

Escola Contingencial - Estrutura e Estratégia

Nome: Lorena Evangelista - Nº USP: 15470542

Q1: Considerando a máxima “a estrutura segue a estratégia” (Chandler, 1962), de que maneira a estratégia definida pela Agência GANA deveria orientar o desenho de sua estrutura organizacional?

Explique como mudanças em metas, posicionamento e objetivos estratégicos exigem ajustes na departamentalização, nos processos e na forma de coordenação entre áreas.

R1: A estratégia da Agência GANA, que busca alcançar 30% do mercado de Sertãozinho e atingir lucro de R\$500 mil até 2032, exige que sua estrutura organizacional seja ajustada para sustentar esse crescimento. Seguindo a ideia de Chandler de que a estrutura segue a estratégia, a empresa precisa reorganizar suas áreas e processos para lidar com problemas internos como falta de controle de custos, falhas de comunicação, prazos estourados e pós-venda ineficiente. Isso implica fortalecer a coordenação entre RH, Marketing, Produção e Financeiro, definindo papéis com mais clareza e criando processos que integrem as atividades, garantindo que a estrutura esteja alinhada às metas definidas.

Q2: Descreva como a empresa planejou suas atividades no curto e no longo prazo. Considere metas, prazos, recursos e como essas definições se conectam ao objetivo maior da organização.

R2: No planejamento, a GANA trabalha com ações de longo e de curto prazo. No longo prazo, definiu o objetivo central de ganhar participação no mercado e atingir um lucro específico até 2032, analisando seus recursos, competências e o ambiente externo. No curto prazo, estruturou planos táticos para cada área da empresa, com ações imediatas como recrutamento e treinamento no RH, controle de custos no Financeiro, pesquisas de mercado no Marketing e organização da produção na área técnica. Essas ações cotidianas conectam o presente ao objetivo futuro, garantindo que os recursos sejam bem aplicados e que cada passo contribua para o crescimento planejado.

Q3: Como a empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras aos seus departamentos? Explique como a estratégia foi “cascateada” para as áreas e como cada departamento recebeu diretrizes específicas.

R3: A empresa conseguiu orientar seus departamentos ao transformar o objetivo geral em metas e processos específicos. Esse desdobramento fez com que cada setor entendesse claramente o que deveria fazer para contribuir com a estratégia da empresa. RH passou a focar em qualificação e retenção, Marketing no estudo do mercado e definição de posicionamento, Produção na qualidade e no cumprimento de prazos, e Financeiro no controle de custos e nos investimentos. Assim, a estratégia se tornou prática e compreensível para todas as áreas.

Q4: De que forma a empresa pretende controlar se a estratégia está sendo atingida? Indique possíveis indicadores, processos de monitoramento, revisões periódicas ou sistemas de avaliação.

R4: Para acompanhar se a estratégia está sendo cumprida, a GANA pretende usar indicadores e monitorar continuamente suas atividades. Cada área conta com métricas próprias, como participação de mercado e satisfação do cliente no Marketing, cumprimento de prazos na Produção, turn-over e desempenho dos colaboradores no RH e custos dos projetos e lucro líquido no Financeiro. Reuniões e revisões periódicas das metas ajudam a empresa a identificar falhas, corrigir desvios e garantir que a execução esteja alinhada ao que foi planejado.

Q5: Se a empresa decidir crescer para novas cidades, qual modelo de departamentalização seria mais adequado: matricial, por cliente ou manter a funcional? Justifique a escolha considerando coordenação, custos, foco no cliente e complexidade das operações.

R5: Se a empresa decidir expandir para novas cidades, o modelo de departamentalização mais adequado seria o matricial. Esse modelo combina a especialização técnica das áreas funcionais com a flexibilidade necessária para atender diferentes localidades. Ele permite formar equipes organizadas por cidade ou projeto, sem perder o suporte central dos departamentos técnicos e administrativos. Apenas a estrutura funcional tornaria a coordenação entre cidades mais difícil, enquanto uma estrutura totalmente baseada em clientes elevaria os custos e a complexidade. A departamentalização matricial, portanto, equilibra eficiência, coordenação e foco no cliente, sendo a mais adequada para a expansão.