

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Departamento de Administração

Ana Luisa Arantes Andrade Hansen Martins

Teoria das Organizações: Questões sobre a Escola Contingencial

RIBEIRÃO PRETO

2025

1) Considerando a máxima de Chandler de que “a estrutura segue a estratégia”, a Agência GANA precisa organizar sua estrutura a partir de seus objetivos estratégicos, especialmente o propósito de alcançar 30% do mercado de Sertãozinho e atingir lucro líquido anual de R\$ 500 mil até 2032. Para isso, a estrutura deve ser ajustada de modo a corrigir seus principais pontos fracos, como falhas de comunicação interna, controle de custos insuficiente, atrasos nas entregas e pós-venda ineficiente e, simultaneamente, potencializar seus recursos e competências, como bons equipamentos, localização privilegiada e capacidade de desenvolver novas marcas. Assim, a organização precisa estruturar fluxos de trabalho, coordenação entre áreas e processos que facilitem o cumprimento das metas, garantindo maior integração entre Marketing, RH, Financeiro e Produção, e alinhando os departamentos às exigências estratégicas de crescimento, eficiência operacional e satisfação do cliente.

2) O planejamento da empresa no curto e no longo prazo foi estruturado com base na definição de metas e processos para cada área. No longo prazo, a GANA estabeleceu objetivos estratégicos claros, como aumento da participação de mercado e lucro específico até 2032, fundamentados na análise de seus recursos internos, competências e condições do ambiente externo. Já no curto prazo, a empresa desdobrou esses objetivos em planos táticos: RH deve cuidar de recrutamento, treinamento e desenvolvimento; Marketing deve realizar pesquisas, definir preços e garantir satisfação do cliente; Produção deve organizar o fluxo de criação e entrega dos serviços; e o Financeiro deve aprimorar o controle de custos e o fluxo de caixa. Cada departamento recebeu processos e tarefas específicos que, articulados entre si, sustentam a execução das metas de curto prazo, garantindo que as atividades diárias contribuem diretamente para alcançar o objetivo maior.

3) A empresa conseguiu fornecer orientações estratégicas claras aos departamentos ao transformar seu objetivo central em diretrizes operacionais por meio da elaboração de planos táticos bem definidos. Cada área recebeu um conjunto explícito de responsabilidades e processos a executar, garantindo alinhamento com a estratégia corporativa. RH foi direcionado a enfrentar problemas como turnover e desmotivação; Produção recebeu orientações voltadas à redução de atrasos e à melhoria na eficiência dos serviços; Marketing foi incumbido de ampliar a inteligência de mercado e monitorar a satisfação dos clientes; e o Financeiro passou a focar no controle rigoroso dos custos. Dessa maneira, a estratégia global foi “cascateada” de forma concreta, permitindo que cada departamento compreendesse seu papel na conquista dos resultados desejados.

4) O controle da estratégia ocorre por meio de indicadores, processos de monitoramento e sistemas de avaliação que permitem acompanhar continuamente o desempenho organizacional. A GANA utiliza medidas como participação de mercado, lucratividade,

satisfação de clientes, cumprimento de prazos, índices de turnover e controle de custos para verificar se as metas estão sendo atingidas. Esses indicadores são acompanhados por revisões periódicas e pelo monitoramento dos processos internos definidos para cada área, além de sistemas formais de avaliação de desempenho tanto de colaboradores quanto de projetos. A combinação desses mecanismos possibilita identificar desvios rapidamente, ajustar ações quando necessário e garantir que as atividades estejam contribuindo para alcançar o objetivo proposto para 2032.

5) Caso a empresa decida expandir para novas cidades, o modelo de departamentalização mais adequado seria o matricial, pois ele equilibra especialização funcional com foco no cliente e favorece a coordenação entre áreas, um ponto crítico para a GANA, que já enfrenta problemas de comunicação interna e atrasos. A estrutura matricial permite compartilhar equipes especializadas, reduzir custos, organizar o trabalho por projetos e integrar Marketing, Produção, Financeiro e RH nas entregas. Diferentemente da departamentalização puramente por cliente, que elevaria custos e exigiria equipes duplicadas, a estrutura matricial mantém a eficiência e a flexibilidade necessárias para acompanhar o crescimento. Também é mais adequada que a funcional tradicional, que reforçaria silos e aumentaria os problemas de comunicação. Assim, a matriz oferece o melhor balanceamento entre complexidade, coordenação e orientação ao cliente para sustentar a expansão territorial da GANA.