

Teoria Das Organizações - RAD1407

Trabalho Escola Contingencial

Profa. Dra. Luciana Oranges Cesarino

TURMA XXXIV ADMINISTRAÇÃO NOTURNO

GUILHERME JACOB CASTRILLO

NÚMERO USP: 16870690

guilhermejacob@usp.br

1) 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.

Pensando na ideia de Chandler de que "a estrutura segue a estratégia", fica claro que a Agência GANA precisa reorganizar seu desenho organizacional para dar conta da visão ambiciosa de 2032. Como o objetivo é atingir 30% do mercado e um lucro líquido expressivo de R\$500 mil, a estrutura atual, que apresenta falhas graves de comunicação e controle, não vai sustentar esse crescimento. A estratégia exige que a empresa formalize e fortaleça seus departamentos.

Por exemplo, o posicionamento de liderança exige que o Marketing deixe de ser apenas operacional e assuma funções de "inteligência" e pós-venda, o que demanda uma mudança nos processos internos da área. Da mesma forma, a meta de lucratividade forçou a criação de processos rígidos no Financeiro para controle de custos e investimentos, corrigindo a fraqueza atual de falta de controle. Além disso, a coordenação entre as áreas precisa ser ajustada, para o Marketing vender mais, a Produção precisa resolver o problema de estouro de prazos e o RH precisa estancar o turnover, garantindo que a estrutura suporte a pressão da estratégia definida.

2) 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.

A GANA construiu seu planejamento conectando as urgências do dia a dia com o "sonho grande" lá na frente. O longo prazo está muito bem definido no horizonte de 2032, onde a meta é a consolidação financeira com liquidez de 24% e a liderança de mercado. Para chegar lá, eles quebraram isso em marcos temporais lógicos.

No curto prazo, o foco é "arrumar a casa" e resolver os gargalos operacionais imediatos. É visível nas metas de redução do uso de papel e na execução de serviços nos prazos combinados, evitando reclamações. Já o médio prazo serve como uma ponte de evolução: eles planejaram a conclusão de uma pesquisa de mercado extensa até 2029 e a implementação de uma ferramenta de comunicação interna até 2028. Essa estruturação mostra que a empresa entendeu que não dá para atingir o objetivo maior de 2032 sem antes garantir recursos e processos eficientes agora, como a promoção de estagiários até 2026 para suprir a falta de mão de obra qualificada.

3) 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.

A GANA traduziu o objetivo macro em missões específicas através de Planos Táticos para cada área. O que era apenas "crescimento" no topo virou metas palpáveis na base, o Marketing persegue a carteira de 200 clientes, o RH foca em baixar a rotatividade para 3 funcionários/ano, e a Produção busca otimizar a qualidade em 15%. Cada departamento recebeu um "norte" claro, garantindo que o esforço individual (como reduzir custos operacionais para R\$750 mil) contribua diretamente para o todo.

4) 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.

O controle da estratégia será feito via indicadores quantitativos (KPIs) e processos de revisão. No financeiro, monitora-se a meta de liquidez e custos. Na qualidade, o controle é severo, busca-se 95% de satisfação e um limite máximo de 2 reclamações por atraso ao ano. Além dos números, a empresa instituiu processos de monitoramento contínuo, como a avaliação de desempenho semestral dos funcionários e pesquisas de mercado, assegurando que desvios sejam corrigidos rapidamente.

5) 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.

Considerando a "falta de mão-de-obra especializada" identificada como ameaça, o modelo matricial é o mais indicado para uma expansão. Ele permite manter a inteligência técnica e os "bons equipamentos" centralizados na matriz, otimizando recursos caros, enquanto desloca gerentes ou atendimento para as novas cidades. Isso resolve a necessidade de "customização" e "urgência" dos clientes locais sem inflar os custos fixos duplicando equipes de criação inteiras.