

**Universidade de São Paulo (USP)**

**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto  
(FEARP)**

Disciplina: Teoria das Organizações

Professora: Profa. Dra. Luciana O. Cezarino

Tema da Aula: Questões sobre a Escola Contingencial

Nome: Ingrid coelho- 16873352

Responda às questões sobre estrutura e estratégia e utilize o caso abaixo para suas respostas.

**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?**

A estratégia definida pela Agência GANA revela uma ambição genuína de crescimento e diferenciação, com metas claras de atingir 30% do mercado de Sertãozinho e um lucro líquido de R\$ 500 mil anuais até 2032. Para que essa visão se concretize, a empresa escolheu focar intensamente na customização de peças, no desenvolvimento de produtos exclusivos para cada cliente e no aumento da rentabilidade. No entanto, para suportar uma estratégia tão voltada para a personalização, a estrutura interna da agência não pode ser rígida ou puramente mecanicista, presa apenas à eficiência e padronização. Pelo contrário, ela precisa ser orgânica e flexível. É fundamental que o desenho organizacional permita que as equipes trabalhem lado a lado com os clientes, compreendendo suas necessidades específicas para agilizar a criação e garantir a satisfação, que é, em última análise, o coração da meta da empresa.

**2) Descreva como a empresa planejou suas atividades no curto e no longo prazo.**

O planejamento da Agência GANA foi estruturado com marcos temporais precisos, criando um alinhamento estratégico entre as ações imediatas e a visão de futuro. No horizonte de longo prazo, o objetivo central para 2032 é consolidar a liderança com 30% do mercado local e alcançar um lucro líquido anual de R\$ 500 mil. Para sustentar essa ambição, a

empresa definiu metas intermediárias cruciais, como a conclusão de uma pesquisa de mercado e a redução de 15% no uso de papel até 2029, além da implementação de uma ferramenta de comunicação interna até 2028 e a garantia de um índice de satisfação do cliente superior a 70% até 2031. Simultaneamente, no curto prazo, a tática foca na otimização da qualidade dos serviços e na promoção de quatro estagiários até 2026. Essa arquitetura demonstra na prática o conceito teórico de que "o longo prazo define as atitudes do curto prazo".

### **3) Como a empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras aos seus departamentos?**

A Agência GANA obteve êxito na comunicação de sua estratégia ao convertê-la em Planos Táticos específicos para áreas-chave, garantindo que cada departamento compreenda exatamente seu papel no contexto geral. No caso da Produção, as metas foram direcionadas à eficiência e qualidade, incluindo o cumprimento rigoroso de prazos e a redução do consumo de papel. Já o Departamento Financeiro assumiu objetivos de sustentabilidade econômica, como a redução de 20% nos custos operacionais e o alcance de taxas de investimento precisas. Ao realizar esse desdobramento de metas, a empresa assegura o alinhamento vertical de todos os níveis hierárquicos com o objetivo estratégico principal.

### **4) De que forma a empresa pretende controlar se a estratégia está sendo atingida?**

A fase de controle na Agência GANA é executada por meio de um monitoramento rigoroso de indicadores e metas quantitativas, que servem como ferramenta de validação para assegurar que o planejamento estratégico esteja se materializando. Para tanto, foram definidos métricas específicas de controle: no âmbito da qualidade e prazos, o limite é de até duas reclamações anuais por atraso; na satisfação do cliente, busca-se um índice superior a 70% (nível "bom"). Adicionalmente, a empresa acompanha a evolução financeira para atingir o custo operacional alvo de 2032 e monitora o desenvolvimento de pessoas através da meta de promoção de quatro estagiários. Esses indicadores integrados funcionam como um painel de controle gerencial, fundamental para identificar desvios e permitir correções de rota tempestivas.

**5) Se a empresa decidir crescer para novas cidades, qual modelo de departamentalização seria mais adequado: matricial, por cliente ou manter a funcional?**

Sob uma ótica humanizada, que prioriza a valorização do capital humano e o respeito às culturas regionais, a estratégia de expansão da Agência GANA demanda a adoção de uma Departamentalização Geográfica combinada com uma Estrutura Matricial. A escolha pelo modelo geográfico justifica-se pela necessidade de imersão nas particularidades de cada nova praça; ter gestores focados no território assegura um atendimento adaptado e culturalmente aderente, mitigando a rejeição natural a empresas vistas como externas ou impessoais. Simultaneamente, a adoção do sistema matricial é imperativa para preservar as competências centrais da agência. Ao instituir a dupla subordinação — onde o colaborador responde tanto ao gestor local quanto a um líder funcional especializado —, a empresa consegue equilibrar a customização exigida pelo cliente local com a excelência técnica padronizada pela matriz.