

TAREFA – TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES – RAD 1407

Helena Ticianeli Della Coletta – 14577841

- 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?**

Considerando a máxima de Chandler, a estrutura organizacional da Agência GANA foi desenhada para suportar seu objetivo estratégico principal de atingir 30% do mercado de Sertãozinho e um lucro líquido de R\$ 500 mil até 2032. A análise interna identificou fraquezas críticas, como falta de controle de custos, problemas de comunicação interna e estouro de prazos. Com isso, foi necessário um ajuste na departamentalização para criar áreas funcionais claras: Recursos Humanos, Produção, Marketing e Financeiro. A estratégia de crescimento exigiu que a estrutura de coordenação mudasse, pois, para resolver a desmotivação e o *turnover*, o RH foi estruturado para focar em planos de carreira e avaliação de desempenho. Da mesma forma, para garantir a qualidade e cumprimento de prazos, a Produção foi organizada como uma área técnica e estratégica, focada na transformação, mostrando como as metas de eficiência moldaram os processos internos.

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

A Agência planejou suas atividades estabelecendo uma conexão direta entre ações imediatas e seu objetivo maior para 2032. No longo prazo, a meta é a liderança de mercado e a estabilidade financeira. Para isso, a empresa definiu prazos escalonados e alocação de recursos ao longo do tempo: no curto/médio prazo, há metas como otimizar a qualidade dos serviços em 15% até 2013 e promover estagiários até 2026. Outras ações de médio prazo incluem a conclusão de pesquisas de mercado em 2029 e a implementação de ferramentas de comunicação até 2028. Tais marcos temporais conectam o uso de recursos, como a redução de papel e custos operacionais ao objetivo financeiro maior de liquidez e valorização de investimentos.

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

A empresa conseguiu dar clareza estratégica através da "estratificação de estratégias", isto é, o objetivo global foi desmembrado em planos táticos específicos para cada departamento. O "cascateamento" ocorreu definindo o que cada área tem como responsabilidade" para contribuir com o todo: ao RH, foi atribuída a missão de recrutar e treinar; ao Marketing, a inteligência de mercado e promoção; à Produção, a fabricação e execução técnica; e ao Financeiro, o controle de custos e fluxo de caixa. Cada departamento recebeu diretrizes operacionais precisas, garantindo que todos os setores trabalhem de forma integrada rumo ao alvo comum.

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

A empresa pretende controlar o atingimento da estratégia através de um sistema rigoroso de indicadores e metas definidos para cada plano tático. O monitoramento inclui métricas quantitativas e qualitativas: no RH, controla-se a rotatividade (meta de 3 funcionários/ano) e índices de satisfação; no Marketing, o controle é feito pelo número de clientes na carteira (meta de 200) e satisfação do pós-venda; na Produção, monitora-se o número de reclamações por atraso (máximo de 02 anuais); e no Financeiro, verifica-se o custo operacional e a liquidez. Além disso, processos de revisão periódica estão implícitos em ações como a "avaliação de desempenho semestral", funcionando como pontos de checagem para corrigir a rota.

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

Se a empresa decidir crescer para novas cidades, o modelo matricial seria o mais adequado, considerando a necessidade de equilibrar a eficiência técnica com o foco no mercado local. A estrutura atual da GANA já valoriza áreas funcionais fortes para corrigir fraquezas internas, como o controle de custos e a qualidade técnica, mas, para expandir geograficamente, é necessário manter essa eficiência centralizada (custos e padrão de qualidade) enquanto atende às necessidades específicas dos novos mercados locais. O modelo funcional puro poderia tornar a empresa lenta e distante do novo cliente, enquanto o modelo por cliente poderia duplicar custos desnecessariamente, justamente o que a empresa luta para reduzir. A matricial permitiria

a "inter-relação das áreas", mantendo a coordenação técnica da sede em Sertãozinho, mas com flexibilidade para atender as demandas locais.