

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO FACULDADE DE ECONOMIA,
ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO DEPARTAMENTO
DE ADMINISTRAÇÃO NOTURNO

Analice Pacheco Silva
170107855

Teoria das Organizações

Ribeirão Preto
2025

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, que visa atingir 30% do mercado de Sertãozinho e um lucro líquido de R\$ 500 mil até 2032, conforme o desenho da estrutura organizacional ao exigir que os departamentos não funcionem apenas burocraticamente, mas como ferramentas para alcançar esse crescimento. Para cumprir essa estratégia, a estrutura funcional da empresa teve que ser ajustada para corrigir fraquezas críticas que impediriam o crescimento, como a falta de controle de custos e o alto turnover. Assim, o desenho organizacional alocou responsabilidades específicas: o RH foca na retenção de talentos para garantir mão de obra qualificada, a Produção foca na eliminação de atrasos para manter a qualidade, e o Marketing assume a função agressiva de expansão da carteira de clientes. A estrutura, portanto, moldou-se para suportar a meta de liderança de mercado.

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

No longo prazo, o objetivo maior é consolidar a posição da empresa em 2032, buscando a liderança de mercado e alta rentabilidade. Para tornar isso viável, a empresa definiu metas de curto e médio prazo nos seus planos táticos, que funcionam como degraus para o objetivo final. Exemplos dessas metas intermediárias incluem a promoção de estagiários até 2026, a implementação de ferramentas de comunicação até 2028 e a conclusão de pesquisas de mercado até 2029. Dessa forma, as definições de prazos e recursos atuais estão diretamente alinhadas para construir o resultado esperado no ano de 2032.

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

A empresa conseguiu clareza estratégica através do processo de desdobramento (cascateamento) de metas, transformando o objetivo geral da organização em planos táticos específicos para cada área funcional. Cada departamento recebeu um "pacote" de diretrizes: o RH recebeu a meta de reduzir a rotatividade pela metade, o Marketing foi orientado a conquistar uma carteira de 200 clientes e atingir o Top of Mind, a Produção recebeu a diretriz de otimizar a qualidade e zerar atrasos, e o Financeiro foi incumbido de reduzir custos operacionais e garantir liquidez. Assim, a estratégia deixou de ser uma frase abstrata da diretoria e virou uma lista de tarefas e metas compreensíveis para cada setor.

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

A empresa pretende controlar o sucesso de sua estratégia através do monitoramento constante de indicadores de desempenho (KPIs) quantitativos

estabelecidos para cada plano tático. Para verificar se estão no caminho certo, a GANA avalia métricas específicas como o índice de rotatividade de funcionários, que deve ser de no máximo 3 por ano, e a satisfação interna da equipe. No âmbito financeiro e de mercado, o controle é feito acompanhando o número de clientes ativos, o aumento da receita, o custo operacional limitado ao orçamento e o índice de liquidez. Além disso, a Produção é monitorada pelo número de reclamações de clientes por atraso, permitindo correções rápidas caso as metas não estejam sendo batidas.

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

Caso a empresa decida expandir para outras cidades, o modelo de departamentalização mais adequado seria o matricial. A justificativa para essa escolha é que a estrutura funcional atual, embora eficiente para uma única localidade, tende a ser muito centralizada e lenta para responder às demandas de mercados diferentes. Ao adotar o modelo matricial, a GANA conseguiria manter a coordenação técnica e o padrão de qualidade através de seus diretores funcionais (Marketing, Financeiro, Produção), ao mesmo tempo em que ganharia flexibilidade e foco no cliente através de gerentes locais ou de projetos em cada nova cidade. Isso equilibraria a necessidade de controle da matriz com a agilidade necessária para operar em diversos locais.