

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

Bianca de Cezare Cortim
17098683

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 partir da ideia de Chandler de que “a estrutura segue a estratégia”, a Agência GANA precisa ajustar sua organização interna conforme as metas que definiu para si. Como a empresa pretende alcançar 30% do mercado de Sertãozinho e atingir R\$ 500 mil de lucro anual até 2032, sua estrutura deve ser reconfigurada para sustentar esse direcionamento. Isso implica rever a forma como as áreas se comunicam, formalizar processos e definir responsabilidades mais claras, já que o caso indica problemas como falhas de comunicação interna, estouro de prazos, falta de controle de custos e pós-venda ineficiente. Mudanças na estratégia, como foco maior no cliente, expansão e melhoria do desempenho, exigem adequações na departamentalização e nos mecanismos de coordenação entre Marketing, Produção, RH e Financeiro, permitindo que a organização ofereça respostas rápidas às demandas do mercado e consiga desenvolver suas competências-chave.

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

No planejamento, a empresa articula ações de curto e longo prazo. No longo prazo, está o objetivo estratégico maior: ocupar 30% do mercado local e alcançar alto nível de lucratividade. No curto e médio prazo, esse direcionamento se desdobra nos planos táticos de cada departamento. O RH deve cuidar de recrutamento, avaliação de desempenho e capacitação; o Marketing se responsabiliza pela inteligência de mercado, pesquisas e estratégias de precificação; a Produção deve organizar o fluxo de criação e execução das campanhas; e o Financeiro precisa controlar custos, fluxo de caixa e investimentos. Cada área estabelece processos, metas e prazos que se conectam ao objetivo final da organização, garantindo coerência e integração entre os níveis de planejamento.

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

As orientações estratégicas chegam de forma clara aos departamentos porque a empresa desdobrou sua estratégia em planos específicos. Essa “cascata” faz com que cada área compreenda seu papel dentro do objetivo global. O RH, por exemplo, precisa reduzir o turnover e melhorar a qualificação da equipe; a Produção deve evitar atrasos e atender à urgência dos clientes; o Marketing deve fortalecer a presença da agência; e o Financeiro deve superar a deficiência de controle de custos. Dessa forma, cada departamento sabe quais diretrizes seguir e como suas ações se conectam ao resultado esperado pela empresa.

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

Para verificar se a estratégia está sendo alcançada, a GANA pode utilizar indicadores como participação de mercado, lucro líquido, nível de satisfação dos clientes, cumprimento de prazos, turnover, desempenho dos colaboradores e controle de custos. Além disso, processos de monitoramento contínuo, revisões periódicas e reuniões integradas entre áreas podem fortalecer o acompanhamento. A implementação de sistemas de avaliação e dashboards auxilia o alinhamento entre execução e estratégia, permitindo ajustes sempre que necessário..

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 expandir suas atividades para novas cidades, o modelo de departamentalização mais adequado seria o baseado no cliente ou mercado regional. Isso ocorre porque a GANA já enfrenta desafios em comunicação interna e relacionamento, e, ao crescer, precisará manter proximidade com o cliente, oferecer atendimento ágil e adaptar soluções às especificidades de cada local. Uma estrutura por cliente ou região facilita esse foco, reduz a complexidade operacional e tem custos menores e menor burocracia do que uma estrutura matricial. A departamentalização funcional, embora simples, não oferece o foco no mercado necessário para a expansão territorial. Assim, organizar unidades por cidade ou por carteira de clientes permite maior flexibilidade, integração e capacidade de resposta, elementos essenciais para sustentar o crescimento planejado.