

Universidade de São Paulo

Nome: Sabrina Maria Poltronieri

Número USP: 16991121

Administração Noturno

CASO GANA - Questões sobre escola contingencial

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.

A máxima de que a estrutura segue a estratégia está ligada à Teoria da Contingência que afirma que não existe uma única forma ideal de organizar uma empresa porque tudo depende do ambiente e da tecnologia com que se lida. No caso da Agência GANA, isso significa que a estrutura organizacional precisa acompanhar a estratégia definida e se ajustar conforme o ambiente se torna mais estável ou mais dinâmico. Em um cenário estável a empresa pode funcionar com uma estrutura mecanicista que apresenta forte hierarquia, papéis claramente definidos e processos rígidos. Porém, quando a estratégia direciona a empresa para ambientes mais turbulentos e inovadores, a GANA precisa de uma estrutura orgânica com maior flexibilidade, comunicação fluida e adaptação constante. Mudanças de metas, de posicionamento e de objetivos estratégicos exigem revisão da departamentalização e dos processos internos, pois tarefas rotineiras pedem estruturas mais rígidas enquanto tarefas criativas e pouco previsíveis pedem formatos mais flexíveis. Além disso, quando a estratégia leva a empresa a lidar com ambientes diferentes dentro dos próprios departamentos, ocorre maior diferenciação entre eles e, com isso, cresce também a necessidade de integração e coordenação entre as áreas para manter coerência e alinhamento interno.

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.

O planejamento da Agência GANA combina o curto e o longo prazo porque o longo prazo orienta os passos estratégicos e o curto prazo transforma essa direção em ações concretas. A empresa possui um objetivo maior que envolve atingir trinta por cento do mercado de Sertãozinho e alcançar quinhentos mil reais de lucro líquido anual até 2032. Para que esse objetivo seja alcançado as metas precisam ser distribuídas em longo, médio e curto prazo com prazos definidos e valores quantificados. As metas de longo prazo aparecem nos planos voltados para 2032 e 2033 enquanto metas mais imediatas surgem nos planos táticos de cada área que definem prazos como 2026, 2028, 2029 e 2031. As metas também precisam ser descritas de forma mensurável como aumentar quarenta por cento o número de clientes atendidos ou atingir uma carteira de duzentos clientes. Os recursos financeiros fazem parte central do planejamento porque a falta de orçamento é um dos fatores que prejudicam a execução estratégica. O plano tático financeiro prevê investimentos como o envio de profissionais a congressos nacionais e internacionais que ajudam no desenvolvimento técnico da equipe. Ao estabelecer objetivos claros com prazos definidos e recursos delimitados, o planejamento direciona os esforços, reduz desperdícios e ajuda a avaliar se os resultados estão alinhados à estratégia geral.

3) Como a empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras aos seus departamentos? Explique como a estratégia foi “cascadeada” para as áreas e como cada departamento recebeu diretrizes específicas.

A Agência GANA conseguiu orientar os departamentos de forma clara porque estruturou a estratégia em diferentes níveis e traduziu o objetivo maior em metas específicas para cada área. A hierarquia dos objetivos permitiu que o propósito geral fosse transformado em ações concretas por meio dos planos táticos que orientam setores como RH, Marketing, Produção e Financeiro. Cada departamento recebeu diretrizes claras sobre metas, processos e indicadores. O Marketing, por exemplo, recebeu metas relacionadas ao aumento da receita e da satisfação dos clientes. A Produção recebeu metas relacionadas à qualidade e à pontualidade dos serviços. O Financeiro recebeu objetivos voltados à redução de custos e ao alcance de indicadores de mercado. Isso só foi possível porque o processo de implementação estratégica incluiu comunicação clara e participação de líderes e equipes. A escrita dos objetivos reforçou a comunicação e a empresa também pode adotar métodos participativos

que ajudam os envolvidos a compreender melhor suas responsabilidades e o impacto das suas ações na estratégia geral.

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.

A Agência GANA pretende controlar a execução da estratégia por meio de indicadores mensuráveis, sistemas de avaliação e revisões periódicas. Entre as ferramentas possíveis está o Balanced Scorecard que permite acompanhar as perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem. Além disso, a empresa pode utilizar avaliações como a avaliação 360 graus e criar um comitê misto de avaliação para acompanhar os resultados. Os indicadores precisam refletir dimensões como qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Eles já aparecem nos planos táticos como o indicador de satisfação dos funcionários com meta mínima de oitenta por cento acima de bom, a meta de aumento de trinta e cinco por cento na receita e o limite de duas reclamações anuais por atraso na produção. A empresa também planeja revisar periodicamente seus indicadores e realizar seminários anuais com toda a organização para avaliar o andamento da estratégia. A matriz SWOT deve ser revista a cada dois anos para garantir que as metas continuem coerentes com o ambiente e com a evolução da empresa. A filosofia de melhoria contínua reforça a necessidade de ajustes constantes sempre baseados em avaliação e aprendizado.

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.

A escolha do modelo de departamentalização mais adequado depende do ambiente em que a GANA atuará e do tipo de estratégia adotada, seguindo os princípios da Teoria da Contingência. A expansão para novas cidades tende a tornar o ambiente mais heterogêneo e complexo. Se a empresa mantiver apenas a estrutura funcional, ela pode enfrentar dificuldades para responder rapidamente às necessidades dos novos mercados porque

estruturas funcionais são mais rígidas e adequadas a ambientes estáveis. A departamentalização matricial poderia ser uma opção ao combinar especialização funcional com foco em projetos ou regiões, porém aumenta a complexidade de coordenação. A departamentalização por cliente pode oferecer maior foco nas necessidades específicas de cada mercado local o que se torna importante quando há variação significativa entre cidades. Em casos de operação muito dinâmica, a empresa também poderia considerar estruturas mais flexíveis como a adhocracia que trabalha com equipes autônomas e multidisciplinares.

Assim, a decisão depende do nível de incerteza e da demanda por flexibilidade. Estratégias que exigem diferenciação e foco no cliente favorecem uma estrutura mais orgânica. A expansão exigirá mais mecanismos de integração entre matriz e filiais para lidar com maior complexidade e custos de coordenação independentemente do modelo adotado.