

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto Departamento de
Administração

Catarina Perticarari Dib

Atividade Teoria das Organizações - ADM Noturno

Professora Luciana Cezarino

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? Explique como mudanças em metas, posicionamento e objetivos estratégicos exigem ajustes na departamentalização, nos processos e na forma de coordenação entre áreas.

Considerando que a “estrutura segue a estratégia” não existe uma estrutura única ideal, a melhor estrutura depende das condições ambientais, tecnológicas e estratégicas. Como a GANA atua em um ambiente pouco concorrencial, mas dinâmico, com necessidade de respostas rápidas, produção não rotineira e clientes exigindo urgência, ela precisa de uma estrutura menos mecanicista e mais orgânica. Isso implica ajustes como uma departamentalização mais integrada entre Marketing, Produção, RH e Financeiro, reduzindo os problemas mencionados (falhas de comunicação, estouro de prazos, pós-venda ruim) e processos mais claros e padronizados, sem perder flexibilidade, para atender ao dinamismo do setor publicitário. Além do RH estruturado para reduzir turnover, uma fraqueza atual, e o financeiro com maior controle de custos, já que essa é uma fragilidade da empresa. Assim, mudanças nas metas, no posicionamento e nos objetivos estratégicos exigem que a GANA reorganize sua estrutura, redefinindo responsabilidades, fortalecendo processos e revisando fluxos de comunicação para garantir alinhamento e agilidade entre as áreas.

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.

A empresa começou definindo um objetivo de longo prazo (2032): ganhar 30% do mercado local e gerar lucro líquido de R\$500 mil/ano. A partir desse objetivo, planejou suas atividades para cada área, considerando ambiente e recursos. Para curto prazo, a GANA planejou a definição de processos, correção das fraquezas, treinamento e recrutamento e melhoria da produtividade. Já para longo prazo, definiu a ampliação da carteira de clientes, consolidação da marca, expansão do portfólio e aumento da participação de mercado. A conexão entre curto e longo prazo também está alinhada ao conceito de que o curto prazo consolida o longo prazo.

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 empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras aos seus departamentos a partir do plano tático de cada área, ou seja, a empresa definiu para cada área metas, estabeleceu os processos para chegar ao resultado final desejado e os indicadores necessários para analisar e acompanhar as atividades. Desse modo, a GAMA conseguiu definir as

funções e responsabilidades de cada área, coerentes com o objetivo corporativo, permitindo atuação coordenada e com menor perda de esforço.

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.

Para controlar se a estratégia está sendo atingida, a empresa precisa adotar mecanismos de acompanhamento capazes de medir desempenho e promover ajustes. Indicadores de resultado, como lucro líquido, custos, participação de mercado, prazos de entrega, qualidade das campanhas, satisfação dos clientes e taxa de turnover, oferecem uma visão objetiva dos avanços. Além disso, processos de monitoramento, como reuniões interdepartamentais e relatórios mensais, garantem maior integração e visibilidade das atividades. Ferramentas como o Balanced Scorecard, permitem alinhar a avaliação de desempenho às perspectivas financeira, de processos, clientes e aprendizagem. A realização de revisões estratégicas, seminários ou workshops anuais, combinada à reavaliação da matriz SWOT e das metas, fornece à empresa a possibilidade de adaptar sua estratégia às mudanças do ambiente externo.

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.

Considerando a Teoria da Contingência, a expansão para outras cidades aumenta a complexidade, diversidade ambiental e a necessidade de diferenciação e integração. Cada cidade pode ter perfis de clientes diferentes, níveis distintos de concorrência e ritmos variados de produção e demanda. A melhor opção seria a departamentalização por cliente, já que proporciona um maior foco no cliente local; uma melhor adaptação às diferenças ambientais de cada cidade; permite autonomia local com coordenação centralizada, reduzindo sobrecarga na sede; evita complexidade e custos mais altos da estrutura matricial e é mais flexível que manter a funcional, que se tornaria rígida e ineficiente para múltiplas regiões.