

# Questões sobre a Escola Contingencial

Laura Carrieri Cunha

Nº USP: 16881149

Responda às questões sobre estrutura e estratégia e utilize o caso abaixo para suas respostas.

**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.**

De acordo com o princípio de Chandler (1962), “a estrutura segue a estratégia”, o que significa que o desenho organizacional deve ser ajustado de forma coerente às escolhas estratégicas da organização. No caso da Agência GANA, a estratégia definida, alcançar 30% de participação no mercado de Sertãozinho e atingir lucro líquido anual de R\$ 500 mil até 2032 demanda uma estrutura capaz de corrigir fragilidades internas, explorar competências existentes e integrar áreas que hoje operam de forma fragmentada.

Dessa forma, mudanças nas metas e no posicionamento exigem uma estrutura mais formalizada e orientada por processos. A necessidade de reduzir falhas relacionadas ao controle de custos, comunicação interna, cumprimento de prazos e pós-venda implica ajustes na departamentalização e no fluxo de coordenação entre áreas como Produção, Marketing, Financeiro e Recursos Humanos. Ao mesmo tempo, o aproveitamento de recursos fortes, como profissionais qualificados, boa localização e equipamentos adequados exige uma estrutura que favoreça a cooperação interfuncional, reuniões de alinhamento e definição clara de responsabilidades. Assim, a estratégia passa a orientar diretamente a forma como a GANA organiza suas operações, interliga departamentos e distribui autoridade.

**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 articula-se em dois horizontes temporais. No longo prazo, destaca-se o objetivo estratégico principal: ampliar sua participação de mercado e elevar a lucratividade até 2032. Esse objetivo é guiado tanto pela análise externa, que identifica oportunidades no crescimento do mercado local e na baixa concorrência, quanto pela análise interna, que examina recursos, competências e limitações. Trata-se de um planejamento voltado ao posicionamento competitivo e à sustentabilidade financeira da empresa.

No curto prazo, a GANA desdobrou esse direcionamento em planos táticos específicos para cada departamento. Foram estabelecidas metas, prazos e recursos relacionados a áreas como Recursos Humanos, Produção, Marketing e Financeiro, garantindo que cada uma

desempenhe funções essenciais para o alcance do objetivo global. O RH, por exemplo, é responsável por recrutamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho; o Marketing conduz pesquisas de mercado, precificação e promoção; a Produção gerencia a entrega técnica dos serviços; e o Financeiro controla custos e fluxo de caixa. Esses planos táticos se conectam diretamente ao propósito maior da organização, funcionando como etapas progressivas que tornam o objetivo de longo prazo operacionalizável.

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

**Explique como a estratégia foi “cascateada” para as áreas e como cada departamento recebeu diretrizes específicas.**

A Agência GANA conseguiu orientar estrategicamente seus departamentos ao realizar o processo de estratificação das estratégias, no qual o objetivo corporativo foi traduzido em diretrizes específicas para cada área. Esse processo permitiu que a estratégia deixasse de ser apenas um direcionamento abstrato e passasse a orientar ações concretas.

O cascadeamento envolveu três movimentos principais: (1) definição do objetivo global; (2) análise dos recursos, competências e limitações internas; e (3) desdobramento das metas em atividades setoriais. Cada departamento recebeu tarefas alinhadas ao resultado esperado: o Marketing ficou responsável por aumentar o market share; o RH por reduzir turnover e elevar a qualificação da equipe; o setor de Produção por garantir prazos e qualidade; e o Financeiro por assegurar o controle de custos necessários à lucratividade. Assim, a orientação estratégica tornou-se clara e operacional, com cada área desempenhando papéis complementares para a consolidação da estratégia organizacional.

### **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 garantir que a estratégia seja cumprida, a Agência GANA pretende utilizar mecanismos de controle baseados em indicadores e revisões periódicas. Como o arquivo destaca a importância de “indicadores”, o acompanhamento sistemático de desempenho se torna central. Indicadores como participação de mercado, satisfação do cliente, cumprimento de prazos, lucro líquido, controle de custos, turnover e produtividade constituem métricas essenciais para avaliar se a empresa avança rumo às metas definidas para 2032.

Além disso, processos de monitoramento contínuo podem incluir relatórios mensais, reuniões interdepartamentais e ajustes nos planos táticos conforme a performance observada. A revisão periódica permite corrigir desvios, realocar recursos e aperfeiçoar processos, garantindo coerência entre execução e estratégia. Assim, o controle estratégico funciona como elo final entre planejamento e ação, assegurando que a estrutura organizacional responda adequadamente ao caminho projetado.

**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.**

Caso a Agência GANA decida expandir suas operações para outras cidades, o modelo de departamentalização mais adequado seria o modelo por cliente/região, e não o funcional ou matricial. A departamentalização por cliente é especialmente apropriada para empresas de prestação de serviços, como agências de publicidade, que dependem de relacionamento próximo, customização e rapidez na resposta às necessidades dos contratantes.

Manter a departamentalização funcional tornaria a coordenação entre cidades mais lenta e burocrática, enquanto a departamentalização matricial exigiria um nível de maturidade em comunicação interna e gestão de conflitos que a empresa ainda não possui, sobretudo considerando seus problemas atuais de integração e coordenação. Em contrapartida, estruturá-la por cliente ou por região permitiria que cada unidade operasse com foco direto no mercado local, garantindo autonomia, agilidade e alinhamento com as demandas específicas de cada cidade. Assim, esse modelo equilibra custos, coordenação e foco no cliente, reduzindo a complexidade operacional e fortalecendo a competitividade.