

Nome: Ryan Tarasco dos Santos

Nº USP: 15512072

Questões sobre a Escola Contingencial

1.

A máxima de Chandler (“a estrutura segue a estratégia”) significa que a forma como a empresa se organiza deve ser consequência direta dos seus objetivos estratégicos. No caso da Agência GANA, a estratégia definida — com foco em expansão sustentável, fortalecimento do posicionamento como agência referência em criatividade e entrega rápida, e busca por clientes de médio porte — exige que sua estrutura seja redesenhada para suportar esse direcionamento. Isso implica ajustar a departamentalização para refletir as prioridades estratégicas: por exemplo, se a agência quer aumentar a capacidade criativa e melhorar o atendimento, ela provavelmente precisa criar células especializadas de criação, reforçar o time de atendimento e formalizar processos de briefing e revisão. Alterações em metas e posicionamento também demandam mudanças na coordenação entre áreas, como rotinas de comunicação mais frequentes entre atendimento e criação, protocolos padronizados com o time de planejamento e mecanismos de integração para evitar retrabalho e garantir alinhamento com o posicionamento estratégico. Assim, conforme a estratégia evolui, a estrutura precisa ser adaptada — seja aumentando a formalização, criando novas funções, redefinindo fluxos ou ampliando equipes.

2.

No planejamento das atividades no curto e longo prazo, a Agência GANA definiu metas claras, prazos e recursos coerentes com sua capacidade atual e com seu objetivo maior de consolidar a operação. No curto prazo, ela priorizou atividades operacionais e ajustes internos imediatos, como organizar a carteira de clientes, revisar processos de criação, estabelecer rotinas de entrega e fortalecer a comunicação interna. No longo prazo, planejou expansão de portfólio, construção de uma marca mais forte no mercado local e possibilidade de entrada em novas frentes de serviço. Esses planos consideraram recursos disponíveis — equipe, tempo, investimento, capacidade de atendimento — e foram articulados de modo que ações táticas presentes (como melhorar eficiência interna) preparassem terreno para

objetivos estratégicos futuros (crescimento e diferenciação). Assim, o planejamento temporal da empresa conecta ações de hoje com resultados desejados para o futuro, mantendo coerência entre metas operacionais e visão estratégica.

3.

A empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras aos departamentos ao transformar sua estratégia em diretrizes específicas para cada área. Ou seja, ela “cascateou” a estratégia para o nível tático, traduzindo objetivos amplos em metas concretas. O departamento de atendimento, por exemplo, recebeu instruções para melhorar a comunicação com clientes, reduzir retrabalhos e padronizar briefings. A área de criação passou a focar em agilidade e consistência estética, com métodos de revisão e prazos definidos. O planejamento ganhou a função de alinhar storytelling, identidade visual e coerência das entregas. Dessa forma, cada departamento recebeu responsabilidades que, juntas, contribuem diretamente para os objetivos estratégicos da agência. O alinhamento vertical — estratégia → áreas → atividades — garante que todos os setores saibam o que fazer e por quê, reduzindo ruídos e mantendo foco comum.

4.

Para controlar se a estratégia está sendo atingida, a empresa pretende utilizar indicadores e processos de monitoramento contínuos. Exemplos de indicadores possíveis incluem taxa de retenção de clientes, número de entregas dentro do prazo, satisfação do cliente em relação à comunicação e à qualidade criativa, redução de retrabalho e crescimento da carteira de contas. Além disso, podem ser adotados rituais de revisão periódica, como reuniões mensais de performance, análises trimestrais da estratégia e avaliações internas dos fluxos de trabalho. Sistemas simples de KPIs e dashboards podem ser implementados para acompanhar resultados, permitindo ajustes tempestivos. O controle se torna efetivo quando a empresa mede o que importa, compara o resultado com as metas definidas e cria rituais de revisão para corrigir desvios.

5.

Caso a Agência GANA decida crescer para novas cidades, o modelo de departamentalização mais adequado seria por cliente ou por região (que é uma

variação geográfica da departamentalização por cliente), e não puramente funcional. Isso porque a expansão geográfica aumenta a complexidade da operação e exige maior autonomia local, maior proximidade com clientes e maior agilidade na tomada de decisão. A estrutura funcional tende a concentrar decisões e gerar gargalos conforme o crescimento. A departamentalização por cliente/região permitiria criar unidades independentes por cidade, capazes de coordenar atendimento, criação e planejamento localmente, mantendo foco no cliente e reduzindo custos de retrabalho ou deslocamento. A matricial poderia ser considerada, mas aumentaria muito a complexidade para uma empresa que ainda está crescendo, exigindo dupla autoridade e sistemas de coordenação mais sofisticados. Assim, a departamentalização por cliente/região equilibra coordenação, foco no cliente, crescimento ordenado e controle operacional.