

Questões sobre a Escola Contingencial

João Gabriel de Castro Beloni - 16875722

Prof. Dra. Luciana Cezarino - Teoria das Organizações

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 estratégia da Agência GANA, crescer, ganhar 30% do mercado local e atingir alto nível de lucratividade, exige uma estrutura capaz de sustentar esse movimento. Isso significa que a forma como a empresa é organizada hoje não pode permanecer igual.

Quando a empresa muda suas metas e seu posicionamento, ela automaticamente muda o tipo de coordenação e de organização interna de que precisa. No caso da GANA, suas principais fraquezas (falhas de comunicação, atrasos na produção, ausência de padronização e fraco controle financeiro) mostram que a estrutura atual não acompanha a estratégia definida.

O que precisa mudar na estrutura?

- **Departamentalização** deve ser mais integrada, com áreas conversando mais.
- **Processos** devem ser padronizados para evitar retrabalho e atrasos.
- **Coordenação** entre setores precisa ser mais fluida (reuniões de alinhamento, clareza de papéis, fluxos definidos).

Assim, a estratégia de expansão e profissionalização determina que a estrutura seja redesenhada de modo a corrigir suas fraquezas internas. Isso inclui revisar a forma como a Produção se conecta ao Comercial, como o RH apoia o desenvolvimento das pessoas e como o Financeiro controla custos e recursos. Em síntese: as escolhas estratégicas colocam novas demandas sobre a organização, e para que sejam alcançadas, é preciso que a estrutura seja moldada para sustentá-las.

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 Agência GANA trabalha com dois horizontes temporais bem definidos. No longo prazo, há um objetivo estratégico que serve como direcionador central: ampliar sua participação no mercado local e alcançar um patamar de lucratividade que garanta a consolidação da empresa no setor publicitário. Essa visão de longo prazo é traduzida em metas amplas, como conquistar 30% do mercado de Sertãozinho e sustentar resultados financeiros expressivos até 2032.

No curto prazo, a empresa desenvolveu um conjunto de planos táticos distribuídos por departamento. Cada área recebeu metas específicas que se conectam diretamente ao objetivo maior. O RH, por exemplo, planeja ações de recrutamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências para reduzir a rotatividade e aumentar o engajamento dos colaboradores. O departamento de Marketing planeja iniciativas para ampliar a visibilidade da marca, realizar pesquisas de mercado, acompanhar a satisfação dos clientes e auxiliar no posicionamento estratégico da empresa. O setor de Produção trabalha na padronização dos processos, no cumprimento rigoroso de prazos e na redução de retrabalho, enquanto o Financeiro estabelece práticas de controle de custos,

acompanhamento do fluxo de caixa e análises de viabilidade de projetos.

Esses planos táticos seguindo modelos dinâmicos, representam o desdobramento operacional da estratégia e têm prazos mais curtos, geralmente mensais ou trimestrais. Eles garantem que o esforço diário da empresa esteja alinhado ao propósito maior. Assim, a GANA articula coerentemente suas metas: o longo prazo define o destino, enquanto o curto prazo fornece o ritmo e a disciplina necessária para que a visão se materialize, seguindo o estilo da cultura ágil.

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 GANA conseguiu transformar sua estratégia geral em orientações práticas por meio de um processo claro de cascadeamento. Primeiro, a liderança definiu metas globais relacionadas a crescimento, lucratividade e melhoria operacional. Em seguida, identificou os principais problemas que impediam o progresso, como falhas de comunicação, prazos estourados, baixa satisfação do cliente, ausência de padronização e fragilidade no controle financeiro. A partir desse diagnóstico, cada departamento recebeu diretrizes estratégicas específicas alinhadas a essas necessidades.

O RH, por exemplo, recebeu a missão de estruturar políticas de gestão de pessoas, avaliando desempenho e desenvolvendo competências essenciais para sustentar a expansão. O Marketing recebeu orientações sobre fortalecimento da marca, análise de mercado e captação de novos clientes. A Produção foi direcionada a organizar seus processos, reduzir erros e garantir entregas dentro do prazo. Já o Financeiro foi orientado a desenvolver um sistema robusto de controle de custos, algo crucial para a meta de lucratividade. Esse movimento garante coerência entre o que a empresa pretende no nível estratégico e o que cada área entrega no dia a dia. Assim, o cascadeamento funciona como um elo entre a visão da liderança e as ações concretas que transformam essa visão em resultados mensuráveis.

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 assegurar que sua estratégia está sendo cumprida, a GANA precisa adotar mecanismos de monitoramento contínuo, baseados tanto em indicadores quanto em processos formais de revisão. Entre os indicadores possíveis estão métricas de participação de mercado, lucratividade, custo por projeto, fluxo de caixa, número de novos clientes, satisfação dos consumidores e cumprimento de prazos na produção. Cada setor também pode ter seus próprios indicadores internos, como taxa de turnover no RH, eficiência operacional na produção e margem financeira no Financeiro.

Além disso, a empresa pode realizar reuniões periódicas semanais, mensais e trimestrais, para avaliar o andamento dos projetos e identificar desvios em relação ao plano estratégico. Nesse sentido, a lógica de melhoria contínua (inspirada no PDCA) se torna essencial: planeja-se, executa-se, verifica-se e ajusta-se continuamente. Esse ciclo contribui para corrigir falhas rapidamente e alinhar novamente os esforços. Por fim, revisões anuais permitem reavaliar metas, condições de mercado e recursos disponíveis, garantindo que a estratégia permaneça coerente com o ambiente em constante mudança.

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.

Se a Agência GANA decidir expandir suas operações para outras cidades, a estrutura mais adequada seria a departamentalização por cliente (ou por projetos), e não a funcional nem a matricial. A estrutura funcional, embora simples e de baixo custo, tende a reforçar a fragmentação entre áreas, problema já identificado no diagnóstico da empresa. Replicar esse modelo em diferentes cidades provavelmente ampliaria atrasos, falhas de comunicação e falta de integração entre Produção, Marketing e Comercial.

A estrutura matricial, por sua vez, embora favoreça a flexibilidade, é complexa e exige alto grau de maturidade organizacional, clareza de papéis e excelente comunicação interna. Como a GANA ainda enfrenta problemas de coordenação básica, adotar a matricial poderia gerar conflitos de autoridade, sobrecarga nos gestores e maior dificuldade de priorização.

Já a departamentalização por cliente possibilita que cada cidade opere com equipes multidisciplinares responsáveis pelo atendimento completo do cliente, desde o briefing até a entrega e o pós-venda. Esse modelo reduz ruídos, fortalece o foco no consumidor, aumenta a velocidade de resposta e diminui o retrabalho, características essenciais em um setor competitivo e sensível a prazos, como o de publicidade. Além disso, essa estrutura é coerente com a estratégia de crescimento e com o tipo de serviço prestado pela GANA, que depende fortemente de agilidade, personalização e comunicação contínua com os clientes. Por isso, entre as alternativas, é a que melhor equilibra custo, coordenação e capacidade de expansão.