

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Departamento de Administração

Rafaela Lacerda Fiorini - 16898381

Questões sobre a Escola Contingencial

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.

Resposta: Considerando a máxima de Chandler de que “a estrutura segue a estratégia”, a Agência GANA deve ajustar seu desenho organizacional de acordo com suas metas de atingir 30% do mercado de Sertãozinho e alcançar lucro líquido anual de R\$ 500 mil até 2032. Para isso, a estrutura precisa refletir as prioridades estratégicas, fortalecendo áreas essenciais como Marketing, Produção, Financeiro e Recursos Humanos. A departamentalização deve ser revisada para garantir melhor coordenação, já que a empresa enfrenta problemas de comunicação interna, prazos estourados e pós-venda ineficiente. Além disso, é necessário estabelecer processos mais claros, definir responsabilidades, padronizar o fluxo de trabalho e garantir que os departamentos trabalhem de forma integrada. A estratégia, portanto, exige uma estrutura capaz de reduzir falhas operacionais, melhorar a qualidade das entregas e dar suporte ao crescimento planejado.

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.

Resposta: A empresa planejou suas atividades de curto prazo focando na correção dos principais pontos fracos levantados no diagnóstico interno. Isso inclui melhorar a comunicação interna, aprimorar os processos de produção para evitar atrasos, controlar custos de maneira mais rigorosa e reduzir o turnover por meio de ações de RH, como treinamento e desenvolvimento. No longo prazo, a empresa planejou ações alinhadas ao objetivo estratégico final, como fortalecer a marca, ampliar a carteira de clientes, investir em capacitação contínua e desenvolver competências relacionadas à criação de novas marcas. As definições de metas, prazos e alocação de recursos foram estruturadas de modo a conectar as ações imediatas com o crescimento sustentável até 2032.

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.

Resposta: A empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras aos departamentos por meio do cascadeamento da estratégia geral em planos táticos específicos para cada área. O departamento de Recursos Humanos recebeu a orientação de reduzir o turnover, melhorar a qualificação dos funcionários e implementar avaliações de desempenho. O departamento de Marketing foi direcionado a realizar pesquisas de mercado, monitorar a satisfação dos clientes e ajustar o mix de marketing para atrair novos negócios. A Produção recebeu metas relacionadas ao cumprimento dos prazos e ao aumento da qualidade dos serviços prestados, revisando fluxos e padronizando processos. Já o Financeiro foi orientado a fortalecer o controle de custos, gerenciar o fluxo de caixa e avaliar investimentos. Cada área, portanto, recebeu diretrizes que traduzem a estratégia geral em tarefas e metas práticas.

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.

Resposta : A empresa pretende controlar o atingimento da estratégia por meio de indicadores de desempenho, processos de monitoramento contínuo e sistemas de avaliação periódica. Entre os indicadores mais relevantes estão participação de mercado, lucro líquido, margem de lucro, custo por projeto, índice de retrabalho, turnover, pontualidade nas entregas e satisfação dos clientes. Para monitorar esses indicadores, a empresa pode estabelecer reuniões mensais de revisão, relatórios trimestrais e dashboards de acompanhamento. Além disso, sistemas formais de avaliação, como KPIs por departamento e análises semestrais de desempenho, ajudam a garantir que todas as áreas estejam alinhadas com o objetivo principal e possam corrigir desvios ao longo do tempo.

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.

Resposta : Se a empresa decidir crescer para novas cidades, o modelo de departamentalização mais adequado é o matricial. Esse modelo combina a estrutura funcional com a orientação por projetos, o que é especialmente adequado para uma agência publicitária que lida com entregas criativas e interdependentes. A departamentalização matricial facilita a coordenação entre áreas, melhora o fluxo de informações e possibilita que especialistas de diferentes setores trabalhem juntos de maneira mais eficiente. Além disso, é um modelo flexível o suficiente para suportar a expansão geográfica e o aumento da complexidade organizacional. A estrutura puramente funcional não resolveria os problemas de comunicação e lentidão já existentes, e a departamentalização por cliente seria mais cara e exigiria equipes completas para cada conta, o que não é viável no estágio atual da GANA. Assim, a estrutura matricial oferece o melhor equilíbrio entre foco no cliente, especialização técnica e eficiência operacional.