

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

Pietra Ribeiro

Atividade Escola Contingencial

Ribeirão Preto
2025

Atividades Caso Gana:

- 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.**

R: Segundo o princípio de Chandler de que “a estrutura segue a estratégia”, a Agência GANA precisa ajustar sua estrutura organizacional de acordo com o objetivo estratégico definido, que é atingir 30% do mercado de Sertãozinho e alcançar lucro líquido de R\$ 500 mil ao ano até 2032. Esse direcionamento implica que mudanças nas metas, no posicionamento e nos objetivos estratégicos exigem, necessariamente, adaptações nos departamentos, nos processos internos e nos mecanismos de coordenação entre as áreas. Diversos pontos fracos são apontados, como falta de controle de custos, dificuldade de comunicação interna, estouro de prazos e pós-venda ineficiente, ou seja, a estrutura atual precisa ser reorganizada para dar suporte ao alcance das metas. Departamentos como RH, Marketing, Produção e Financeiro devem ser redesenhados de modo a fortalecer processos críticos, melhorar a integração e corrigir as fragilidades que hoje impedem o crescimento sustentável da empresa. Assim, a estratégia passa a orientar quais atividades cada área deve priorizar, quais processos precisam ser padronizados e como a coordenação entre os setores deve ocorrer para garantir alinhamento ao objetivo maior.

- 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.**

R: A empresa planejou suas atividades de longo prazo ao estabelecer o objetivo estratégico principal para 2032, definindo tanto uma meta de participação de mercado quanto uma meta financeira. Esse direcionamento serve como guia geral para todas as decisões da organização. No curto prazo, o planejamento aparece na elaboração dos planos táticos de cada departamento, que detalham tarefas específicas, metas intermediárias, prazos e recursos necessários. O RH, por exemplo, precisa cuidar de

recrutamento, avaliação de desempenho e treinamento; a Produção deve se concentrar na execução técnica dos serviços publicitários; o Marketing na pesquisa de mercado, satisfação dos clientes e promoções; e o Financeiro no controle de custos e fluxo de caixa. Esses planos táticos se conectam diretamente ao objetivo maior da organização, pois traduzem a estratégia global em ações concretas e diárias, garantindo que cada setor contribua de forma complementar para os resultados esperados no longo prazo.

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.

R: A empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras aos departamentos ao estabelecer uma sequência lógica: primeiro definiu o objetivo geral, depois realizou uma análise interna completa e, em seguida, derivou estratégias específicas para cada setor. As informações mostram que a estratégia foi “cascateada” a partir do diagnóstico dos recursos, competências, pontos fortes e fracos da empresa. Com base nisso, cada departamento recebeu diretrizes próprias por meio dos planos táticos, indicando exatamente o que deveria ser feito para apoiar o alcance do objetivo estratégico. O RH recebeu orientações sobre gestão de pessoas, o Marketing sobre inteligência de mercado e promoção, a Produção sobre o processo de execução dos serviços e o Financeiro sobre controle de custos e fluxo de caixa. Assim, a empresa garantiu que todos os departamentos entendessem seu papel dentro da estratégia geral e pudessem atuar de maneira coordenada.

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.

R: A empresa pretende controlar o cumprimento da estratégia por meio de indicadores, processos de monitoramento e revisões periódicas. Como os slides destacam a importância de metas e processos, é natural que o controle envolva indicadores financeiros, como lucro líquido e controle de custos; indicadores de

mercado, como participação de mercado e crescimento da carteira de clientes; indicadores operacionais, como cumprimento de prazos e satisfação dos clientes; além de indicadores de gestão de pessoas, como turnover e produtividade. Para garantir acompanhamento contínuo, a empresa pode realizar reuniões interdepartamentais, avaliações periódicas de desempenho, relatórios financeiros e análises regulares das metas táticas de cada área. Esses mecanismos permitem verificar se a organização está avançando na direção de suas metas estratégicas e, se necessário, ajustar processos e prioridades.

- 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.**

R: Se a empresa decidir expandir suas operações para novas cidades, o modelo de departamentalização mais adequado seria o matricial. Embora a empresa atualmente adote uma estrutura funcional, essa forma de organização tende a gerar problemas de comunicação, lentidão na troca de informações e dificuldade de coordenação entre áreas, pontos que já são fragilidades internas identificadas. A departamentalização por cliente poderia ajudar a focar nas necessidades específicas, mas não resolveria o desafio geográfico nem a complexidade crescente das operações. Já o modelo matricial combina as vantagens da especialização funcional com a flexibilidade necessária para lidar com projetos, campanhas e clientes em diferentes localidades. Ele permite integrar Marketing, Produção, RH e Financeiro de forma mais eficiente, reduzindo retrabalhos, organizando melhor os prazos e oferecendo maior agilidade nas entregas. Embora tenha custos de gestão mais elevados, esse formato oferece melhor capacidade de coordenação e adaptação, qualidades essenciais para uma empresa de serviços publicitários que deseja crescer em diferentes cidades.