

Trabalho de Teoria das Organizações - Questões sobre a Escola Contingencial

Nome: Rodrigo Paterniani Rita Fernandes N° USP: 16831358

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 máxima “a estrutura segue a estratégia” significa que **a forma como a Agência GANA se organiza deve refletir exatamente as escolhas estratégicas que ela fez** — especialmente a meta de conquistar **30% do mercado de Sertãozinho e atingir R\$ 500 mil de lucro líquido até 2032**. Quando a empresa decide crescer, melhorar comunicação interna ou aumentar controle de custos (pontos fracos identificados), isso exige **ajustes na departamentalização, no desenho dos processos e nos mecanismos de coordenação**.

Se a estratégia prioriza **maior eficiência e cumprimento de prazos**, por exemplo, a estrutura deve reforçar fluxos claros entre Produção e Marketing, padronização dos processos e papéis bem definidos. Se o foco estratégico é **aumento de qualidade, pós-venda e personalização**, é necessário criar rotinas de acompanhamento, canais de comunicação entre áreas e maior integração com o cliente. Mudanças em metas e posicionamento também exigem reforço do RH (treinamento, redução de turn-over, especialização) e fortalecimento do Financeiro (sistema de custos, fluxo de caixa robusto). Em suma, conforme a estratégia evolui, a

estrutura precisa ser ajustada para garantir coerência, fluidez operacional e foco nas prioridades estratégicas.

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 GANA planejou suas ações no **longo prazo** ao estabelecer metas amplas — como participação de mercado e lucro anual — e ao mapear recursos, competências, oportunidades e ameaças. Isso define a direção de futuro da empresa e conecta todos os departamentos a um objetivo maior.

No **curto prazo**, cada área desenvolveu **planos táticos**: o RH estruturou ações de recrutamento, treinamento e avaliação; o Marketing planejou pesquisas de mercado, comunicação e precificação; a Produção definiu seu fluxo técnico de execução dos serviços; e o Financeiro estabeleceu controles de custos, rotinas financeiras e investimentos dentro do orçamento. Esses planos de curto prazo são etapas operacionais que garantem que a organização avance de forma coerente para suas metas de longo prazo. O alinhamento entre prazos, metas e recursos cria consistência entre o que a empresa quer ser no futuro e o que faz diariamente.

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 empresa conseguiu orientar estrategicamente os departamentos ao transformar sua estratégia geral em **diretrizes específicas para cada área**. Ou seja, o objetivo macro foi “quebrado” em responsabilidades práticas: o RH recebeu a missão de reduzir

turn-over, qualificar profissionais e organizar carreira; o Marketing ficou responsável por inteligência de mercado e definição do posicionamento das marcas; a Produção recebeu orientações para melhorar prazos, padronizar processos e elevar qualidade; o Financeiro assumiu o controle de custos e a disciplina de caixa.

Esse processo de cascateamento garante que **cada área saiba exatamente como contribuir para o objetivo global** — tornando a estratégia comprehensível e operacional. Cada departamento passa a agir com metas claras, evitando esforços dispersos e fortalecendo o alinhamento interno.

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 saber se a estratégia está sendo alcançada, a GANA precisa adotar **indicadores, rotinas de monitoramento e revisões periódicas**. Indicadores possíveis incluem: participação de mercado, faturamento por cliente, margem de contribuição, lucratividade, cumprimento de prazos, satisfação dos clientes, custo por projeto e índices de retrabalho. O RH pode monitorar turn-over, desempenho e horas de treinamento; o Marketing pode acompanhar alcance das campanhas e taxa de conversão; o Financeiro deve medir custos, fluxo de caixa e lucratividade por serviço; a Produção acompanha produtividade e eficiência dos processos.

Além disso, reuniões mensais de acompanhamento, relatórios trimestrais e revisão anual do planejamento permitem corrigir desvios, redefinir prioridades e manter a estratégia viva e atualizada.

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 GANA decidir atuar em novas cidades, o modelo mais adequado tende a ser **departamentalização por cliente (ou por mercado)**. Esse formato permite que a agência mantenha foco no tipo de empresa atendida, customizando serviços e garantindo proximidade com as necessidades de cada segmento, o que é fundamental no setor de publicidade. Ele reduz ruídos, melhora atendimento e aumenta retenção dos clientes — fatores críticos quando se expande territorialmente.

A departamentalização **matricial**, embora flexível, gera altos custos de coordenação e conflitos de autoridade, o que pode intensificar problemas que a GANA já enfrenta (comunicação interna e prazos). Já a estrutura **funcional** é mais simples e barata, porém se torna rígida e menos sensível às diferenças entre mercados locais. Assim, a organização por cliente equilibra foco comercial, personalização e capacidade de coordenação, permitindo escalar operações sem perder qualidade.