

### **Questões sobre a escola Contingencial**

- 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.**

Orientações para a estrutura:

- a) Foco no cliente do mercado local: implementar processos e equipes especializadas nas especificidades do mercado de Sertãozinho, principalmente nas áreas de marketing e produção. Através de processos que garantam a customização dos serviços para as necessidades locais.
- b) Eficiência e qualidade: ajustar os processos para otimizar prazos, desse modo, os pontos fracos como “estouro em prazos” e falta de controle de custos param de ser gargalos na produção e no setor financeiro da empresa.
- c) Comunicação: é necessária uma comunicação eficiente entre as áreas para garantir que todos os esforços contribuam para as metas.
- d) Integração Pós-venda: como problema mencionado “pós-venda ineficiente” como um ponto fraco, há uma urgência integrar dentro do setor de marketing. Uma possível solução seria criação de tráfego pago em remarketing.

- 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.**

As atividades foram idealizadas com o objetivo maior (30% mercado e R\$ 500 mil lucro até 2032) em Planos Táticos departamentais

- Metas e Prazos: Objetivos específicos para curto e médio prazo (ex: "Otimizar a qualidade dos serviços em 15% até 2013" na Produção; "Pesquisa concluída em 2029" no Marketing).
- Processos: Ações detalhadas para alcançar as metas (ex: "Customização de peças a novas empresas" no Marketing; "Redução do uso do papel em 15% até 2029" na Produção).
- Recursos: Uso dos ativos e competências da empresa (equipamentos, profissionais, finanças) para suportar os planos. Essas definições se conectam ao objetivo maior garantindo que as ações diárias e as metas de cada área contribuam para o crescimento do market share e a lucratividade geral da agência.

**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.**

- Objetivo Corporativo Definido: A meta de 30% do mercado e R\$ 500 mil de lucro até 2032 serviu como guia principal.
- Planos Táticos Departamentais: Cada área (RH, Marketing, Produção, Financeiro) recebeu um plano específico.
- Metas e Processos Adaptados: Esses planos traduziram o objetivo global em metas operacionais (ex: "Aumentar em 40% o número de clientes" para Marketing) e os processos necessários para alcançá-las.
- Indicadores de Desempenho: Estabeleceram métricas específicas para cada departamento, garantindo que todos soubessem o que e como medir seu sucesso em contribuição à estratégia geral. A ilustração do "Inter-relacionamento das áreas" reforça como as metas de um departamento impactam outros, garantindo uma visão integrada.

**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.**

- Indicadores de Desempenho (KPIs): Definidos nos planos táticos para cada departamento (ex: "Rotatividade de 03 funcionários por ano" para RH; "Carteira

de 200 clientes" para Marketing; "Satisfação de 95% dos clientes" para Produção; "Liquidez da empresa de 24%" para Financeiro).

- Metas e Prazos: O cumprimento desses prazos (ex: "Pesquisa concluída em 2029", "Qualidade dos serviços em 15% até 2013") serve como marcos de monitoramento.
- Processos de Monitoramento Implícitos: Revisões periódicas de desempenho departamental e estratégico seriam necessárias para comparar os resultados com os KPIs e prazos, permitindo ajustes. A meta de "Regularizar avaliação semestralmente" do RH indica um ciclo de avaliação contínuo.

**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 crescer para novas cidades, a departamentalização matricial (com dimensão geográfica) seria a mais adequada.

- Justificativa:

Coordenação: Permite equilibrar a especialização funcional (mantendo a expertise dos departamentos centrais) com a agilidade e responsividade local (com gerentes dedicados a cada cidade), garantindo que os serviços sejam adaptados às particularidades de cada novo mercado.

Custos: Evita a duplicação completa de todas as funções em cada nova cidade, otimizando o uso de recursos e expertise da sede.

Foco no Cliente: Garante que cada nova cidade tenha um ponto focal para entender e atender às necessidades específicas dos clientes locais, o que é crucial para ganhar market share.

Complexidade: É um modelo projetado para gerenciar ambientes complexos e dinâmicos, equilibrando padronização e adaptação local.