

Nome: Felipe Baroni - 15451078

## Questões sobre a Escola Contingencial

Responda às questões sobre estrutura e estratégia e utilize o caso abaixo para suas respostas.

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, deve orientar o desenho de sua estrutura organizacional para otimizar a eficiência e a qualidade. A estrutura, baseada em departamentos funcionais (RH, Marketing, Financeiro e Produção), é justificada pela necessidade de especialização técnica, sendo a Produção a área mais técnica da empresa. Para alcançar o lucro, a estrutura deve ser desenhada para facilitar o controle de custos e a meta do Financeiro de diminuir 20% do custo operacional.

Para alcançar a liderança de mercado, a estrutura deve suportar a customização do produto e resolver as fraquezas internas, como a dificuldade de comunicação interna, o Estouro em prazos e o Pós-venda ineficiente. Por exemplo, o departamento de Produção planeja apresentar e executar ferramentas de comunicação interna até 2028 para mitigar a dificuldade de comunicação.

Se houvesse uma mudança na meta, por exemplo, de foco geográfico para um foco intenso em novos produtos, a departamentalização funcional precisaria ser ajustada, exigindo novos processos (sequência de tarefas) e formas de coordenação mais eficazes para garantir que o desenvolver pós-venda (processo do Marketing) fosse executado eficientemente pela Produção.

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.

O planejamento da Agência GANA está claramente dividido em metas de longo e curto prazo que se conectam ao objetivo maior de lucro e mercado em 2032. O Longo Prazo foca nas metas de sustentabilidade financeira e consolidação de mercado, com prazos que se estendem até 2032 e 2033. No âmbito financeiro, a meta é alcançar a liquidez da empresa de 24% até 2032 e a valorização de investimentos de 17% a.a. até 2032, utilizando Recursos financeiros adequados.

No Marketing, as metas incluem ter a Pesquisa concluída em 2029 e atingir o Índice de satisfação de clientes acima de bom (70%) em 2031, aproveitando a Razoável carteira de clientes e o Potencial para novas marcas. No Curto Prazo, o foco está nos Processos (sequência de tarefas) necessários para corrigir deficiências e construir a base para o sucesso futuro.

Exemplos incluem o RH iniciando o processo de avaliação de desempenho semestralmente e a Produção executando a ferramenta de comunicação interna concluída até 2028. Essas ações de curto prazo utilizam as Competências da organização, como o

Conhecimento e habilidades de seus Profissionais dinâmicos e arrojados, para otimizar processos (como Executar serviços dentro do prazo estipulado) e reduzir custos, garantindo que o crescimento da carteira de clientes (Meta de Marketing de Carteira de 200 clientes) seja rentável.

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 Agência GANA conseguiu dar orientações estratégicas claras aos seus departamentos através do método de desdobramento da estratégia em Planos Táticos, os quais definem Metas (o ponto que se almeja alcançar) e Processos (a sequência de tarefas) específicos para cada área. Essa estratégia foi "cascateada" ao traduzir o objetivo global de liderança e lucro em metas funcionais.

O Marketing, por exemplo, recebeu a meta de aumentar em 40% o número de clientes atendidos, conquistando a liderança de mercado em Sertãozinho. As diretrizes específicas para o Marketing incluem os processos de customização de peças a novas empresas do ramo industrial e desenvolver pós-venda. A Produção recebeu a meta de otimizar a qualidade dos serviços em 15% e a diretriz de executar serviços dentro do prazo estipulado, visando corrigir o ponto fraco de Estouro em prazos. O Financeiro, por sua vez, foi orientado a focar em rotinas financeiras e controle de custos, suportando a meta de diminuir 20% do custo operacional

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.

A empresa pretende controlar o atingimento da estratégia por meio do uso de indicadores e do estabelecimento de processos de monitoramento e revisão. Cada meta tática possui indicadores quantificáveis: por exemplo, a meta de Marketing será monitorada pela carteira de 200 clientes e pelo índice de satisfação de clientes acima de bom (70%) em 2031, além da conquista do Top of Mind Sertãozinho.

A performance da Produção será controlada pelo número de reclamações, limitado a até 2 reclamações anuais de clientes por atraso, e pela meta de ganhar prêmio APP Ribeirão. Financeiramente, o controle será exercido pelo processo de controle de custos, visando o Custo 2032 de R\$ 750.000,00 e a liquidez da empresa de 24% até 2032.

O principal mecanismo de revisão periódica será o processo de RH de iniciar processo de avaliação de desempenho e regularizar avaliação semestralmente, garantindo que o progresso das metas táticas seja sistematicamente verificado em relação ao objetivo estratégico de 2032.

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, o modelo de departamentalização matricial seria o mais adequado. Manter a estrutura funcional atual não é sustentável, pois ela já apresenta deficiências como a dificuldade de comunicação interna e o estouro em prazos; a expansão geográfica agravaría esses problemas, dificultando o foco no cliente.

Nesse sentido, o modelo matricial permite que a empresa preserve os benefícios da estrutura funcional, mantendo a especialização técnica da produção e o controle de custos centralizado pelo Financeiro. Ao mesmo tempo, a matriz introduz uma dimensão geográfica (por cidade), melhorando a coordenação e o foco no cliente para atender às necessidades locais, o que é crucial para a customização de peças.

Embora o modelo matricial adicione complexidade operacional e possa ser mais custoso, essa complexidade é necessária para equilibrar a eficiência funcional com a eficácia da expansão, garantindo que a GANA utilize suas competências para conquistar novos mercados.