

## **Questões sobre a Escola Contingencial**

**1)** A máxima de Chandler, "structure follows strategy", indica que mudanças estratégicas exigem ajustes estruturais. A Teoria da Contingência complementa essa visão ao afirmar que não existe uma estrutura ideal, pois tudo depende das exigências do ambiente, da tecnologia, do nível de incerteza e das escolhas estratégicas. No caso da Agência GANA, a estratégia definida, atingir 30% do mercado de Sertãozinho e R\$ 500 mil de lucro líquido até 2032, implica um salto significativo de desempenho. Para ser executada, essa estratégia exige que a estrutura seja reajustada em três principais:

Departamentalização: A GANA apresenta fraquezas como “dificuldade de comunicação interna”, “estouro em prazos” e “pós-venda ineficiente”. Uma estrutura funcional rígida tende a intensificar esses problemas, criando silos e dificultando a integração. Segundo Lawrence & Lorsch, ambientes com maior incerteza e maior pressão por customização exigem diferenciação e mecanismos de integração mais robustos. Assim, a GANA precisa adotar uma estrutura menos mecanicista e mais orgânica, com comunicação horizontal entre Marketing, Produção e Financeiro.

Processos: A estratégia de customização e criação de novas marcas implica tarefas não rotineiras, que segundo Perrow demandam estruturas flexíveis, adaptativas e com baixa formalização. Isso significa revisar processos de: desenvolvimento de peças; fluxo de aprovação; atendimento e pós-venda; coordenação entre Marketing e Produção.

Coordenação: Para atender à “necessidade de urgência dos clientes” e melhorar o cumprimento de prazos, a empresa precisa de mecanismos integradores, como: gerentes de contas/projetos; reuniões de acompanhamento; sistemas de comunicação interdepartamental. Esses ajustes tornam a estrutura coerente com o posicionamento estratégico, garantindo alinhamento entre ambiente, tecnologia, metas e processos, como prega a abordagem contingencial.

**2)** A empresa estruturou seu planejamento conectando metas imediatas e intermediárias ao objetivo final ("Major Goal").

- Longo Prazo (Estratégico): O "Norte" da organização é atingir 30% do mercado de Sertãozinho e um lucro líquido de R\$ 500 mil ao ano no horizonte de 2032.
- Curto e Médio Prazo (Tático/Operacional): Para chegar lá, a empresa definiu marcos temporais específicos em seus planos táticos:
  - o Financeiro: Reduzir 20% do custo operacional já em 2013 (curto prazo) para garantir a saúde financeira futura.
  - o RH: Diminuir o turn-over em 50% até 2033 e promover estagiários a profissionais até 2026, garantindo a retenção de "Conhecimento".

- Marketing: Realizar pesquisas de mercado até 2029 e garantir satisfação do cliente até 2031.
- Recursos: As metas de curto prazo (como reduzir o uso de papel em 15% até 2029 e regularizar avaliações semestrais) servem de base para sustentar o crescimento de longo prazo.

**3)** A empresa conseguiu desdobrar sua estratégia geral em ações específicas através do cascamenteamento estratégico, alinhado ao modelo da Gestão Estratégica (Análise → Formulação → Implementação → Controle)

1. Diretrizes gerais: A meta final (participação de mercado + lucro) foi traduzida em planos táticos para cada área, conforme a matriz apresentada no caso GANA.

2. Diretrizes por departamento:

RH: Recebeu metas para lidar com problemas como “alto turn-over” e “desmotivação” melhorar recrutamento e seleção;

- implementar avaliação de desempenho;
- treinar e desenvolver equipe;
- estruturar remuneração estratégica.

Marketing: Para responder à concorrência e captar novos clientes:

- ampliar carteira para 200 clientes;
- realizar pesquisas de mercado;
- Aperfeiçoar customização de produtos.

Produção: Para enfrentar atrasos e retrabalhos:

- produzir dentro do prazo;
- reduzir reclamações anuais;
- melhorar processos de execução.

Financeiro: Para garantir sustentabilidade:

- reduzir custos;
- controlar fluxo de caixa;
- analisar investimentos.

Essa lógica segue o princípio contingencial de que sistemas gerenciais devem ser ajustados às condições específicas da organização.

**4)** A empresa pretende controlar sua estratégia com base em um sistema de monitoramento semelhante ao Balanced Scorecard e às práticas de controle apresentadas nos slides (avaliação 360º, revisão da matriz SWOT, seminários anuais)

#### 1. Indicadores (lag e lead indicators)

Financeiros: liquidez projetada de 24% até 2032; custo operacional máximo de R\$ 750 mil.

Mercado: receita +35%; carteira de 200 clientes.

Operacionais: no máximo 2 reclamações por atraso por ano.

Pessoas: satisfação de funcionários > 80%; avaliações de desempenho semestrais.

2. Processos de monitoramento: acompanhamento mensal dos indicadores; reuniões entre líderes para avaliação dos planos táticos; avaliação 360 graus, como sugerido nos slides; revisão bianual da matriz SWOT.

3. Revisões e ajustes: Como a Teoria da Contingência enfatiza, ambientes mutáveis exigem ajustes contínuos, e não controles rígidos mecanicistas. Logo, a GANA precisa realizar revisões constantes, seguindo a lógica “situacional”.

**5)** Se a Agência GANA decidir expandir suas operações para novas cidades, o modelo de departamentalização matricial apresenta-se como a escolha mais adequada, superando as opções funcional e por clientes. Essa escolha se justifica primeiramente pela necessidade de resolver problemas atuais identificados na análise interna, como a dificuldade de comunicação interna e o frequente estouro em prazos. Ao adotar a estrutura matricial, a empresa consegue equilibrar a manutenção da especialização técnica de seus departamentos funcionais atuais (como Criação, Mídia e Planejamento) com a flexibilidade necessária para atender às demandas específicas de cada nova localidade.

Além disso, dado que a estratégia da GANA envolve explicitamente a customização do produto e o desenvolvimento de novas marcas, a matriz permite alocar gerentes de projetos ou de contas que assegurem esse foco no cliente sem perder a eficiência dos recursos especializados. Diferente da estrutura puramente funcional, que poderia centralizar excessivamente as decisões e distanciar a gestão da realidade local, ou da estrutura por clientes, que poderia duplicar custos desnecessariamente ao replicar especialistas para cada carteira, o modelo matricial oferece a coordenação ideal para sustentar o crescimento geográfico, mantendo a agilidade e mitigando a atual ineficiência no pós-venda.