

**Elena Molinari Soares - 16863009**  
**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.

Para cumprir a máxima de Chandler e responder como a estratégia da Agência GANA deve orientar o desenho organizacional, é preciso analisar como o novo posicionamento de "liderança de mercado" (30% de share) colide com a estrutura atual. O diagnóstico aponta gargalos estruturais graves, como dificuldade de comunicação interna e estouro em prazos, que são sintomas de uma departamentalização funcional rígida e mal coordenada. Portanto, a mudança na meta estratégica exige uma mudança na departamentalização: a empresa deve transitar de silos isolados para uma estrutura mais integrada, onde o fluxo de trabalho entre o Atendimento/Marketing e a Produção seja contínuo, eliminando os ruídos que geram atrasos.

Além disso, os processos precisam ser redesenhados para sustentar o crescimento. A estratégia de atingir lucro líquido de R\$ 500 mil exige eficiência operacional que hoje não existe (falta de controle de custos). Isso obriga a criação de processos formais de controle, como a implementação de ferramentas de comunicação interna e a padronização da execução de serviços para reduzir o desperdício (uso de papel e refações). Na forma de coordenação, a estratégia de retenção de talentos (para combater a ameaça da falta de mão de obra especializada) exige que o RH coordene ações diretamente com as lideranças de área, transformando a gestão de pessoas em um pilar estratégico, e não apenas um departamento de apoio burocrático. Sem esses ajustes estruturais, a meta estratégica torna-se inalcançável devido às ineficiências internas

**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 empresa estruturou suas atividades de modo que as ações de curto prazo funcionam como alicerces obrigatórios para o *objetivo maior da organização* de 2032. Ao analisar as definições de **recursos e prazos**, percebe-se uma lógica de acumulação de capacidades. No curto prazo, a empresa foca na eficiência e na "casa arrumada": as metas de diminuir 20% do custo operacional e otimizar a qualidade dos serviços visam gerar o caixa e a reputação necessários agora. Sem essa liquidez imediata e a redução de erros, a empresa não teria os **recursos financeiros** (lucro e capacidade de investimento) para sustentar a expansão futura.

No longo prazo, essas definições se conectam ao objetivo maior através do desenvolvimento de ativos intangíveis e capital humano. O plano de estabelecer plano de desenvolvimento do estagiário para promover profissionais até 2026 é uma preparação de recursos humanos para a demanda projetada de 2032. Da mesma forma, a pesquisa de mercado concluída em 2029 é um marco intermediário que fornecerá a inteligência necessária para a conquista da liderança de mercado nos anos finais do plano. Assim, o planejamento não é uma lista de desejos, mas um cronograma onde o cumprimento de prazos curtos (eficiência/custo) viabiliza os recursos para as metas longas (liderança/expansão)

### **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 dar orientações claras utilizando o método de desdobramento (cascateamento), no qual a estratégia corporativa genérica foi traduzida em sub-objetivos funcionais adaptados à realidade de cada área. A estratégia global de crescimento e lucro não foi apenas comunicada, mas fragmentada em diretrizes operacionais específicas.

Para o departamento de Marketing, a estratégia global se traduziu na diretriz de expansão agressiva ao aumentar em 40% o número de clientes e realizar a customização de peças. Isso orienta o dia a dia da equipe para a prospecção e adaptação do produto, e não apenas manutenção da carteira atual. Já para o departamento de Produção, a mesma estratégia global de crescimento foi traduzida como uma diretriz de excelência técnica e estabilidade: a área recebeu a missão de executar serviços dentro do prazo estipulado com uma tolerância quase zero para erros (máximo de 02 reclamações anuais). Para o RH, a diretriz foi focada na estabilidade da força de trabalho, com a meta explícita de "diminuir *turn-over* em 50%", instruindo o departamento a focar em "remuneração estratégica" e "avaliação de desempenho".

Esse cascateamento garante que, embora as funções sejam diferentes, todos os departamentos remam na mesma direção, com cada funcionário sabendo exatamente qual "indicador" e "processo" sob sua responsabilidade impacta o resultado final.

### **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 controlar se a estratégia está sendo atingida, a empresa definiu um sistema de controle baseado em indicadores quantitativos (KPIs) e processos de monitoramento contínuo, cobrindo as perspectivas financeira, do cliente e interna. O controle não é feito apenas no final do período,

mas através de revisões periódicas embutidas nos processos. Um exemplo claro é o processo de iniciar processo de avaliação de desempenho e regularizá-lo semestralmente. Isso funciona como um sistema de avaliação recorrente que permite à gestão corrigir rotas de produtividade e comportamento da equipe duas vezes ao ano.

Além disso, os indicadores escolhidos servem como alarmes para a estratégia. O indicador de "índice de satisfação de clientes acima de bom (70%)" e o limite de duas reclamações anuais são métricas de qualidade que, se não atingidas, sinalizam imediatamente que a estratégia de crescimento está comprometendo a entrega. No aspecto financeiro, o monitoramento da liquidez da empresa e a meta de teto de custos de R\$ 750.000,00 funcionam como travas de segurança para garantir que o crescimento não gere descontrole de caixa. Esses sistemas integrados permitem uma visão holística do progresso estratégico.

## **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.

Considerando os critérios de coordenação, custos, foco no cliente e complexidade das operações, o modelo mais adequado para a expansão em novas cidades é o Matricial. Isso pois é preciso resolver o paradoxo entre a eficiência central e a necessidade local. A empresa possui uma limitação crítica de falta de controle de custos e necessidade de diminuir custos operacionais. Assim, inviabiliza-se uma estrutura puramente Geográfica ou Por Cliente, que duplicaria estruturas (RH, Financeiro, Criação em cada cidade) e elevaria drasticamente os custos fixos.

Por outro lado, manter a estrutura Funcional atual seria desastroso para a coordenação e o foco no cliente. A empresa já sofre com estouro em prazos e pós-venda ineficiente apenas em Sertãozinho. Expandir funcionalmente aumentaria a complexidade e a distância das decisões, piorando o atendimento. A estrutura Matricial resolve isso ao manter a eficiência de custos (departamentos funcionais centralizados na sede) enquanto aloca gerentes de projeto ou contas locais focados no cliente da nova cidade.

Dessa forma, garante-se a coordenação ágil exigida pela necessidade de urgência pelos clientes sem perder o controle orçamentário e a padronização técnica da matriz