

Victor Cardoso Pereira – nº USP: 16912581
Prof.ª Dra. Luciana Oranges Cesarino

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?

Chandler afirma que, quando a organização redefine metas, posicionamento e foco estratégico, sua estrutura precisa ser ajustada para viabilizar essa estratégia. No caso da GANA, a estratégia é crescer o mercado, aumentar clientela, melhorar qualidade e reduzir custos para atingir: 30% de mercado em Sertãozinho; lucro líquido de R\$ 500 mil/ano até 2032;

Diante disso, a estrutura precisa:

a) Ajustar a departamentalização

A empresa já possui áreas funcionais (RH, Marketing, Produção e Financeiro). Para suportar sua estratégia, cada área recebeu metas táticas coerentes com o objetivo maior, o que reforça a necessidade de manter uma estrutura funcional, mas com processos mais integrados, especialmente entre Produção, Marketing e RH (que hoje apresentam problemas de comunicação e prazos).

b) Revisar processos internos

Como há falhas em comunicação, controle de custos e prazos, a estrutura deve incorporar processos formalizados e padronizados: Comunicação interna estruturada (meta da Produção); Processo de pós-venda (Marketing); Processo sistemático de recrutamento, avaliação e retenção (RH); Procedimentos de controle de custos (Financeiro).

c) Criar mecanismos de coordenação entre áreas

A estratégia exige coordenação transversal, pois metas de cada área dependem das outras. Isso implica: Reuniões periódicas entre departamentos; Indicadores compartilhados; Fluxos de trabalho interdependentes (ex.: RH melhora turn-over → Produção melhora qualidade → Marketing melhora satisfação de clientes).

2) Descreva como a empresa planejou suas atividades no curto e no longo prazo.

A empresa estruturou seu planejamento em três níveis:

a) Objetivo de longo prazo (2032)

30% de mercado em Sertãozinho
Lucro líquido de R\$ 500 mil/ano

b) Metas táticas de médio prazo por departamento

Exemplos do caso:
RH: reduzir turn-over 50% (2033)
Marketing: aumentar 40% dos clientes e liderar mercado (carteira de 200)

Produção: otimizar qualidade e reduzir atrasos
 Financeiro: diminuir custo operacional em 20%

c) Processos e recursos (curto prazo)

Cada departamento estabeleceu processos específicos:

RH: avaliação de desempenho, novas práticas de recrutamento, remuneração estratégica.

Produção: cumprimento de prazos, ferramenta de comunicação interna, desenvolvimento de estagiários.

Marketing: customização de peças, novas pesquisas, pós-venda.

Financeiro: investimentos, controle de custos e suporte a viagens.

3) Como a empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras aos seus departamentos?

A empresa tornou a estratégia clara ao desdobrá-la da seguinte forma:

a) Definição do objetivo geral da organização

Crescimento de mercado + rentabilidade.

b) Tradução para metas táticas por área

Cada departamento recebeu metas quantitativas e prazos alinhados ao objetivo geral. Ex.:

RH: reduzir turn-over para viabilizar produtividade.

Marketing: aumentar clientela para sustentar o crescimento.

Produção: elevar qualidade para reforçar a marca.

Financeiro: reduzir custos para sustentar o lucro previsto.

c) Transformação das metas em processos concretos

O caso mostra processos detalhados para cada departamento. Isso garante clareza sobre “como” alcançar as metas.

d) Indicadores específicos por área

Cada departamento passou a ter indicadores que monitoram seu desempenho. Isso permite clareza operacional e autonomia controlada.

4) De que forma a empresa pretende controlar se a estratégia está sendo atingida?

A empresa pretende controlar a execução da estratégia através de:

a) Indicadores gerais e específicos por área

RH: índice de satisfação, rotatividade, regularidade das avaliações.

Marketing: aumento da carteira, top of mind, satisfação em 70%.

Produção: atrasos, uso de papel, satisfação de clientes.

Financeiro: custo anual, liquidez, valorização de investimentos.

b) Processos de monitoramento contínuo

Os processos sugerem revisões:

Avaliações semestrais (RH).

Pesquisas de mercado periódicas (Marketing).

Monitoramento de atrasos (Produção).
Atualização de fluxo de caixa e investimentos (Financeiro).

c) Revisões periódicas dos planos táticos

Como metas possuem prazos definidos (2028, 2029, 2031, 2032), a empresa pode revisar e ajustar conforme os resultados.

d) Integração entre áreas

O caso enfatiza interdependência: melhora no RH impacta Produção, que impacta Marketing, etc. Isso obriga mecanismos de coordenação como reuniões, relatórios e sistemas internos.

5) Se a empresa decidir crescer para novas cidades, qual modelo de departamentalização seria mais adequado: matricial, por cliente ou manter a funcional?

Três alternativas:

a) Manter a departamentalização funcional

Vantagem: baixo custo, simplicidade.

Problema: aumenta os gargalos de comunicação e cria dificuldade de atender clientes localmente.

b) Departamentalização por cliente

Vantagem: forte foco no cliente.

Problema: alto custo e duplicação de funções, pouco eficiente para expansão geográfica.

c) Departamentalização matricial (mistura de funcional + projetos/locais)

Essa é a opção mais adequada para expansão para várias cidades, porque:

- 1) Mantém a especialização das áreas funcionais (Marketing, Produção, RH, Financeiro).
- 2) Permite criar equipes regionais ou células locais focadas em clientes e demandas de cada cidade.
- 3) Melhora coordenação sem duplicar estrutura inteira.
- 4) Dá flexibilidade para adaptar ações ao mercado local.
- 5) Reduz riscos de sobrecarga na matriz.