

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?

A estratégia da Agência GANA é a de atingir 30% do mercado de Sertãozinho e obter um lucro líquido anual de R\$ 500 mil até o ano de 2032.

Para que a estrutura organizacional suporte essa estratégia, o desenho da empresa deve ser ajustado para corrigir as fraquezas internas atuais que ameaçam esse crescimento, especificamente a dificuldade de comunicação interna, o estouro de prazos e a ineficiência no pós-venda.

Portanto, a estrutura não pode permanecer estática, ela deve fortalecer o departamento de Recursos Humanos para conter o alto turnover e a desmotivação, garantindo a retenção de talentos necessários para a expansão.

Simultaneamente, a área de Produção precisa ser reorganizada com foco técnico no cumprimento de prazos, enquanto o Marketing deve evoluir de apenas uma carteira razoável de clientes para uma estrutura de inteligência de mercado capaz de customizar produtos e realizar pesquisas, alinhando as operações internas diretamente com os objetivos de longo prazo.

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

O planejamento da Agência GANA foi estruturado através da estratificação de estratégias, conectando ações imediatas e de médio prazo ao objetivo maior projetado para 2032.

No longo prazo, a visão é puramente estratégica e financeira, buscando a liderança de mercado e a liquidez da empresa em 24%.

Para sustentar esse futuro, a empresa desenhou planos táticos com prazos intermediários que servem como degraus de evolução.

Por exemplo, no curto e médio prazo, o RH tem a missão de diminuir o turnover em 50% até 2033 e regularizar a avaliação de desempenho semestralmente. A Produção deve promover estagiários até 2026 e implementar ferramentas de comunicação até 2028, enquanto o Marketing deve concluir pesquisas de mercado até 2029.

Essas metas temporais escalonadas garantem que os recursos e competências sejam construídos gradualmente para viabilizar o lucro de meio milhão de reais na próxima década.

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

A empresa alcançou clareza estratégica ao "cascatear" o objetivo geral da organização em responsabilidades funcionais específicas e planos táticos detalhados para cada área.

Primeiramente, definiu-se o escopo de atuação de cada setor: o RH cuida de recrutamento e carreira, a Produção foca na transformação técnica, o Marketing gerencia a inteligência e precificação, e o Financeiro controla custos e fluxo de caixa.

A partir dessa definição, a estratégia foi traduzida em processos práticos associados a metas. Por exemplo, a orientação para o Financeiro não foi apenas "economizar", mas sim executar o processo de alcançar taxas de investimento de mercado para garantir uma valorização específica até 2032.

Da mesma forma, o Marketing recebeu a diretriz de customizar peças para novas empresas como meio de atingir a meta de 200 clientes. Essa metodologia assegura que cada departamento compreenda exatamente qual processo deve executar para contribuir com o todo.

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

O controle da estratégia na Agência GANA é realizado por meio de um sistema estruturado de indicadores (KPIs) e metas quantitativas que monitoram tanto o desempenho específico de cada área quanto o resultado geral da organização.

Para cada plano tático, foram estabelecidos indicadores:

- o RH monitora a rotatividade e o índice de satisfação dos funcionários;
- o Marketing acompanha o número de clientes na carteira e o índice de satisfação do cliente (com meta de 70% acima de bom);
- a Produção controla a quantidade de reclamações por atraso e a qualidade dos serviços; e
- o Financeiro vigia o custo operacional e a liquidez.

A existência desses indicadores permite à gestão comparar, em tempo real ou periodicamente, o "realizado" versus o "planejado" (como a meta de reduzir o custo operacional para R\$ 750.000,00), possibilitando correções de rota caso os processos não estejam gerando os resultados esperados.

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

Considerando o contexto da Agência GANA, que enfrenta desafios como dificuldade de comunicação interna e estouros de prazos, e a necessidade de atender clientes com urgência, o modelo de departamentalização matricial seria o mais adequado para uma expansão geográfica.

A estrutura puramente funcional, se mantida na expansão, poderia agravar a lentidão e os gargalos de comunicação já existentes na matriz. Por outro lado, o modelo matricial permitiria cruzar a especialização funcional (mantendo a excelência técnica da Produção e a inteligência do Marketing centralizadas) com uma gestão focada em cada nova cidade (projetos ou unidades geográficas).

Isso garantiria que as filiais tivessem autonomia para responder rapidamente às demandas locais, mitigando a ameaça da concorrência externa, ao mesmo tempo em que manteriam o alinhamento com os padrões de qualidade e controle de custos definidos pela matriz, aproveitando as competências dos profissionais dinâmicos que a empresa já possui.