

Lucas Camilo de Oliveira Prudêncio¹
NºUSP 16884409

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?

Resposta: A estratégia de crescimento agressivo da Agência GANA, que visa atingir 30% do mercado e um lucro de R\$ 500 mil, obriga a empresa a abandonar sua estrutura atual, que se mostrou ineficiente devido a problemas de comunicação e prazos estourados. Segundo a visão de Chandler, a organização deve redesenhar seus departamentos para suportar esses novos objetivos: é necessário criar uma integração real entre o Marketing e a Produção para garantir que a customização e a qualidade prometidas sejam entregues, eliminando o isolamento entre as áreas. Além disso, a estrutura precisa formalizar processos de RH e controle financeiro, transformando o conhecimento da equipe em um ativo retido pela empresa, em vez de perdê-lo pelo alto turn-over atual.

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

Resposta: A GANA estruturou seu planejamento conectando o presente ao futuro através da estratificação de estratégias. O objetivo maior de longo prazo foi fixado para 2032: alcançar 30% do mercado de Sertãozinho e um lucro líquido anual de R\$ 500 mil. Para viabilizar esse cenário, a empresa desmembrou esse grande alvo em metas e prazos intermediários (curto e médio prazo) para cada área. Por exemplo, a meta financeira de reduzir 20% do custo operacional tem prazo para 2013, enquanto a promoção de estagiários na produção deve ocorrer até 2026 e a pesquisa de mercado deve ser concluída até 2029. Assim, a alocação de recursos financeiros e equipamentos deixa de ser aleatória e passa a obedecer a uma cronologia de processos que culminam no objetivo final da organização.

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

Resposta: A empresa garantiu clareza estratégica ao cascadear o objetivo geral em Planos Táticos específicos para cada departamento: RH, Marketing, Produção e Financeiro. Em vez de diretrizes genéricas, cada área recebeu um roteiro contendo três elementos fundamentais: Indicadores, Metas e Processos. Dessa forma, o RH soube que sua contribuição estratégica seria diminuir o turn-over e melhorar a seleção; o Marketing recebeu a missão de expandir a carteira de clientes e

¹ Para a realização desse documento foi utilizada a IA Gemini (Google) para fins de correção e aprimoramento do texto original.

desenvolver novos produtos ; a Produção foi orientada a otimizar a qualidade e cumprir prazos; e o Financeiro focou na redução de custos e valorização de investimentos. Esse método assegurou que todos os setores compreendessem exatamente o que fazer para sustentar a estratégia global.

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

Resposta: A GANA pretende controlar o sucesso de sua estratégia através da definição de indicadores e metas quantitativas específicas nos Planos Táticos de cada departamento. Para monitorar o progresso, a empresa estabeleceu rotinas de avaliação, como a regularização de avaliações de desempenho semestrais dos colaboradores e a realização de pesquisas de satisfação com clientes. Além disso, o controle é exercido por meio de métricas operacionais e financeiras rígidas, como o limite máximo de duas reclamações de clientes por ano e o acompanhamento da redução de custos operacionais e da liquidez.

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

Resposta: Caso a GANA decidisse expandir geograficamente, o modelo matricial seria a melhor escolha para tal. A escolha do modelo matricial permite centralizar a Produção e o Financeiro para garantir o controle de custos e o uso eficiente dos equipamentos na sede, ao mesmo tempo em que cria equipes focadas nas necessidades específicas dos clientes de cada nova cidade. Essa estrutura evita a duplicação desnecessária de recursos e equilibra a eficiência técnica com a customização, embora exija superar as atuais falhas de comunicação interna para funcionar bem.