

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.

R: A Agência GANA definiu uma estratégia clara de domínio do mercado local (30% de Sertãozinho), com forte ênfase em crescimento de carteira, rentabilidade por cliente, qualidade de entrega e controle de custos, tudo para alcançar R\$ 500 mil de lucro líquido em 2032.

A estrutura atual é funcional clássica (RH, Marketing, Produção e Financeiro), o que faz sentido enquanto a empresa atua apenas em Sertãozinho e não tem volume relativamente alto. Essa estrutura privilegia especialização interna e controle de custos, exatamente os pontos fracos identificados na análise SWOT (falta de controle de custos, comunicação interna ruim, estouro de prazos e pós-venda fraco).

Porém, à medida que a estratégia avança (aumento de 40% no número de clientes, customização para novas empresas industriais, liderança no Top of Mind Sertãozinho e novos produtos por cliente), a estrutura funcional começa a gerar gargalos (obstáculos):

- Coordenação horizontal fraca → atrasos e comunicação interna ruim (já é ponto fraco atual)
- Sobrecarga dos profissionais de criação e produção (desmotivação e alta rotatividade/alto “turn-over”)
- Dificuldade de foco simultâneo em prospecção (no Marketing) e entrega de qualidade dentro do prazo (em Produção).

Se a estratégia evoluir com expansão geográfica, ou mesmo se o volume de clientes crescer muito dentro de Sertãozinho, a estrutura funcional pura deixará de suportar a estratégia e precisará migrar para uma forma mais flexível (ex.: matricial ou por projetos/clientes), pois a coordenação entre áreas passará a ser ainda mais crucial para o sucesso da agência.

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.

R: A GANA fez um planejamento bem estratificado, com horizonte até 2033, diferenciando claramente ações de curto, médio e longo prazo.

Curto/médio prazo (2026-2029):

- Produção: desenvolver e implementar uma ferramenta de comunicação interna (até 2028), promover 4 estagiários (2026) e reduzir uso de papel em 15% (2029)
- RH: regularizar avaliação de desempenho semestral e melhorar processo de recrutamento e seleção
- Marketing: iniciar pesquisa de mercado (concluir em 2029), captar 50 clientes novos (até 6 meses)
- Financeiro: começar a disponibilizar recursos para congressos e viagens

Essas ações miram diretamente os pontos fracos atuais (comunicação, “turn-over”, prazos e qualificação) e criam bases operacionais necessárias para resolvê-los.

Longo prazo (2031-2033):

- Marketing: índice de satisfação de clientes maior que 70% (2031), carteira de 200 clientes e liderança comprovada de mercado
- RH: reduzir “turn-over” em 50% (2033) e índice de satisfação interna igual ou maior que 80%
- Financeiro: custo operacional de R\$ 750 mil (2032), liquidez de 24% e valorização de investimentos de 17% a.a.
- Produção: satisfação com as entregas em 95% para ótimo/bom

Todas as metas departamentais convergem para o objetivo corporativo de 2032 (30% do mercado + R\$ 500 mil de lucro). O cascadeamento é evidente: redução de “turn-over” e melhor comunicação → menos retrabalho → menos custos → mais lucro; mais clientes novos, maior rentabilidade por cliente e satisfação alta → faturamento maior → lucro.

3) Como a empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras aos seus departamentos? Explique como a estratégia foi “cascadeada” para as áreas e como cada departamento recebeu diretrizes específicas.

R: A empresa fez exatamente o que as melhores práticas recomendam, transformou o objetivo corporativo em planos táticos departamentais com metas específicas, processos e indicadores claros.

Exemplos concretos:

- RH recebeu as diretrizes de “diminuir “turn-over” em 50% até 2033” e “promover índice de satisfação interna maior ou igual a 80%”, traduzindo isso em processos (melhor recrutamento, avaliação semestral e remuneração vinculada a metas)

- Marketing recebeu as diretrizes de “aumentar em 40% o total de clientes e conquistar liderança de mercado” e “aumentar 35% a receita”, traduzidas em captura de 50 startups industriais, pesquisa de mercado até 2029, pós-venda estruturado com avaliações positivas em +70% dos casos e rentabilidade de +25% por cliente
- Produção recebeu diretrizes de “otimizar qualidade e prazos” e “elevar satisfação dos clientes para bom/ótimo em 95%”, levando a uma ferramenta de comunicação interna, máximo de 2 reclamações ao ano por atraso, busca pelo prêmio APP Ribeirão e promoção de estagiários
- Financeiro recebeu diretrizes para “diminuir em 20% o custo operacional” e “estabelecer liquidez em 24%”, traduzidas em controle rigoroso de caixa, investimentos com 17% de retorno a.a. e liberação de funcionários para capacitação

Ou seja, cada área sabe exatamente o que precisa entregar e até quando, e todos os indicadores departamentais alimentam os indicadores corporativos (ex.: satisfação do cliente e do funcionário e rentabilidade).

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.

R: A GANA montou um sistema completo de indicadores departamentais e gerais.

Indicadores mensuráveis e com prazos definidos:

- Rotatividade máxima de 3 funcionários por ano em RH
- Até 2 reclamações ao ano por atraso em Produção
- 50 clientes novos em até 6 meses via Marketing
- Satisfação do cliente maior que 70% em 2031 e interna igual ou maior que 80%
- Custo operacional de R\$ 750 mil em 2032
- Liquidez de 24% e valorização dos investimentos de 17% a.a.

Processos de monitoramento implícitos:

- Avaliação de desempenho semestral (RH)
- Pesquisa de satisfação de clientes (Marketing)
- Controle mensal de custos e fluxo de caixa (Financeiro)
- Ferramenta de comunicação interna com dashboard/indicadores de desempenho e reuniões de acompanhamento (Produção)

O modelo permite acompanhamento trimestral ou semestral dos indicadores-chave e correção de rota antes de 2032. É um sistema clássico de “scorecard” balanceado e simplificado, mas muito plausível para uma agência pequena.

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.

R: Se a Agência GANA decidir expandir suas operações para novas cidades, como Ribeirão Preto ou Campinas, o modelo de departamentalização mais adequado será o matricial, que combina a estrutura funcional atual com equipes dedicadas a projetos ou regiões específicas. Essa escolha se justifica porque permite equilibrar a especialização das áreas existentes com a necessidade de adaptação rápida a mercados locais, sem duplicar recursos desnecessariamente.

Justificativa:

- Manter o modelo funcional puro exigiria replicar todos os departamentos em cada nova cidade, gerando custo explosivo, perda de economia de escala (os mesmos profissionais especializados para vários clientes) e agravamento dos problemas atuais de coordenação.
- Adotar uma departamentalização por cliente isoladamente não se adequaria no estágio inicial de crescimento, já que a agência ainda não possui clientes grandes o suficiente para justificar equipes exclusivas. Isso aumentaria a complexidade das operações sem necessidade, dispersando recursos em estruturas redundantes e dificultando o foco na prospecção de novos negócios em múltiplas cidades.
- O modelo matricial, por sua vez, resolve os desafios da expansão ao manter as áreas especializadas na sede de Sertãozinho, permitindo que esses profissionais atendam todas as cidades de forma compartilhada. Para novas cidades ou grandes clientes, a agência monta equipes “leves” apenas com atendimento e gerentes de projeto, que coordenam localmente os clientes e acionam os especialistas da matriz conforme necessário. Com a figura do gerente de projetos, promove-se comunicação e coordenação mais eficientes, reduzindo custos por evitar a duplicação de departamentos, mantendo o foco no cliente com presença local e controlando a complexidade operacional pela alocação flexível de recursos, sustentando um crescimento que não compromete a rentabilidade ou a qualidade da entrega.

Muitas agências brasileiras que cresceram (como AlmapBBDO e DPZ) usaram exatamente esse modelo matricial, com núcleos regionais enxutos e um polo criativo centralizado. É o caminho natural para uma agência de porte médio que quer dominar novas praças mantendo controle de custos, qualidade e proximidade com o cliente regional.