

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.

Segundo Chandler (1962), quando uma empresa define **metas, posicionamento e objetivos estratégicos**, sua estrutura organizacional precisa ser ajustada para permitir que essa estratégia seja atingida. Além disso, como defende Peter Drucker, toda análise organizacional precisa ser revista e tem prazos de validade.

No caso da **Agência GANA**, a estratégia declarada é:

Alcançar 30% do mercado de Sertãozinho e atingir lucro líquido anual de R\$ 500 mil até 2032.

Para isso, a estrutura deve refletir:

a) Departamentalização

A empresa já trabalha com áreas funcionais (RH, Marketing, Produção e Financeiro) mas para entregar a estratégia, é necessário:

RH → estruturar processos de recrutamento, carreira e avaliação para reduzir turnover e desmotivação.

Produção (Serviços Publicitários) → criar fluxos mais claros, eliminar estouros de prazo e melhorar o processo técnico.

Marketing → fortalecer pesquisa de mercado e inteligência competitiva para identificar novos clientes e realizar análise peste para um melhor direcionamento.

Financeiro → desenvolver controles mais rígidos de custos para evitar um overhead alto, já que esse é um ponto fraco.

b) Processos

Novos processos precisam ser desenhados para atacar os problemas chave identificados no SWOT:

- Controle de custos → processos financeiros mais rígidos.
- Comunicação interna → padronizar rotinas por meio de 1:1, reuniões e fluxos entre áreas. Além disso, realizar treinamentos de comunicação e entregar o máximo de

transparência possível dentro do possível para que os funcionários se sintam parte de algo maior, pois pessoas apenas se doam ao que elas veem parte ou sentido.

- Pós-venda → novos protocolos de acompanhamento do cliente e a troca de feedback entre as áreas, pois muitas vezes o time de vendas se fecha em uma visão muito restrita.
- Redução de prazos → redefinição dos processos da produção e otimização deles para que a empresa foque no trabalho estratégico e não apenas processual repetitivo.

c) Coordenação entre áreas

Como a meta envolve **crescimento de mercado e rentabilidade**, é necessário:

- Reuniões integradas entre Marketing e Produção para alinhar demandas dos clientes.
- Reavaliar se o nicho escolhido pela empresa é o mais ideal.
- Financeiro trabalhando de forma mais próxima à produção para evitar estouros de orçamento. Além disso, rever se os custos podem ser minimizados por meio do volume ou se os cálculos em contabilidade de custos estão errados.
- RH atuando junto às demais áreas para evitar sobrecarga e rotatividade. Ademais, o RH entender as necessidades que fazem ou não o funcionário seguir na empresa.

Assim, a estrutura da GANA deve ser ajustada para permitir execução rápida, comunicação eficiente e controle rigoroso dos custos.

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.

CURTO PRAZO (0 a 12 meses)

Foco: estabilizar a operação, corrigir gargalos, criar previsibilidade e preparar terreno para crescer.

RH – Reestruturar a base humana

Problemas diagnosticados: alta rotatividade, desmotivação, sobrecarga.

Objetivo do curto prazo: estabilizar a equipe.

Ações (0–12 meses):

- Criar um processo formal de Recrutamento & Seleção.
- Implementar avaliação de desempenho trimestral.

- Mapear competências essenciais do time criativo para analisar o que falta ser desenvolvido e no que cada um é melhor.
- Implantar programas curtos de treinamento (ex.: ferramentas de design, gestão de tempo).
- Criar agenda mensal de “clima interno” para reduzir conflitos e ruídos.
- Propor integrações 2 vezes no ano para trabalhar o pertencimento e trocas dentro da empresa.

Indicadores para validação das propostas:

- Turnover mensal
- Horas extras
- Tempo médio para contratar
- Produtividade por projeto

Marketing – Trazer novos clientes e organizar inteligência de mercado

Problemas diagnosticados: concorrência, empresas buscando serviços em outras cidades.

Objetivo do curto prazo: gerar demanda e reposicionar a marca.

Ações (0–12 meses):

- Criar um banco de dados de leads (CRM simples).
- Implementar pesquisas rápidas de satisfação (NPS).
- Iniciar monitoramento da concorrência local (preço, oferta, qualidade).
- Criar campanhas promocionais específicas para Sertãozinho.
- Estruturar um calendário comercial (sazonalidade, oportunidades do mercado local).
- mapear tendências comercial da região para uma melhor logística e distribuição.

Indicadores:

- N° de leads/mês
- Taxa de conversão
- NPS
- Custo de aquisição de cliente (CAC)

Produção – Padronizar processos e eliminar atrasos

Problemas diagnosticados: estouro de prazos, comunicação interna deficiente.

Objetivo do curto prazo: aumentar eficiência e reduzir retrabalho.

Ações (0–12 meses):

- Criar fluxo formal de produção (briefing → criação → revisão → entrega).
- Implantar ferramenta de gestão visual (Kanban, Trello).
- Criar checklists de qualidade para evitar retrabalho.

- Reunião diária de alinhamento.
- Criar papel de “líder de projeto” para cada campanha.
- Realizar um mapeamento de processos AS IS E TO BE para entender melhor como e o que está dando errado.

Indicadores:

- Tempo médio de entrega
- % de retrabalho
- % de atraso por projeto
- Satisfação do cliente após a entrega

Financeiro – Organizar contas e controlar custos

Problemas diagnosticados: falta de controle de custos, fluxo ineficiente.

Objetivo do curto prazo: impedir que os custos inviabilizem o crescimento.

Ações (0–12 meses):

- Criar centro de custos por projeto.
- Implantar planilha única de fluxo de caixa (diária/semanal).
- Definir política de preços baseada em margem desejada.
- Analisar custos fixos e propor cortes/ajustes.
- Criar relatório mensal de rentabilidade por cliente.
- tentar contornar o problema por meio do aumento de volume de vendas

Indicadores:

- Desvio de orçamento por projeto
- Margem de contribuição
- Fluxo de caixa mensal
- % de custos fixos sobre receita

LONGO PRAZO (1 a 3 anos)

Foco: preparar a GANA para expandir, ganhar escala e aumentar participação de mercado.

RH – Construir capacidade organizacional de longo prazo

Objetivo de longo prazo: equipe estável, capacitada e preparada para expansão.

Ações (1–3 anos):

- Implantar plano de carreira com trilhas internas.
- Criar política de metas e bônus por desempenho.
- Desenvolver banco interno de talentos para liderança.
- Parceria com faculdades para formação de mão de obra especializada.
- Padronizar onboarding para novos colaboradores de futuras filiais.

Indicadores:

- Índice de retenção anual
- Satisfação interna (pesquisa de clima)
- % de posições preenchidas internamente
- Produtividade por colaborador

Marketing – Consolidar a marca e alcançar 30% do mercado

Objetivo de longo prazo: torná-la referência em Sertãozinho e cidades próximas.

Ações (1–3 anos):

- Criar branding regional forte com identidade unificada.
- Atuar com campanhas estruturadas para setores específicos (indústrias, varejo, serviços).
- Implantar analytics para monitorar a jornada do cliente.
Desenvolver portfólio de cases e resultados.
- Expandir atuação para novos segmentos com maior margem.
- Frequentar feiras e locais para negociação e networking.

Produção – Aumentar a escala, qualidade e autonomia

Objetivo do longo prazo: operação estruturada para expansão e padronização entre cidades.

Ações (1–3 anos):

- Criar manuais operacionais padronizados.
- Implementar tecnologia de automação (DAM, templates, sistemas integrados).
- Criar uma célula de “pós-venda técnico” para melhorar a experiência do cliente.
- Estabelecer indicadores de eficiência por equipe.
- Preparar blueprint da operação para replicação em futuras filiais.

Indicadores:

- Produtividade por tipo de campanha
- Lead time médio

- % de satisfação técnica
- Custos operacionais por projeto

Financeiro – Sustentar crescimento e aumentar rentabilidade

Objetivo do longo prazo: consolidar bases para atingir lucro líquido de R\$ 500 mil/ano.

Ações (1–3 anos):

- Criar orçamento anual (OBZ ou tradicional).
- Criar modelo de precificação baseado em margens reais e custo de mão de obra.
- Simular cenário de abertura de filiais (capex, break-even).
- Constituir reservas financeiras para expansão.
- Avaliar softwares financeiros integrados (ERP simples).

Indicadores:

- Lucro líquido anual
- Margem de contribuição consolidada
- Ponto de equilíbrio
- ROI de futuros investimentos

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.

Passo 1 – Definição da estratégia central

"Chegar a 30% do mercado e obter lucro líquido de R\$ 500 mil."

Passo 2 – Conversão da estratégia em metas e processos

Cada área recebeu metas claras relacionadas ao objetivo geral:

- RH → garantir mão-de-obra qualificada
- Marketing → atrair e reter clientes
- Produção → garantir prazos e qualidade
- Financeiro → sustentar o crescimento com boa gestão financeira

Passo 3 – Diretrizes específicas para cada departamento

Exemplos:

- Financeiro: fortalecer o controle de custos (ponto fraco identificado no SWOT).
- Produção: eliminar estouros de prazo, mapear e padronizar processos e melhorar comunicação interna.
- Marketing: aproveitar oportunidades de mercado com novas empresas surgindo.
- RH: reduzir sobrecarga e desmotivação com processos de carreira.

Passo 4 – Integração entre áreas

O caso destaca a necessidade de “inter-relacionamento das áreas”.

Isso permite que a estratégia seja compreendida e seguida de forma unificada.

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.

A GANA pode usar mecanismos clássicos de controle, combinados com o que o caso sugere (metas e indicadores):

Indicadores possíveis

- Participação de mercado (% de Sertãozinho)
- Lucro líquido anual
- Nº de clientes novos por mês
- Custo por projeto
- Índice de satisfação do cliente (NPS)
- Tempo médio de entrega das campanhas
- Turnover dos colaboradores
- Taxa de retrabalho / erros na produção

Processos de monitoramento

- Reuniões mensais de performance por departamento
- Relatórios financeiros mensais
- Revisão de prazos e retrabalhos da Produção
- Acompanhamento de metas de RH

- Análise trimestral do plano estratégico
- **Pesquisa de mercado e opinião se o cliente se sente satisfeito com a qualidade entregue porque nem sempre os parâmetros da empresa refletem no mercado em que ela atua.**

Revisões periódicas

- Reuniões trimestrais estratégicas para avaliar indicadores-chave
- Ajustes anuais no planejamento estratégico

Sistemas de avaliação

- Dashboard integrado (Marketing + Financeiro + Produção)
- Avaliação de desempenho individual e por equipes
- Controle de fluxo de trabalho e pipeline de clientes

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.

O modelo ideal seria o funcional devido a permitir uma maior divisão das áreas e especialização dentro delas considerando os problemas apresentados, se os planos de gestão forem efetivados o funcional iria trazer o que a empresa almeja. Além disso, o matricial por ter dupla subordinação dificulta a expansão por exigir um nível maior de complexidade e sobrecarga a gestão como um todo, o modelo funcional exige um maior número de padronização e simplificação e muitas vezes menos é mais em empresas que ainda estão expandindo e se estruturando. Ademais, se o volume crescer muito é necessário reavaliar o modelo utilizado.

