

ATIVIDADE TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

CASO GANA

PEDRO ZAMBOTTI DE ALMEIDA BARBOSA

NºUSP: 16990652

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) Para Chandler, a estrutura organizacional deve ser feita para assegurar que a estratégia escolhida seja assegurada pela organização. Para que isso ocorra, a empresa Gana deve sair de uma operação isolada para uma estrutura que vá assegurar o volume e a eficiência operacional. A empresa opera com uma estrutura organizacional clássica, desenhada em RH, produção, marketing e financeiro, porém, para assegurar que eles consigam alcançar a estratégia desenhada, eles precisam de uma estrutura maleável que assegure a agilidade dos processos envolvidos. Assim, caso tenha uma rigidez, terá problemas com prazos e comunicação interna, problemas que foram pontuados no caso. Eles precisam de uma estrutura que melhore a integração do marketing e produção, como por exemplo a criação de equipes interdisciplinares para clientes chaves.

A estratégia para otimizar o serviço em até 15% exige esse processo, pois a interdependência entre os setores é clara. RH necessita diminuir os turnovers para que o setor de produção tenha uma mão de obra mais qualificada, reduzindo erros e custos, melhorando a padronização dos produtos, assim liberando recursos financeiros para investimentos da empresa.

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 agência estruturou o seu planejamento com ações de visão de futuro com ações imediatas.

As ações de longo prazo na questão estratégica são:

- Meta: alcançar 30% do market share em sertãozinho e 500 mil de lucro líquido anual em 2032 ;
- Recursos: Utilizar os recursos financeiros de modo adequado que já existem e reinvestimentos de lucro (17% a.a até 2032).

Curto/médio prazo:

- marketing: criar uma carteira de até 200 clientes que estarão ligados ao market share
 - ações de curto prazo: Agregar 50 clientes com até 6 meses de vida;
- RH: diminuir o turnover em 50% em 2023, tendo um processo imediato com a iniciação de avaliação de desempenho semestral e remuneração estratégica;
- Produção: Reduzir o uso de papel em 15% até 2029 e promover 4 estagiários até 2026 visando usar recursos de modo equilibrado para redução de custos.

Essas ações visam contribuir para o lucro final de R\$500 mil em 2032.

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.

R) A empresa conseguiu dar orientações estratégicas por meio de metas por departamento, na qual cada uma possui um plano diferente com meta, processo e indicador.

- RH: Diretriz de estabilização de equipes visando regularizar avaliações semestralmente e diminuir os turnovers como foi dito nas outras questões;
- Marketing: Diretriz de crescimento agressivo buscando liderança de mercado e focando em novas empresas do ramo industrial;
- Produção: Diretriz de eficiência e qualidade, visando serviços dentro do prazo e obter prêmios de qualidade;
- Financeiro: Diretriz de liquidez e sustentabilidade, diminuindo 20% do custo operacional e garantir liquidez de 24%

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 empresa estabeleceu o sistema por meio de KPIs específicos para cada plano, exibindo e comparando as metas estipuladas com o indicador real.

- Financeiro: Liquidez da empresa e valorização de investimentos

- perspectiva de processos internos -> Lead Time: Utilizando conceitos do Just in Time , a GANA deve medir o tempo exato desde o pedido do cliente até a entrega da campanha. Isso afeta diretamente a ameaça de necessidade de urgência pelos clientes e o ponto fraco de estouro de prazo.
 - Ferramenta de Controle: Kanban. Implementar quadros visuais para controlar o fluxo de trabalho criativo e evitar perdas na produção

- RH: índice de satisfação dos funcionários, Eficácia do Treinamento, Medindo se os "04 estagiários promovidos" estão atingindo a performance esperada após a efetivação, ter um Índice de Retenção de Talentos Chave também é uma opção.

- Produção: Satisfação dos clientes e número de reclamações por atraso, NPS para medir a satisfação de bom para ótimo

- Adotar ciclos de melhoria e revisão como PDCA e Ishikawa

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) Com a expansão da empresa para novas cidades, o foco nos clientes fica mais complicado, necessitando assim um modelo matricial, que permite manter a eficiência das áreas funcionais enquanto acaba por criar gerentes para outras unidades regionais.

Para manter a funcional, criará dificuldades em entender as demandas das outras regiões e responder de modo rápido às mesmas, dificultando a obtenção de sucesso das metas estabelecidas para a

empresa. Por cliente seria viável se os mesmos fossem grandes contas nacionais, o que no caso da Gana não ocorre, sendo uma agência regional ela acaba por atender clientes também regionais.

Para coordenação e custos a modalidade matricial adiciona complexidade na equação, mas acaba por resolver o problema de comunicação entre as pontas e a produção, utilizando os recursos financeiros de modo adequado com especialistas entre as várias cidades, otimizando os custos, e mantendo um atendimento focado na realidade de cada local.