

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 de buscar 30% do mercado e lucro líquido de R\$500 mil em 2032 exige que sua estrutura organizacional evolua para um modelo que promove a funcionalidade interna e agilidade. Como a agência sofre com dificuldades de comunicação interna e estouro em prazos, a estrutura deve ser ajustada para forçar a colaboração entre Produção e Marketing. A nova estrutura deve incorporar equipes de projeto multifuncionais capazes de gerenciar o ciclo do cliente, garantindo a customização do produto e o pós-venda eficiente de forma rápida. O Financeiro e o RH, por sua vez, devem ser fortalecidos como funções de controle, implementando processos formais de Avaliação de Desempenho e Controle de Custos para corrigir os principais pontos fracos internos. A coordenação entre as diversas áreas da agência se mostra, portanto, vital à evolução que a empresa almeja.

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

Longo Prazo (2032): Objetivo geral de atingir 30% do mercado de Sertãozinho e lucro líquido de R\$500 mil ao ano.

Curto e Médio Prazo: São os passos intermediários, definidos nos Planos Táticos com metas e processos com prazos claros. Por exemplo, o Marketing busca a liderança de mercado e o aumento de 35% na receita através da pesquisa de mercado concluída em 2029. A Produção visa otimizar a qualidade, estabelecendo um prazo para a conclusão da ferramenta de comunicação interna até 2028. O RH planeja diminuir o turn-over em 50% em 2033. Todas essas definições estão diretamente ligadas ao objetivo maior, garantindo o aumento de receita e a capacidade de entrega para o sucesso em 2032.

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

A GANA conseguiu clarear suas orientações estratégicas utilizando os Planos Táticos por departamento, que funcionaram como um mecanismo de "cascateamento" eficaz. O Objetivo Geral foi traduzido em Metas e Processos específicos para cada área. O RH, por exemplo, recebeu a diretriz de estabilizar a força de trabalho, em um processo de definir remuneração estratégica. O financeiro, por outro lado, tem como diretriz o controle de custos e liquidez, com a meta de diminuir 20% do custo operacional. O marketing, por fim, recebeu a missão de crescimento e liderança, buscando atingir uma carteira de 200 clientes.

Esse processo garantiu que as ações de cada departamento (os processos) estivessem diretamente alinhadas aos objetivos estratégicos da agência, além de promover uma interconexão entre as áreas da empresa.

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

A agência pretende controlar o progresso estratégico por meio de um sistema de Indicadores e Revisões Periódicas, ocorrendo em dois níveis, um de controle de processo, onde existe um acompanhamento na execução das tarefas, como a meta de até 02 reclamações anuais de clientes por atraso e a meta do RH de regularizar a avaliação de desempenho semestralmente. Além desse, o sistema conta também com um controle de resultado, que avalia o impacto final na agência, como o Aumento de 35% na receita (Marketing), a Satisfação de 95% dos clientes (Produção) e a Liquidez da empresa de 24% até 2032 (Financeiro).

Esses indicadores permitem a avaliação semestral e contínua do desempenho, possibilitando a correção tática antes que o objetivo de longo prazo seja comprometido.

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

Nesse caso o modelo mais adequado de departamentalização seria o funcional, já que a estrutura funcional é a que melhor sustenta a especialização dos departamentos, além de facilitar a aplicação rigorosa do Plano Tático do Financeiro de diminuição de 20% do custo operacional. Além disso, o modelo funcional é o mais enxuto e controlável, evitando os conflitos e a alta complexidade atrelados, por exemplo, à estrutura matricial. Embora a funcional centralizada seja lenta, sua replicação descentralizada em cada filial permite que a coordenação para projetos locais seja ágil, superando os problemas de comunicação interna e de prazos. Consequentemente, a filial pode manter o foco no cliente local, customizando serviços e garantindo a qualidade e a rapidez necessárias para o sucesso da estratégia de liderança de mercado em novos territórios.

Lucas Ogando de Resende - 16884952