

1 - A estratégia deve orientar a estrutura organizacional com base na máxima de Chandler de que "a estrutura segue a estratégia". Ela deve ser desenhada para dar suporte às competências da agência e corrigir seus pontos fracos, e como a agência tem como competência a capacidade de desenvolvimento de novas marcas e busca a liderança de mercado, a estrutura deve ser funcional.

Para corrigir os problemas de falta de controle de custos e alto turn-over, a estrutura deve priorizar a comunicação e coordenação entre as áreas, como a implementação de um Plano Tático de RH para diminuir o turn-over e um Plano Tático Financeiro para diminuir custos operacionais. A execução dos serviços dentro do prazo depende da coordenação clara entre a Produção e os demais departamentos.

2 - A empresa planejou suas atividades por meio de Planos Táticos departamentais, desmembrando o objetivo principal em metas de longo prazo e processos com indicadores de curto e médio prazo.

As metas de longo prazo são diretamente conectadas ao objetivo principal, enquanto o marketing almeja a carteira de 200 clientes e o aumento de 35% na receita, buscando a liderança de mercado. O Financeiro visa o custo de R\$ 750.000,00 em 2032 e liquidez de 24% até 2032, garantindo a rentabilidade.

Os processos de curto/médio prazo são as ações táticas utilizadas para alcançar essas metas. Por exemplo, o RH se concentra em iniciar o processo de avaliação de desempenho e definir a remuneração estratégica. O Marketing planeja a pesquisa de mercado concluída em 2029 e o desenvolvimento do pós-venda com índice de satisfação de 70% em 2031. A Produção foca em ações como a conclusão da ferramenta de comunicação interna até 2028, enquanto o Financeiro busca valorização de investimentos de 17% a.a. até 2032 e disponibiliza recursos para congressos. Assim, a empresa utiliza esses planos para mobilizar recursos financeiros adequados e potencial para novas marcas para atingir o objetivo final.

3 - A empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras aos seus departamentos por meio da estratificação de Estratégias, ou seja, desdobrando a estratégia global em metas e processos específicos para cada uma das quatro áreas funcionais: RH, Marketing, Produção e Financeiro.

A estratégia de crescimento e lucro foi "cascadeada" da seguinte forma:

- O Marketing recebeu a diretriz de crescimento por meio do aumento do número de clientes e do desenvolvimento de novos produtos por cliente, visando Aumento de 35% na receita.
- O RH recebeu a diretriz de estabilização e qualificação da mão de obra, visando diminuir o turn-over e melhorar o recrutamento e seleção para combater os pontos fracos de desmotivação e alto turn-over.
- A Produção recebeu a diretriz de eficiência operacional e qualidade, visando otimizar a qualidade, executar serviços dentro do prazo e melhorar a comunicação interna para resolver os problemas de estouro em prazos e dificuldades internas.

- O Financeiro recebeu a diretriz de rentabilidade, visando diminuir 20% do custo operacional e alcançar taxas de investimento de mercado, resolvendo o ponto fraco da falta de controle de custos.

4 - A empresa pretende controlar se a estratégia está sendo atingida através de um sistema de gestão por metas e indicadores. Cada Plano Tático define metas claras, processos de implementação e seus respectivos indicadores de desempenho.

O monitoramento é realizado através de indicadores específicos, como:

- RH: Acompanhamento da rotatividade de 03 funcionários por ano e a regularização da avaliação de desempenho semestralmente.
- Marketing: Monitoramento do índice de satisfação de clientes e o crescimento da rentabilidade média por cliente em 25%.
- Produção: Verificação das reclamações anuais (máximo de 02 por atraso) e a conclusão da ferramenta de comunicação interna até 2028.
- Financeiro: Controle do custo operacional para alcançar R\$ 750.000,00 em 2032, além da verificação da liquidez de 24% até 2032.

Além disso, a empresa define um Indicador Geral por área (ex: satisfação de funcionário para 80% acima de bom para RH, satisfação de 95% dos clientes para Produção), permitindo revisões periódicas do desempenho em relação ao objetivo estratégico.

5 - Se a agência decidir se expandir para novas cidades, o modelo de departamentalização mais adequado seria manter o funcional.

A escolha é melhor pois o modelo funcional, com departamentos centrais de RH, Produção, Marketing e Financeiro, é o que melhor suporta o foco atual da agência na eficiência operacional e na correção dos seus problemas internos. O funcional centralizado permite a padronização de processos, além da economia de custos por evitar a duplicação de especialistas em cada nova cidade, fortalecendo a coordenação técnica.