

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?

Partindo da máxima, depreende-se que a estrutura da agência Gana deve primeiro definir sua estratégia para depois adaptar sua estrutura para executá-la com eficácia. Assim, definida a estratégia de alcançar 30% do mercado de Sertãozinho e um lucro líquido de 500 mil/ano, a atual estrutura da agência, organizada em departamentos funcionais (RH, produção, marketing e financeiro) deve ser otimizada para buscar esse crescimento e rentabilidade.

Assim, deve-se buscar alavancar os recursos e competências (como bons equipamentos e capacidade de desenvolvimento de novas marcas) e combater sem falta seus pontos fracos. Por exemplo, em relação a meta de lucro líquido, torna-se fundamental que o departamento financeiro seja estruturado para intensificar o controle de custos e monitorar o fluxo de caixa, a fim de corrigir o ponto fraco da falta de controle de custos. Assim, a estrutura deve também garantir pelo marketing e vendas que haja coordenação fluida para corrigir o estouro em prazos e o pós venda ineficiente, a fim de comportar o crescimento de mercado.

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.

A agência Gana usa um planejamento que liga seu horizonte de longo prazo - 30% do mercado e 500 mil/ano de lucro líquido - às suas atividades de curto prazo. A meta estratégica da organização guia, portanto, todos os seus processos de curto prazo. Isso dá aos envolvidos na busca pela realização do objetivo maior “pequenos nortes” denominados como processos, que os situam e instrumentalizam com metas mais plausíveis dentro de uma jornada pela maior realização. Esses processos são as rotinas de cada departamento, consumindo os recursos da empresa. A conexão ocorre pois a execução eficaz e eficiente de todas essas atividades e rotinas de curto prazo são o que permite o avançar da empresa rumo ao seu horizonte de longo prazo.

O planejamento da Gana é, portanto, a definição de como seus recursos e processos atuais serão usados para corrigir os pontos fracos e alavancar seus pontos fortes, sustentando a empresa até que seu objetivo para 2032 seja alcançado.

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

As orientações estratégicas foram desdobradas ou “cascateadas” ao serem transformadas em diretrizes e tarefas específicas para cada departamento funcional. Por exemplo, para o Marketing, o objetivo de mercado é cascataido na obrigação de realizar a Inteligência de marketing (SIF), a Pesquisa de mercado e a Promoção. Por sua vez, para o financeiro, a meta de lucros é desdobrada nas diretrizes de controle de custos e fluxo de caixa. Enquanto isso, no mesmo sentido, para os recursos humanos é delegada a diretriz de garantir a qualidade e retenção de talentos através do treinamento e desenvolvimento e da avaliação de desempenho, para manter o ponto forte dos profissionais qualificados e combater o alto turn-over. Em suma, a estratégia macro é traduzida em ações e processos concretos que ligam cada área ao sucesso do objetivo global.

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

A empresa contolará a estratégia usando indicadores ligados à meta principal. o sucesso será medido por meio de KPI's de participação de mercado (para o crescimento) e de lucro líquido e controle de custos (para a rentabilidade). O controle também compreende o monitoramento de indicadores operacionais para mitigar pontos fracos como o estouro em prazos na produção e o alto turn-over no RH. A análise SWOT e a análise interna funcionam como revisões periódicas “checkpoints” para ajustar o plano estratégico.

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

A Agência GANA deve garantir que sua estrutura siga sua estratégia. Para a expansão para novas cidades, a empresa deve manter a estrutura funcional em vez de adotar a matricial ou por cliente. Essa escolha é a mais segura por ser a de menor custo e menor complexidade (essencial para proteger a meta de lucro e evitar a duplicação de recursos), evitando agravar, por exemplo, um ponto fraco crítico da Gana, que é a dificuldade de comunicação interna.