

Nome: Adrian Miguel de Andrade

Nº USP: 17066093

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?

Segundo Chandler, quando a estratégia muda, a estrutura precisa mudar junto. No caso da Agência GANA, a estratégia central é: Atingir 30% do mercado de Sertãozinho e lucro líquido de R\$ 500 mil ao ano até 2032. Para isso, o desenho da estrutura deve se alinhar às metas, oportunidades e pontos fracos levantados no diagnóstico.

Como a estratégia deve influenciar a estrutura:

i) Departamentalização

A estrutura atual é funcional (RH, Marketing, Produção e Financeiro)

Mudanças estratégicas exigem: Marketing mais robusto, porque a meta é crescer 40% em clientes; Produção mais organizada, pois hoje há atrasos e falta de comunicação interna; Financeiro mais analítico, devido à meta de reduzir custos e alcançar investimento de mercado; RH mais estruturado, por causa do alto turnover e da desmotivação.

ii) Processos

As metas pedem novos processos, já apontados no PDF: RH → novos processos de recrutamento, avaliação de desempenho, plano de carreira; Marketing → customização, pesquisa de mercado, pós-venda; Produção → cumprimento de prazos, plano de desenvolvimento de estagiários, comunicação interna; Financeiro → controle de custos, fluxo de caixa, políticas de investimento.

iii) Coordenação entre áreas

A estratégia exige maior integração, pois os departamentos se influenciam.

Ex.: redução de turnover (RH) depende de recursos financeiros (Financeiro) e de comunicação interna (Produção)

A estrutura funcional continua válida, mas deve ser reforçada, formalizada e melhor coordenada, com processos claros e fluxo de informação mais integrado, pois a estratégia exige eficiência, crescimento e controle.

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

O caso GANA mostra metas, processos e indicadores para cada departamento, o que revela o planejamento.

Longo prazo (2028–2033)

Metas estratégicas amplas: 30% do mercado e R\$ 500 mil de lucro em 2032; Satisfação de clientes acima de 70% em 2031; Pesquisa de mercado concluída em 2029; Redução de turnover em 50% até 2033; Diminuição de custos operacionais até 2032. Tudo documentado

nos planos táticos de RH, Marketing, Produção e Financeiro

Curto prazo

Os processos previstos são as ações de curto prazo, como: Iniciar avaliação de desempenho já no semestre; Implementar ferramenta de comunicação interna até 2028; Desenvolver novos produtos por cliente; Promover 4 estagiários até 2026; Reduzir uso de papel até 2029.

Conexão com o objetivo maior

Cada departamento define metas que contribuem para o objetivo geral: Marketing aumenta clientes (crescimento); Produção melhora prazos e qualidade (manutenção e reputação); RH reduz turnover (continuidade operacional); Financeiro corta custos e garante liquidez (resultado econômico).

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

A GANA “cascateou” a estratégia utilizando planos táticos por área, contendo: Meta específica, processos necessários e indicadores.

Esses planos estão detalhados no PDF que detalha o caso para RH, Marketing, Produção e Financeiro

Como ocorreu a cascata estratégica:

1. Objetivo geral: 30% do mercado + lucro de R\$ 500 mil.
2. Desdobramento por áreas:
 - (i) Marketing → aumentar clientes e desenvolver novos produtos.
 - (ii) RH → reduzir turnover e melhorar clima.
 - (iii) Produção → melhorar qualidade e prazos.
 - (iv) Financeiro → diminuir custos e aumentar liquidez.
3. Diretrizes específicas: Cada departamento recebeu orientações claras de como agir (os processos).
4. Conexão entre áreas: O PDF mostra fluxogramas de interdependência (ex.: RH depende do Financeiro para treinamentos)

Assim, todos sabem exatamente o que precisam fazer para contribuir para o objetivo estratégico.

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

O mecanismo de controle está baseado em:

a) Indicadores por área

Cada departamento recebe indicadores específicos, como:

- (i) Turnover anual; satisfação dos funcionários; promoções de estagiários (RH).
- (ii) Número de clientes; Top of Mind; satisfação; rentabilidade por cliente (Marketing).
- (iii) Reclamações por atraso; redução de papel; qualidade (Produção).
- (iv) Liquidez; custo operacional; valorização de investimentos (Financeiro).

b) Acompanhamento contínuo

Os processos (ex.: pesquisa de mercado, avaliação de desempenho, controle de custos) exigem monitoramento regular.

c) Revisões periódicas

Há metas anuais e plurianuais, sugerindo revisões anuais ou semestrais.

d) Comparação entre metas e resultados

Metas quantitativas permitem comparar períodos e verificar desvios.

e) Inter-relação entre áreas

O próprio PDF apresenta um mapa de interdependências (ex.: menor turnover → menor custo → melhor liquidez) que funciona como uma lógica de controle sistêmico.

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

A GANA hoje utiliza a departamentalização funcional.

Mas, ao expandir para outras cidades, essa estrutura pode ficar limitada. Opções possíveis:

a) Manter a departamentalização funcional

- ✓ Simples e barata
- ✗ Dificulta coordenação entre cidades
- ✗ Pouca autonomia local
- ✗ Pode gerar lentidão na resposta ao cliente

b) Departamentalização por cliente

- ✓ Forte foco no cliente
 - ✗ Exige grande estrutura
 - ✗ Pode duplicar funções
 - ✗ Mais complexa e mais cara
- Não é ideal para uma agência ainda em crescimento.

c) Departamentalização matricial (mais recomendável)

Combina funções (Marketing, Produção etc.) com projetos/locais.

Vantagens da matricial para expansão:

- ✓ Permite sinergia entre cidades compartilhando profissionais especializados;
- ✓ Mantém padrão de qualidade centralizado;
- ✓ Dá autonomia local sem perder coordenação;
- ✓ Reduz custos ao evitar duplicação completa de equipes;
- ✓ Facilita projetos simultâneos para clientes de diferentes lugares.

O modelo matricial é o mais adequado para expansão da GANA para novas cidades. Ele equilibra coordenação, foco no cliente, eficiência e flexibilidade, sem os custos excessivos de um modelo puramente por cliente.