

1) A Estrutura Segue a Estratégia (Chandler)

A máxima de Alfred Chandler postula que, quando uma empresa altera sua estratégia de crescimento (seja por volume, geografia ou diversificação), ela deve ajustar sua estrutura organizacional para garantir o uso eficiente dos recursos.

No caso da Agência GANA, a estratégia definida de alcançar 30% do mercado de Sertãozinho e um lucro líquido de R\$ 500 mil/ano até 2032 exige uma mudança estrutural drástica para corrigir as ineficiências atuais. A estratégia da GANA foca em crescimento agressivo e qualidade, mas a análise interna revelou pontos fracos críticos que a estrutura atual não estava suportando, como "Falta de controle de custos", "Dificuldade de comunicação interna" e "Pós-venda ineficiente".

A estrutura organizacional deve ser redesenhada da seguinte forma para seguir a estratégia:

- **Especialização Departamental:** A empresa estratificou estratégias específicas para departamentos distintos (RH, Produção, Marketing, Financeiro). Isso indica uma estrutura **Funcional** mais rígida para garantir que cada "gargalo" estratégico seja resolvido por especialistas.
- **Ajuste nos Processos e Coordenação:**
 - Para combater o "Estouro em prazos", a Produção precisou criar processos formais de "Executar serviços dentro do prazo estipulado".
 - Para resolver o "Alto turn-over", que ameaça a continuidade do crescimento, o RH ganhou autonomia para criar planos de "Remuneração e Plano de Carreira".
 - A estratégia de liderança de mercado exigiu a criação de uma área de "Inteligência de Marketing" e "Pós-venda", funções que provavelmente não existiam ou eram informais na estrutura anterior.

Portanto, o desenho organizacional da GANA deixou de ser uma operação genérica para se tornar uma máquina dividida em funções especializadas, onde a coordenação é feita através do cumprimento de metas interligadas (ex: o Financeiro libera recursos para que a Produção treine estagiários, visando a qualidade final).

2) Planejamento de Atividades: Curto e Longo Prazo

A Agência GANA estruturou seu planejamento conectando ações imediatas (táticas) a um objetivo visionário (estratégico).

- **Longo Prazo (Estratégico - Horizonte 2032):** O "norte" da organização é atingir a

liderança de mercado e a meta financeira de R\$ 500 mil de lucro líquido e 30% de market share até 2032. Todas as atividades menores convergem para este ponto.

- **Médio Prazo (Marcos Intermediários):** A empresa definiu marcos temporais para validar o progresso:
 - Conclusão de pesquisa de mercado até 2029.
 - Ferramenta de comunicação interna implementada até 2028.
 - Índice de satisfação de clientes (70% bom) atingido em 2031.
- **Curto Prazo (Operacional e Tático):** As atividades diárias foram desenhadas para resolver problemas imediatos que impedem o longo prazo:
 - **Recursos:** O Financeiro deve focar imediatamente no "Controle de custos" e "Rotinas financeiras" para estancar a "Falta de controle de custos" identificada nos pontos fracos.
 - **Processos:** A Produção deve reduzir o uso de papel e executar serviços no prazo.
 - **Metas Imediatas:** Diminuir o custo operacional em 20% (meta de ação imediata).

Essa conexão garante que o recurso gasto hoje (ex: viagens para congressos) esteja justificado pelo retorno futuro esperado (valorização de investimentos e qualidade do serviço).

3) Orientações Estratégicas aos Departamentos (Cascadeamento)

A empresa utilizou o método de Desdobramento da Estratégia (ou Cascadeamento). A estratégia corporativa não ficou apenas na diretoria; ela foi traduzida em "O que devo fazer?" para cada departamento específico.

- **Diagnóstico → Diretriz:** A empresa pegou os problemas da Análise SWOT e os transformou em mandatos departamentais.
 - *Problema:* Desmotivação e Turn-over.
 - *Diretriz para o RH:* Implementar "Remuneração Estratégica" e "Avaliação de Desempenho".
- **Personalização das Metas:**
 - Ao **Marketing**, foi dada a missão de trazer receita e volume: "Aumentar em 40% o número de clientes".
 - Ao **Financeiro**, foi dada a missão de garantir a eficiência e liquidez: "Liquidez da empresa de 24% até 2032".
- **Integração:** O relatório destaca o "Inter-relacionamento das áreas", mostrando que os departamentos receberam a orientação de que suas metas individuais (ex: Financeiro cortar custos) não podem prejudicar a meta do outro (ex: Marketing precisa de verba para customização).

4) Controle e Monitoramento da Estratégia

Para controlar a execução, a Agência GANA estabeleceu um sistema rigoroso baseado em Indicadores de Desempenho (KPIs) e Metas Quantitativas. O controle não é baseado em "achismos", mas em números verificáveis.

Os principais mecanismos de controle propostos são:

- **Indicadores Específicos por Área:**
 - **RH:** Monitorar a taxa de rotatividade (meta: 3 funcionários/ano) e índices de satisfação interna.
 - **Marketing:** Acompanhar o número de clientes ativos (meta: 200 clientes) e o índice de satisfação externa.
 - **Produção:** Contar o número de reclamações por atraso (meta: até 2 anuais).
 - **Financeiro:** Medir a rentabilidade dos investimentos (17% a.a.) e o custo operacional total.
- **Revisões Periódicas:** O plano menciona "Regularizar avaliação semestralmente" no RH, o que sugere um ciclo de controle semestral para corrigir desvios de desempenho humano.
- **Indicadores "Gerais":** Cada plano tático termina com um "Indicador Geral" (ex: Aumento de 35% na receita), que serve como um termômetro macro para a diretoria saber se o departamento está contribuindo para o objetivo maior.

5) Estrutura para Expansão (Novas Cidades)

Se a Agência GANA decidir crescer para outras cidades, o modelo de departamentalização mais adequado, considerando as opções listadas, seria a **Estrutura Matricial**.

Justificativa:

- **Equilíbrio entre Coordenação e Custo:** A GANA possui recursos limitados e precisa controlar custos. Manter uma estrutura puramente Funcional centralizada em Sertãozinho tornaria o atendimento em outras cidades lento e burocrático, agravando o problema de "Pós-venda ineficiente". Por outro lado, replicar toda a estrutura funcional em cada cidade seria muito caro.
- **Foco no Cliente e Complexidade:** A estrutura Matricial permitiria manter as "Competências" técnicas (Criação, Produção, Financeiro) centralizadas na sede (Sertãozinho) para garantir a qualidade técnica e o controle, enquanto alocaria

"Gerentes de Contas" ou "Gerentes de Projetos" focados localmente nas novas cidades.

- **Por que não "Por Cliente"?** A departamentalização por cliente só faria sentido se os clientes das novas cidades fossem de indústrias completamente diferentes que exigissem know-how técnico distinto. Como o foco é expansão geográfica num mercado similar, dividir por cliente poderia gerar duplicidade de esforços desnecessária.

Vantagem da Matricial: Ela resolve a "Necessidade de urgência pelos clientes" através do gerente local, mas mantém a "Qualidade dos serviços" através da chefia funcional na sede.