

**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 é atingir 30% do mercado de Sertãozinho e lucro líquido de R\$ 500 mil ao ano em 2032. Segundo a máxima de Chandler (1962), a estrutura da organização deve seguir e ser ajustada para dar suporte a essa estratégia de crescimento e rentabilidade.

Departamentalização: A GANA precisa de uma estrutura mais formalizada e com papéis claros, pois o caso aponta dificuldade de comunicação interna, falta de controle de custos, e estouro em prazos. A estrutura funcional (RH, Produção, Marketing, Financeiro) deve ter responsabilidades bem definidas para mitigar esses problemas.

Processos: Para atingir 30% do mercado e os R\$ 500 mil de lucro, a empresa deve criar processos padronizados em áreas críticas: implantar o controle de custos no Financeiro, padronizar a produção para eliminar estouro em prazos e melhorar o pós-venda ineficiente.

Coordenação: O crescimento exige reforço nos mecanismos de integração. É necessário criar processos de comunicação e coordenação entre as áreas (o que deve ser resolvido com a ferramenta de comunicação interna planejada pela Produção), além de definir metas específicas para cada departamento, alinhando os esforços ao objetivo maior.

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

Longo Prazo (Objetivo Estratégico): O longo prazo é definido pelo objetivo geral da Agência GANA, que é o ponto ou estado que se almeja alcançar no futuro.

- Meta Central: Atingir 30% do mercado de Sertãozinho e lucro líquido de R\$ 500 mil ao ano até 2032.
- Prazo: Até 2032.

Curto Prazo (Planos Táticos por Área): Os planos táticos são as sequências de tarefas definidas para o curto e médio prazo, servindo como "degraus" para o objetivo de 2032. Eles definem Indicadores, Metas e Processos.

- RH: Diminuir turnover em 50% em 2033, iniciando a avaliação de desempenho e definindo remuneração estratégica.
- Marketing: Aumentar em 40% o número de clientes e alcançar uma carteira de 200 clientes, focando em customização de peças para novas empresas e pós-venda.
- Produção: Otimizar a qualidade dos serviços em 15% e garantir a execução de serviços dentro do prazo estipulado.
- Financeiro: Diminuir 20% do custo operacional e buscar valorização de investimentos de 17% a.a. até 2032.

**Conexão ao Objetivo Maior:** As metas táticas se conectam ao objetivo maior (30% do mercado e R\$ 500 mil de lucro) da seguinte forma:

- A melhoria da satisfação do cliente (meta da Produção e Marketing) e o aumento da carteira de clientes (meta de Marketing) impulsionam o crescimento de mercado.
- A diminuição do custo operacional (meta Financeira) e o aumento da receita (Indicador Geral de Marketing) elevam o lucro líquido.

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

A empresa utilizou o método de estratificação de Estratégias para "cascatear" o objetivo geral em diretrizes e metas específicas para cada área.

1. Definição do Objetivo Geral: Atingir 30% do mercado de Sertãozinho e R\$ 500 mil de lucro líquido.
2. Identificação do Desafio Central: Responder à questão: "Como alcançar o objetivo com essas condições?".
3. Diretrizes Específicas (Cascateamento): A estratégia geral é desdobrada para que cada departamento resolva um conjunto de pontos fracos e aproveite oportunidades da análise SWOT:
  - RH: Recebe a diretriz de formar um time qualificado e estável, focando em resolver a desmotivação e sobrecarga, alto turn-over e a falta de mão-de-obra especializada.
  - Marketing: Recebe a diretriz de aumentar a captação e posicionamento, aproveitando o mercado aquecido e a pouca concorrência, e resolvendo o pós-venda ineficiente.

- Produção: Recebe a diretriz de confiabilidade e eficiência na entrega, devendo eliminar o estouro em prazos e a dificuldade de comunicação interna.
- Financeiro: Recebe a diretriz de eficiência econômica, tendo como principal meta resolver a falta de controle de custos.

A clareza se dá pela definição de Metas e Processos em cada Plano Tático (RH, Marketing, Produção e Financeiro), transformando a estratégia abstrata em tarefas e indicadores mensuráveis.

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

Agência GANA pretende controlar o atingimento da estratégia por meio de Indicadores de desempenho e o monitoramento da implementação dos Processos.

RH: Rotatividade de 03 funcionários por ano, Regularizar avaliação semestralmente Aumento de 10% na remuneração por metas alcançadas; Índice de satisfação de funcionário para 80% acima de bom.

Marketing: Carteira de 200 clientes, Pesquisa de mercado concluída em 2029, Índice de satisfação de clientes acima de bom (70%) em 2031; Aumento de 35% na receita.

Produção: Até 02 reclamações anuais de clientes por atraso, Redução do uso do papel em 15% até 2029; Satisfação de bom para ótimo de 95% dos clientes.

Financeiro: Custo 2032 de R\$ 750.000,00, Valorização de investimentos de 17% a.a. até 2032; Liquidez da empresa de 24% até 2032.

Processos de Monitoramento: O sucesso da estratégia de controle depende da execução dos processos definidos, como a regularização da avaliação de desempenho semestralmente no RH, a implementação da pesquisa de mercado no Marketing, e a apresentação e execução da ferramenta de comunicação interna na Produção.

O Indicador Geral da área Financeira, a Liquidez de 24% até 2032, e a meta de R\$ 500 mil de lucro líquido servirão como indicadores de resultado, demonstrando se os esforços de todas as áreas foram bem-sucedidos em conjunto

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

A decisão sobre o modelo de departamentalização mais adequado para a Agência GANA, caso ela decida crescer para novas cidades, recai sobre o modelo matricial.

Manter a departamentalização funcional seria desaconselhável, pois a empresa já lida com dificuldade de comunicação interna e estouro em prazos. A expansão geográfica aumentaria a complexidade e agravaría esses problemas de coordenação, levando à lentidão nas novas operações e conflitos entre a matriz e as filiais.

A departamentalização por cliente não seria a mais adequada, a menos que o foco da expansão fosse atender segmentos de clientes extremamente diferentes, o que não parece ser a prioridade. Este modelo também pode gerar alto custo pela duplicação de funções.

O modelo matricial é a melhor opção porque permite que as áreas funcionais especializadas (RH, Marketing, Produção e Financeiro) continuem centralizadas e compartilhem seus recursos. Isso é vital para a GANA, que possui profissionais dinâmicos e arrojados e precisa de um controle rigoroso de custos. Na estrutura matricial, cada nova cidade ou projeto seria tratada como uma "célula" coordenada, garantindo a integração entre o foco funcional da matriz e as necessidades específicas do mercado regional. Assim, a GANA consegue expandir o alcance geográfico e, ao mesmo tempo, melhora a coordenação essencial para reduzir atrasos e manter a eficiência