

**1)** A estratégia definida pela Agência GANA, cujo objetivo central é conquistar 30% do mercado de Sertãozinho e atingir lucro líquido anual de R\$ 500 mil até 2032, exige que sua estrutura organizacional seja desenhada para sustentar esse direcionamento de longo prazo. Seguindo a lógica de Chandler, segundo a qual “a estrutura segue a estratégia”, a empresa precisa ajustar sua departamentalização, seus processos e seus mecanismos de coordenação para superar fragilidades internas e garantir eficiência. Os pontos fracos identificados, como dificuldade de comunicação interna, falhas no controle de custos, atrasos nas entregas, pós-venda ineficiente e alto turnover, indicam que a estrutura atual não é totalmente adequada ao alcance das metas futuras, razão pela qual deve ser aprimorada. Assim, ao redefinir metas e posicionamento, a GANA também precisa reestruturar processos, clarificar papéis e fortalecer a integração entre Marketing, Produção, RH e Financeiro, criando fluxos mais formais, comunicação estruturada e rotinas de alinhamento estratégico.

**2)** No planejamento das atividades, a empresa adota uma visão que combina curto e longo prazo. No nível estratégico, estabelece metas amplas e duradouras, como o crescimento de mercado e aumento da lucratividade. No nível tático, distribui essas metas entre os departamentos, detalhando o que cada área deve fazer para contribuir com o objetivo maior. O RH, por exemplo, concentra-se em recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho, buscando reduzir turnover e apoiar a qualificação necessária para melhorar a execução dos serviços. O Marketing se responsabiliza pela inteligência de mercado, pesquisa de satisfação e definição do mix de marketing, contribuindo para a captação e retenção de clientes. A Produção, por sua vez, precisa garantir qualidade e cumprimento de prazos, enquanto o Financeiro cuida do controle de custos, dos investimentos e do fluxo de caixa. Essas definições conectam diretamente os recursos disponíveis — bons equipamentos, localização estratégica, profissionais qualificados e carteira razoável de clientes — ao objetivo estratégico de expansão e rentabilidade.

**3)** A orientação estratégica chega aos departamentos por meio da chamada “cascata estratégica”, na qual o objetivo geral é desdobrado em diretrizes específicas para cada área. A empresa define claramente o papel de cada departamento, permitindo que a estratégia seja compreendida de forma integrada. Assim, o RH trabalha para formar e manter uma equipe capaz de sustentar os padrões desejados; o Marketing alinha sua inteligência competitiva com as necessidades da Produção; a Produção executa as demandas com precisão; e o Financeiro garante que tudo ocorra dentro dos limites orçamentários. Essa distribuição clara de responsabilidades facilita a coordenação e reduz os problemas internos já identificados.

**4)** Para controlar se a estratégia está sendo alcançada, a GANA utiliza indicadores relacionados às metas e aos processos. No nível estratégico, acompanha o market share e o lucro anual. Nos níveis tático e operacional, observa indicadores como

turnover, horas de treinamento, prazos de entrega, satisfação do cliente, custos operacionais, fluxo de caixa e qualidade final dos serviços. O monitoramento inclui revisões periódicas, relatórios financeiros e reuniões de alinhamento entre as áreas, permitindo ajustes contínuos e correção de desvios. Esses mecanismos compensam falhas de comunicação e ajudam a garantir coerência entre planejamento e execução.

**5)** Caso a empresa decida expandir suas operações para outras cidades, o modelo de departamentalização mais adequado seria o matricial. Embora a estrutura funcional seja simples e barata, ela tende a agravar problemas de comunicação e coordenação quando a organização se torna geograficamente mais complexa. A departamentalização por cliente, apesar de aumentar o foco e a personalização, pode gerar duplicações e perda de padrões. Já a estrutura matricial preserva os benefícios da divisão funcional, mas acrescenta uma dimensão geográfica ou por projetos, permitindo melhor coordenação entre áreas, padronização dos serviços, uso eficiente de recursos e maior flexibilidade para atender diferentes mercados. Esse modelo é o que melhor equilibra custos, integração entre departamentos, foco no cliente e complexidade operacional, tornando-se a alternativa mais alinhada ao crescimento sustentável da Agência GANA.