

1. Considerando a máxima “a estrutura segue a estratégia” (Chandler, 1962), a Agência GANA deve orientar o desenho de sua estrutura para suportar seu objetivo de atingir 30% do mercado de Sertãozinho e R\$ 500 mil de lucro líquido em 2032. Isso exige que a departamentalização funcional existente (RH, Produção, Marketing, Financeiro) seja ajustada para focar na otimização da qualidade dos serviços (Produção), no crescimento da carteira de clientes (Marketing) , e no rigoroso controle de custos (Financeiro) para alcançar o lucro almejado. Mudanças em metas, como a de aumentar o mercado e o lucro, exigem que os processos internos resolvam os pontos fracos identificados, como a dificuldade de comunicação interna e a falta de controle de custos , e que a coordenação entre as áreas, como a de RH e Financeiro, seja interligada para reduzir o turnover e aumentar a satisfação do funcionário.
2. A empresa planejou suas atividades com um horizonte de longo prazo definido pelo objetivo maior de mercado e financeiro para 2032. O planejamento de curto e médio prazo está detalhado nos Planos Táticos por departamento (RH, Marketing, Produção, Financeiro) , os quais estabelecem metas intermediárias, processos e indicadores com prazos específicos, como a diminuição do turnover em 50% em 2033 ou a conclusão da pesquisa de mercado em 2029. Os recursos, como a definição de remuneração estratégica (RH) e a disponibilidade de recursos para congressos (Financeiro) , são definidos nos processos táticos e se conectam ao objetivo maior garantindo a mão-de-obra qualificada e o controle financeiro necessários para o crescimento.
3. A empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras por meio da "estratificação de Estratégias" em Planos Táticos para cada departamento. A estratégia geral foi "cascateada" ao traduzir o objetivo macro em metas específicas para cada área, com seus próprios indicadores. Por exemplo, a meta de Marketing de aumentar em 40% o número de clientes atendidos é uma diretriz clara para o departamento que suporta o objetivo de 30% do mercado, enquanto o Financeiro recebeu a diretriz de diminuir 20% do custo operacional para suportar o objetivo de lucro líquido.
4. A empresa pretende controlar se a estratégia está sendo atingida através da implementação de um sistema de Indicadores associados a cada Plano Tático. No RH, o controle será feito monitorando o índice de satisfação de funcionário para 80%; no Marketing, a satisfação de clientes acima de bom (70% em 2031) e o Top of Mind Sertãozinho; e no Financeiro, a liquidez da empresa de 24% até 2032. O processo de monitoramento inclui a regularização da avaliação de desempenho semestralmente (RH) e o início da pesquisa de mercado (Marketing), garantindo revisões periódicas das metas estabelecidas.
5. Se a empresa decidir crescer para novas cidades, o modelo de departamentalização por Cliente (Geográfico) seria o mais adequado. Embora a funcional atual seja eficiente para especialização, a expansão para novas localidades com um modelo geográfico permite que cada nova filial se concentre nas necessidades específicas e no foco do cliente de sua região, o que é crucial para atingir a liderança de mercado. Manter a funcional centralizada aumentaria a complexidade da coordenação e a

lentidão na resposta aos mercados locais. O modelo geográfico, por sua vez, distribui a complexidade, permitindo que a GANA replique a estrutura funcional (Produção, Marketing, etc.) em menor escala em cada nova cidade para manter o foco, a agilidade no cumprimento de prazos e a qualidade do serviço.