

1)

Considerando a máxima de Chandler de que “a estrutura segue a estratégia”, a Agência GANA precisa alinhar o seu desenho organizacional à estratégia de atingir 30% do mercado de Sertãozinho e um lucro líquido anual de R\$ 500 mil até 2032. Isso significa que a departamentalização, os processos e a forma de coordenação entre as áreas não podem ser genéricos, mas orientados para sustentar crescimento com rentabilidade, levando em conta seus recursos (bons equipamentos, boa localização, carteira razoável de clientes, recursos financeiros adequados) e suas competências (capacidade de desenvolver novas marcas e profissionais dinâmicos). Ao mesmo tempo, a agência tem pontos fracos claros, como falta de controle de custos, dificuldade de comunicação interna, estouro de prazos, pós-venda ineficiente, desmotivação, sobrecarga de trabalho e alto turn-over, o que exige que a estrutura seja desenhada para atacar diretamente esses problemas. Assim, a estratégia de crescer em participação de mercado e lucro deve se traduzir em uma estrutura predominantemente funcional (RH, Produção, Marketing, Financeiro), como já está sugerido no caso, mas com responsabilidades, fluxos de trabalho e mecanismos de coordenação claros entre as áreas. O RH precisa estar organizado para recrutar, selecionar, remunerar, avaliar desempenho e treinar de forma alinhada ao objetivo de reduzir turn-over e sobrecarga; a Produção deve estruturar seus processos de “fabricação” dos serviços publicitários focando em prazo e qualidade; o Marketing deve operar como inteligência de mercado, pesquisa, satisfação e precificação, ajudando a ganhar mercado em Sertãozinho; e o Financeiro deve estruturar rotinas e controles voltados a custos, fluxo de caixa e investimentos compatíveis com a meta de lucro. Sempre que as metas, o posicionamento ou os objetivos estratégicos forem alterados (por exemplo, foco em novos segmentos de clientes, em serviços digitais específicos ou em grandes contas), a GANA precisará rever a forma como essas áreas se organizam, podendo criar novas subunidades, ajustar hierarquias, redefinir processos de aprovação e de pós-venda e aperfeiçoar os canais de comunicação entre departamentos, de modo que a estrutura continue sendo um “meio” adequado para alcançar a estratégia.

2) No longo prazo, a empresa se planejou a partir de um objetivo claro e mensurável: atingir, até 2032, 30% do mercado de Sertãozinho, combinando essa expansão de participação com um lucro líquido anual de R\$ 500 mil. Esse objetivo funciona como norte estratégico e indica tanto o horizonte temporal quanto a ambição de crescimento e rentabilidade. No curto e médio prazo, o planejamento aparece por meio da estratificação de estratégias e da elaboração de planos táticos por área – RH, Marketing, Produção e Financeiro –, com definição de processos e metas específicas para cada departamento. A ideia de “meta” como ponto a ser alcançado no futuro e de “processo” como sequência de tarefas necessárias a esse alcance reforça que cada área deve traduzir o grande objetivo em resultados parciais e rotinas concretas, dentro do orçamento previsto. Assim, no curto prazo, RH foca, por exemplo, em reduzir turn-over e desmotivação por meio de políticas de recrutamento, carreira e treinamento; Marketing busca aproveitar o mercado aquecido de Sertãozinho e a pouca concorrência para atrair novas empresas; Produção se organiza para diminuir estouros de prazo e melhorar a qualidade dos serviços; e o Financeiro concentra esforços em estabelecer rotinas de controle de custos, fluxo de caixa e investimentos. Esses planos táticos, articulados ao objetivo de longo prazo, mostram que a empresa pensa suas atividades em diferentes horizontes temporais, os quais se conectam: as metas e ações de cada área, no presente, existem justamente para viabilizar o objetivo maior de participação de mercado e lucro no futuro.

3) A empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras aos departamentos ao transformar o objetivo global em diretrizes específicas para cada área funcional. A partir da pergunta “como alcançar o objetivo com essas condições?”, o caso mostra que a GANA estratifica as estratégias e explicita o que se espera de cada departamento, começando pelo RH, responsável por recrutamento e seleção, remuneração e plano de carreira, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento. Em seguida, a Produção, apresentada como a área mais técnica, ligada ao “chão de fábrica” dos serviços publicitários, recebe a diretriz de organizar o processo de transformação das demandas dos clientes em peças e campanhas concretas. O Marketing é orientado a atuar como inteligência de mercado, realizando pesquisas, acompanhando a satisfação dos clientes, cuidando de precificação, customização do produto, ponto de venda e promoção, o que está diretamente ligado ao ganho de mercado e à retenção de clientes em Sertãozinho. Já o Financeiro recebe como orientação cuidar das rotinas financeiras, do controle de custos, dos investimentos e do fluxo de caixa, o que se conecta à meta de lucro. Essa definição explícita de “o que cada área deve fazer” é a forma de cascatear a estratégia: a direção estabelece o objetivo global; cada departamento recebe sua parte do problema sob a forma de atribuições e metas; e, a partir disso, os gestores de cada área desdobram essas diretrizes em planos táticos e ações operacionais para suas equipes.

4) Para controlar se a estratégia está sendo atingida, a GANA precisa transformar metas e processos em indicadores e rotinas de monitoramento. O próprio caso ressalta a importância de definir metas desejadas pela empresa para atingir o objetivo e de determinar quais processos devem ser implementados, abrindo espaço para a criação de indicadores que acompanhem essas metas. No nível organizacional, a agência pode acompanhar, por exemplo, a participação de mercado em Sertãozinho, o lucro líquido anual, o número de clientes ativos, a taxa de retenção e a satisfação dos clientes. No nível tático, cada área funcional pode ter seus próprios indicadores: o RH mede turn-over, absenteísmo, horas de treinamento e resultados de pesquisas de clima; a Produção acompanha a porcentagem de jobs entregues no prazo, o tempo médio de execução de cada projeto e o volume de retrabalho; o Marketing pode monitorar o número de novos clientes trazidos por período, a taxa de conversão de propostas e a satisfação dos clientes com o atendimento; e o Financeiro acompanha o desvio entre custos orçados e realizados, a margem por projeto e a situação do fluxo de caixa. Como o caso também destaca o inter-relacionamento das áreas, é fundamental que esses indicadores sejam discutidos em conjunto, em relatórios periódicos e reuniões de acompanhamento, permitindo à direção revisar a estratégia, redefinir metas, ajustar processos e, se necessário, corrigir o rumo para continuar na trajetória de alcançar a meta de 2032.

5) Se a empresa decidir crescer para novas cidades, a tendência é que a complexidade aumente, pois haverá mais clientes, mercados locais com características distintas e necessidade de manter um padrão de qualidade e controle de custos maior em diferentes praças. Diante disso, manter uma estrutura apenas funcional tende a ser simples e barata, mas pouco sensível às especificidades de cada cidade e pouco eficaz para coordenar projetos simultâneos em diferentes localidades; por outro lado, uma estrutura por cliente, com equipes totalmente dedicadas a grandes contas, poderia aumentar demais os custos fixos e fragmentar os recursos técnicos, o que não parece adequado para uma agência que está em fase de expansão e ainda lida com problemas de comunicação interna e estouro de prazos. Considerando a necessidade de combinar especialização técnica (como a produção publicitária, a inteligência de marketing e o controle financeiro) com foco nas demandas de diferentes cidades e clientes, um modelo de departamentalização matricial tende a ser o mais adequado. Nele, a GANA manteria seus departamentos funcionais (RH, Produção, Marketing, Financeiro), responsáveis por processos,

padrões técnicos e desenvolvimento de competências, mas criaria, em paralelo, responsáveis por projetos, clientes-chave ou unidades regionais, que coordenariam os trabalhos para cada cidade ou conta. Assim, cada profissional teria um vínculo funcional (por exemplo, com a Produção ou o Marketing) e um vínculo de projeto (com o responsável pela cidade ou cliente), permitindo compartilhar recursos especializados entre várias cidades, manter controle de custos e, ao mesmo tempo, garantir foco nas necessidades específicas de cada mercado atendido. Esse desenho equilibra coordenação, custo, foco no cliente e a complexidade crescente das operações, acompanhando a lógica de que a estrutura precisa seguir a estratégia de expansão territorial da agência.