

**Nome:** João Pedro Gasparino Segantini

**N USP:** 17072361

## SUMÁRIO

<b>1) Estrutura Organizacional e a Máxima “A Estrutura Segue a Estratégia”</b>	<b>1</b>
<b>2) Planejamento de Curto e Longo Prazo</b>	<b>2</b>
<b>3) Cascata Estratégica para os Departamentos</b>	<b>3</b>
<b>4) Controle e Monitoramento da Estratégia</b>	<b>3</b>
<b>5) Modelo de Departamentalização para Expansão Geográfica</b>	<b>4</b>

### **1) Estrutura Organizacional e a Máxima “A Estrutura Segue a Estratégia”**

A estratégia formulada pela Agência GANA, que pretende conquistar 30% do mercado de Sertãozinho e alcançar um lucro líquido anual de R\$500 mil até 2032, exige que sua estrutura organizacional seja capaz de sustentar esse nível de ambição. A ideia central de Alfred Chandler, de que “a estrutura segue a estratégia”, ajuda a entender esse movimento. Isso significa que problemas como o alto turn-over, a comunicação interna deficiente, a falta de controle de custos e os frequentes atrasos não são apenas sintomas isolados, mas consequências diretas de uma estrutura que precisa ser revista.

Nesse sentido, o departamento de Marketing deve ser fortalecido para atuar além das ações promocionais, passando a ter uma função estratégica de Inteligência de Marketing. Essa expansão permitirá realizar pesquisas, compreender novos segmentos e personalizar entregas para empresas industriais, apoiando a meta de chegar a 200 clientes e desenvolver novas marcas. Paralelamente, o setor Financeiro precisa ser reorganizado para controlar custos de forma mais rigorosa e sustentar a redução de 20% nos custos operacionais, algo indispensável para atingir o lucro projetado.

A área de Produção, por sua vez, necessita de processos formalizados e de meios de comunicação mais eficientes para reduzir atrasos e elevar a qualidade dos serviços em 15%. Já o RH tem papel determinante na redução do turn-over, estruturando bem o recrutamento, o plano de carreira e a avaliação de desempenho. Quando cada área atua de forma integrada, investimentos como viagens corporativas funcionam como ferramentas de motivação e também contribuem para a diminuição dos custos associados ao turn-over. Assim, a estrutura

passa a se comportar como um sistema coordenado, coerente com os objetivos estratégicos da empresa.

## **2) Planejamento de Curto e Longo Prazo**

O planejamento da Agência GANA articula de maneira consistente as ações de curto, médio e longo prazo, garantindo que todas as iniciativas estejam alinhadas ao objetivo final de liderar o mercado local e alcançar o lucro líquido previsto para 2032. As metas de longo prazo funcionam como o destino final do percurso, indicando que a agência deseja aumentar em 40% seu número de clientes, atingir 200 contas ativas em Sertãozinho e reduzir seus custos operacionais até chegar a R\$750 mil.

Para alcançar essas metas, as ações de curto prazo se concentram na geração rápida de receita, especialmente por meio da customização de peças para empresas industriais e da prospecção de clientes de até seis meses de atuação no mercado. Essas iniciativas fortalecem o fluxo financeiro da agência no presente. Já o médio prazo é responsável por construir as bases estruturais necessárias, como a implementação da ferramenta interna de comunicação até 2028 e a realização da pesquisa de mercado até 2029. Ambas as entregas funcionam como alavancas que preparam a empresa para alcançar resultados maiores no futuro.

As ações de RH, que incluem avaliações semestrais e processos contínuos de recrutamento, complementam esse cenário ao garantir uma equipe preparada e motivada para entregar o volume de serviços esperado. Dessa forma, o planejamento da GANA se desenvolve passo a passo, e cada processo concluído funciona como um degrau indispensável para alcançar as metas estabelecidas para 2032.

## **3) Cascata Estratégica para os Departamentos**

A Agência GANA realiza um processo cuidadoso de desdobramento das suas estratégias, garantindo que o objetivo global seja traduzido em metas específicas e acionáveis para cada departamento. Esse cascamenteamento permite que todos compreendam como suas entregas individuais contribuem para o propósito maior da organização.

No Marketing, a diretriz principal é impulsionar o crescimento e consolidar a liderança de mercado. Para isso, o departamento deve fortalecer sua capacidade de Inteligência de Marketing, personalizar peças voltadas ao setor industrial, desenvolver um pós-venda

eficiente e assegurar o aumento de 35% na receita. O setor Financeiro recebe orientações que conciliam eficiência e suporte, já que precisa reduzir os custos operacionais ao mesmo tempo em que disponibiliza recursos para o desenvolvimento de pessoas, como viagens e congressos, fortalecendo seu papel estratégico.

A Produção se orienta pela busca constante de mais qualidade e pelo cumprimento rigoroso dos prazos. A implementação de ferramentas de comunicação e o desenvolvimento de estagiários são exemplos de medidas que fortalecem a área e atacam diretamente seus pontos fracos. Por fim, o RH recebe a responsabilidade de diminuir o turn-over em 50%, tornando seus processos de recrutamento, avaliação e remuneração mais estruturados e estratégicos. Assim, todas as áreas caminham em sincronia, contribuindo para o alcance do objetivo corporativo.

#### **4) Controle e Monitoramento da Estratégia**

A GANA estabelece um sistema de controle baseado em indicadores claros e mensuráveis, capazes de demonstrar tanto os resultados finais quanto o andamento dos processos internos. Os indicadores de resultado servem para confirmar a efetividade da estratégia. No Financeiro, eles aparecem na forma da liquidez projetada e do custo operacional reduzido. No Marketing, manifestam-se no aumento de 35% da receita e na satisfação de 95% dos clientes, enquanto o RH monitora a rotatividade anual de funcionários.

Os indicadores de processo, por outro lado, permitem ajustes mais imediatos, acompanhando a qualidade dos novos contratos, o progresso dos projetos internos e o número de reclamações por atraso. Entre os mecanismos mais importantes está a avaliação semestral, que funciona como um momento de revisão estratégica. Esse ciclo permite que a empresa identifique rapidamente falhas nos processos e faça correções antes que o planejamento de longo prazo seja comprometido. Dessa forma, o monitoramento se torna um instrumento contínuo de alinhamento e melhoria.

#### **5) Modelo de Departamentalização para Expansão Geográfica**

Caso a Agência GANA decida expandir sua atuação para novas cidades, a estrutura mais adequada seria um modelo híbrido de departamentalização. Essa escolha equilibra eficiência operacional, controle de custos e foco no cliente. A opção por uma divisão puramente geográfica não seria ideal, pois exigiria duplicar áreas técnicas e de suporte em cada nova

localidade, elevando os custos e indo contra a meta de reduzir 20% das despesas operacionais. Já a adoção de uma estrutura matricial poderia aumentar a complexidade de gestão e agravar problemas de comunicação interna.

A estrutura híbrida surge, então, como a solução mais viável. Nela, áreas como Produção, RH e Financeiro permanecem centralizadas, garantindo qualidade técnica e economia de escala. Ao mesmo tempo, o Marketing e as áreas comerciais ganham divisões regionais capazes de adaptar as estratégias às especificidades de cada local. Esse modelo preserva a eficiência e fortalece o foco no cliente, permitindo que a GANA avance para novos mercados de maneira sustentável e bem coordenada.