

## **1) Estratégia orientando a estrutura (“a estrutura segue a estratégia”)**

Segundo Chandler (1962), sempre que uma organização redefine metas ou direcionamentos, sua estrutura precisa ser ajustada para sustentá-los. No caso da Agência GANA, a estratégia de alcançar 30% do mercado de Sertãozinho e atingir lucro líquido de R\$ 500 mil até 2032 exige que o desenho organizacional seja totalmente alinhado a esse objetivo.

Isso mostra que precisa rever a departamentalização, reforçando áreas críticas como Marketing, Produção, Financeiro e Recursos Humanos, já que muitos dos problemas atuais, como falta de controle de custos, atrasos em prazos, comunicação deficiente e alto turnover, impactam diretamente a execução da estratégia. Além disso, a agência precisa analisar novamente seus processos para torná-los mais padronizados, integrados e orientados ao cliente, garantindo fluxo eficiente entre pesquisa de mercado, criação e entrega dos serviços. A coordenação entre áreas também deve ser fortalecida por meio de rotinas claras, comunicação interna estruturada e responsabilidades bem definidas entre os departamentos. Assim, mudanças na estratégia levam necessariamente a mudanças na estrutura, nos processos e na forma como as áreas se relacionam.

---

## **2) Planejamento das atividades no curto e no longo prazo**

Agência GANA planejou suas atividades considerando dois horizontes: o estratégico que é no longo prazo e o tático-operacional no curto prazo. No longo prazo, estabeleceu seu objetivo central: conquistar 30% do mercado de Sertãozinho e gerar lucro anual de R\$ 500 mil até 2032. Esse objetivo orienta todas as ações da empresa e fornece um norte para a tomada de decisão. No curto prazo, cada departamento recebeu metas específicas que contribuem para esse objetivo maior. O RH deve atuar em recrutamento, plano de carreira e treinamento para reduzir o turnover e melhorar o clima interno. O Marketing deve conduzir pesquisas de mercado, acompanhar a satisfação dos clientes, definir preços e promover a marca para ampliar a carteira de clientes. A Produção deve otimizar os processos de criação e garantir cumprimento de prazos. O Financeiro deve estabelecer controles de custos e organizar o fluxo de caixa, evitando desperdícios e garantindo sustentabilidade. Assim, metas, prazos e recursos distribuídos por setor convergem para o alcance da estratégia no longo prazo.

---

### **3) Orientações estratégicas aos departamentos (“cascadeamento”)**

A empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras aos seus departamentos por meio do processo de “cascadeamento”, no qual o objetivo geral é desdobrado em metas específicas para cada área. A meta estratégica conquistar mercado e aumentar o lucro foi traduzida em responsabilidades operacionais distintas. O Marketing recebeu diretrizes relacionadas à expansão da carteira de clientes e ao entendimento das necessidades do mercado; a Produção foi orientada a melhorar seus processos para evitar atrasos e aumentar a qualidade das entregas; o RH recebeu a tarefa de reduzir a rotatividade e capacitar a equipe; e o Financeiro passou a focar em controle rigoroso dos custos e gestão eficiente dos recursos. Além disso, os processos de cada setor foram definidos com clareza, indicando exatamente “o que cada área deve fazer”, o que reforça a orientação estratégica. O inter-relacionamento entre áreas também foi enfatizado, garantindo que todos compreendessem como suas atividades contribuem para o objetivo geral da organização.

---

### **4) Controle da execução da estratégia**

Para controlar se a estratégia está sendo atingida, a Agência GANA deve utilizar um conjunto de indicadores e rotinas de monitoramento. Entre os indicadores essenciais estão: participação de mercado, lucro líquido, nível de custos, cumprimento de prazos, satisfação dos clientes e taxa de turnover. Com esses dados, a empresa pode acompanhar seu desempenho e identificar rapidamente problemas que prejudiquem a estratégia. Além disso, processos de monitoramento, como reuniões mensais de avaliação, relatórios trimestrais de desempenho e análises periódicas de custos e produtividade, garantem que as áreas estejam alinhadas com as metas. Revisões estratégicas anuais, por exemplo, também permitem ajustar planos conforme mudanças no mercado. Sistemas de avaliação por departamento e metas compartilhadas ajudam a manter responsabilização e foco. Com esse conjunto de práticas, a empresa consegue acompanhar o progresso rumo ao objetivo de crescimento e lucratividade.

---

### **5) Modelo de departamentalização ideal para expansão para novas cidades**

Caso a Agência GANA decida expandir para novas cidades, o modelo de departamentalização mais adequado seria o modelo por cliente (ou por mercado). Esse formato é o mais coerente para empresas de publicidade, pois permite que cada unidade ou equipe seja especializada em perfis específicos de clientes e nas características de cada região. Diferentes cidades possuem necessidades, culturas, setores econômicos e demandas de comunicação que exigem personalização, algo mais fácil de realizar quando a estrutura é organizada por grupos de clientes. Esse modelo melhora o foco no atendimento,

facilita adaptações aos mercados locais, reduz retrabalho e aumenta a qualidade das entregas. A departamentalização funcional, embora simples, tornaria a coordenação mais difícil com a expansão geográfica. Já o modelo matricial aumentaria muito a complexidade e os custos, além de gerar conflitos de dupla autoridade, o que não é ideal para uma agência de porte médio. Assim, a estrutura por cliente oferece o melhor equilíbrio entre foco, flexibilidade e eficiência.