

Pedro Fortunato Moura Gonçalves de Souza

N°USP: 16896218

## 1) Relação entre estratégia e estrutura

Segundo Chandler, “a estrutura segue a estratégia”, ou seja, a forma como a empresa se organiza deve acompanhar seus objetivos. No caso da Agência GANA, a meta estratégica de alcançar 30% do mercado de Sertãozinho e gerar R\$ 500 mil de lucro anual até 2032 exige uma estrutura interna capaz de sustentar esse crescimento. No entanto, o caso mostra problemas estruturais relevantes, como dificuldade de comunicação, estouro de prazos, falta de controle de custos e pós-venda ineficiente. Esses pontos revelam que a estrutura atual não está totalmente alinhada à estratégia.

Assim, mudanças estratégicas, como o foco em crescimento e aumento da eficiência, exigem que a empresa adapte seus processos internos, reforçando a integração entre Marketing, RH, Produção e Financeiro. A GANA já dividiu suas funções em departamentos, mas precisa melhorar a coordenação entre eles, como indicado no slide sobre inter-relacionamento das áreas. Portanto, para que a estratégia seja executada, a empresa deve aprimorar sua estrutura, definir papéis mais claros e organizar fluxos de trabalho que favoreçam a cooperação e o cumprimento das metas.

## 2) Planejamento de curto e longo prazo

O planejamento da GANA se divide em dois níveis complementares. No longo prazo, a empresa definiu um objetivo estratégico claro e mensurável: atingir uma fatia significativa do mercado e um lucro específico até 2032. Esse objetivo orienta a direção geral do negócio e serve como referência para decisões futuras. No curto prazo, a empresa utiliza planos táticos distribuídos por departamento, como o exemplo do RH, que precisa atuar dentro do orçamento estipulado.

O caso também reforça a ideia de que metas e processos são fundamentais para organizar o trabalho diário. Metas apontam o que se deseja alcançar e os processos representam a sequência de atividades necessárias para chegar lá. Dessa forma, as ações de curto prazo, como o planejamento operacional e os planos táticos, funcionam como etapas concretas que aproximam a empresa de suas metas estratégicas. Assim, a GANA articula suas

atividades de maneira coerente, conectando decisões cotidianas ao objetivo maior da organização.

### **3) Desdobramento da estratégia para os departamentos**

A GANA conseguiu transformar sua estratégia em ações práticas ao definir claramente as funções de cada departamento. O caso apresenta um quadro que descreve de forma objetiva o papel de cada área: o RH cuida de recrutamento, carreira e treinamento; a Produção é responsável pela execução técnica dos serviços; o Marketing trabalha com pesquisa de mercado, satisfação de clientes e promoção; e o Financeiro controla custos, fluxo de caixa e investimentos.

Além dessas funções, a empresa também elaborou planos táticos específicos para cada área, garantindo que cada departamento saiba como contribuir para os objetivos gerais. Como o objetivo estratégico envolve crescimento e melhoria de desempenho, cada área recebe diretrizes específicas que traduzem a estratégia em atividades diárias. Assim, a estratégia é “cascateada” por meio da definição de responsabilidades, metas e processos, garantindo alinhamento e clareza para os colaboradores.

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

O controle da execução estratégica na GANA ocorre por meio de indicadores, processos e integração entre as áreas. O slide sobre metas e processos destaca que a empresa deve estabelecer indicadores que permitam avaliar se as metas estão sendo cumpridas e se os processos estão funcionando adequadamente. Esses indicadores provavelmente incluem variáveis financeiras, prazos de entrega, satisfação dos clientes e eficiência das operações.

Além dos indicadores, o caso mostra a importância do inter-relacionamento entre departamentos, o que sugere que a empresa precisa realizar reuniões periódicas e revisões constantes para monitorar os resultados e ajustar sua atuação. Dessa forma, o controle da estratégia não depende apenas de números, mas também da comunicação entre setores e da capacidade de identificar e corrigir falhas internas, garantindo que todos caminhem na direção do objetivo estratégico.

## **5) Departamentalização para expansão para outras cidades**

Se a GANA decidir expandir suas operações para novas cidades, o modelo de departamentalização mais adequado seria o baseado em clientes ou mercados (também chamado de departamentalização por região ou por unidade de negócio). A empresa já enfrenta problemas de comunicação e coordenação interna, além de prazos estourados e pós-venda ineficiente, o que indica que uma estrutura funcional tradicional se tornaria ainda mais limitada com a expansão.

A departamentalização por cliente/mercado permitiria que cada cidade fosse atendida por equipes específicas e mais autônomas, facilitando a adaptação às características locais e aumentando a agilidade no atendimento. Esse formato favorece o foco no cliente e reduz a dependência de decisões centralizadas, equilibrando melhor a coordenação e os custos operacionais. Diferentemente da estrutura matricial, que pode criar conflitos de autoridade, a departamentalização por cliente oferece mais simplicidade e clareza, sendo mais apropriada para uma agência de publicidade em expansão.