

Natália Queiroz do Prado - Número USP: 16894161

1) *Considerando a máxima “a estrutura segue a estratégia” (Chandler, 1962), de que maneira a estratégia definida pela Agência GANA deveria orientar o desenho de sua estrutura organizacional?*

Explique como mudanças em metas, posicionamento e objetivos estratégicos exigem ajustes na departamentalização, nos processos e na forma de coordenação entre áreas.

A estratégia da Agência GANA, atingir 30% do mercado de Sertãozinho e alcançar lucro líquido de R\$ 500 mil ao ano até 2032, exige que sua estrutura organizacional seja ajustada para sustentar esse movimento de crescimento. Como “a estrutura segue a estratégia”, a definição deste objetivo implica organizar os departamentos de forma a corrigir os pontos fracos e explorar os pontos fortes indicados na análise interna. A empresa possui bons recursos materiais, uma localização vantajosa e profissionais qualificados, mas enfrenta problemas de comunicação, falta de controle de custos, prazos estourados e alto turnover. Portanto, para que a estratégia seja viável, é necessário redesenhar processos de comunicação interna, fortalecer controles financeiros, profissionalizar o pós-venda e estabelecer mecanismos mais claros de coordenação entre áreas. Além disso, como o mercado está aquecido e há poucas concorrentes diretas, a estrutura precisa favorecer rapidez, integração e capacidade de desenvolver novas marcas, uma competência destacada no diagnóstico. Assim, metas estratégicas exigem revisões na departamentalização, no fluxo de trabalho e na forma como RH, Marketing, Produção e Financeiro interagem para entregar resultados consistentes.

2) *Descreva como a empresa planejou suas atividades no curto e no longo prazo.*

Considere metas, prazos, recursos e como essas definições se conectam ao objetivo maior da organização.

O planejamento da empresa combina metas de longo prazo, como o crescimento de mercado e o lucro almejado, com ações de curto prazo que precisam ser executadas pelos departamentos para tornar esses objetivos atingíveis. No curto prazo, a GANA deve ajustar processos internos que atualmente prejudicam o desempenho, especialmente comunicação entre equipes, pontualidade de entregas, qualidade do pós-venda e controle financeiro. Essas correções operacionais permitem que o trabalho cotidiano seja mais eficiente e reduza desperdícios, contribuindo diretamente para o alcance da meta global. Já no longo prazo, o planejamento envolve consolidar sua posição em Sertãozinho, aproveitar o aquecimento da economia local e responder à demanda crescente por serviços publicitários. Isso requer investimentos coordenados, desenvolvimento contínuo de competências criativas, fortalecimento da relação com clientes e expansão controlada da carteira. Assim, metas, prazos e recursos de cada área são planejados de forma progressiva e conectados ao objetivo maior de desempenhar um papel mais competitivo no mercado regional.

3) Como a empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras aos seus departamentos?

Explique como a estratégia foi “cascateada” para as áreas e como cada departamento recebeu diretrizes específicas.

A orientação estratégica aos departamentos foi feita por meio da definição clara do que cada área deve realizar, conforme apresentado no slide. O setor de Recursos Humanos recebe diretrizes relacionadas a recrutamento e seleção, planos de carreira, avaliação de desempenho e treinamento, justamente para resolver problemas de sobrecarga, desmotivação e turnover. O departamento de Produção é orientado para aprimorar o processo de entrega dos serviços publicitários, reduzindo atrasos e aumentando a qualidade técnica das entregas. O Marketing recebe a responsabilidade de aprofundar inteligência de mercado, acompanhar satisfação dos clientes, definir preços e criar estratégias de promoção, aspectos essenciais para ampliar a participação de mercado. Já o Financeiro é orientado a fortalecer rotinas de controle de custos, gestão de fluxo de caixa e investimentos. Com isso, a estratégia é “cascateada” de forma objetiva: cada departamento sabe exatamente qual função desempenha no processo de atingir a meta central de crescimento e rentabilidade.

4) De que forma a empresa pretende controlar se a estratégia está sendo atingida?

Indique possíveis indicadores, processos de monitoramento, revisões periódicas ou sistemas de avaliação.

O controle da estratégia ocorre por meio da definição de metas, processos e indicadores. A meta é o estado futuro desejado e, no caso da GANA, está expressa de forma numérica e temporal (30% de mercado e lucro anual de R\$ 500 mil até 2032). Os processos são as sequências de tarefas que cada área deve executar para chegar ao resultado pretendido, como recrutamento no RH, pesquisas no Marketing, produção de campanhas dentro do prazo e controle financeiro rigoroso. Para monitorar o avanço, a empresa precisa estabelecer indicadores que permitam mensurar eficiência, qualidade, custos, satisfação dos clientes e produtividade interna. A combinação entre metas claras, processos definidos e indicadores bem construídos cria o sistema de monitoramento que permitirá revisões periódicas, ajustes de rota e análise contínua do desempenho das áreas.

5) Se a empresa decidir crescer para novas cidades, qual modelo de departamentalização seria mais adequado: matricial, por cliente ou manter a funcional?

Justifique a escolha considerando coordenação, custos, foco no cliente e complexidade das operações.

Se a empresa decidir expandir para novas cidades, o modelo mais adequado não seria manter uma estrutura puramente funcional, pois isso reforçaria os problemas já identificados, como comunicação falha e dificuldade de integração entre áreas. Também não seria ideal um modelo totalmente matricial, que pode gerar complexidade excessiva

para uma empresa que ainda está organizando seus processos básicos. Dado o tipo de serviço prestado e o fato de que o slide enfatiza a importância de atender melhor os clientes e personalizar a entrega, o modelo mais coerente seria a departamentalização por cliente (ou por mercado/segmento). Esse modelo favorece foco, agilidade e proximidade com as necessidades específicas de cada praça atendida, além de se alinhar às competências da GANA, como capacidade de desenvolver novas marcas e adaptação criativa. Ao mesmo tempo, esse formato não exige duplicar toda a estrutura funcional em cada cidade, garantindo custos mais baixos e maior coordenação entre unidades. Assim, ao crescer geograficamente, a empresa pode organizar células de atendimento por mercado enquanto integra funções estratégicas, como Marketing e Produção, de forma centralizada, garantindo padronização e eficiência.