

Escola Contingencial

1) A estratégia da GANA é alcançar 30% do mercado de Sertãozinho e atingir lucro de R\$ 500 mil ao ano até 2032. Para chegar a esse objetivo, a empresa precisa ajustar sua estrutura interna. Isso significa fortalecer áreas que são decisivas para o crescimento, como Marketing, Produção, RH e Financeiro.

O Marketing deve intensificar pesquisas, satisfação de clientes e ações de promoção, já que o foco é aumentar a participação de mercado. A Produção precisa organizar seus processos para evitar atrasos e melhorar a comunicação interna, que hoje é um dos problemas mais sérios. O RH deve atuar na redução do turn-over, oferecendo treinamento e estabilizando a equipe, fundamental em uma agência criativa. Já o Financeiro precisa implementar um controle de custos mais rígido, pois isso hoje é um ponto fraco da empresa.

Assim, a estrutura precisa ser adaptada para dar suporte direto à estratégia, garantindo coordenação, fluidez e maior eficiência entre as áreas.

2) No curto prazo, a GANA precisa focar na solução de seus principais problemas internos: melhorar a comunicação entre setores, padronizar processos para evitar estouro de prazos, implementar controle de custos e reorganizar o pós-venda. Também é essencial investir em treinamento para melhorar a qualificação dos profissionais e, assim, entregar serviços com mais qualidade.

Já no longo prazo, o planejamento é mais estratégico. A empresa busca consolidar sua participação de mercado, expandir sua carteira de clientes por meio do desenvolvimento de novas marcas (que é uma de suas competências centrais) e reduzir sua rotatividade, criando um ambiente de trabalho mais estável e produtivo. Para isso, também precisará atualizar equipamentos e manter um sistema contínuo de acompanhamento da satisfação dos clientes e do desempenho interno.

Essas ações de curto e longo prazo se conectam ao principal objetivo da GANA: crescer com qualidade, aumentando sua presença no mercado e garantindo ganhos sustentáveis.

3) As orientações estratégicas foram distribuídas para cada área com base naquilo que elas precisam entregar para que os objetivos maiores sejam atingidos.

O RH recebeu a missão de contratar melhor, treinar continuamente, criar critérios de avaliação de desempenho e reduzir o turn-over. O Marketing passou a focar em pesquisas de mercado, satisfação dos clientes, precificação e ações de promoção para expansão de marca. A Produção foi orientada a melhorar seus processos internos, aumentar a eficiência e reduzir atrasos. O Financeiro, por sua vez, deve cuidar de controlar custos, acompanhar o fluxo de caixa e orientar investimentos.

Com isso, cada setor sabe exatamente como contribuir para o grande objetivo geral da organização.

4) Para acompanhar o progresso da estratégia, a GANA precisa utilizar indicadores e rotinas de monitoramento. Entre os indicadores principais estão: participação de mercado, crescimento da carteira de clientes, lucro líquido, controle de custos, satisfação dos clientes, percentual de entregas no prazo, rotatividade dos funcionários e produtividade da equipe.

Esses números devem ser acompanhados mensalmente e discutidos em reuniões entre os gestores. Além disso, relatórios trimestrais ajudam a identificar desvios e mostrar se as metas estão sendo cumpridas. Ao final de cada ano, a empresa pode revisar a estratégia e fazer os ajustes necessários.

Dessa forma, o controle deixa de ser intuitivo e passa a ser baseado em dados concretos.

5) Se a GANA expandir para novas cidades, o modelo mais adequado seria o matricial. Esse modelo combina a estrutura funcional atual (Marketing, RH, Produção, Financeiro) com uma estrutura orientada por projetos ou por localidades.

Na prática, isso significa que profissionais especializados permanecem nas áreas funcionais, mas podem ser designados para atuar em projetos específicos de cada cidade. Esse formato dá flexibilidade, permite o compartilhamento de talentos entre as regiões e mantém os custos sob

controle, evitando duplicação de departamentos completos em cada nova unidade.

Além disso, a matriz favorece coordenação e criatividade, características essenciais para uma agência de publicidade, que depende de integração entre diversas áreas para entregar bons resultados.