

1) Segundo o princípio de Chandler, a estrutura organizacional deve ser desenhada para facilitar o atingimento dos objetivos da empresa. No caso da Agência GANA, a estratégia definida é agressiva, visando atingir 30% do mercado de Sertãozinho e um lucro líquido de R\$ 500 mil ao ano em 2032. No entanto, a análise interna revela que a estrutura atual gera falhas críticas, como dificuldade de comunicação interna, estouro de prazos e pós-venda ineficiente, além de sofrer com alto turn-over. Para que a estratégia de crescimento funcione, a GANA precisará ajustar sua departamentalização para eliminar esses silos. Isso significa migrar de uma estrutura rígida para um modelo que integre melhor as áreas de Produção e Marketing, garantindo que a promessa de customização e qualidade seja entregue sem os atrasos atuais, alinhando os processos internos à meta de liderança de mercado.

2) A GANA estruturou seu planejamento temporal conectando metas imediatas à sua visão de futuro. O longo prazo está definido no horizonte de 2032, onde a empresa espera consolidar sua posição financeira e de mercado. Para chegar lá, foram estabelecidos planos táticos de curto e médio prazo com datas específicas. Por exemplo, no Marketing, a empresa planejou concluir uma pesquisa de mercado até 2029 e atingir índices de satisfação acima de 70% até 2031. Na Produção, as metas incluem a promoção de estagiários até 2026 e a implementação de ferramentas de comunicação até 2028. O Financeiro sustenta esse plano buscando uma valorização de investimentos de 17% ao ano até 2032, garantindo que os recursos necessários para ações de curto prazo, como a participação em congressos, estejam disponíveis sem comprometer a liquidez futura.

3) A empresa conseguiu dar clareza aos departamentos através do desdobramento de seu objetivo macro em missões específicas para cada área funcional. A estratégia global de crescimento e lucro foi traduzida para o RH como a necessidade de estabilizar a equipe, com a meta explícita de diminuir o turn-over em 50% através de novos processos de recrutamento e remuneração estratégica. Para o Marketing, a estratégia se transformou na busca por volume e fidelização, com a meta de aumentar em 40% o número de clientes e desenvolver o pós-venda. A Produção recebeu a diretriz de eficiência técnica, focando em otimizar a qualidade em 15% e reduzir o uso de recursos físicos, enquanto o Financeiro assumiu a responsabilidade pela eficiência econômica, com a meta de reduzir 20% do custo operacional. Assim, cada setor sabe exatamente qual "pedra" deve carregar para construir a "catedral" de 2032.

4) Para garantir que a estratégia não seja apenas um desejo, a empresa estabeleceu um sistema de controle baseado em indicadores quantitativos e processos de revisão. O sucesso é medido por métricas claras, como o índice de satisfação dos funcionários (meta acima de 80%), o índice de satisfação dos clientes (meta acima de 70%) e a liquidez da empresa (meta de 24%). Além dos números, o controle é exercido através de rotinas processuais, como a regularização da avaliação de desempenho semestral no RH e o acompanhamento do número de reclamações de clientes, que não deve exceder duas por ano na Produção. Esses mecanismos funcionam como um painel de controle que alerta a gestão caso a execução esteja se desviando dos objetivos de longo prazo.

5) Caso a GANA decida expandir para novas cidades, o modelo matricial seria o mais adequado para equilibrar a operação. A justificativa para essa escolha reside na

necessidade de otimizar recursos escassos, visto que a empresa já identifica a falta de mão-de-obra especializada como uma ameaça e tem como meta a redução de custos operacionais. No modelo matricial, a agência poderia manter seus especialistas técnicos (criação, planejamento) centralizados ou agrupados por função para garantir a qualidade técnica, enquanto alocaria gerentes de conta ou projetos dedicados às novas praças geográficas. Isso permitiria um atendimento focado nas especificidades do novo mercado local sem a necessidade de duplicar toda a estrutura técnica cara em cada nova cidade, resolvendo o problema de comunicação e prazo através de uma coordenação de projeto mais forte