

1) A estratégia da Agência GANA é atingir 30% do mercado de Sertãozinho e um lucro líquido de R\$ 500 mil até 2032. Para suportar essa estratégia de crescimento e rentabilidade, a estrutura organizacional foi desenhada através da estratificação de estratégias, dividindo a responsabilidade em quatro departamentos funcionais principais: Recursos Humanos, Produção, Marketing e Financeiro.

A mudança nas metas exigiu ajustes claros na estrutura e nos processos de cada área para corrigir fraquezas internas e aproveitar oportunidades:

Ajuste na Coordenação: Para resolver a "Dificuldade de comunicação interna" e o "Inter-relacionamento das áreas", a estrutura precisou definir o que cada departamento "deve fazer" de forma integrada.

Ajuste nos Processos: O objetivo de crescimento exigiu que o RH deixasse de ser apenas operacional para focar em "Recrutamento e Seleção" e "Treinamento", combatendo o alto turn-over. Já a Produção precisou focar na otimização da qualidade para mitigar o "estouro em prazos".

2) A empresa conectou suas atividades ao objetivo maior (Visão 2032) através de um planejamento temporal escalonado:

Longo Prazo (Visão Estratégica): O alvo final é o ano de 2032, onde se espera consolidar a liderança de mercado e a meta financeira de R\$ 500 mil/ano e liquidez de 24%.

Médio e Curto Prazo (Planos Táticos): A empresa definiu marcos intermediários específicos para sustentar o longo prazo:

Até 2013 (Curto Prazo no contexto do caso): Otimizar a qualidade dos serviços em 15% e diminuir 20% do custo operacional.

Até 2026: Promoção de 04 estagiários a profissionais.

Até 2028/2029: Conclusão da ferramenta de comunicação interna e da pesquisa de mercado.

Até 2031: Índice de satisfação de clientes acima de 70% (Bom) para corrigir o pós-venda ineficiente.

3) A estratégia foi "cascadeada" transformando o objetivo macro em Planos Táticos específicos para cada área. Cada departamento recebeu diretrizes claras sobre o "que deve fazer" e quais metas perseguir:

Marketing: Recebeu a missão de aumentar em 40% o número de clientes e atingir uma carteira de 200 clientes, focando na customização para novas empresas industriais.

Produção: Foi orientada a executar serviços dentro do prazo (máximo de 02 reclamações anuais) e reduzir o uso de recursos (papel) em 15%.

Financeiro: Recebeu a diretriz de alcançar taxas de investimento de mercado (17% a.a.) e controlar o custo operacional.

RH: Foi incumbido de diminuir o turn-over em 50% e garantir que novos funcionários tenham satisfação "boa ou muito boa".

4) A empresa pretende controlar o atingimento da estratégia através da definição rigorosa de Indicadores e Metas associados a Processos específicos.

O monitoramento inclui:

Indicadores de Desempenho (KPIs): Como o índice de satisfação dos funcionários (meta > 80%) , número de reclamações de clientes por atraso e índice de satisfação de clientes (pós-venda).

Avaliações Periódicas: Implementação de processo de avaliação de desempenho regularizada semestralmente no RH.

Metas Financeiras: Acompanhamento do valor do custo anual (teto de R\$ 750.000,00 em 2032) e rentabilidade dos investimentos.

5) Considerando o cenário apresentado, a estrutura Matricial seria a mais recomendada, embora apresente desafios.

Justificativa:

Foco no Cliente e Pós-venda: A empresa tem como ponto fraco o "Pós-venda ineficiente" e "Dificuldade de comunicação interna". Uma estrutura puramente funcional, ao expandir geograficamente, poderia agravar o distanciamento do cliente. Uma matriz permitiria ter gerentes de contas/projetos locais (focados no mercado da nova cidade) respondendo tanto à liderança local quanto à técnica.

Aproveitamento de Recursos: A GANA possui "Bons equipamentos" e "Conhecimento" centralizados. Replicar toda a estrutura de produção (equipamentos caros) em cada nova cidade (Departamentalização Geográfica pura) seria custoso. A estrutura matricial permite que a produção continue centralizada (ganho de escala e uso dos ativos), enquanto o atendimento é descentralizado.

Complexidade: Dado que a empresa busca "novas marcas" e "customização do produto" , a matriz facilita a alocação de equipes multidisciplinares (criação + atendimento) para projetos específicos de clientes em diferentes cidades, mantendo o controle de qualidade técnico da sede.