

## Caso Gana - Teoria das Organizações

1) De acordo com Chandler (1962), a estrutura deve ser moldada a partir da estratégia adotada pela organização. No caso da Agência GANA, a meta estratégica de alcançar 30% do mercado de Sertãozinho e atingir lucro líquido anual de R\$ 500 mil até 2032 exige uma reconfiguração estrutural capaz de sustentar crescimento, eficiência operacional e maior integração entre áreas.

Mudanças no posicionamento e nas metas estratégicas requerem ajustes na departamentalização e nos mecanismos de coordenação. Dado que a GANA apresenta fragilidades como dificuldade de comunicação interna, falta de controle de custos, sobrecarga de trabalho e estouro de prazos, a estrutura deve evoluir para garantir fluxos mais claros de informação, maior padronização de processos e definição objetiva de papéis.

Assim, a estratégia orienta a necessidade de:

- Fortalecer departamentos centrais, como Produção e Financeiro, de modo a corrigir falhas operacionais que comprometem o cumprimento de prazos e o controle de recursos.
- Implantar processos mais integrados, assegurando que as ações de RH, Marketing, Produção e Financeiro contribuam para o objetivo estratégico.
- Reforçar os mecanismos de coordenação interdepartamental, reduzindo a informalidade operacional e ampliando a capacidade de resposta às demandas do mercado.

Portanto, a estratégia da GANA demanda uma estrutura mais formalizada, com maior articulação entre áreas e alinhamento sistêmico às metas de longo prazo.

2) O caso evidencia que a Agência GANA desenvolveu seu planejamento por meio da definição de metas, processos e planos táticos diferenciados para cada departamento. No

longo prazo, a organização estabeleceu como objetivo central a ampliação de market share e a obtenção de lucratividade consistente, metas que orientam a alocação de recursos e a definição das prioridades organizacionais.

No curto prazo, cada área elaborou planos táticos compatíveis com suas responsabilidades operacionais e com os desafios identificados. RH, Marketing, Produção e Financeiro receberam diretrizes que contemplam prazos, orçamento e rotinas específicas, como indicado na apresentação dos departamentos e de seus “o que deve fazer”. Tais planos incluem ações como recrutamento e treinamento (RH), análise de mercado e promoção (Marketing), padronização das entregas (Produção) e controle de custos e fluxo de caixa (Financeiro).

Dessa forma, o planejamento articula objetivos de longo prazo com ações táticas e operacionais, garantindo coerência entre a estratégia global e a atuação cotidiana da organização.

3) A orientação estratégica foi desdobrada por meio de um processo de cascataamento, em que as metas organizacionais foram traduzidas em objetivos específicos para cada departamento. O material demonstra que, após a definição das metas gerais, a GANA estabeleceu planos táticos claros para cada área, acompanhados de processos e indicadores esperados .

Esse procedimento assegura que cada departamento compreenda sua contribuição para a estratégia macro. O RH passa a atuar no fortalecimento das competências e na redução do turnover; o Marketing é responsável por inteligência de mercado, precificação e promoção; a Produção concentra-se na melhoria dos prazos e qualidade das entregas; e o Financeiro, no controle orçamentário e na saúde financeira.

Portanto, a estratégia foi comunicada de forma objetiva, permitindo que cada área opere com diretrizes próprias, porém alinhadas ao objetivo coletivo da organização.

4) Para verificar o alcance das metas, a empresa utiliza o conceito de indicadores, conforme apresentado na seção correspondente do caso . A GANA pode monitorar sua estratégia mediante sistemas de avaliação contínua, com indicadores como:

- participação de mercado;
- lucro líquido anual;
- custos operacionais;
- tempo médio de entrega dos serviços;
- satisfação dos clientes;
- turnover e desempenho dos colaboradores.

Além disso, processos de monitoramento sistemático, como reuniões periódicas entre departamentos, revisões trimestrais dos planos táticos e análises de resultados , e constituem mecanismos essenciais para identificar desvios e promover correções rápidas. Tais práticas garantem alinhamento contínuo entre execução e estratégia.

5)Caso a Agência GANA decida expandir para novas cidades, o modelo mais adequado seria a departamentalização matricial. A estrutura funcional, embora simples e de baixo custo, não oferece a coordenação necessária quando múltiplas unidades precisam operar de forma integrada, especialmente considerando que a empresa já enfrenta problemas de comunicação interna. A departamentalização por cliente também não atende plenamente às necessidades, pois o desafio central é geográfico, e não a diversificação por segmentos.

A estrutura matricial permitiria combinar a especialização funcional existente (RH, Marketing, Produção e Financeiro) com a criação de unidades regionais capazes de adaptar as ações ao contexto local. Esse modelo favorece a padronização de processos, a transferência de competências e a manutenção do controle de custos e da qualidade, fatores críticos identificados no caso.

Assim, a departamentalização matricial apresenta o melhor equilíbrio entre coordenação, flexibilidade, foco no cliente e suporte ao crescimento organizacional.