

## Caso

Tinha acabado mais uma reunião do Conselho de Administração da empresa de produtos alimentares Central, e Sousa Rodrigues, o seu administrador delegado, encostando-se bem para trás na sua cadeira, sentia-se cada vez mais cansado de ser a única pessoa na empresa efectivamente responsável pelos resultados. Embora tivesse bons directores responsáveis pelas áreas financeira, comercial, *marketing*, produção, compras e pesquisa e desenvolvimento, ele sabia que não podia responsabilizar nenhum deles pelos lucros ou prejuízos da empresa, mesmo que o desejasse. Achava de facto difícil avaliar em que medida cada um deles era responsável pelas contribuições das suas áreas para os resultados globais. O director comercial, por exemplo, tinha-se queixado algumas vezes, e com alguma razão, de que não podia ser integralmente responsável pelas vendas quando a publicidade era ineficaz, os produtos que as lojas desejavam não eram os que a produção lhes proporcionava ou quando não dispunha de novos produtos para enfrentar eficazmente a concorrência. Por outro lado, também o director da produção tinha alguma razão quando dizia que não podia manter os custos em níveis reduzidos e ainda produzir em pequenos lotes para atender pedidos com pouca antecedência; além do mais, os controlos financeiros considerados necessários não permitiriam que a empresa mantivesse *stocks* significativos de produto algum.

Sousa Rodrigues considerava a hipótese de organizar a empresa em seis ou sete divisões por produtos, com um gestor em cada uma, com total responsabilidade pelos seus resultados. Mas receava que isso não fosse viável ou económico, pois muitos dos produtos alimentares vendidos com a marca da empresa eram produzidos com o mesmo equipamento e utilizavam as

mesmas matérias-primas. Além disso, um vendedor que visitasse uma loja ou um supermercado podia, muito mais economicamente, trabalhar com uma série de produtos relacionados em vez de apenas um ou de um pequeno número de produtos.

Chegou então à conclusão de que a melhor coisa a fazer seria nomear gestores de produto subordinados a um director-geral de *marketing* de produtos. Cada gestor de produto seria responsável por um ou por alguns produtos, e supervisionaria, para cada produto, todos os aspectos relacionados com a pesquisa e desenvolvimento, fabricação, *marketing* e vendas, responsabilizando-se assim pelo desempenho e pelos resultados do produto.

Sousa Rodrigues estava convencido de que não podia dar a esses gestores de produto autoridade efectiva de linha sobre os diversos departamentos operacionais da empresa, pois isso faria com que cada director e o seu departamento ficassem subordinados a seis gestores de produto, ao director-geral de *marketing* de produtos, bem como ao presidente. Ele estava preocupado com este problema, mas sabia que algumas das grandes empresas com sucesso tinham usado o sistema de departamentalização por produtos. Além do mais, lembrava-se daquele seminário sobre organização que recentemente frequentara onde foi afirmado que se deveria esperar uma certa falta de definição e alguma confusão em qualquer organização, e que isso talvez até não fosse mau, pois forçaria as pessoas a trabalhar em conjunto, em equipa.

Sousa Rodrigues estava, pois, decidido a introduzir o sistema de departamentalização por produtos, tal como descrito acima, e esperar pelos resultados. Mas interrogava-se como poderia evitar o problema da confusão nas relações entre subordinados e superiores.

## Questões

1. Concorda com a solução de Sousa Rodrigues, ou teria agido de maneira diferente?
2. Que deveria Sousa Rodrigues fazer para evitar qualquer confusão nessa organização?
3. Apresente o organograma resultante desta reorganização.