



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

EFRAIM RAFAEL VIÉGAS JÚNIOR

**COMPRANDO OS BENEFÍCIOS DAS COMPRAS: EVIDÊNCIAS DE USO EM UMA
ORGANIZAÇÃO INDÚSTRIA DE GRANDE PORTE.**

Caruaru
2018

EFRAIM RAFAEL VIÉGAS JÚNIOR

**COMPRANDO OS BENEFÍCIOS DAS COMPRAS: EVIDÊNCIAS DE USO EM
UMA ORGANIZAÇÃO INDÚSTRIA DE GRANDE PORTE.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de
Administração da Universidade
Federal de Pernambuco, como
requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho.

Caruaru
2018

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

V656c Viégas Júnior, Efraim Rafael.
Comprando os benefícios das compras: evidências de uso em uma organização indústria de grande porte. / Efraim Rafael Viégas Júnior. – 2018.
47f.; il.: 30 cm.

Orientador: José Lindenberg Julião Xavier Filho.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2018.
Inclui Referências.

1. Pesquisa-ação. 2. Compras. 3. Departamentos. 4. Organizações. I. Xavier Filho, José Lindenberg Julião (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2018-429)

EFRAM RAFAEL VIÉGAS JÚNIOR

**COMPRANDO OS BENEFÍCIOS DAS COMPRAS: EVIDÊNCIAS DE USO EM UMA
ORGANIZAÇÃO INDÚSTRIA DE GRANDE PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal de Pernambuco, como
requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Aprovada em: 07/12/2018.

BANCA EXAMINADORA

Profº. Dr. Jose Lindenberg Julião Xavier Filho (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Profº. Dr. Elielson Oliveira Damascena (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Profº. Dr. Luiz Sebastião dos Santos Júnior (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico esse trabalho a Deus que me deu forças para trilhar esse longo caminho até chegar aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que me deu forças para trilhar esse longo caminho até chegar aqui.

Ao meu orientador e amigo, professor Jose Lindenberg Julião Xavier Filho, pela brilhante orientação.

A minha Bisavó Maria do Carmo que foi a pessoa com mais garra e vontade de viver que eu já conheci, foi com ela que eu aprendi o verdadeiro valor de família, e de viver cada dia intensamente.

Em especial a minha mãe Marcyia Elizabetty, que sempre sonhou em ter seu único filho formado em uma graduação, sempre me incentivou a estudar para que eu pudesse ter um futuro melhor e mais oportunidades na vida.

A minha avó Maria José, que sempre torceu por minhas conquistas e vitórias, me dando todo amor e carinho desse mundo.

A minha esposa Jennyfer Suellen, que sempre esteve ao meu lado e nunca deixou de acreditar em mim, me tornou uma pessoa melhor e me inspirou a correr atrás dos meus objetivos.

Ao meu Filho Victor Pietro, por trazer alegria aos meus dias e mostrar que pai é aquele que ama e que cria seus filhos com amor e carinho.

A toda minha família, avô, irmãs, primos, primas, minhas tias (em especial minhas tias Carmem Lima e Cristina Lima) e tios (em especial Almir Castanha e Júnior Vaqueiro), que de diversas formas me auxiliaram e me incentivaram a desenvolver e concluir este trabalho.

Aos meus amigos que a UFPE me presenteou Ivan Viana, Leonardo Silva, Luan Gomes, Emanuel Rodrigues, Paloma Rocha, Dayseanne Vasconcelos, Kettylen Wilma e Rafael Roger que sempre estiveram ao meu lado nos momentos bons e ruins ao longo dessa graduação, foram muitas aventuras vividas e momentos que ficarão marcados na minha memória.

Aos meus amigos Robson Lino, Samuel Cintra, Ivanildo Rodrigues, Elvys Preslly e Jaine Juliana que ao longo do tempo e dos caminhos que a vida tomou continuaram ao meu lado me apoiando e mostrando que quando se trata de amizade o que importa é qualidade e não quantidade.

Aos meus Amigos da Vitamassa, Mauro Rego, Bruno Torres, Jeane Souza e Aluscka Aretuza que me ajudaram a concluir esse trabalho, me

incentivando e cobrando diariamente pela produção de conteúdo, sem eles eu estaria mais um período sem concluir a graduação.

Em Especial a Renan Wesley que acreditou em mim quando nem eu mesmo acreditava mais, me incentivando incansavelmente a concluir esta graduação e tirando seu tempo de almoço para me ajudar com a pesquisa desse trabalho.

A Universidade Federal de Pernambuco e a todos os Docentes, que agregaram conhecimento a minha educação acadêmica.

E a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

“Tudo passa...” – Autor desconhecido

RESUMO

Utilizando a Pesquisa-Ação como estratégia para análise e aproximação entre teoria e prática, a presente pesquisa tem por objetivo analisar a mudança da estrutura organizacional em uma indústria de grande porte para acomodar um departamento de compras, com intuito de manter-se competitiva no mercado, tendo em vista que o departamento de compras tem uma função estratégica na organização podendo ser transformado em uma vantagem competitiva. Tomou-se a ACE como base analítica para identificação da estrutura inadequada e foram trabalhadas duas variáveis contingenciais, a saber, estratégia e tecnologia. Foi evidenciado também a existência de uma estrutura invisível que exigiu ajuste na aplicação do plano de ação, tornando sua implementação mais complexa do que proposto inicialmente, por fim foi atingido o desempenho superior através da estruturação do departamento de compras e se verifica a forte presença da tecnologia na estruturação do departamento de compras. Este estudo contribui para a academia mostrando a importância em aproximar teoria e prática para melhorar o desempenho nas organizações.

Palavras-chave: Pesquisa-ação. Departamentalização. ACE. Compras.

ABSTRACT

Using Action Research as a strategy for analysis and approximation between theory and practice, the present research aims to analyze the change of the organizational structure in a large industry to accommodate a purchasing department, in order to remain competitive in the market , since the purchasing department has a strategic function in the organization and can be turned into a competitive advantage. ACE was used as an analytical basis to identify the inadequate structure and two contingency variables, namely strategy and technology, were worked. It was also evidenced the existence of an invisible structure that required adjustment in the application of the action plan, making its implementation more complex than initially proposed, finally achieving superior performance through the structuring of the purchasing department and the strong presence of the technology in structuring the purchasing department. This study contributes to the academy showing the importance in bringing theory and practice together to improve performance in organizations.

Keywords: Action-research. Departmentalization. ACE. Shopping.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	PESQUISA AÇÃO COMO MÉTODO DE PESQUISA.....	14
3	O CICLO DA AÇÃO: RESOLVENDO UM PROBLEMA REAL NA ORGANIZAÇÃO.....	19
3.1	<i>A Situação-Problema: Demandas não satisfeitas pelo processo de aquisição de insumos.....</i>	19
3.2	<i>Em busca de soluções previamente disponíveis na literatura: A Abordagem da Contingência Estrutural (ACE) e o desenvolvimento superior.....</i>	23
3.3	<i>Plano de intervenção: Flexibilizando a estrutura e estruturando processos.....</i>	27
4	CICLO ACADÊMICO: A GERAÇÃO DE CONHECIMENTO DE BASE EMPÍRICA.....	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
	REFERÊNCIAS	44

1. INTRODUÇÃO

As organizações vêm experimentando um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo, demandando de seus dirigentes e gestores posturas e decisões mais assertivas no que compete a busca pela *performance* (CERIBELI, 2013). Com o surgimento de novas tecnologias em meio a um processo de globalização acelerada, essa competitividade entre as empresas torna-se cada vez mais acirrada, exigindo que sejam implementadas mudanças nas práticas administrativas e tornando-as mais eficazes e eficientes, evitando que fiquem ultrapassadas ou descoladas da situação ótima desejada, seja por causa de processos ineficientes, tecnologias obsoletas ou estrutura inadequada (MERLO, 2013).

Quando, quanto e como comprar tornaram-se fatores importantes para manter as organizações competitivas (MARTINS; ALT, 2009), pois dependendo de como são conduzidas as compras (suprimentos) podem ser gerados reduções de custos de aquisição e melhora nas margens aplicadas aos produtos finais. O departamento responsável por essas aquisições de produtos e serviços é o departamento de compras, que segundo Moraes (2005), possui vários papéis na organização e um dos principais é a negociação de preços com os fornecedores. Essas negociações são fatores determinantes para o preço final dos produtos, influenciando diretamente na competitividade (fator preço) da empresa no mercado.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) observaram que a força competitiva dos “compradores” pode determinar a competitividade da empresa em busca da ampliação dos retornos e em defesa da sua lucratividade. Para Kotler (2008) o poder de barganha dos compradores cresce na medida em que eles se concentram e se organizam, pressionando por preços menores e prazos maiores, conforme afirmam Aaker (2001) e Ghemawat (2000). Analisando possíveis mudanças organizacionais para que se mantenha a empresa competitiva no mercado é possível explorar a mudança na estrutura da organização para alocar o setor de compras, que conforme Batista e Maldonado (2008) afirmam, o setor de compras tem uma função estratégica na organização podendo ser transformado em uma vantagem competitiva, desde que adequadamente desenvolvido e utilizado.

Andrade (2009) colabora com esse pensamento quando diz que além de uma vantagem competitiva o setor de compras gerou uma grande revolução na última década, pois adentrou a estrutura organizacional como tendo por finalidade otimizar o gerenciamento dos fornecedores na cadeia de suprimentos da organização, impulsionando a produção científica da área.

Para que seja possível explorar essa reestruturação é necessário que os pesquisadores e participantes estejam envolvidos na avaliação e mudança estrutural, buscando encontrar na teoria os fundamentos que auxiliem esta mudança na prática. Entretanto, como vem discutindo Santos e Silveira (2015) e Carrieri, Perdigão e Aguiar (2015), ainda existe uma distância entre a teorização e a prática do mundo organizacional, e para viabilizar este tipo de intervenção se mostra necessário aproximar o que foi afastado ao longo do tempo, ou seja, o pesquisador do praticante e vice-e-versa.

Esse distanciamento ao longo do tempo evidenciou problemas na relação entre a prática e teoria no campo da administração criando urgência na busca por pontos de encontro, como sugerido por Bertero *et al.* (2013). Essa dicotomia foi comentada por Lima e Wood Jr (2014, p.162) quando argumentam que “*considering that the goal of science is to advanced know ledge for He good of society, we conclude that the benefit of administrative science in brazilis Unknown and perhaps insignificant*”. Este comentário afirma que a prática da pesquisa em administração acabou por tornar baixa a aplicabilidade do conhecimento produzido nas organizações no Brasil, fundamentando assim o distanciamento entre teoria e prática.

Mesmo existindo várias argumentações acadêmicas justificando e indicando caminhos diversos para explicar essa distância entre o mundo empírico das organizações e a academia, o que se observa são discursos em torno desta temática que divergem em suas posições (Xavier *et al.*, 2015). Os discursos são distribuídos em três linhas de posicionamento, a posição dos acadêmicos, dos praticantes de gestão e por fim o discurso dos consultores, todos no intuito de criar legitimidade sobre seus posicionamentos como refletem Xavier *et al.* (2015). Esses discursos possuem peculiaridades nas suas formações, que se distinguem em diferentes reflexões do saber científico, em diversos métodos para operacionalizar tais conhecimentos e em diferentes fundamentos de legitimidade, como afirmou Mattos (2003).

Na academia, dois dos discursos mencionados acima se destacam dos demais, o primeiro é o discurso particular do *pesquisador* que se dedica exclusivamente as pesquisas, e o segundo é o discurso daquele acadêmico que *ministra aulas e participa de consultorias*, como observa Kirschbaum, Porto e Ferreira (2004). Baseado na tipologia proposta por Kirschbaum, Porto e Ferreira (2004) esse estudo possui a linha de pesquisa fundamentada no segundo grupo de acadêmicos, pois se vê no discurso característico do praticante através da busca pelas experiências adquiridas no cotidiano organizacional a característica essencial para a investigação empírica do fenômeno administrativo.

Sendo assim, devido a linha de pesquisa de investigação empírica, esse estudo faz uma busca de experiências no mundo empírico das organizações, para desenvolvimento de tecnologias de gestão, entendidas por Mattos (2003, p.48) como “o jogo de linguagem teórica que se dirige para a ação gerencial, até mesmo porque muitas vezes se originou diretamente da experiência dela”.

2. PESQUISA-AÇÃO COMO MÉTODO DE PESQUISA.

Para que se possa intervir na prática organizacional a Pesquisa-ação será a linha de pesquisa que melhor se aplica, conforme o pensamento de Menelau, Santos e Castro (2015), onde afirmam que “na pesquisa qualitativa aplicada à área de Administração, a que mais se aproxima de uma postura decididamente comprometida com a produção de impactos significativos à realidade estudada é a PA”.

E, além disso, é necessário reduzir a distância entre a academia e a prática nas organizações, utilizando a estratégia da Pesquisa-Ação que segundo Rogers (2002) é a estratégia de pesquisa que procura investigar a prática com finalidade de solucionar coletivamente problemas empíricos. Thiollent (2009) também colabora reconhecendo a Pesquisa-Ação (PA) como uma pesquisa social baseada na prática, que é realizada através da associação da teoria na resolução de um problema que envolve pesquisadores participantes da situação-problema trabalhando de modo cooperado entre si.

Mesmo com a Pesquisa-Ação sendo pragmática, ela se distingue visivelmente da prática, e mesmo sendo pesquisa, também se distingue das pesquisas científicas usualmente utilizadas, como por exemplo estudos de caso, pesquisas bibliográficas e pesquisas documentais. A Pesquisa-Ação se distingue das demais pesquisas devido ao fato que faz com que seja alterado o que está sendo pesquisado e simultaneamente fique limitada às variáveis e ao contexto encontrado na prática (TRIPP, 2005).

Segundo Gil (1999) a Pesquisa-Ação é justificada como relevante para as ciências sociais, pois através dela é possível obter “resultados socialmente mais relevantes” [que as pesquisas tradicionais]. É em busca desses resultados que utilizamos a PA como metodologia para analisar e intervir no problema do mundo empírico das organizações, que neste caso se aplica ao problema em adequar a estrutura para as mudanças que estão acontecendo no ambiente, e tendo em vista que as negociações realizadas pelos compradores influenciam diretamente no preço final do produto, e traz um diferencial competitivo para empresa, é de crucial importância analisar os fatores que impossibilitam a administração do processo de compras, e esses fatores só conseguem ser enxergados pelos participantes do problema da departamentalização do setor de compras.

Segundo Vergara (2005), para que se caracterize a Pesquisa-Ação é necessário que o projeto de pesquisa tenha um caráter intervencionista, pois este tipo de pesquisa supõe que o

pesquisador participe e intervenha na realidade social. Logo, é necessário que algumas fases sejam aplicadas e seguidas, e apesar de diversas possibilidades aplicadas por vários autores (BARBIER, 2002; ELLIOT, 1978) sobre as fases da Pesquisa-Ação, Chizzotti (2006) utilizou seis fases que seguem abaixo, e que foram descritas por Barbosa *et al* (2015):

- i) Definição do problema: delimitação do problema que se pretende solucionar. Nesta etapa a busca por informações que possam fomentar a proposição de soluções futuras é essencial, assim, é preciso conhecer detalhadamente o que se pretende melhorar;
- ii) Formulação do problema: pressupõe que após a definição do problema seja preciso coletar informações documentais, realizar entrevistas, enfim, investigar acerca da questão, como vistas a definir possíveis soluções e suas viabilidades;
- iii) Implementação da ação: pressupõe a execução da decisão tomada, com definição de responsabilidades e resultados esperados;
- iv) Execução da ação: é acompanhada de todos os aspectos, desde os responsáveis até seus resultados que serão utilizados nas fases seguintes;
- v) Avaliação da ação: a avaliação da ação determinará se os resultados esperados foram atingidos e os pontos de divergência e convergência em relação ao objetivo estabelecido;
- vi) Continuidade da ação: nesta etapa é preciso que todos os envolvidos estejam cientes dos resultados alcançados e dos pontos de melhorias. Determina a continuidade das ações, os ajustes necessários e as modificações.

Um esclarecimento que se faz importante sobre Pesquisa-Ação é referente à sua diferença em relação à pesquisa participante. Diversos estudos apontam como parecidas, entretanto, Thiollent (1986, p. 7) diz que a Pesquisa-Ação sugere mais do que a participação do pesquisador, na medida em que afirma que esta pesquisa utiliza “uma forma de ação planejada de caráter social, educacional, técnico ou outro, que nem sempre se encontra em propostas de pesquisa participante”.

Outro ponto que carece de esclarecimentos está relacionado entre a Pesquisa-Ação e a consultoria e suas diferenciações, pois mesmo existindo diversas características similares sua diferenciação está no foco, onde Roesch (2001) assevera que a Pesquisa-ação tem o foco na elaboração e desenvolvimento do conhecimento teórico de base empírica, e paralelamente efetua as soluções dos problemas identificados, enquanto sua coirmã está focada na dissolução dos entraves práticos.

Para que os problemas identificados na PA sejam solucionados e não ocorram ambiguidades, é necessário que se aplique o que McKay e Marshall (2007) entendem por Ciclo de Ação. Para os autores acima, esse Ciclo de Ação é dividido em dois ciclos, que se desenvolvem simultaneamente e se inter-relacionam: o da Ação e o Acadêmico.

No Ciclo Acadêmico, o pesquisador busca a formação do conhecimento através da pesquisa de uma organização, fundamentado no tema de pesquisa e na sua orientação epistemológica. Antecipadamente o pesquisador procura na literatura as referências necessárias para desenvolver as discussões e analisar perspectivas acerca do tema pesquisado.

Dessa maneira, é possível definir o problema de pesquisa que procura identificar, quais as dificuldades de base empírica para modificar a estrutura organizacional na recepção de um departamento de compras institucional. Sendo necessário determinar um referencial teórico que fundamentará o objetivo, podendo examinar e compreender, a partir daí é desenvolvido um plano de intervenção que conduzirá o projeto para que o objetivo seja alcançado, gerando resultado conceitual de base empírica.

Paralelamente é desenvolvido o Ciclo da Ação, que busca a solução do problema da realidade, e é necessário que o desenvolvimento desse ciclo esteja envolvendo os participantes dos grupos interessados na solução do problema (MENELAU; SANTOS; CASTRO, 2015). A partir disso, o Ciclo de Ação se constitui na definição contingencial da situação-problema, elaboração e implementação do plano de intervenção e posterior análise dos dados e, caso o problema seja solucionado, o pesquisador afasta-se desse Ciclo e dedica-se à reflexão sistemática para retornar com esta experiência ao ambiente educacional.

Desta maneira entende-se que o Ciclo de Ação está focado na organização e o Ciclo Acadêmico na forma em que essas experiências podem retornar como conhecimento para academia, razão que determina a PA como estratégia de pesquisa (McKAY; MARSHALL, 2007; THIOLLENT, 2009).

Algo que é importante de se esclarecer é o fato que mesmo a Pesquisa-Ação possuindo dois ciclos o planejamento é iniciado definindo um tema de pesquisa, onde o pesquisador ou grupo de pesquisa deve analisar a situação-problema avaliando seu contexto, natureza e alcance, ou pode ser iniciada pelo Ciclo Acadêmico conforme afirmam Menelau, Santos e Castro (2015). Nesta perspectiva é possível distinguir a estratégia da Pesquisa-Ação da consultoria, no que diz respeito à solução de problemas encontrados na realidade.

Devido a estas diferenciações, este estudo utiliza a Pesquisa-Ação para explorar os benefícios da reestruturação de uma indústria de grande porte para alocar um setor de compras, representando o propósito acadêmico presente na PA, qual seja investigar o processo de ajuste estrutural para acolher o departamento de compras.

Para operacionalizar nossa Pesquisa-Ação, utilizaremos como base a proposição metodológica do ciclo de ação criado de McKay e Marshall (2007), que propõem atender as demandas em ambos os ciclos, intervindo no problema da organização por meio da ação e gerando conhecimento para academia, esse ciclo foi ilustrado por Menelau, Santos e Castro (2015) conforme a figura 1, onde é possível detalhar o desenvolvimento do ciclo da Ação e do ciclo Acadêmico e a forma como eles se inter-relacionam.

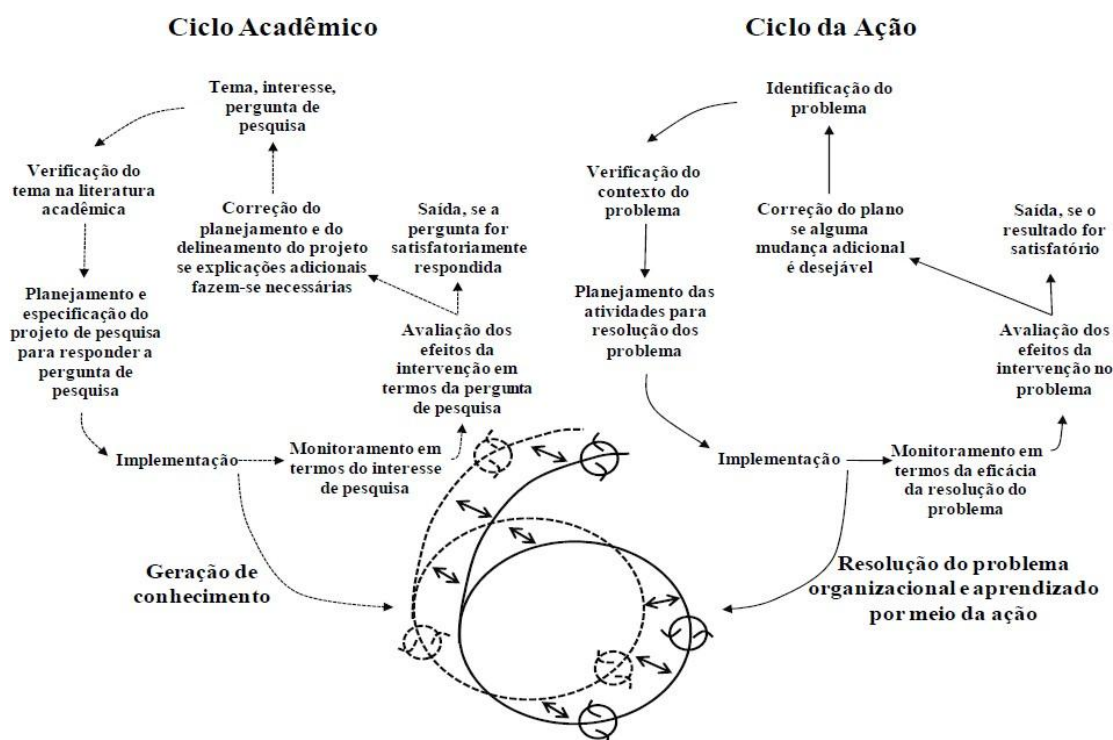


Figura 1: Espiral da Pesquisa-ação em organizações.

Fonte: Menelau *et al.* (2015).

Seguindo as proposições de Menelau *et al.* (2015) referentes aos dois ciclos da PA, este estudo será estruturado em 3 partes, além da introdução: O ciclo de Ação, onde será descrito a Situação-Problema, pesquisado as soluções possíveis na literatura e o plano de intervenção; O ciclo Acadêmico, onde será discutido o retorno para a academia dos conhecimentos adquiridos através das experiências no mundo empírico e; Considerações Finais.

Neste contexto, reconhecendo a importância crescente da função compras (suprimentos) nas organizações bem como a urgência de esforços por aproximar pesquisa e prática

organizacional, esta pesquisa propõe analisar a mudança da estrutura organizacional em uma indústria de grande porte para acomodar o departamento de compras, reformulando processos, e utilizando tecnologias de gestão da cadeia de suprimentos, com intuito de manter-se competitiva no mercado.

3. O CICLO DA AÇÃO: RESOLVENDO UM PROBLEMA REAL NA ORGANIZAÇÃO

Nesta etapa iremos descrever e apresentar a situação-problema (3.1), a busca de soluções possíveis na literatura (3.2) e o plano de intervenção (3.3). Tais procedimentos foram escolhidos seguindo a proposição metodológica apresentada por McKay e Marshall (2007) acerca do Ciclo da Ação.

3.1. A Situação-Problema: Demandas não satisfeitas pelo processo de aquisição de insumos

A função de compras vem se destacando como tendo uma centralidade nunca antes vivenciada no mundo organizacional, sugestionando que deve ser estudada tanto em suas rotinas quanto nas formas que adentram a estrutura organizacional.

Neste sentido, este estudo se aproximou de uma grande indústria de produtos alimentícios, localizada no município de Caruaru (PE), com faturamento bruto anual superior a R\$ 220 milhões e mais de 900 funcionários, dados de 2017 – ano em que se realizou a PA, com sua gestão de nível estratégico historicamente familiar, onde o proprietário exerce o cargo de presidente da empresa e seus dois filhos exercem os cargos de diretores financeiros e de operações. Vem passando desde o início do ano de 2016 por uma reestruturação da gestão de nível topo, através de investimentos na **profissionalização dos gestores de nível estratégico** com a contratação de profissionais com *expertise* em suas áreas afins, e experiências adquiridas em multinacionais, além de uma complexa **implementação de um software de controle de processos (TOTVS®)**, onde será possível melhorar a comunicação organizacional através da integração entre todos os setores da empresa em um único sistema, e a mudança na governança corporativa onde se busca melhorar a comunicação interna e transparência entre as partes interessadas.

É também uma preocupação da diretoria melhorar o tratamento de maneira que todos os fornecedores, clientes e colaboradores são tratados de maneira justa e igualitária, também foi implementado uma forma de gestão onde se leve em conta a questão socioambiental evitando que as decisões gerenciais possam causar danos a sociedade e o meio ambiente, e por fim a pesquisa colaborou para a prestação de contas dos agentes da governança, onde cada setor deve colaborar com informações úteis para tomada de decisão.

Com a promitente mudança e adequação da forma de gerenciamento na organização, foi necessário que fossem revistos processos, estruturas e rotinas. Para conseguir implementar e tornar funcional o sistema que controlaria toda a organização (*software*), dentre diversos obstáculos encontrados, foi verificado que não existia um departamento que respondesse diretamente pela aquisição de produtos e serviços e ninguém que gerenciasse os contratos existentes, além da inexistência de processo de gestão do desempenho e metas de suprimentos. Ou seja, a função de compras estava dispersamente distribuída entre os departamentos. A realidade encontrada indicava pessoas que realizavam compras de setores específicos, contudo não eram coordenadas de modo estruturado, e nem respondiam diretamente a um gestor específico acerca das funções de compras.

De modo mais pontual, a função de compras era desempenhada informalmente, tendo 3 compradores de produtos e serviços. Entretanto, os mesmos não estavam alocados em um departamento específico de compras, ou seja, não se tinha estrutura (diferenciação funcional) para o desempenho das funções de compras, ficando dois compradores alocados no almoxarifado e um comprador técnico na sala da gerência de manutenção, dificultando a comunicação e sinergia, criando diferentes procedimentos nas atividades desenvolvidas em compras.

Além disso, existia uma rede de poder que fugia da hierarquia formal na empresa, onde o presidente permitiu e delegou funções de compradores a gestores que não são de compras, ficando a gestão de compras dos itens de reposição e serviços da frota na responsabilidade do chefe da frota, e a aquisição de matéria prima na responsabilidade do chefe do almoxarifado.

Um fator importante que gerou a decisão de implementar o TOTVS® foi a necessidade de interação entre os diversos departamentos da empresa, a deficiência de informações dos resultados para tomada de decisão – pois as informações que existiam não possuíam credibilidade – e a necessidade de que os objetivos dos departamentos estivessem alinhados com os objetivos estratégicos da empresa como um todo.

Entretanto, a Diretora Financeira informou que o elemento crucial para implementação do TOTVS® foi a necessidade de adequação da estrutura as novas diretrizes, pois a empresa encontrava-se em expansão e em busca da organização dos seus processos internos e departamentos.

Também o dever do gestor do almoxarifado exercer a função de comprador possibilitava fragilidades no processo de aquisição de matéria prima, uma vez que qualquer divergência na compra, falta de produto, ou compra além da quantidade necessária, o comprador que também é responsável pelo almoxarifado poderia “maquiar” essa aquisição incorreta já que não existem critérios específicos para a função de compras.

Logo, a situação problema na qual a Pesquisa-Ação se insere foi da necessidade de criar um departamento de compras que pudesse atender as demandas da alta gestão, de maneira que possibilitasse o planejamento, organização, direção e controle dos processos de aquisição de produtos e serviços da organização, e também fosse independente e autônomo dessas fontes de poder informais alimentadas historicamente na organização.

A principal preocupação estava na forma como seria tratada essa mudança, de maneira que pudesse aproveitar o quadro de funcionários existente e não tornar essa mudança onerosa para a organização. E, principalmente, que essa nova estrutura se valha do software de gestão e pudesse desenvolver todas as ferramentas ofertadas pelo *software* para maximizar a eficiência das atividades e minimizar os custos de aquisição de materiais, mantendo a qualidade dos produtos e serviços adquiridos.

Tendo em vista que o custo com aquisição de matérias primas, materiais secundários, ativos imobilizados e serviços supera 50% das despesas mensais da organização estudada foi verificada a necessidade de melhorar a eficiência de compras e potencializar a redução de custos, onde atualmente não existia uma negociação sistemática nem treinamentos dos compradores para exercer tais tarefas, e o fato de não haver um acompanhamento sistemático de compras levou a necessidade dessa departamentalização, ao centralizar compras o poder de barganha do comprador se espera que aumente, devido ao fato que os volumes serão maiores e programados, o que antes acontecia de maneira descontrolada e fragmentada, através dessas compras mais ajustadas é esperado que haja redução no valor das aquisições e dos desperdícios com as compras demasiadas de matéria prima.

Como exemplo factual dos problema decorrentes do modo como as compras são realizadas atualmente (2017) tem-se a situação onde o comprador fez uma compra de 2 toneladas de filme (embalagem) para um produto que em sua capacidade total de produção na linha, não consumiria 20% desse filme ao ano, sendo assim foi comprado indevidamente um filme onde seria necessário 5 anos para consumir o mesmo em sua totalidade. No decorrer dos

12 meses seguintes a essa compra ocorreu uma alteração no texto da embalagem para adequação as Normas da ANVISA, onde se fez necessário indicar alertas sobre alergênicos, culminando, assim, em 80% da aquisição descartada pois não atendia a Norma, causando um prejuízo a empresa de R\$ 50.627,50.

Esse exemplo mostra, ao mesmo tempo, um lote de compra superdimensionado quando não havia a necessidade, dado que o fornecedor atenderia com lotes menores, bem como a falta de comunicação entre os departamentos, especialmente compras, produção, *marketing* e jurídico.

A proposta atual de departamento de compras procura formalizar e estruturar o processo de aquisição de materiais, evitando solicitações verbais, onde possa existir algum ruído na informação da aquisição, tornando a compra incorreta e posteriormente não tendo como indicar onde ocorreu o erro.

Outros exemplos são possíveis de serem apresentados, como o caso das aquisições de materiais incorretos, onde a compra emergencial e não programada gerava compras incorretas, gerando materiais com especificações diferentes das necessárias, como por exemplo, peças de manutenção de máquinas com referências incorretas, embalagens com gramatura abaixo da especificação aprovada pelo laboratório, matéria prima com qualidade inferior a especificada pela produção, e devido ao fato da aquisição não ser formalizada, porque a compra não ocorreu através do fluxo regular do sistema.

Foram feitos testes de compras, verificando a redução de aquisição de materiais, tanto em preço, quanto em quantidade, orientada a demanda da fábrica, e visto que em sua maioria as matérias primas não possuíam negociações rotineiras, e o comprador efetuava as compras através de “achismo”, não considerando previsão de vendas nem demanda da produção. Pois era mais confortável comprar em grandes volumes, evitando a falta dos produtos no processo de fabricação. Entretanto esta prática acabava causando problema no fluxo de caixa.

Como não há um departamento de compras, não há uma percepção do gestor da importância da atividade, dado que a formalização de departamento ou inclusão estrutural da atividade é uma manifestação de importância da função/atividade, e quando existe uma necessidade de reduzir pessoas em determinado setor, os compradores são a primeira opção, sendo a função de compras alocada em diversos lugares, culminando que o agente responsável por compras acaba executando tarefas que não são pertinentes ao cargo, a exemplo o comprador

que cobre as férias do almoxarife, acumulando as funções durante esse tempo, e a compradora que está exercendo a função de recepcionista também, pois a recepcionista anterior foi desligada, e o comprador de matéria prima que também é chefe do almoxarifado, e devido ao acúmulo das duas funções acaba comprado além da demanda para evitar paradas por falta de produto, pois não consegue controlar o estoque com a frequência necessária.

Existe a rotina de aquisições sem negociação de todas as peças de conserto na frota da empresa, tendo a necessidade de ser criado um processo de cotações e negociações desses itens no departamento a ser criado, entretanto até agora não se consegue aplicar estas mudanças, pois o gestor da frota tem o poder e autonomia delegada pelo presidente, para comprar qualquer coisa que lhe for necessária diretamente no fornecedor.

Outro problema encontrado estava diretamente ligado a inexistência de um fluxo de compras, e um departamento estruturado, dessa forma todas as demandas eram direcionadas de maneira desorganizada aos compradores, dificultando a tomada de decisão nas definições de prioridades de compras, e suas respectivas aprovações.

O problema empírico, por fim, consistiu em departamentalizar – *tornar departamento* – o setor de compras para atender todas as demandas insatisfeitas da organização, padronizando processos e criando metas e procedimentos padrões de aquisições e negociações. Através dos exemplos acima citados é visível que a estratégia está na cabeça do gestor, mas não há na estrutura para suportar tamanhas mudanças e também existe um centro de poder que interfere nas mudanças necessárias para alocar o departamento.

3.2. Em busca de soluções previamente disponíveis na literatura: A Abordagem da Contingência Estrutural (ACE) e o desempenho superior

A abordagem da contingência estrutural sugere que quando se tem um desempenho superior a estrutura está adequada, então não ter um desempenho superior sugere que a estrutura está inadequada, desajustada, incompatível com os compromissos estratégicos e demandas situacionais da organização (DONALDSON, 1987). Desde a década de 70 os teóricos da administração se preocuparam com as causas do desempenho superior e inferior, e como visto no problema relatado no item 3.1 é evidente a existência de um desempenho inferior ao

esperado, por conseguinte tomando a ACE como base analítica a estrutura não está adequada aos compromissos estratégicos e demandas situacionais da organização.

Visto que muitos autores tentaram explicar as causas que levam a empresa a ter um desempenho superior, e entendendo que essas causas podem vir tanto de dentro da organização como de fora da organização, utilizaremos duas teorias que mais se aproximam da realidade encontrada nesta PA.

Existem diversas variáveis que tornam a estrutura desequilibrada, e duas delas são as que melhor se enquadram na realidade deste estudo, são elas **estratégia** e **tecnologia**, uma vez que estas foram as variáveis percebidas no processo de mudança analisado.

Segundo o pensamento de Motta (1976) a tecnologia abrange fatores físicos e de software relacionados a produção, e segundo Porter (1989, p. 160) “a tecnologia também é um determinante importante da estrutura industrial geral”. E é nesse ponto que é preciso utilizar essas duas variáveis, por saber que para a implementação do Sistema TOTVS é exigido uma adequação estrutural, de maneira que exista um departamento de compras que atenda as demandas solicitadas, concentrando as informações e comunicações interdepartamentais para fluir o processo de compras. Entre as demandas do departamento estão: Feedback dos pedidos, negociação de contratos, negociação de pedidos, procedimentos padrões para compradores da organização, auxílio na definição de Budget dos departamentos, ponto de pedido de materiais, Lote econômico, Ponto de Pedido, Estoque Mínimo, Estoque Máximo, *Lead Time*, e também análise de Fretes, Impostos e checagem da qualidade dos produtos e serviços adquiridos.

Essa prática é fundamentada por Woodward (1977), onde ela afirma que a tecnologia é todo o conhecimento sistematizado e aplicado sobre a definição e execução de tarefas operacionais. Todas essas informações que antes não eram exigidas pela organização de maneira formal serão de grande importância para operacionalização do sistema adquirido e desempenho da função de compras.

Tendo em vista um aumento na capacidade produtiva na indústria, através da expansão do parque fabril, foi necessário a implementação de uma nova forma de gestão tática e estratégica auxiliada por um software de gerenciamento, acompanhado de uma mudança de cultura organizacional.

A estratégia adotada identificou a necessidade no ajuste na estrutura, onde se verificou a necessidade da criação do departamento de compras para que fossem implementadas as mudanças contingenciais. Donaldson (1987) colabora nesse ponto quando afirma que a inadequação pode ser percebida pelo baixo desempenho, o que foi visto na situação abordada na PA, onde o desempenho na gestão de suprimentos estava abaixo do esperado, só devido a não existir negociação de valores em todos os materiais adquiridos mensalmente para a área fabril, que tirando a matéria prima da curva A que ocorre negociação com o presidente, o valor gira em torno de R\$ 280.000,00 mês, e caso ocorresse a negociação de valores teria em média 8% de desconto no valor total, ou seja, a inexistência de um setor responsável por essa tarefa impedia que a empresa reduzisse em média R\$ 22.400,00 nas aquisições mensais. Estes dados foram levantados a partir de experiências de negociação com os fornecedores, alcançando a média de 8% de redução para os mesmos itens comprados em meses anteriores, somente negociando volumes e programando pedidos.

Chandler (1962), principal teórico que relaciona estratégia e estrutura, colabora nessa pesquisa ao relacionar o ambiente com a estratégia, quando estudou quatro grandes empresas americanas e demonstrou que suas estruturas se adaptaram a estratégia, e ao afirmar que a estrutura é determinada pela estratégia demonstrou a força das estratégias empresariais como fatores contingenciais e determinantes do desenho organizacional.

Woodward (1958) abordou a segunda variável supracitada, quando estudou sobre o tipo de tecnologia utilizado em mais de 100 empresas e classificou em 3 grupos, afirmando que “as empresas mais bem-sucedidas foram aquelas que adaptaram sua estrutura organizacional à tecnologia”, e chegou à conclusão que as características da organização não dependem dela própria, mas sim de da tecnologia que ela utiliza.

As variáveis da organização que vem de dentro são denominadas endógenas e conforme as empresas vão envelhecendo, ficando maiores e/ou criando um perfil de profissionalização diferenciado se faz necessária a adequação de sua estrutura para atender essas variáveis.

Dada que a necessidade de um desempenho superior abrange diversas variáveis ambientais, estruturais, estratégicas e tecnológicas, foi adotado a ACE para entender que o desempenho superior é alcançado com uma estrutura ajustada ao ambiente, seja interno ou externo. Chandler (1962) reforça essa afirmação quando diz que a estratégia influencia

diretamente na estrutura de maneira que se tem um ganho no desempenho a partir desta adequação.

Devido aos diversos fatores que influenciam a organização é importante ver que a organização procurou identificar o ambiente e se adequar a ele, conforme o pensamento de Burns e Stalker (1961), quando afirmam que o ambiente é quem determina o funcionamento e a estrutura das organizações.

A mudança na estratégia da organização aqui estudada e a influência na mudança de sua estrutura já foi comentado por Chandler (1962) quando afirma que a estrutura segue a estratégia, onde o mesmo conclui que diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias que por sua vez, exigem diferentes estruturas organizacionais.

Com os problemas que foram apresentados, precisa se pensar em resolvê-los olhando de duas maneiras diferentes, uma maneira é entendendo que a estratégia interfere diretamente na estrutura, e a outra é entendendo que uma mudança na tecnologia de gestão, que hoje está no Software TOTVS®, que é a espinha dorsal da empresa, e mudar esta espinha dorsal decorre de mudanças estruturais.

Drazin e Van de Ven (1985) afirmam que a teoria da contingência estrutural em sua mais ampla e comum apresentação abrange três conjuntos de atributos. Que são estes os estruturais, os de contexto do ambiente e os de desempenho.

Variáveis estruturais são as que se referem aos aspectos da gestão que o administrador pode escolher e intervir, podendo centralizar ou descentralizar, formalizar ou deixar informal, executar internamente na empresa ou terceirizar, a escolha de uma dentre as várias estratégias possíveis, ou de um dentre outros aspectos estruturais passíveis. Por ser o atributo central da teoria da contingência estrutural, este é o conjunto de atributos sobre o qual recai a maior atenção e dedicação do pesquisador que aplica a teoria da contingência estrutural. Por serem as opções do gestor o foco da análise da teoria da contingência estrutural, pode se destacar as possibilidades de escolha pela denominação deste conjunto de atributos como variáveis estruturais.

Atributos de contexto do ambiente empresarial são os que se referem ao contexto da organização, como, por exemplo, o número de funcionários, tempo de trabalho na empresa de funcionários da alta gerência ou o nível de atualização tecnológica empregado na produção ou

operação. Os atributos de contexto são inerentes ao ambiente no qual a organização está estabelecida, e são de difícil alteração pela ação gerencial. Como o nome diz, estes atributos dão o contexto da pesquisa, servem como delimitador de quais ambientes organizacionais se aplica a teoria gerada a partir do paradigma de pesquisa denominado teoria da contingência estrutural.

Atributos de desempenho são resultados alcançados pela organização com aqueles aspectos estruturais em dado contexto empresarial, por exemplo, pode ser o faturamento, a quantidade de clientes ou a percepção dos clientes da qualidade de produtos ou serviços. As ações gerenciais são intencionais, havendo uma expectativa de resultado a ser alcançado. Os atributos de desempenho caracterizam, dentro do contexto da teoria da contingência estrutural, o objetivo alcançado com a operação das variáveis estruturais dentro de um contexto específico.

A partir desta explanação, é possível observar que, uma vez que a estrutura atualmente utilizada pela empresa não está obtendo o desempenho satisfatório, é imperativo ajustá-la.

3.3. Plano de intervenção: Flexibilizando a estrutura e estruturando processos

A estrutura organizacional da empresa era composta por três compradores: 1 comprador e supervisor do almoxarifado (ao mesmo tempo), 1 compradora de itens estocáveis que também era a secretária e recepcionista da presidência e 1 comprador técnico que era responsável pela equipe de manutenção dos equipamentos de embalagem. Desta forma, todos os compradores exerciam além da função de compras outras funções não relacionadas ao setor. Parece cristalino que a função de compras não ocupava lugar estratégico na organização, tendo em vista que a divisão de recursos (pessoas e equipamentos) entre funções e departamentos.

Caso fosse necessário fazer a aquisição de algum material com urgência era necessário procurar o comprador técnico para que ele solicitasse ao supervisor de almoxarifado. Após a aprovação do supervisor, ainda era necessário esperar análise da diretoria, engessando o processo e tornando lenta a aquisição que teoricamente deveria ser comprada de imediato para não parar a produção.

Neste sentido, diversas dificuldades coexistem em função da ineficácia nas aquisições, que tem motivação também na estruturação do departamento e seu lugar na estrutura organizacional. Essa problemática nas aquisições ensejou modificações na estrutura organizacional para acomodar o departamento de compras, num típico movimento de reestruturação que guarda vinculação com as ideias de Chandler (1962), quando se preocupa com a construção de uma estrutura organizacional que permita gerenciar o foco nas tomadas de decisões estratégicas, pois, caso a gerência não execute a função de maneira estratégica poderá tomar decisões erradas que promoveriam um declínio do desempenho, dessa maneira é necessária a flexibilização da estrutura para adequar-se a estratégia.

Aplicado ao caso analisado, ocorreu um declínio de desempenho e a diretoria julgou necessário flexibilizar a estrutura e utilizar um sistema para retomar o desempenho na operação. Assim era notória a necessidade de um Plano de Ação para mudar a estrutura organizacional, atendendo as mudanças na tecnologia e na estratégia da empresa.

Neste sentido, a diretoria tomou frente idealizando um plano de ação, partindo dos seguintes princípios:

1. Ter um espaço físico dedicado ao departamento de compras;
2. Criar um organograma;
3. Contratar uma equipe de compradores;
4. Criar procedimentos e metas;
5. Criar indicadores do departamento;
6. Deixar o setor autônomo.

A indicação de formalizar o departamento de compras também foi uma exigência da tecnologia em implementação (TOTVS) e uma necessidade para atingir um desempenho superior na função dos compradores, tornando a função estratégica ao invés do foco operacional que era a característica na organização.

Essa implementação corrobora com a ideia de Woodward (1977), quando afirma que a tecnologia é uma variável contingencial que interfere na estrutura, tornando-se importante na determinação da estrutura organizacional.

A exemplo da afirmação de Kraljic (1983), uma empresa com a função compras executadas através de processos obsoletos produz impactos diretos na eficiência do setor e no relacionamento das empresas com seus parceiros da cadeia de suprimentos, reduzindo a

performance da organização. Neste sentido foi necessário adequar a estrutura para atingir o desempenho superior e da estratégia e tecnologia em implementação, como é discutido na abordagem da contingência estrutural.

O Plano de Ação se deu iniciando com a contratação de três compradores através de recrutamento interno e externo. Devido ao gerenciamento da empresa adotar estrutura inteiramente familiar e os compradores exercerem cargos de confiança, foi necessário a aprovação da presidência da empresa em cada uma das contratações, pois, além de currículo e desempenho profissional, o presidente avaliou a índole e histórico dos candidatos, essa avaliação ocorreu unicamente entre o presidente e o supervisor do almoxarifado.

Para definir a quantidade de compradores a ser contratados, se realizou uma análise das atividades realizadas e o tempo que cada atividade exigia, após determinar o tempo de execução médio das solicitações, pedidos e negociações, chegou à conclusão que era necessária a contratação de três compradores.

Dois compradores foram selecionados internamente, onde a seleção ocorreu através de indicação do supervisor do almoxarifado e comprador de matérias primas, que indicou dois funcionários para a função de comprador técnico e comprador de matéria prima, já que o supervisor de almoxarifado através da nova estrutura foi promovido a função de coordenador de suprimentos. O Plano de ação sofreu algumas dificuldades e resistências em sua implementação. O fato de as hierarquias não serem respeitadas, e gestores da área de almoxarifado e frota intervirem na tomada de decisão dos compradores, foi a principal dificuldade. Esse fator – *poder invisível na estrutura* – representou a principal dificuldade na implantação, na medida em que foi necessário entender uma forma de ajustar as variáveis contingenciais ao poder invisível encontrado na organização.

Devido ao fato de os compradores não possuírem um gestor responsável diretamente pelo setor, já que não estavam subordinados a um departamento ou gerente específico, acabavam tendo que atender as demandas e ordens de diferentes pessoas, criando uma ingerência e tomadas de decisões incoerentes e baseadas no ponto de vista de pessoas que não eram capacitadas para tal função. Esse fato – *unidade de comando* – já é conhecido como um problema desde os primórdios da administração, quanto autores da administração científica como Taylor, Fayol e Urwick já asseveravam a importância da unidade de comando ou cadeia escalar, contribuindo com o senso de direção e engajamento coletivo.

O problema se agravava devido ao fato de o presidente da empresa apoiar essas intervenções de outros setores em compras, pois, em seu ponto de vista, o departamento de compras era algo oneroso e aumentaria os custos com mão de obra se fosse melhor estruturado. Possivelmente essa visão do presidente carrega memórias de sua origem técnica, que observa que a produção e a venda são geradoras de receitas e os demais setores/departamentos/funções são geradoras de gastos.

Para que o plano de intervenção fosse aplicado, foi necessário convencer o presidente através de indicadores que mostravam os principais problemas devido à falta de um departamento de compras. Sendo os três principais:

1. Atraso no atendimento nos pedidos de compra devido à sobrecarga dos poucos compradores;
2. Os problemas no processo de fabricação devido a compra de matéria prima de baixa qualidade;
3. Aumento nos custos na aquisição dos suprimentos devido ao fato de não existir um departamento que tivesse metas e objetivos definidos, onde uma dessas metas é a renegociação de valores das matérias primas existentes e a negociação de novas aquisições de materiais e serviços.

A promoção do antigo comprador de matéria prima e também supervisor de almoxarifado para a coordenação de suprimentos foi uma intervenção estratégica nesse plano. Dado que exerce um tipo de poder informal – reforçado pela confiança do presidente – sobre o departamento de compras não havia possibilidade de deixá-lo de fora da mudança organizacional do departamento de compras.

Para adequar o departamento a estrutura invisível de poder encontrada foi necessário atribuir também atividades de coordenação nas compras para que o supervisor de almoxarifado saísse do operacional, sem que deixasse o departamento. Dessa maneira, a nova metodologia de negociação e rotinas de trabalho não sofreu dificuldades devido à oposição do novo coordenador.

A figura 2 ilustra o organograma após as mudanças sugeridas.

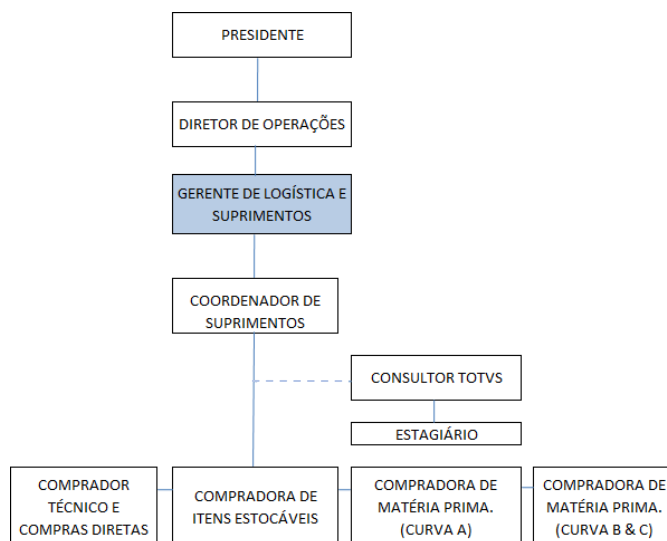


Figura 2: Estrutura Após o Plano de Ação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Para implementar tais metodologias e rotinas de trabalho no departamento de compras foi contratado um consultor especializado em rotinas de suprimentos no Software da TOTVS®. Este especialista tinha conhecimento técnico e empírico em implementação do sistema e de estruturação do departamento de compras. Essa contratação atesta o caráter estratégico que o departamento passa a ser tratado, envolvendo gastos e diferenciação estrutural para o setor.

O Consultor contratado ficou responsável por definições de rotinas de trabalho, grupos de aprovação, cronograma e controle do *startup* do TOTVS®, estrutura de cadastros, formas de negociação, alçada de aprovação, elaboração de indicadores, metas e organograma de compras. Devido à grande demanda de tarefas a serem realizadas, foi necessário a contratação de um estagiário para o Consultor. O estagiário ficou responsável pela parte mais operacional da mudança e o consultor pôde ver de maneira mais abrangente o andamento da estruturação do setor.

O próximo passo realizado foi a determinação do local físico do departamento de compras. Foi corrente o entendimento entre consultores e diretoria de que os compradores atuando fisicamente em três setores diferentes dificultava a negociação e a ação em conjunto, de modo que se os compradores ficaram no mesmo local físico junto ao coordenador,

padronizando as atividades e melhorando a comunicação dentro da empresa e com os fornecedores os ganhos esperados são mais possíveis de ocorrerem. Após a concretização dessas mudanças, se deu início ao *startup* do sistema, facilitando as atividades operacionais e fornecendo relatórios gerenciais que melhoraram o acesso a informação, agilizando o andamento no processo de compras e fazendo com que o departamento estivesse sincronizado com os demais setores.

O sistema possui ferramentas que ajudam nas atividades de negociação junto a fornecedores. Um deles é o valor dos últimos orçamentos ao gerar cotação no sistema, pois informa ao comprador qual o valor dos orçamentos anteriores, possibilitando o fácil acesso a informação para negociar prazos e preços. Essa ferramenta, acesso ao histórico de pedidos e preços, foi implementada e largamente utilizada em todos os pedidos para suprimentos de produção (insumo ao processo produtivo).

Outra ferramenta importante que existe no TOTVS® é a análise das últimas compras e informação de disponibilidade em estoque, ou seja, ao gerar uma solicitação ao armazém o sistema segue um fluxo que é exemplificado na figura 3.

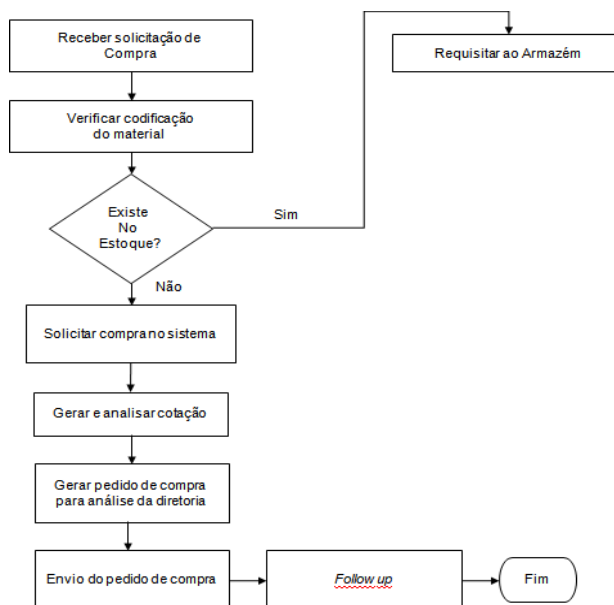


Figura 3: Fluxograma do departamento de compras

Fonte: Documentos internos da Organização estudada¹

¹ Arquivo disponibilizado pela organização e autorizado o uso nesta pesquisa.

Ao solicitar a compra, o comprador deve gerar e negociar junto aos fornecedores três cotações, sendo este um procedimento operacional padrão do departamento de compras. Estas serão analisadas pelo novo coordenador de suprimentos, avaliando preço, prazo e qualidade, após a escolha da cotação é gerado um pedido de compra. O pedido será analisado de acordo com as alçadas sugeridas pelo consultor da TOTVS® (e seguidas pelo departamento de compras), após aprovado o pedido é enviado para o fornecedor e pode ser rastreado através do relatório de follow-up no sistema, gerando controle e acompanhamento desde a solicitação até o recebimento, tudo integrado na plataforma contratada pela empresa. É importante destacar que esta rotina não estava integrada a uma plataforma e era realizada por cada comprador, sem nenhuma padronização.

Também foi definido o prazo entre a solicitação até o envio do pedido de compra, fazendo o apontamento entre a data da solicitação de compra e a chegada do material, comparando o tempo real com o tempo previsto. Esse tempo previsto é subdividido em etapas e cada uma delas tem um prazo definido para ser executado. Segue abaixo as subdivisões do processo e os prazos, previamente definidos como parâmetros de suprimentos, onde esse processo interno, em sua totalidade finaliza em 9 dias e é somado ao lead time do produto ou serviço.

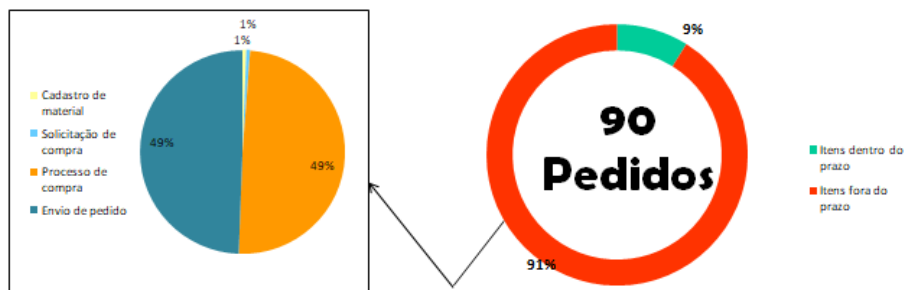
- Cadastro de material – 24h
- Solicitação de compra – 24h
- Cotação – 72h
- Análise de cotações – 24h
- Aprovação do pedido de compras – 48h
- Envio do pedido de compra – 24h

Todas essas rotinas e a estrutura eram inexistentes anteriormente e as mudanças são necessárias para aperfeiçoar o processo e tornar o departamento mais eficiente.

Após a definição dos prazos e procedimentos foi possível indicar o desempenho de cada etapa do processo de compra, e verificar onde existiam os gargalos, como pode ser visto na figura 4). É indispensável reforçar a importância dessa especialização funcional de compras, de modo que foi possível desenvolver indicadores de desempenho para a função de compras.

Taxa de atendimento de compras diretas

Período: 01/05 até 30/05



Entendendo o indicador	
Cadastro de Material - Gabriela Prazo: 1 dia	Processo de compra - Diandra Prazo: 5 dias
Solicitação de compra - Mauro Prazo: 1 dia	Envio de pedido - Diandra Prazo: 1 dia

Figura 4: Indicador de taxa de atendimento de compras diretas.

Fonte: Documentos internos da Organização estudada²

Após apontar os atrasos e as dificuldades, foi possível utilizar as ferramentas de gestão indicadas e mudanças no processo para agilizar todo o sistema de compras. Conforme visto na figura 4, apenas 9% dos pedidos de compra estavam sendo atendidos dentro do prazo definidos, e após a apresentação dos resultados aos compradores pode se verificar uma mudança nesses indicadores, pois a equipe pode nortear-se na meta definida e procuraram atingi-las.

Ao completar a implementação do plano de ação, foi possível perceber os seguintes a melhoria dos pedidos atendidos dentro do prazo para 65% conforme demonstrado na (Figura 5).

² Arquivo disponibilizado pela organização e autorizado o uso nesta pesquisa.

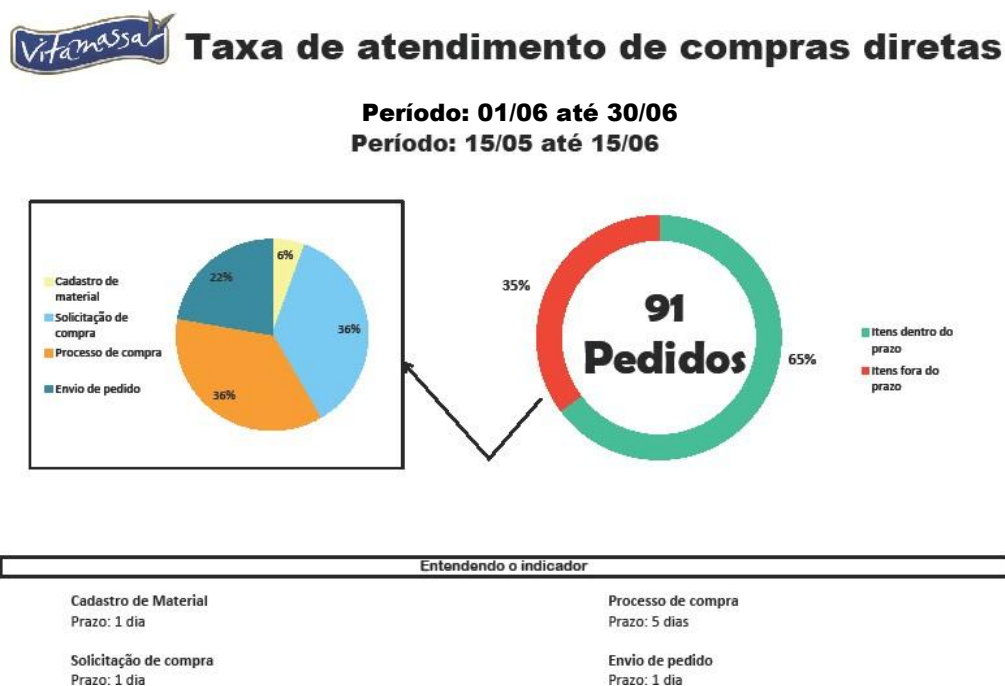


Figura 5: Indicador de taxa de atendimento de compras diretas.

Fonte: Documentos internos da Organização estudada²

- Aumento na taxa de atendimento de compras diretas. Conforme pode ser visto no indicador abaixo, após um mês de a implementação.
- Redução de 5% no custo das aquisições de itens estocáveis;
- Redução de 3% no custo das aquisições de compras diretas;
- Melhoria na qualidade dos produtos adquiridos;
- Diminuição do prazo de entrega nos produtos;
- Redução de 12% no custo dos serviços;
- Melhoria na descrição de cadastro de itens no sistema;
- Maior disponibilidade de Linhas de produção, devido a itens com uma confiabilidade, pois, são comprados em distribuidores autorizados, evitando falsificação.

De forma geral, pôde-se notar que a departamentalização do setor de compras trouxe melhorias na redução de custos e garantindo o impedimento de rupturas no estoque dos produtos e serviços adquiridos, pois com as mudanças implementadas os compradores tiveram tempo para negociar tanto de valores quanto especificações corretas para os materiais adquiridos, características que não tinham tratamento específico e procedimental antes devido a urgência nas aquisições. Ao concluir a implementação do departamento foi possível gerenciá-lo e realizar as melhorias necessárias para seu pleno funcionamento, colaborando assim para um processo produtivo contínuo e eficaz.

Essa recuperação de desempenho se alinha com a ideia de abordagem da contingência estrutural (DONALDSON, 1987) que sugere que quando se tem um desempenho superior a estrutura está adequada e reforça a importância das ideias de Chandler (1962) quanto a estratégia-estrutura e Woodward (1977) em termos de tecnologia são importantes variáveis a serem consideradas no entendimento de ajustes estruturais.

3. CICLO ACADÊMICO: A GERAÇÃO DE CONHECIMENTO DE BASE EMPÍRICA

Em teoria a implementação do departamento consiste em estruturação da equipe e formalização da hierarquia, definição de rotinas de trabalho, estabelecimento de metas e objetivos com consequente acompanhamento.

De acordo com o que se vê na academia através da teoria da contingência, não existe um modelo ideal para departamentalizar um setor, sendo necessária uma profunda análise *in case* para que a implantação do departamento possa ser eficaz e atingir as necessidades iniciais do plano de ação.

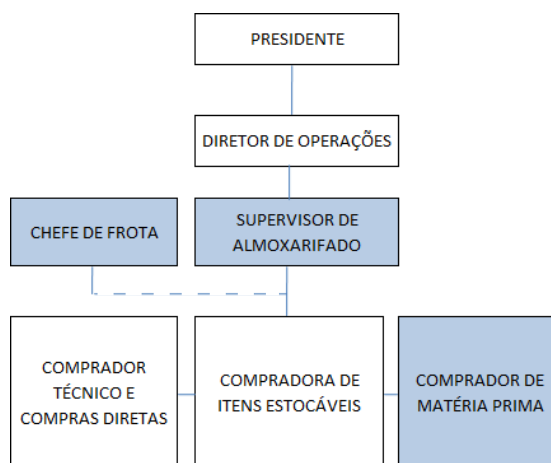


Figura 6: Estrutura Antes do Plano de Ação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Como pode ser visualizado na figura 6, notamos que no caso da empresa em questão, existia a informalidade organizacional, ou seja, a presença de uma estrutura invisível provocava uma sobrecarga de demanda aos compradores, e tal estrutura era endossada pela alta direção sob a forma de carga de confiança, matrizes de hierarquia em que não se chegava a um responsável pela função de compras. A figura 7 ilustra as linhas de comando que os compradores e, como consequência, a função de compras estavam subordinados.

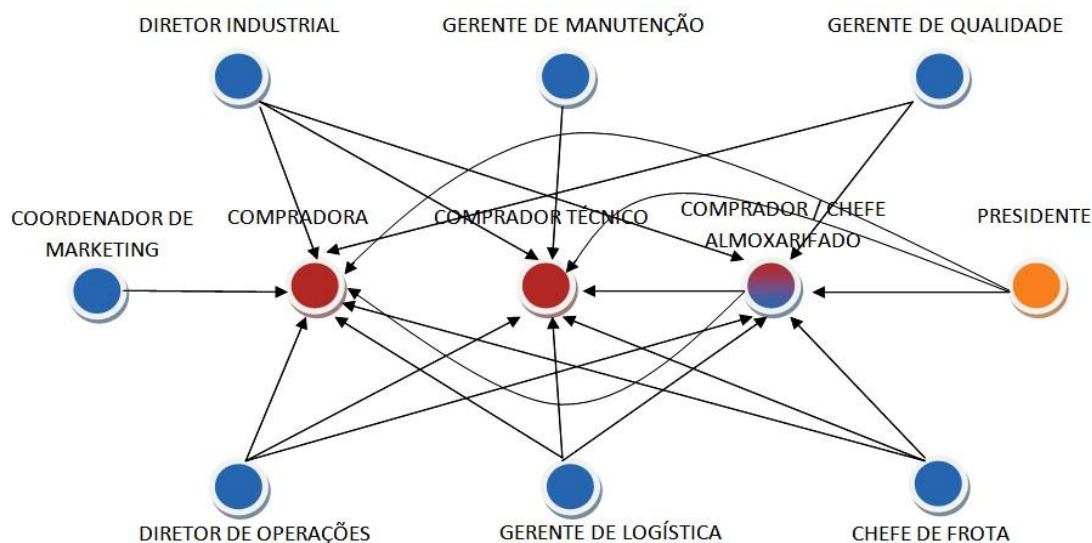


Figura 7: Fluxo das Demandas de compras

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Acima é possível perceber (em vermelho) os compradores recebendo demandas de diferentes chefias (em azul) e da presidência (em amarelo), muitas vezes demandas requeridas simultaneamente, gerando todos os problemas já discutidos e reduzindo a eficiência e atingimento de resultados. A questão não era volume de trabalho, mas sim múltiplas unidades de comando, ou seja, e a partir dos resultados obtidos, o problema estava na estrutura organizacional. O comprador de matéria prima está bicolor na figura 7 devido a função que exerce de chefia de outro setor e comprador ao mesmo tempo.

Na pesquisa foi verificado que mesmo existindo uma hierarquia definida, o fato de o departamento não ser estruturado acabava criando conflitos organizacionais e surgindo problemas com as relações de poder. Segundo Morgan (1996) os conflitos existentes nas organizações podem surgir em função da escassez de recursos, que neste caso tanto está relacionada ao quadro reduzido de compradores antes da estruturação do departamento de compras.

Essa escassez de recursos foi identificada a partir da constatação no excesso de demandas para os compradores (em média sete tipos de solicitações de setores diferentes), o que dificultava a definição do que teria mais urgência, pois cada gestor priorizava as aquisições

do seu setor, independente das demandas de outros setores sem nenhum critério objetivo de realizar esta função.

O fato da inexistência do fluxo de trabalho de compras (suprimentos) na empresa criou ingerências e situações de divergências que culminaram em prejuízo para a organização. Essa situação traz consequências que foram descritas por Fellipelli (2009) quando afirma que o fato de os gestores não prepararem seus colaboradores para situações de conflito que afetam o fluxo de trabalho acaba causando queda na produtividade, desmotivação da equipe e fracasso de projetos importantes. Outro ponto importante observado na pesquisa é o fato que a departamentalização prescrita inicialmente visava a formalização dos níveis hierárquicos e os papéis de cada integrante da estrutura, com definições de padrões normativos das atividades. Entretanto foi necessário entender situações por vezes não previstas no arcabouço estrutural, aplicadas as rotinas diárias, em especial a estrutura invisível existente na organização, onde a alta gestão permitia e apoiava tal estrutura, pois através dela o presidente conseguia informações diretamente do operacional, sem ter que respeitar as hierarquias.

Uma das situações não previstas estava relacionada as relações de poder existentes na estrutura. Foi necessário levar em conta a importância do chefe do almoxarifado e do chefe de frota nas decisões de compras, para que a estruturação obtivesse sucesso. Essa ação foi bem explicada por Silva e Fonseca (2010, p. 23) quando dizem que:

[...] para decifrar o sistema de significados de uma organização é preciso examinar, inicialmente, suas características históricas, pois a identificação de incidentes críticos como momentos de sucesso ou fracasso, além de personagens marcantes, como os líderes, permite desvendar os pressupostos subjacentes à interpretação dos agentes organizacionais.

Outro fato importante observado na pesquisa foram as dificuldades causadas na operacionalização do Plano de Ação devido às disfunções e informalidades em compras, onde Nelson (2007) corrobora com esse fato quando argumenta que as organizações que sejam unicamente estabelecidas em relações informais apresentam disfunções na implantação e condução de estratégias, dificultando o movimento coletivo e o aumento da performance organizacional.

Dessa maneira a presente pesquisa observou que a departamentalização se tornou muito mais complexa do que proposto inicialmente, pois é necessário observar as variáveis e

adaptar a estruturação a realidade da empresa. Parece que passados quase 60 anos dos estudos iniciais da Abordagem da Contingência Estrutura (ACE) com Burns e Stalker o pacote teórico da estruturação organizacional ganha força na medida em que dimensões de análise, como estrutura invisível ou o poder informal são marcantes nas organizações, adicionando camadas de complexidade a atuação do gestor na específica função aqui estudada, qual seja, a mudança estrutural.

Após quase dois anos da implementação do Plano de Ação, e vários ajustes em sua execução para adequar-se a estrutura invisível encontrada e as diretrizes da presidência que por muitas vezes divergiram do planejado inicialmente, foi concluído o desmembramento entre Compras e Almoxarifado. Dessa maneira o departamento de compras firmou-se na estrutura, tornou-se autônomo e conseguiu se adequar e torna-se ainda mais eficiente do que inicialmente.

Na figura 8 é possível observar a melhora no fluxo de demandas que se centralizou no Coordenador de compras, que posteriormente distribui entre os três compradores que recebem demandas do coordenador, como também buscam as solicitações de compra no sistema com prioridades e prazos definidos através do software.

Ou seja, a partir da mudança existente os compradores realizavam as compras a partir de demandas diretas do coordenador, e as demais demandas eram geradas no sistema pelos gestores das áreas e distribuídas para os compradores, como pode ser visualizado na figura 08.

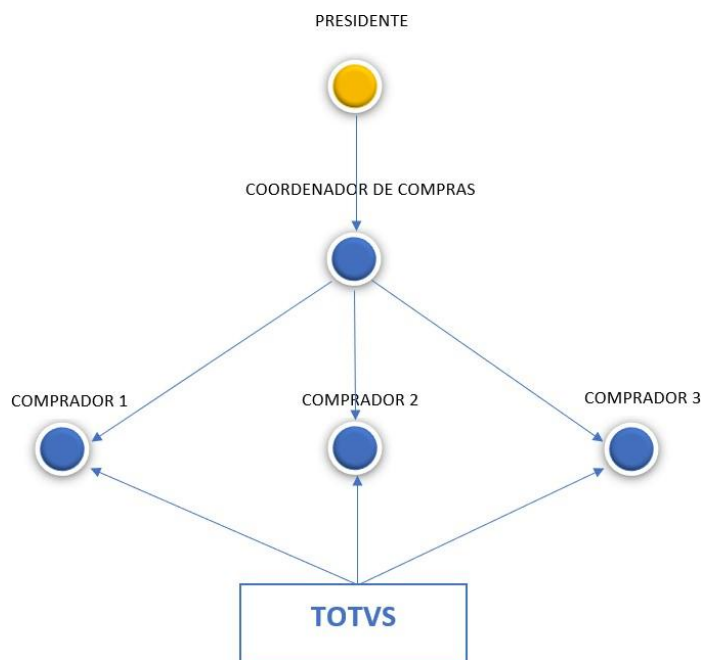


Figura 8: Fluxograma Após definição Final do departamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Ao analisar a forma com que foi implementada a mudança na organização foi importante observar a interação entre as variáveis da Teoria da Contingência Estrutural e o poder invisível que serviu como moderador entre elas, embora tenham sido utilizadas duas variáveis da Teoria da Contingência Estrutural, que se apresentaram dominantes durante a Pesquisa Ação, sendo elas (Tecnologia e Estratégia).

Essa pesquisa contribui para academia quando permite observar que uma mudança, por mais técnica que possa ser, possui fatores que só podem ser observados ao longo de sua implementação, e a eficácia dessa mudança está diretamente relacionada entre moderar as variáveis encontradas com a aplicação das Teorias na prática.

Também ao observar a evolução do fluxo de demandas entre as figuras 7 e 8, pode-se verificar a importância do Sistema de informação Gerencial (SIG), na organização, tornando o processo mais produtivo, melhorando o acesso das informações, e proporcionando uma melhor interação entre os setores e o poder, através dos critérios desenvolvidos no sistema.

Para melhor visualização dessa evolução foram as figuras 07 e 08 na página 34 :

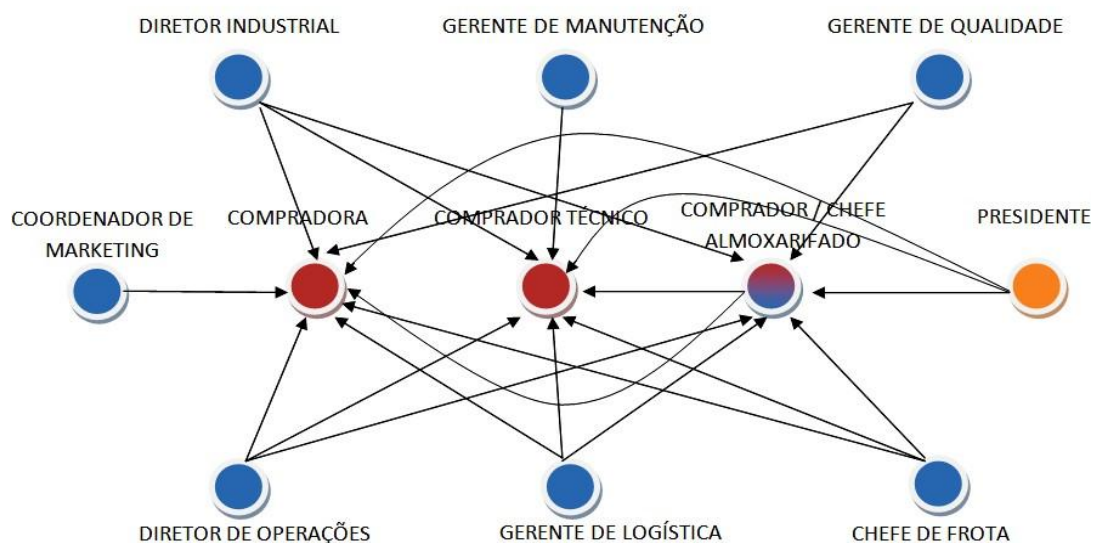


Figura 7: FLUXO DE COMPRAS ANTES DA P.A

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

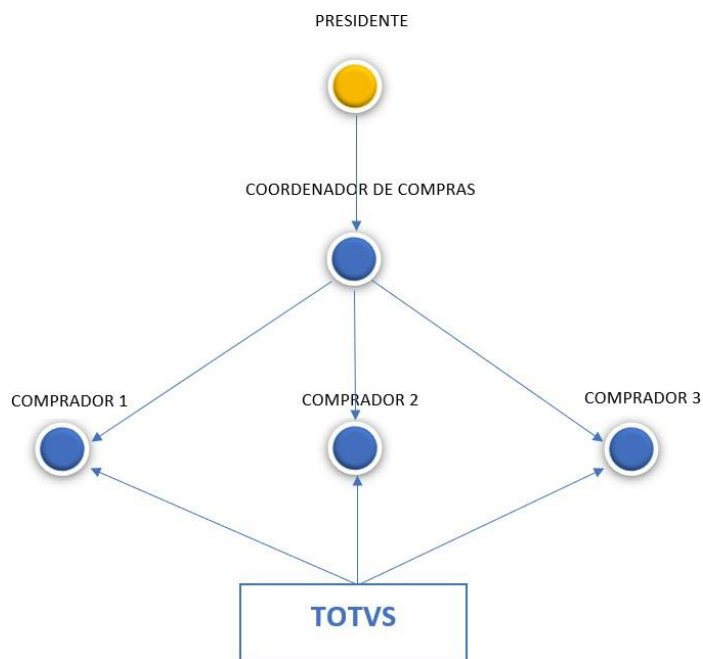


Figura 8:FLUXO DE COMPRAS DEPOIS DA P.A

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa propôs analisar a mudança da estrutura organizacional em uma indústria de grande porte para acomodar um departamento de compras, e ao longo do texto pudemos notar que a série de reformulações de processos e implementações de tecnologias no novo departamento, colaborou para a organização se mantivesse competitiva no mercado.

Ocorreram ao longo da implementação do departamento diversas dificuldades relacionadas as variáveis contingenciais e a estrutura invisível encontrada na organização, onde o êxito da Pesquisa Ação permeou em encontrar um ponto onde pudesse adequar a aplicação das teorias aos problemas que surgiram no dia-a-dia.

De forma geral, ao criar o departamento de compras a organização atingiu o desempenho superior ao qual a Pesquisa Ação propunha, onde a função de compras deixou de ser vista como algo apenas operacional, e tornou-se um departamento estratégico dentro da empresa, com uma estrutura, rotinas, e metas definidas pela gestão.

Ao estruturar o departamento de compras os ganhos foram significativos para a organização, pois ocorreu redução de custos nas aquisições devido a contratação e treinamento de compradores qualificados para a função, redução de conflitos internos relacionados as aquisições de materiais e serviços devido a definição de hierarquia e alçadas de compras, além de mensurar a eficiência de um departamento que só era visto quando ocorriam compras incorretas ou queriam reduzir custos.

Relacionado a futuras pesquisas é importante observar a oportunidade de análise na esfera de atuação dos funcionários que tiveram suas atividades alteradas com a mudança da estrutura, pois a pesquisa observou a vertente da organização e não dos funcionários.

Outra oportunidade de estudo futuro que pode ser observada é o acompanhamento da evolução do sistema e as próximas mudanças estruturais decorrentes da consolidação da estrutura.

Dessa maneira se conclui a presente pesquisa trazendo o posicionamento que por mais que a teoria e a prática tenham se afastado ao longo do tempo, uma estruturação de departamento deve levar em conta as variáveis encontradas na prática e adequá-las as teorias encontradas na academia para que sua implementação possa ser eficaz.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. (2001). Administração estratégica de mercado. Porto Alegre: Bookman.
- ANDRADE, M. A. R. Internacionalização como forma de vantagem competitiva: Inserção Global. In: Instituto Brasileiro de Profissionais da Supply Chain. São Paulo, Art 204, 2009.
- BARBIER, R. Pesquisa-ação na instituição educativa. Trad. Lucie Didio. Brasília: Plano, 2002.
- BARBOSA, D. M. S; SANTOS, T. A; ANDRADE, L. P. Pesquisa-ação em administração: o que tem sido realizado? XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.
- BATISTA, M. A. C; MALDONADO, J. M. S. V; O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde. RAP – Rio de Janeiro 42(4):681-99, jul/ago. 2008.
- BERTERO, C. O. et al. Os desafios da produção de conhecimento em administração no Brasil. Cadernos EBAPE.BR, v. 11, opinião 1, mar., 2013a.
- BERTERO, C. O. et al. Produção científica brasileira em Administração na década de 2000. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, 2013b.
- BURNS, Tom; STALKER, G. M. The management of innovation. Londres: Tavistock, 1961
- CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: Outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. Revista de Administração, v. 49, n. 4, Out./Dez., 2015.
- CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M. Mudança organizacional: um estudo multicasos. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 7, n. 2, 2013.
- CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHIZZOTTI, A. Pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

DONALSON, Lex. Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance: In Defense of Contingency Theory. *Journal of Management Studies*, n. 24, v. 1, 1987.

DRAZIN, R. and VAN DE VEN A.H., 1985. Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*.

ELLIOT, J. What is action research in classroom? *Journal of Curriculum Studies*, 104, 1978.

FAYOL, Henry. *Administração industrial e geral*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1976.

FELLIPELLI. Instrumentos de Diagnóstico e Desenvolvimento Organizacional. Pesquisa sobre Conflitos. Disponível em: <http://www.fellipelli.com.br/index_destaquas_menu.asp?sub=27>. Acesso em: 02 out. 2018.

GHEMAWAT, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HITT, Michael., (Org.). IRELAND, R. Duane., HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. Trad. All Tasks. 2ª ed. São Paulo, Thomson Learning, 2008.

JOAN WOODWARD. *Management and Technology*. Londres: Her Majesty's Stationery Office, 1958.

KIRSHBAUM, C.; PORTO, E. C.; FERREIRA, F. C. M. Neo-Institucionalismo na produção acadêmica em administração. *Revista de Administração de Empresas (RAE-Eletrônica)*, v. 3, n. 1, art. 12, jan./jun., 2004.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle* / Philip Kotler; tradução Ailton Bomfim Brandão – 5.ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, p. 109-117, Sep-Oct., 1983.

LIMA, G. M. R.; WOOD JR., T. The social impact of research in business and public administration. *Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 4, Jul./Ago., 2014.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTOS, P. L. C. L. Teoria administrativa e pragmática da linguagem: perspectivas para problemas que afligem as relações entre acadêmicos e consultores, educadores e educandos. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 2, Abr./Jun. 2003.

MCKAY, J.; MARSHALL, P. Driven by two masters, serving both: the interplay of problem solving and research in information systems action research projects. In: KOCK, N. Information systems action research: an applied view of emerging concepts and methods. New York: Springer, 2007. c. 6.

MENELAU, S. et al. Realizar pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área de Administração? Uma reflexão metodológica. Revista de Administração, v. 50, n. 1, 2015.

MENELAU, S; SANTOS, P. M. F; CASTRO, B. G. A; NASCIMENTO, T. G. Realizar pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área de Administração? Uma reflexão metodológica. R.Adm., São Paulo, v.50, n.1, jan./fev./mar. 2015.

MORAES, A. Gestão de Compras. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração: uma introdução. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

NELSON, Reed Elliot; DE VASCONCELLOS, Eduardo P. G. O ambiente e o papo: Comparações internacionais e tipologia das redes verbais nas organizações. Rege – Revista de Gestão, [S.l.], v. 14, número especial, 2007.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior. 34 reimp. Rio de Janeiro :Elsevier, 1989.

ROESCH, S. M. A. Nota técnica: pesquisa-ação no estudo das organizações. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001, v.2.

ROGERS, C. Definig reflection: Another look at John Dewey and reflective thinking. Teachers College Record, eachers College Record Nova York, v.104, n. 4, p. 842-866, 2002.

SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. Organização & Sociedade, v. 22, n. 72, p. 79-98, Jan./Mar., 2015.

SILVA, C. L. M; FONSECA, V. S. F. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. RAC, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 1.

THIOLLENT, M. Pesquisa-ação nas organizações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, set./dez. 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 6º. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WOODWARD, Joan. Organização industrial: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1977.

XAVIER, J. L. J. F; MARTINS, A. F. S; SALES, M. L.; SOUZA, J. A. G; LORÊTO, M. S. S. Faça o que eu digo e faça o que eu não faço”: Evidências do entendimento da Academia Brasileira de Administração dos problemas que assolam o Ensino de Administração. XVII SEMEAD, novembro 2015.