

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

DISSERTAÇÃO

A GESTÃO DE PROCESSOS E A MELHORIA DO DESEMPENHO -  
Um estudo de caso no setor de compras de uma empresa de importação e  
comercialização de produtos eletroeletrônicos

RICARDO AKIHIRO TODA

Seropédica

2013



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

**A GESTÃO DE PROCESSOS E A MELHORIA DO DESEMPENHO -**  
Um estudo de caso no setor de compras de uma empresa de importação e  
comercialização de produtos eletroeletrônicos

**RICARDO AKIHIRO TODA**

Sob Orientação do Professor:

**Dr. Saulo Barbará de Oliveira**

Dissertação submetida como requisito para a  
obtenção do grau de **Mestre** no Curso de  
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia  
em Negócios da Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro.

658.72

T633g

T

Toda, Ricardo Akihiro, 1975-

A Gestão de processos e a melhoria do desempenho - um estudo de caso no setor de compras de uma empresa de importação e comercialização de produtos eletroeletrônicos / Ricardo Akihiro Toda. - 2013.  
156 f.

Orientador: Saulo Barbará de Oliveira.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, 2013.

Bibliografia: f. 146-156.

1. Compras por atacado - Administração - Teses. 2. Departamentos de compras - Teses. 3. Planejamento estratégico - Teses. 4. Eficiência organizacional - Teses. 5. Administração de empresas - Teses. I. Oliveira, Saulo Barbará de, 1948-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**RICARDO AKIHIRO TODA**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 24 /04/2013

Saulo Barbará de Oliveira  
( Orientador)  
UFRRJ

Profº Dr Angelo Maia Cister  
(Membro externo)  
UFRJ

Profº Marcelo Sales Ferreira  
(Membro interno)  
UFRRJ

## DEDICATÓRIA

À minha família,  
a base da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao passo de finalizar essa bela viagem de conhecimento que foi o mestrado, expresso meu agradecimento a todos que me apoiaram diretamente ou indiretamente.

Agradeço a minha família que me deu apoio em todos os momentos, compreendendo os períodos de ansiedade, preocupação e ausência.

Ao Professor Saulo que me recebeu como orientador e amigo, dando grande apoio nos momentos mais difíceis, com conhecimento, sabedoria, iniciativa e perseverança. Um professor que desempenhou sua função muito além do esperado. Um tipo de pessoa que nos faz ter esperanças e acreditar que Deus sempre nos ajudará.

Aos amigos Estela, Hudson, Michelle e Letícia que me ajudaram incessantemente nos piores e melhores momentos da jornada.

Ao grupo de gestores da organização do estudo de caso que respondeu tão calorosamente ao meu pedido de ajuda para o desenvolvimento da pesquisa.

Aos amigos da turma que se uniram e entenderam o sentido do mestrado.

À Professora Heloísa que iniciou minha jornada de descobertas e conhecimentos.

Aos professores e funcionários do MPGE/UFRRJ por todo o apoio para a concretização da jornada.

Aos membros das bancas de qualificação e defesa que forneceram grandes conhecimentos para a melhoria da dissertação.

## RESUMO

TODA, Ricardo Akihiro. A Gestão de Processos e a Melhoria do Desempenho – Um Estudo de Caso no Setor de Compras de uma Empresa de Importação e Comercialização de Produtos Eletroeletrônicos. 2013, p.155 Dissertação (Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2013.

Este estudo foi realizado em uma organização de comércio atacadista de médio porte do estado do Rio de Janeiro. Como principais segmentos destacam-se: utilidades domésticas, eletroportáteis e eletrônicos. O objetivo principal deste trabalho é implementar melhorias com base em um plano de recomendações por meio de um diagnóstico organizacional e na utilização da gestão de processos visando a melhoria de desempenho na gestão do departamento de compras da empresa Alfa. A fim de se atingir essa meta, estabeleceu-se cinco objetivos específicos que foram: a) levantar os pontos críticos no fluxo de atividades do departamento de compras; b) levantar junto aos gestores da organização quais as dificuldades encontradas nas práticas dos setores; c) levantar as principais causas internas e externas que contribuem para a baixa eficiência da organização; d) levantar os aspectos que limitam o processo de profissionalização dentro da organização; e) descrever possíveis soluções de gestão para a melhoria da organização. Utilizou-se uma pesquisa através do estudo de caso, de natureza qualitativa, do tipo descritivo e exploratório, apoiada em entrevistas por meio de um roteiro semi-estruturado, junto aos seis gestores da organização. Os resultados encontrados permitem concluir que os maiores problemas encontrados na organização foram: a) a falta de profissionalização; b) a estrutura organizacional; c) mudança organizacional; d) o processo do departamento de compras; e) a falta do planejamento estratégico; f) a necessidade da formalização da gestão de processos. Como principais recomendações para o desenvolvimento da organização, destacam-se a adoção do planejamento estratégico de maneira sistematizada e a formalização da gestão de processos. O planejamento estratégico é fundamental para o desenvolvimento da organização e verificou-se a sua total ausência. Tal fato demonstra um outro lado grave e preocupante, pois pode mascarar as reais necessidades da organização. As boas vendas realizadas anteriormente e o faturamento crescente podem ocultar diversos problemas de qualidade e produtividade. A gestão de processos tomou maior amplitude após uma análise aprofundada sobre as atividades de toda organização. Verificou-se que a adoção da gestão de processos seria um dos caminhos para o atingimento dos objetivos e metas para a sobrevivência da organização, o elo de ligação entre o alinhamento estratégico e a efetivação dos resultados desejados.

Palavras-chave: profissionalização, processo de compras, planejamento estratégico, gestão de processos.

## **ABSTRACT**

TODA, Ricardo Akihiro. **The Process Management and Performance Improvement - A Case Study in a Purchasing Department of a Importing and Commercializing Company of Electronic Products**. 2013, p.155 Dissertation (Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2013.

This study was conducted in an wholesale organization, medium size of Rio de Janeiro. As main segments: housewares, appliances and electronics. The main objective of this study is to implement improvements based on recommendations plan through a organizational diagnosis and the use of process management to improve performance in managing the purchasing department of Alfa. In order to achieve this goal, we established five specific objectives: a) identify critical points in the flow of activities of the purchasing department, b) identify with the managers of the organization which are the difficulties in the practices of the sectors, c) identify the main internal and external causes that contribute to the low efficiency of the organization, d) identify the factors that limit the professionalization process within the organization, e) describe possible solutions for improving management of the organization. We used a research through the case study, qualitative type, descriptive and exploratory, using a semi-structured guide, with the six managers of the organization. The results allow us to conclude that the major problems encountered in the organization were: a) the lack of professionalism, b) the organizational structure, c) organizational change; d) the process of purchasing e) the lack of strategic planning; f) formalize the process management. As main recommendations for the development of the organization, we select the adoption of strategic planning in a systematic way and the process management formalization. Strategic planning is critical to the development of the organization. This fact shows us another problem, serious and worrisome, because it can mask the real needs of the organization. Good sales and revenues increasing can hide many problems of quality and productivity. Process management has taken greater amplitude after a thorough analysis of the activities. The adoption of process management would be the way to achieve the objectives and goals for the organization's survival, the link between strategic alignment and execution of desired outcomes.

Keywords: Professionalization, purchasing process, strategic planning, process management.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Habilidades profissionais .....	23
Quadro 2 - Tipo de Estruturas e suas Características.....	26
Quadro 3 - Parâmetros para o planejamento da estrutura organizacional.....	27
Quadro 4 - Tipos de ambientes.....	28
Quadro 5 - Tipos e Níveis de Decisões.....	31
Quadro 6 - Centralizar ou não?.....	34
Quadro 7 - Efeitos das Mudanças.....	45
Quadro 8 - Mudanças e Contratos.....	46
Quadro 9 - As Eras da Qualidade.....	59
Quadro 10 - Conceitos sobre Planejamento Estratégico.....	61
Quadro 11 - Diferentes formas de estratégias.....	64
Quadro 12 - As Estratégias.....	64
Quadro 13 - A Reformulação dos Processos.....	71
Quadro 14 - Estágios da Organização Baseada em Processos.....	78
Quadro 15 - Método de Solução de Problemas – QC STORY.....	83
Quadro 16 - Perfil dos Entrevistados.....	90
Quadro 17 – Categorias e Subcategorias.....	94

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da empresa.....	15
Figura 2 - O Cubo da Mudança.....	42
Figura 3 - Processos de Compra.....	53
Figura 4 – Gestão da Qualidade.....	56
Figura 5 - O Modelo das Cinco Forças de Mercado.....	63
Figura 6 - Mapa Conceitual do Planejamento Estratégico e Processos.....	69
Figura 7 – Etapas para melhoria do processo.....	80
Figura 8 - Identificar o Problema.....	84
Figura 9 - Observar o Problema.....	84
Figura 10 - Analisar o Problema.....	85
Figura 11 - Elaborar Plano de Ação.....	85
Figura 12 - Agir (implantar plano).....	86
Figura 13 – Verificar.....	86
Figura 14 – Padronizar.....	87
Figura 15 – Concluir.....	87

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 Contextualização.....	12
1.2. Caracterização da Organização e seu Ambiente .....	14
1.3 Situação Problema.....	16
1.3.1 <i>Dados e/ou informações que dimensionam a problemática</i> .....	16
1.3.2 <i>Delimitação do Estudo</i> .....	17
1.4 Objetivos.....	18
1.4.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	18
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	18
1.5 Suposição.....	18
1.6 Justificativa.....	19
1.6.1 <i>Oportunidade da Pesquisa</i> .....	19
1.7 Estrutura da Dissertação .....	20
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1 A Profissionalização das Empresas.....	21
2.1.1 <i>Estrutura Organizacional</i> .....	24
2.2 Mudança Organizacional.....	37
2.2.1 <i>Mudança Organizacional – Nível de Organização</i> .....	40
2.2.2 <i>Mudança Organizacional – Nível de Pessoas</i> .....	44
2.3 A Questão das Compras e seus Processos.....	47
2.3.1 <i>Compras Organizacionais</i> .....	49
2.3.2 <i>O Processo de Compras nas Organizações</i> .....	50
2.3.3 <i>O Papel Estratégico das Compras para a Organização</i> .....	54
2.4 A Gestão da Qualidade.....	55
2.4.1 <i>Contextualização da Qualidade</i> .....	56
2.4.2 <i>Eras da Qualidade</i> .....	59
2.4.3 <i>Gestão Estratégica de Qualidade</i> .....	60
2.5 Administração Estratégica.....	61
2.5.1 <i>Planejamento Estratégico</i> .....	61
2.5.2 <i>Contextualização de Estratégia</i> .....	62

2.5.3 <i>Estratégia como Vantagem Competitiva</i> .....	66
2.5.4 <i>Planejamento Estratégico e a Gestão de Processos</i> .....	67
2.6 Reengenharia .....	70
2.7 Gestão de Processos .....	74
2.7.1 <i>Melhoria de Processos</i> .....	79
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>88</b>
3.1 Delineamento da Pesquisa .....	88
3.2 Entrevistas .....	89
3.3 Perfil dos Entrevistados.....	90
3.4 Tratamento e Análise dos Dados .....	91
3.5 Limitações da Pesquisa .....	92
<b>4. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>93</b>
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>123</b>
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>133</b>
APÊNDICE 1 – Roteiro de Entrevista com os Gestores.....	141
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>146</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A importância das pequenas e médias empresas para o contexto econômico brasileiro torna-se cada vez mais acentuada. Essas empresas crescem no desenvolvimento de novos negócios, novas formas de negociação e principalmente na geração de empregos.

Um dos grandes desafios dos estudos é identificar as principais questões que podem ocasionar prejuízos ao desenvolvimento da organização. Pois considera-se que tais empresas, devido ao seu porte e característica, possuem maior fragilidade e riscos para a sua mortalidade. O maior desafio foi reconhecer os principais problemas que afetam diretamente a empresa estudada nessa dissertação. Os funcionários desta empresa foram as peças-chave na análise da gestão, identificação de problemas e na proposição de recomendações.

O foco desta pesquisa foi centrado nos principais processos da organização assinalados previamente. Para que posteriormente, ocorresse a proposição de um plano de recomendações através de um diagnóstico organizacional e na utilização da gestão de processos, visando a melhoria de desempenho do departamento de compras, por ser considerado um departamento chave no fluxo da organização.

Para iniciarmos o estudo, foi necessário reconhecer a conexão entre o crescimento da organização e a profissionalização, a necessidade de mudança da gestão por parte do empreendedor e identificar possíveis ferramentas a serem utilizadas nos processos da cadeia de valor.

O empirismo, como prática marcante nesse contexto de organizações, contrasta com os conceitos da profissionalização e na utilização das técnicas de administração determinantes para uma gestão melhor direcionada (HARRINGTON, 1993). Mais do que administrar através de técnicas, a profissionalização é uma evolução do processo de gestão empresarial, sempre com o objetivo de tornar a organização mais produtiva, contribuindo para o aumento da eficácia organizacional (ROCHA, 2002).

Segundo Montana e Charnov (2003) e Wright et al. (2007), a estrutura organizacional é o resultado do trabalho conjunto de um grupo de pessoas, exercido com base nos objetivos e funções estabelecidas. Para a organização estudada, verificou-se a estrutura

funcional, divididas na especialização de tarefas, de forma hierárquica tradicional pesada e com pouca flexibilidade, em que a autoridade, responsabilidade e os processos decisórios são centralizados somente nos níveis gerenciais estratégicos (MONTANA e CHARNOV, 2003).

Neste contexto, tornou-se fundamental o conhecimento do processo de mudança por parte do núcleo estratégico, para responder às necessidades de questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos e tecnológicos. As organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros (CALDAS e HERNANDEZ, 2001).

Identificar e reconhecer a importância do processo de compras dentro da organização também foi fundamental. Devido ao próprio segmento empresarial e a consciência de que a imagem da empresa está atrelada às boas compras e à posterior venda dos produtos comercializados. Como ressaltado por Carr e Smeltzer (1997), trata-se de um processo de planejamento, implementação, avaliação e controle estratégico e operacional das decisões de compras para dirigir todas as atividades em direção às oportunidades consistentes com recursos da empresa para atingir os seus objetivos de longo prazo.

Após a identificação dos processos mais importantes dentro da cadeia de valor, tornou-se imperativo, no mercado atual, seguindo os conceitos de Oliveira (2004), garantir a qualidade de cada atividade com o desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações, para garantir o comprometimento de todos com o objetivo de conquistar a excelência nos processos e produtos da empresa, possibilitando o aprimoramento contínuo.

Verificou-se também que a ausência de um planejamento estratégico pode comprometer a solidez da organização. Tais prioridades devem estar bem definidas para alavancar a posição competitiva da empresa. Valle (2012) destaca a importância do alinhamento do planejamento estratégico, a estrutura da empresa e os processos envolvidos para o desenvolvimento da organização.

Wright et al. (2007) e Valle e Costa (2011) ressaltam a importância do gerenciamento de processos na cadeia de valor. No sentido em que haja melhorias significativas para a organização dentro daquele contexto. Como consequência direta, tal

gerenciamento de processos resultaria em melhorias contínuas, principalmente em relação à estratégia de custos que Porter (1997) destacou como uma das vantagens competitivas mais importantes.

É inegável que as organizações podem crescer e sobreviver sem uma gestão dos processos essenciais que controlam uma organização. Podem se desenvolver sem uma preocupação com a gestão da qualidade e estratégia. Mas é importante que se questione tal falta de controle do núcleo estratégico e os impactos que a organização pode sofrer. Além de que a organização não possuirá indicadores que as faça perceberem seu real potencial no mercado, sua eficiência operacional e um mapeamento dos problemas organizacionais.

O desenvolvimento do estudo permitirá grandes avanços para a organização estudada. Pois trouxe à tona diversas questões que necessitam ser analisadas em todos os planos: tático, operacional e estratégico.

## **1.2 Caracterização da Organização e seu Ambiente**

A Alfa é uma empresa de médio porte com foco no comércio atacadista. A empresa foi fundada em 1996 e teve forte atuação no setor de utilidades domésticas. A partir de 2008, iniciou suas atividades no segmento de eletroportáteis, o que contribuiu para o seu rápido crescimento.

Trata-se de uma empresa brasileira cujo proprietário é de origem chinesa e a administração financeira também é composta por chineses parentes ou amigos do proprietário. Alfa é um nome fictício adotado visando resguardar o sigilo, comum em pesquisas de natureza acadêmico-científica.

Em seu início, no ano de 1996, a empresa priorizou a venda com itens de menores preços no segmento de utilidades domésticas para conseguir espaço nas grandes redes de varejo. Ao mesmo tempo, tratava-se de itens com menor qualidade e durabilidade. Tal fato retratava um tema muito discutido e pertinente às empresas que comercializavam produtos importados diretamente da China. Tais produtos geralmente tinham qualidade duvidosa e preços extremamente competitivos. Fato oposto aos dias atuais em que a empresa procura seus fornecedores através da busca por produtos de melhor qualidade, consequentemente com

maiores preços. Sua estratégia, naquela época, era baseada em custo: comprar produtos baratos e oferecer a baixo preço nas lojas varejistas.

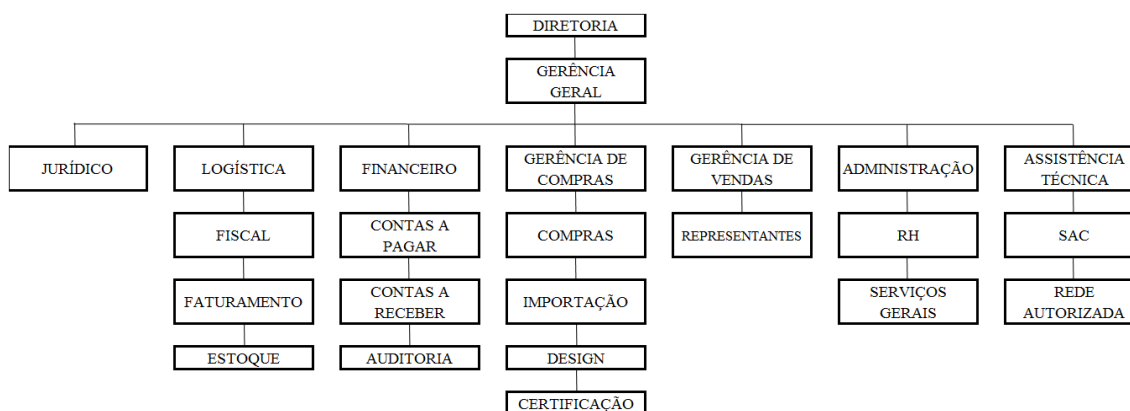
Atualmente a sua estratégia é outra; além de oferecer produtos de melhor qualidade, os eletroportáteis que são importados para o Brasil precisam atender aos requisitos de qualidade compulsórios do Inmetro. Com essa exigência de qualidade, espera-se que em alguns anos a empresa tenha sua imagem de qualidade reconhecida pelo mercado.

A Alfa conta atualmente com 28 linhas de produtos em seu portfólio, mas prioriza as linhas de áudio, frigobares e adegas de vinho que concentram 70% do seu faturamento mensal. Com uma carteira atual de 60 clientes do ramo varejista, seus principais clientes são: Citylar, Casa & Vídeo, Lojas Americanas, Walmart, Carrefour, Ponto Frio e Leader Magazine.

Considerando o mês de dezembro de 2012, a empresa contava com 47 funcionários em seu quadro fixo. Com cinco pessoas no nível estratégico, três no nível tático e trinta e nove no nível operacional. A baixa rotatividade também é uma característica positiva da organização.

O organograma da empresa apresenta uma estrutura simples e enxuta, como mostrado na Figura 1.

**Figura 1 – Organograma da empresa**



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.



A centralização, uma das características básicas da empresa é acentuada, pois, ao mesmo tempo em que o gestor maior pretende que a organização sinalize suas propostas de profissionalização, verifica-se sinais claros de que esse direcionamento não ocorre na prática. Dois bons exemplos são: a contratação de um gerente de compras e um gerente de vendas ocorridas dezembro de 2011 e fevereiro de 2012 respectivamente; no entanto, mesmo com as contratações, o proprietário da empresa ainda efetua compras e também realiza as negociações e vendas diretamente.

Verifica-se a constante ocorrência de problemas diversos, como a forma de administrar dos chineses, além de outros, como a comunicação, postura e as formas de governo do país de origem, que fazem com que os chineses tenham dificuldades em gerenciar suas empresas no Brasil.

Frente a esta situação, entende-se que é preciso substituir a visão tradicional, utilizando uma nova filosofia organizacional, visando dar maior eficiência à gestão empresarial. Sem dúvida, seria um modo diferente de olhar, pensar e gerenciar a organização.

### **1.3 Situação Problema**

#### **1.3.1 Dados e/ou informações que dimensionam a problemática**

Com base no forte crescimento ocorrido em 2010, a empresa Alfa necessitou contratar diversos funcionários para seu quadro com o objetivo de manter a sua estrutura em funcionamento. Nessa fase de transição, até os dias atuais, não houve mudanças nas rotinas da empresa pelo fato de seus dirigentes estarem satisfeitos com a situação atual, ou por não enxergarem a nova realidade.

Outras características observadas nas práticas gerenciais da empresa são apresentadas a seguir, fornecendo indicações de que existe um espaço de melhorias em termos da adoção de processos mais adequados para a empresa, com o objetivo de melhorar seu desempenho, como observado a seguir:

- **Rigidez:** as atividades se concentram demasiadamente a partir das decisões da cúpula estratégica da organização;

- Falta de foco no cliente;
- Obsessão com as atividades de venda e pouca preocupação com a qualidade dos produtos vendidos;
- Lentidão nas decisões;
- Carência de um bom sistema de gestão focado nos processos de compras voltados para a redução de custos de produtos.

Para dar consistência às ações de melhoria, espera-se que a alta administração da empresa compreenda que a solução dos problemas gerenciais e organizacionais pode estar concentrada na análise de seus processos de negócios e um ativo processo de profissionalização. Nesse contexto, é muito importante que a gestão de processos se consolide como um conjunto de práticas que contribuam para o resultado desejado, de modo que a alta administração perceba a necessidade de profissionalização da gestão organizacional.

Tendo em vista esta situação, coloca-se o problema a ser estudado: Como melhorar a qualidade e produtividade do departamento de compras com o uso de ferramentas de gestão de processos, de modo a contribuir para a melhoria do desempenho da empresa Alfa?

### **1.3.2 Delimitação do Estudo**

O trabalho está delimitado em estudar a área de compras da organização Alfa. Para o estudo da organização, o pesquisador pressupõe como hipótese que o maior problema da cadeia de suprimento esteja no processo de compras devido a sua percepção e experiência como gestor deste setor, verificando problemas como rupturas, falta das mercadorias mais vendidas, problemas de qualidade, atrasos nas entregas e a diminuição das vendas da empresa.

O referido estudo avaliará os processos a partir de 2008 até a presente data, por considerar este ano o início do trabalho no segmento de eletroportáteis, cujo crescimento foi mais consistente (delimitação temporal).

O foco do estudo será avaliar as áreas mais importantes da empresa e especialmente a área de compras sob a perspectiva dos processos existentes utilizando as ferramentas de gestão e de processos.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

O objetivo principal deste trabalho é propor a implementação de melhorias fundamentado em um plano de recomendações, tendo como base a realização de um diagnóstico organizacional e na utilização da gestão de processos, visando a melhoria de desempenho do departamento de compras da empresa Alfa.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Visando o alcance do objetivo geral, propõe-se no presente estudo:

- a) Levantar os pontos críticos no fluxo de atividades do departamento de compras;
- b) Levantar junto aos gestores da organização quais as dificuldades encontradas nas práticas dos setores;
- c) Levantar as principais causas internas e externas que contribuem para a baixa eficiência da organização;
- d) Levantar os aspectos que limitam o processo de profissionalização dentro da organização;
- e) Descrever possíveis soluções de gestão para a melhoria da organização.

## **1.5 Suposição**

Com base no delineamento do problema de pesquisa, supõe-se, a partir das observações realizadas durante o cotidiano de trabalho, que o departamento de compras é fundamental para o desenvolvimento e sobrevivência da organização. Este, torna-se o maior responsável pelo fluxo de caixa da organização e pelas consequências, positivas ou negativas, em toda cadeia do processo.

## **1.6 Justificativa**

### **1.6.1 Oportunidade da Pesquisa**

A dissertação deve ser vista sob o ponto de vista da gestão, em virtude dos problemas ocasionados pela falta de processos sistematizados definidos no âmbito organizacional que emergiram durante o seu rápido crescimento. A interligação do grupo de tarefas lógicas que compõe a organização é muito importante para gerar os resultados em apoio aos objetivos da organização.

Nota-se, na organização, um direcionamento para as ações baseadas no empirismo do gestor maior, ao mesmo tempo, reflete-se também, em um afastamento dos conceitos de profissionalização em que a Administração está baseada. Com isso, o crescimento da empresa encontra-se estagnado demandando uma gestão profissionalizada. Por isso, faz-se necessário conhecer os aspectos que limitam o processo de profissionalização no seio da referida organização.

Para o pesquisador, também gestor da mesma organização, o estudo é importante porque permite o desenvolvimento profissional por meio da capacitação e vivência. Além disso, permite o exercício da atividade de maneira mais eficiente minimizando problemas oriundos da prática dessa gestão pouco profissionalizada.

Para a organização, resultaria em uma possível otimização das atividades focalizadas no estudo, desenvolvidas para atender às necessidades e expectativas das partes envolvidas, possibilitando um melhor desempenho e ocasionando uma menor utilização de recursos financeiros e maior agilidade empresarial.

Do ponto de vista acadêmico, espera-se que este trabalho contribua por apresentar o estudo de caso de uma empresa brasileira, cujo dono é chinês, instalada no Rio de Janeiro e se desenvolveu sem processos formalizados e sem um planejamento estratégico definido.

## **1.7 Estrutura da Dissertação**

A organização da dissertação está com a seguinte disposição: no primeiro capítulo apresenta-se a contextualização do tema da dissertação, as características da organização e o ambiente. Problematiza-se a questão principal da pesquisa, definem-se os objetivos geral e específicos e apresentam-se a suposição e relevância do estudo. O segundo capítulo trata da fundamentação teórica pertinente ao estudo como a conceituação de profissionalização, mudança organizacional e o processo de compras. Verifica-se também, de forma objetiva, os conceitos necessários para a fundamentação da cadeia produtiva descrita no estudo: gestão da qualidade, administração estratégica, reengenharia e a gestão de processos. No terceiro capítulo, explicam-se os aspectos metodológicos utilizados na dissertação para a realização do estudo como: tipo de pesquisa, as entrevistas, perfil dos entrevistados, tratamento e análise de dados e as limitações da pesquisa. No quarto capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo conforme as análises das entrevistas. No quinto capítulo, os dados foram analisados à luz do referencial teórico para verificar se os resultados das entrevistas responderam aos objetivos previamente estabelecidos. No sexto capítulo, apresentam-se as conclusões e recomendações baseadas em todos os problemas apresentados. E por último, no sétimo capítulo, apresentam-se as referências do estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Profissionalização das Empresas

Para o referido estudo, faz-se necessário conceituar a profissionalização visando analisar a empresa pesquisada em seu processo de crescimento. Pois, pressupõe-se que, para o desenvolvimento de qualquer organização, torna-se fundamental a profissionalização da sua gestão.

Para Lodi (1986) e Lussier e Sonfield (2004), o conceito de profissionalização parte de um princípio em que a organização realiza suas ações baseada em práticas racionais, em que o empirismo e a experiências de vida têm um significado menor no processo de decisão. Logo, ressalta-se a importância de um núcleo de informações consolidado, pois conforme Wright, Kroll e Parnell (2007), a organização tem uma tendência a ser mais conservadora e menos dinâmica, devido a cultura organizacional que acompanha a gestão do empreendedor.

Bezerra e Vieira (2010) contribuem com o conceito ao ressaltar que uma das formas de se verificar o grau de profissionalização de uma empresa pode ser por meio de estudos do ciclo de vida das organizações, através da identificação do estágio e os problemas enfrentados em cada fase. Dessa forma, deve ser feito um planejamento das ações a serem tomadas diante dos desafios que surgem na transição de um estágio para outro, uma vez que, a passagem de um estágio para o estágio seguinte sugere que a organização avançou e evoluiu em seu ciclo de vida, ganhando um relativo amadurecimento, caracterizando-se como um relativo ganho de profissionalização.

Lussier e Sonfield (2004) analisaram a relação entre as organizações familiares e as características e atividades gerenciais de empresas profissionalizadas. Os autores identificaram que as empresas com características paternalistas deveriam mudar para a forma profissional de gestão como questão fundamental para a sobrevivência. Em seu estudo, mesmo com o aumento da profissionalização nas empresas, ainda não se pode considerar satisfatória a quantidade de organizações que tenham mudado a forma de gestão.

Segundo Ceribeli *et al.* (2010), o estilo gerencial profissionalizado de uma organização envolve não só a inclusão, como também certa predominância de membros

externos à família em posição de direção. O empreendedor delega poderes aos funcionários para que desenvolvam a organização e diminuam sua concentração de decisões.

A profissionalização também pode ser entendida como uma evolução do processo de gestão empresarial, sempre com o objetivo de tornar a organização mais eficaz. As empresas precisam realizar suas alterações com o objetivo de modernizar sua gestão, adotando novas formas de organização do trabalho, compatíveis com as necessidades de qualidade, custo e flexibilidade exigidos pelo mercado. A profissionalização contribui para o aumento da eficácia organizacional das empresas (ROCHA, 2002). Outra contribuição desse mesmo raciocínio parte de Oliveira *et al.* (2008), ao analisar que a profissionalização deve ocorrer dentro da organização com a presença de profissionais capacitados para a gestão do negócio e também com a implementação de políticas que priorizem as decisões desses mesmos profissionais.

Nessa conceituação sobre profissionalização, faz-se necessário ressaltar uma das principais características do processo de profissionalização que é a utilização de profissionais qualificados e capacitados, justamente para contribuir com o desenvolvimento da organização dentro desse contexto.

Mintzberg (1988) em seu estudo sobre as funções dos profissionais de gestão, analisa uma série de características necessárias a esse gestor. Para o cumprimento de suas funções na organização, o autor cita três papéis que devem ser desempenhados: interpessoais, informacionais e decisórios. O autor complementa com as habilidades e características deste profissional conforme pode-se observar no Quadro 1.

### Quadro 1 – Habilidades profissionais

HABILIDADES	
1. Estabelecer relação com outros profissionais	Habilidade do profissional em estabelecer vínculos com outros profissionais para o atendimento dos objetivos da organização.
2. Liderança	Habilidade de liderar um grupo para a realização das tarefas.
3. Resolução de conflitos	Habilidade do profissional em analisar situações de conflitos e tomar decisões para a resolução.
4. Representação	Habilidade de representar a organização conforme seus anseios e necessidades.
5. Tomada de decisões	Habilidade analítica do profissional em tomar decisões, muitas vezes sob várias situações diferenciadas.
6. Priorização de atividades	Habilidade em saber priorizar as várias atividades de uma organização com a eficácia desejada.
7. Pensar como o empreendedor	Habilidade em procurar problemas e oportunidades para desenvolver a organização.
8. Gestão do trabalho	Habilidade em conhecer seu próprio trabalho e competências para desenvolver-se continuamente.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1988).

Prosseguindo, Sobral e Peci (2008) ressaltam que os gestores necessitam de certas competências específicas para o desempenho de seus cargos. As competências são definidas como um conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes relacionados com o desempenho eficaz de um profissional.

As competências foram divididas em três níveis: estratégico, tático e operacional. Neto (2012) enfatiza a importância do alinhamento desses três níveis à estratégia do negócio, criando e reforçando o elo entre os objetivos e metas.

A utilização de outra contribuição sobre a conceituação de profissionalização refere-se ao envolvimento de processos estruturados a fim de eliminar tarefas desnecessárias, desenvolvimento de competências e de lideranças, qualidade dos processos e capacitação dos gestores para responder com rapidez e eficiência as demandas do mercado. Além disso, os autores explicam que a profissionalização refere-se também a existência de uma estrutura organizacional e de gestão, na qual prevaleçam os valores organizacionais e que os gestores possuam a formação e capacitação que os cargos necessitam para a empresa (BEZERRA e VIEIRA, 2010).



A adequação proposta por Bezerra e Vieira (2010), converge para a necessidade de uma implementação da gestão de processos na organização, para que o fluxo da cadeia de atividades e processos da empresa possa se desenvolver com a eficiência demandada.

Arboite (2005 *apud* Freitas e Krai, 2010), ressalta a importância da flexibilização e de um eficiente funcionamento dos processos internos com o objetivo de desenvolver solidamente a organização em seu crescimento. Tal fato torna-se fundamental para a profissionalização da empresa, visto que resultará em uma organização mais enxuta, ágil e dinâmica, com profissionais que não se limitem apenas ao conhecimento das suas funções e atribuições, mas sim, de uma forma múltipla da organização como um todo.

Considera-se, nesse estudo, que o processo de profissionalização é fundamental para a evolução da organização. Wright *et al.* (2007) contribuem analisando que a profissionalização é um tema ainda pouco conhecido pelos empreendedores. E para os empreendedores que conhecem o tema ainda existe como pendência, a aceitação desses conceitos.

Afinal, profissionalizar uma organização é uma das mais fortes exigências do mercado como um todo. Desde suas demandas internas com os fluxos internos de operação, assim como todas as requisições que os clientes, consumidores finais e concorrência requerem. As empresas precisam estar centradas em relação a essas exigências de profissionalização, qualificação de seus produtos e serviços para garantir seu desenvolvimento e crescimento (HARRINGTON, 1993; KOTLER, 2000).

### **2.1.1 Estrutura Organizacional**

O conceito de estrutura formal teve seu início em 1916, com Henry Fayol, com a criação da escola dos “princípios de gerenciamento” em que se referia à autoridade formal com o foco nas chefias de cada organização. Fayol foi pioneiro nesse movimento, ao deixar clara a divisão entre os setores administrativos e os setores operacionais e, com isso, a necessidade em se hierarquizar cada unidade de comando, ressaltando a posição dos administradores mais altos da organização (MINTZBERG, 1995).

Após essa fase, tem-se a segunda escola sob o enfoque da padronização e especialização do trabalho dentro da organização. Nessa escola, Frederick Taylor foi o responsável pela “Administração Científica” e Max Weber dissertou sobre as “estruturas burocráticas”. Seguindo o mesmo raciocínio Mintzberg (1995) cita Weber como um dos grandes estudiosos sobre as organizações, em especial, sobre as formas de regulamentos, treinamentos e formalizações para o trabalho desempenhado pelos profissionais.

Conforme Morgan (1999), na terceira fase Taylor solidifica os princípios que estariam acompanhando os parâmetros de uma estrutura organizacional:

- a) Substituindo conceitos que foram desenvolvidos pelos métodos empíricos, através de novos conhecimentos sobre cada fundamento dos trabalhos;
- b) Seleção e treinamento de funcionários através de métodos científicos;
- c) Cooperação entre a cúpula estratégica e o corpo de funcionários, com o objetivo de garantir que o trabalho fosse desenvolvido;
- d) Divisão de trabalho e responsabilidade entre a administração e os trabalhadores, definindo maiores responsabilidade aos coordenadores.

Os princípios citados anteriormente convergem para o conceito de Mintzberg (1995); Sobral e Peci (2008) que definem a estrutura organizacional pela forma como os trabalhos são divididos em suas respectivas tarefas. E a forma, pela qual, é feita a coordenação dessas tarefas interligadas, Vasconcellos e Hemsley (2003) complementam que essa coordenação é feita através de uma comunicação dos níveis mais baixos até os níveis mais altos da organização.

Para Wright *et al* (2007) a estrutura organizacional refere-se à forma pelos quais as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos e também à maneira como os indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos e divisões.

Segundo Montana e Charnov (2003) e Wright *et al.* (2007), a estrutura organizacional é o resultado do trabalho conjunto de um grupo de pessoas, exercido com base nos objetivos e funções estabelecidas. Para tal organização, estimam-se os recursos físicos e financeiros e a sua adequada departamentalização para agrupar as pessoas e cargos em estruturas apropriadas para se atingir os objetivos organizacionais. Verificam-se no quadro a seguir os tipos de estruturas e suas características.

**Quadro 2 – Tipo de Estruturas e suas Características**

TIPOS DE ESTRUTURA	
Funcional	Características
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata-se do método mais antigo e comum para agrupar funções relacionadas;</li> <li>• Agrupam-se as pessoas através de funções especializadas;</li> <li>• Pode fazer que o funcionário se preocupe somente com sua função ao invés de um todo.</li> </ul>
Divisional	Características
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata-se de criar uma estrutura específica para determinada divisão de trabalho e não função;</li> <li>• Tem uma resposta mais dinâmica e ágil para as demandas do mercado;</li> <li>• Indicada para organizações com diversas operações, produtos, serviços e áreas geográficas.</li> </ul>
Processo	Características
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muito indicado para organizações fabris;</li> <li>• Os principais processos da organização definem o tipo de divisão;</li> <li>• Demanda uma autoridade e responsabilidade maior em cada divisão.</li> </ul>
Produto	Características
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizam-se os departamentos conforme o determinado tipo de produto;</li> <li>• Indicado para grandes empresas com produtos diversificados;</li> <li>• Demanda uma autoridade e responsabilidade maior em cada divisão.</li> </ul>
Mercado	Características
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicado geralmente para empresas sem fins lucrativos;</li> <li>• Quando existe a necessidade de oferecer um atendimento melhor a vários mercados;</li> <li>• Demanda uma autoridade e responsabilidade maior em cada divisão.</li> </ul>
Cliente	Características
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicado geralmente para instituições financeiras;</li> <li>• Quando existe a necessidade de oferecer um atendimento melhor a determinados clientes;</li> <li>• Demanda uma autoridade e responsabilidade maior em cada divisão.</li> </ul>
Área Geográfica	Características
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicada para organizações com operações em diversas áreas do mundo;</li> <li>• Quando existe a necessidade de oferecer um atendimento melhor a determinadas regiões;</li> <li>• Demanda uma autoridade e responsabilidade maior em cada divisão.</li> </ul>
Matricial	Características
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata-se de uma combinação funcional e divisional para o alcance de um objetivo comum;</li> <li>• Tentativa de obter as vantagens das duas estruturas pelo uso de equipes multifuncionais;</li> <li>• Indicado para organizações com múltiplas necessidades de produtos, projetos ou programas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (2003) e Wright *et al.* (2007).

Sobral e Peci (2008, p.167) complementam o conceito de estrutura organizacional destacando três funções básicas:

- Possibilitar aos membros organizacionais a execução de uma variedade de atividades de acordo com os critérios de divisão de trabalho que definem a especialização, a padronização e a departamentalização de tarefas e funções;

- Proporcionar aos membros organizacionais a coordenação das atividades por meio de mecanismos integradores como supervisão hierárquica, regras e procedimentos formais, treinamento e socialização;
- Definir as fronteiras da organização e suas interfaces com o ambiente e outras organizações com as quais interage.

Já para Mintzberg (1995), uma organização deve observar três principais parâmetros para planejar uma estrutura organizacional: a) a especialização da tarefa; b) a formalização do comportamento; c) treinamento e doutrinação exigidos pela tarefa.

**Quadro 3 – Parâmetros para o planejamento da estrutura organizacional**

<b>Agrupamento</b>	<b>Parâmetros Delineadores</b>	<b>Conceitos Relacionados</b>
Delineamento de posições individuais	Especialização da tarefa	Divisão básica do trabalho
	Formalização do comportamento	Padronização do conteúdo do trabalho  Sistemas de fluxo regulados
	Treinamento e doutrinação	Padronização de habilidades

Fonte: (Mintzberg, 1995).

Vasconcellos e Hemsley (2003) adicionam outros aspectos fundamentais para o delineamento de uma estrutura organizacional: a) definição das atividades; b) escolha dos critérios de departamentalização; c) definição quanto à centralização *versus* descentralização de áreas de apoio; d) localização de assessorias; e) decisão quanto à amplitude de controle e quanto ao número de níveis hierárquicos; f) nível de descentralização de autoridade; g) grau de formalização.

Outra contribuição para o desenvolvimento da estrutura organizacional vem de Leite e seus colaboradores:

Para a formação de uma estrutura organizacional, aspectos como: definição das atividades, escolha dos critérios de departamentalização, definição quanto à centralização x descentralização de áreas de apoio,

localização de assessorias, decisão quanto à amplitude de controle e ao número de níveis hierárquicos, definição do nível de descentralização de autoridade, sistema de comunicação e definição quanto ao grau de formalização, necessitam estar em interação (LEITE, *et al.*, 2010, p.91).

Um modelo de gestão possui a própria evolução individual, onde não é possível adequar um modelo permanente ou uma solução universal. O modelo de gestão resulta de uma adequação de um contexto econômico, político e social em que a organização vivencia. Com isso os autores ressaltam que os gestores das organizações demandam uma organização necessariamente flexível para o atingimento de seus objetivos e estratégias (HAMMER e CHAMPY, 1994; WOOD Jr., 1995; ANSELMO e SHINYASHIKI, 2003; FERREIRA *et al.*, 2006).

Em relação aos tipos de ambientes, Mintzberg (1995) demonstra no Quadro 4, que as especificidades de cada negócio devem ser levadas em consideração com o objetivo de definir um tipo de organização apropriado.

**Quadro 4 – Tipos de ambientes**

<b>TIPOS</b>	<b>Estável</b>	<b>Dinâmico</b>
Complexo	Descentralizado Burocrático (Padronização de habilidades)	Descentralizado Orgânico (Ajustamento mútuo)
Simple	Centralizado Burocrático (Padronização dos processos de trabalho)	Centralizado Orgânico (Supervisão direta)

Fonte: (Mintzberg, 1995).

Considera-se também importante analisar o conceito de organograma com o objetivo de melhor explicar a representação da estrutura organizacional e seu respectivo desenvolvimento dentro da organização.

Conforme Wright *et al.* (2007), a estrutura de uma organização reflete-se em um organograma. Mesmo que muitas vezes não mostre as relações informais de trabalho, o organograma faz-se necessário para mostrar as posições que existem na organização, os agrupamentos entre as unidades e como é executada a autoridade entre elas.

Gonçalves (2000b) complementa ao afirmar que, os organogramas não se prestam para a análise dos processos de negócio, pois não mostram como eles funcionam na prática nem como ocorrem na empresa. Os processos de negócio estão relacionados com o funcionamento da organização e geralmente não respeitam os limites estabelecidos pelos organogramas.

Oliveira (2008, p.180) pensa diferente a esse respeito ao afirmar que “uma das maneiras de iniciar a análise dos processos é pelo estudo do organograma, juntamente com a descrição das funções de cada um dos setores” da organização. Para esses autores, “as funções representam as atividades desempenhadas por cada setor organizacional” e isso facilita a identificação dos processos básicos das empresas.

Sobral e Peci (2008) explicam que os elementos que definem uma estrutura organizacional são complexos para serem transmitidos ao corpo de funcionários de uma empresa. Por essa razão, torna-se necessária a utilização de uma estrutura visual que represente a estrutura organizacional: o organograma.

Por tratar-se de uma representação gráfica da estrutura de uma organização, o organograma mostra as funções, os departamentos e os cargos da organização, especificando também como eles se relacionam. Cada retângulo de um organograma representa a forma de dividir o trabalho e os critérios de departamentalização usados pela organização (SOBRAL e PECI, 2008, p.167).

### **2.1.1.1 Tomada de Decisão**

Para Sobral e Peci (2008), trata-se de um ato gerencial sobre os mais diversos assuntos referentes à organização que tem impactos no desempenho da organização. Tais decisões assumem posições estratégicas para o futuro da empresa e seu corpo de funcionários.

Podemos definir como uma escolha entre alternativas ou possibilidades com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade. Contudo a tomada de decisão não é um processo trivial e fácil, pois, associada a cada alternativa de decisão está a incerteza de suas consequências e impactos. Essas limitações têm conduzido o homem a uma busca de novas ferramentas e modelos para ajudá-lo (SOBRAEL e PECCI, 2008, p.98).

Já para Montana e Charnov (2003), o processo da tomada de decisão consiste em uma sequência de eventos empreendida pelo gestor para solucionar algum tipo de problema gerencial, um problema sistêmico que segue uma sequência de identificação de problemas, geração de soluções e alternativas, análise das consequências, seleção e implementação da solução.

O conceito de Montava e Charnov (2003) para a tomada de decisão, é melhor explicado por meio de consulta ao Quadro a seguir.

**Quadro 5 – Tipos e Níveis de Decisões**

Tipos de decisões gerenciais	
Programadas	Características
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caracterizam os problemas que são bem compreendidos, estruturados, rotineiros e repetitivos;</li><li>• Geralmente são decisões repetitivas e rotineiras;</li><li>• Tratam-se de processos de mais fácil decisão e com maior facilidade no controle.</li></ul>
Não-programadas	Características
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relacionam-se com problemas que não são bem compreendidos;</li><li>• São mais esporádicos, por isso, existem poucos precedentes para a tomada de decisão;</li><li>• Demandam mais habilidade do gestor em tomar as decisões.</li></ul>
Níveis de tomadas de decisão em uma organização	
Estratégicas	Características
	<ul style="list-style-type: none"><li>• São aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo, seu propósito e direção;</li><li>• Decisões geralmente de caráter não-programado;</li><li>• Geralmente as decisões não são muito específicas, pois precisam ser aplicadas em todos os níveis.</li></ul>
Táticas	Características
	<ul style="list-style-type: none"><li>• São aquelas tomadas em um nível mais baixo que as decisões estratégicas;</li><li>• Geralmente tomadas pelo nível médio da empresa;</li><li>• Tratam-se de decisões táticas específicas ao departamento.</li></ul>
Operacionais	Características
	<ul style="list-style-type: none"><li>• São aquelas tomadas em um nível mais baixo da organização;</li><li>• Determinam a maneira como as operações devem ser conduzidas;</li><li>• Referem-se a maneira mais eficaz de realizar as metas do nível administrativo.</li></ul>

Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (2003).

Adizes (2004a) contribui afirmando que a estrutura de uma organização determina a distribuição de responsabilidade, autoridade e recompensas. Feito da forma correta direciona o clima de confiança e respeito essencial para conversas produtivas e de tomadas de decisão acertadas. Uma boa estrutura permite que as pessoas alinhem seus interesses com os interesses de seus superiores. Leva-se em conta também a influência nas pessoas ao conhecerem suas responsabilidades pelos resultados de curto e longo prazo de uma organização.

Hammer e Champy (1994) alertam que a estrutura organizacional tradicional é pesada, pois a sua forma de atuação determinará a organização do trabalho até os mecanismos de controle. Essa estrutura organizacional estabelece a comunicação interna e determina os graus hierárquicos da tomada de decisão. Vasconcellos e Hemsley (2003) e Morgan (1999) destacam essas estruturas com as características de: alto nível de formalização, unidade de comando, especialização elevada, comunicação vertical e utilização de formas tradicionais de



departamentalização. Além disso, deve-se sempre ponderar que a estrutura organizacional é um elemento estratégico para a empresa, no momento em que seja necessária a maximização da eficiência dos trabalhadores através de uma cooperação mútua nas diversas circunstâncias adversas.

Morgan (1999) explica três abordagens que devem anteceder a uma tomada de decisão:

- a) As organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar as necessidades internas, assim como adaptar-se às circunstâncias ambientais. Esse equilíbrio faz-se necessário para as tomadas de decisões;
- b) Não existe a melhor forma de organizar. A forma adequada depende do tipo de tarefa ou do ambiente dentro do qual se está lidando. A eficácia das medidas deve anteceder as decisões;
- c) A administração deve estar preocupada, acima de tudo, em atingir boas medidas. Diferentes enfoques em administração devem ser necessários para desempenhar diferentes atividades dentro da mesma organização, dando suporte para as decisões necessárias.

Rummler e Brache (1994) apresentam algumas características para a formação de uma estrutura ideal para a organização com o objetivo de fornecer uma base sólida de informações para a tomada de decisão:

- a) Identificar facilmente o cliente, o produto e o fluxo de trabalho do negócio, para que se criem rotinas de melhoria para problemas operacionais;
- b) Visualizar o trabalho completo, além das barreiras funcionais com o objetivo de melhorar a eficiência de cada processo;
- c) Mostrar os relacionamentos internos entre cliente-fornecedor para que os processos de compra fiquem alinhados com as estratégias da organização.

Para Sobral e Peci (2008), o processo decisório consiste em seis etapas:

- 1) Identificação da situação: trata-se da análise de uma oportunidade ou problema, sempre que houver uma disparidade entre o estado atual e o estado desejado. Mas é necessário que o gestor tenha o devido cuidado, pois a identificação poderá ser ambígua e subjetiva;
- 2) Análise e diagnóstico da situação: concentração dos esforços na análise e no diagnóstico do problema. Com o objetivo de identificar os objetivos que se pretende alcançar com a decisão. Essa etapa é fundamental para verificar as causas da situação;
- 3) Desenvolvimento de alternativas: consiste na geração de alternativas possíveis que permitam responder às necessidades da situação. O objetivo é gerar o maior número possível de alternativas para desenvolver um conjunto de alternativas;
- 4) Avaliação de alternativas: com base no conjunto de alternativas, avalia-se e compara-se cada alternativa, a fim de permitir e selecionar a seleção da melhor.
- 5) Seleção e implementação da melhor alternativa: depois de selecionada a melhor alternativa, o gestor deve implementá-la dentro do contexto que possibilite a realização dos objetivos ou a resolução do problema.
- 6) Monitoração e *feedback*: fase em que o gestor deve monitorar a implementação da decisão e avaliar o alcance das metas estabelecidas. Essa monitoração permite a coleta de informações e seu *feedback*, o que possibilitará avaliar se uma nova decisão ou retificação serão necessárias.

Mesmo com os benefícios, esses autores afirmam não existir organizações com estruturas totalmente perfeitas e que a chave para a convivência das estruturas é a medição e constante avaliação, estabelecendo medidas para o cliente e para o processo. Conforme Seldin (2005) faz-se necessário um detalhado controle de todos os processos que resulte na disponibilização de informações para toda a organização e com isso dar subsídios para a tomada de decisão. Até mesmo porque o gerenciamento dos processos não muda o direcionamento do negócio ou a estrutura da organização e garante que os objetivos funcionais estejam em harmonia com os objetivos da empresa.

### 2.1.1.2 Centralização x Descentralização

Ao se falar sobre centralização e descentralização, é comum desembocar em questões de autoridade em que o gestor maior da organização concentra. Reveste-se de importância conhecer esse conceito para integrar a discussão do assunto pesquisado.

Conforme Montana e Charnov (2003), as questões de centralização e descentralização envolvem o princípio da delegação de autoridade. Quando uma quantidade limitada de autoridade é delegada em uma organização, geralmente é caracterizada como centralizada. Quando uma quantidade significativa de autoridade é delegada para os níveis mais baixos da organização, a empresa é caracterizada como descentralizada. O Quadro 6 demonstra de forma resumida as vantagens e características de cada caso.

**Quadro 6 – Centralizar ou não?**

Centralização x Descentralização	
Centralização	Características
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controle mais rígido das operações;</li><li>• Uniformidade nas políticas, práticas e procedimentos;</li><li>• Melhor uso de técnicos centralizados e especializados.</li></ul>
Descentralização	Características
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tomada de decisão mais rápida;</li><li>• Excelente experiência de treinamento para promoção a níveis superiores da empresa;</li><li>• Decisões melhor adaptadas às condições locais.</li></ul>

Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (2003).

A questão da centralização como explicado por Cardoso (1998) é algo mais aprofundado que uma simples concentração de poder do gestor maior da organização. O autor defende que essa centralização está intimamente ligada a visão do empreendedor e a ameaça da perda do seu poder. Além disso, ressalta que o empreendedor muitas vezes considera que a mão-de-obra de sua empresa não está qualificada suficientemente para gerir a empresa.

Para Sobral e Peci (2008), a centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual são tomadas as decisões. Centralização significa que a autoridade para tomar decisões, está centrada no topo da organização, enfatizando assim a cadeia de comando.

Por outro lado, a descentralização significa que a autoridade, para tomar decisões, é distribuída pelos níveis inferiores da organização. Os autores complementam:

Nenhuma organização funcionaria com eficácia se todas as decisões fossem centralizadas em poucas pessoas, da mesma forma que não funcionaria se todas as decisões fossem tomadas pelos níveis hierárquicos que executam essas decisões. Assim cabe aos administradores decidirem qual o grau de centralização adequado à sua organização (SOBRAEL e PECI, 2008, p.174).

Para Machado e Espinha (2005), quando o fracasso da empresa ocorre por problemas gerenciais, devido a uma centralização de poder na estrutura organizacional, muitas vezes é difícil para o empreendedor diagnosticar as causas do fracasso, sendo mais fácil para um indivíduo que não está envolvido na situação ter maior clareza do problema. Até porque, há em geral um envolvimento emocional do empreendedor que contribui para obscurecer o verdadeiro problema.

Com o mesmo propósito em seu estudo Werner (2004), comenta sobre a gestão centralizada como sendo um dos pontos negativos das organizações. O autor acredita que as características centralizadoras do gestor maior nem sempre são os melhores para enfrentar os desafios da concorrência e do mercado. Ao contrário, podem resultar em um problema ainda maior, dado que as equipes de trabalho podem deixar de aprender a decidir e passam a confiar apenas na habilidade do empreendedor, sem compartilhar responsabilidades. Portanto, esse é um ponto que afeta o desenvolvimento dos funcionários e, simultaneamente, a profissionalização da empresa e a respectiva evolução do ambiente de negócios.

Sobre esse mesmo tema, Wright (2007) explica que o tipo de ambiente afeta a necessidade de centralização e descentralização. As organizações que estão em ambientes que mudam rapidamente devem ser descentralizadas, de modo que as decisões possam ser rapidamente tomadas por aqueles profissionais que estão envolvidos na situação.

O grau de centralização e descentralização em uma organização demanda uma análise mais crítica, pois não são decisões triviais, uma vez que se referem à distribuição de autoridade e dependem de um conjunto de fatores como tamanho da organização, ambiente externo e as características internas da organização (MONTANA e CHARNOV, 2003; SOBRAL E PECI, 2008).

Outro aspecto importante a ser considerado sobre a centralização, em específico de empresas chinesas, conforme Ponte (2007), é destacado a seguir:

O valor dado ao poder afeta o grau de centralização do controle e o processo de tomada de decisão, e a importância do *status* do negociador. A China, devido ser um país com estado centralizador e com uma cultura de líderes, tende a adotar a mesma postura na mesa de negociação. As decisões são geralmente tomadas por um líder. A hierarquia, como status do negociador, deve ser obedecida. Os títulos e cargos daquele com quem se negocia, devem ser levados em consideração e respeitados (PONTE, 2007, p.33).

Considera-se com as afirmações dos autores, que a descentralização é parte fundamental no processo de profissionalização de uma organização. Cardoso (1998) complementa esse raciocínio explicando um passo muito importante para um processo de descentralização com menor resistência por parte da alta cúpula: a necessidade de uma alteração no fluxo de informações da empresa. A gestão de processos tem um objetivo direto de gerir o fluxo, controlar e informar cada passo dado pelos departamentos.

### **2.1.1.3 Responsabilidade e Autoridade**

A responsabilidade e autoridade em uma organização referem-se a dois princípios intrinsecamente ligados aos conceitos da administração. A autoridade é o direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter a obediência do trabalhador, enquanto que a responsabilidade é o dever de prestar contas pelo uso da autoridade. Autoridade e responsabilidade caminham juntas, uma sem a outra leva ao fracasso gerencial (MONTANA e CHARNOV, 2003).

De acordo com Sobral e Peci (2008), a autoridade é uma forma de poder e um conceito estreitamente relacionado com a estrutura organizacional. À medida que a organização cresce, alguns cargos e departamentos são acrescentados para apoiar os membros ou departamentos. Por isso, a autoridade precisa ser suficientemente distribuída. Seldin (2005) complementa o raciocínio ressaltando que a autoridade nas organizações atuais se baseia mais

no conhecimento adquirido e nas competências do que na posição formal ocupada dentro da organização. Sendo assim, as organizações mais enxutas e com mais capacidade de gerenciamento tornam-se mais eficazes.

A capacidade de gerenciamento e eficiência demanda essa coerência entre a responsabilidade e autoridade, no momento em que o indivíduo da organização assumir novas responsabilidades e crescer profissionalmente.

Segundo Morgan (1999), a decisão organizacional, independentemente do tipo de gestão, é uma escolha de caminhos de ação que se baseia em relações de poder entre os atores envolvidos. Não se pode esquecer que as organizações são estruturas essencialmente políticas, em que o poder tem um significado enorme e oculto que só pode ser compreendido mediante as contradições subjacentes que o produzem e que, ao mesmo tempo, as reproduzem. Portanto, na compreensão do poder e na determinação das formas de administrá-lo, há necessidade de desvendar relações intrínsecas, formais e informais do cotidiano das organizações.

## **2.2 Mudança Organizacional**

Conforme a explicação de Wood Jr. (1995, p.190), tem-se uma definição objetiva do conceito de mudança organizacional: “Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Portanto uma mudança pode ser (WOOD Jr., 1995, p.190):

- Quanto à natureza: relacionada a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados-alvos, foco (mudanças estratégicas); valores, estilo de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas); e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos);
- Quanto à relação da organização com o ambiente: uma resposta a mudança nele ocorridas (mudança reativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária);
- Quanto à forma de implementação: reeducativa, coercitiva ou racional.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, o processo de mudança responde à necessidade ou desejo das organizações em “implementarem” mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológicas. Na realidade, a dificuldade é implementar as estratégias de mudanças do que propriamente desenvolvê-las. As organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros (CALDAS e HERNANDEZ, 2001).

Outra definição para o conceito em discussão, analisa a mudança como alterações que ocorrem na organização de forma planejada ou de forma involuntária, mas que podem ocasionar situações diversas:

Mudança Organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional (LIMA, 2003 p.25).

Para Miller e Friesen (1980), uma explicação para a dinâmica das mudanças organizacionais também é oferecida, considerando que mudanças em elementos da organização isolados são normalmente evitadas ou mal sucedidas na medida em que destroem as complementaridades entre os vários elementos da configuração.

Para Mintzberg (2000), dentro de uma mesma configuração, os elementos evoluem, aperfeiçoando ou aprofundando as mesmas características, compatíveis com o modelo adotado, assim como uma organização burocrática em padronização e formalidade que favorece o desenvolvimento de novos controles. Mintzber propõe duas dimensões para se analisar os métodos de mudança:

- A dimensão da amplitude da mudança, partindo das micro mudanças, de caráter localizado e simples, até as macro mudanças, de caráter geral e que visam a organização inteira;
- A dimensão das abordagens básicas do processo de mudança: mudança planejada, mudança conduzida e mudança evoluída. A mudança planejada é programática e contempla um conjunto de procedimentos a serem seguidos. A

mudança conduzida é guiada, ou seja, um indivíduo ou grupo pequeno, usualmente numa posição influente de autoridade, supervisiona a mudança e garante que ela aconteça. Finalmente, a mudança evoluída é orgânica, ou seja, ela acontece de forma desestruturada, podendo ser conduzida por pessoas que não ocupam posição de autoridade significativa, com frequência em lugares obscuros da organização.

Conforme Anselmo e Shinyashiki (2003) o grande desafio da gestão é garantir um processo coordenado e planejado de mudança. Entretanto, o que se observa na prática é que a mudança ocorre através de etapas de continuidade, nas quais se busca gerenciar a estratégia estabelecida para essa fase, que são interrompidas por momentos de crise ou revoluções, normalmente associadas à perda de desempenho, nos quais se busca alterar a estratégia vigente na etapa anterior e, conseqüentemente, ajustar os elementos que compõem a configuração organizacional.

Grey (2004) também analisou o fato da importância que se estude, detalhadamente, a necessidade de mudança organizacional com base nos tempos atuais de mudanças sem precedentes, ponderando que as teorias sobre a mudança organizacional e seu gerenciamento tornaram-se fatores para o fracasso e resistência interna da organização.

Já para Kaufman (1971), a mudança organizacional não é invariavelmente boa ou ruim, progressista ou conservadora, benéfica ou prejudicial. Ela pode tomar qualquer das direções em qualquer situação dada. Mas ela é sempre confrontada com forças intensas que a colocam sob análise e que restringem a capacidade de as organizações reagirem a novas condições, algumas vezes com resultados negativos.

Somente quando uma mudança é absolutamente necessária ou altamente vantajosa é que ocorrem as mudanças necessárias, levando a organização de uma configuração à outra diferente.



### 2.2.1 Mudança Organizacional – Nível de Organização

A mudança na estrutura organizacional deve ser realizada de forma planejada e sem atropelos para que a cultura organizacional absorva os novos conceitos, sem que haja exclusões ou separações devido ao enorme impacto que as empresas sofrem com a sua implantação.

Para Judson (1976) a organização precisa identificar as questões fundamentais que implicam na mudança, com três perguntas sobre essas mudanças:

- a) O que deve ser feito, e por que razão?
- b) Como será feito?
- c) Como consequência, o que será mudado?

Tais perguntas precisam ser objetivas. Pois defende que, na maioria das situações, os fins ou objetivos têm a maior importância. Os objetivos podem ser definidos tanto em termos imediatos, ou em longo prazo. E, porque eles podem diferir muito um do outro, deve-se atentar para ambos os tipos.

Torna-se muito importante identificar os objetivos para os quais qualquer mudança em particular seja um método de consecução de objetivos. A necessidade desses objetivos, e seu valor, devem ser estudados e justificados antes de serem aceitos. Objetivos imediatos devem ser distinguidos de metas em longo prazo. Quaisquer incompatibilidades que existam entre os objetivos imediatos e os em longo prazo devem ser reconhecidos.

Para o entendimento do conteúdo das mudanças na empresa, Mintzberg (1995) através da chamada “Escola de Configuração” baseia-se no conceito de que o processo de transformação engloba dois aspectos básicos. O primeiro é como as diferentes dimensões de uma organização se agrupam sob determinadas condições para definir “estados”, “modelos” ou “tipos ideais”. Por exemplo, organizações recém formadas, em especial em organizações emergentes, tendem a depender de líderes empreendedores e estratégias visionárias operando em estruturas relativamente simples. O segundo é como esses diferentes estados são sequenciados ao longo do tempo para definir “estágios”, “períodos” e “ciclos de vida” organizacionais. Para complementar o exemplo, à medida que a organização empreendedora

envelhece e se acomoda na maturidade, o estágio inicial dá lugar a uma estrutura mais formalizada sob os assim chamados gerentes profissionais, que dependem de processos de planejamento (MINTZBERG, 2000).

Ao analisar os diversos estudos sobre mudanças nas empresas, observou-se que em cada fase de desenvolvimento as empresas apresentam determinadas características em sua estratégia, estrutura, cultura e política interna, as quais buscam se ajustar para garantir seu bom desempenho (ANSELMO e SHINYASHIKI, 2003). Lima (2003) complementa afirmando que os componentes internos de uma organização não são os únicos que sofrem o processo de mudança. Outro aspecto relevante deve ser destacado é a relação da organização com o seu ambiente. Assim, as organizações podem tentar alterar o seu ambiente, como forma de antecipação ou reação às ameaças daí originadas.

Segundo o mesmo pensamento, a essência desses modelos é a de que as organizações evoluem ao longo de fases, nas quais buscam um ajuste ao ambiente externo através de sua estratégia e o conseqüente ajuste da organização, que inclui a adequada definição e gerenciamento dos vários elementos que compõe o seu modelo de gestão: estrutura, processos/sistemas, pessoas, cultura e relações de poder. Tais ajustes objetivam, em última análise, garantir um bom desempenho da organização em termos mercadológicos e financeiros (WOOD Jr., 1995; ANSELMO e SHINYASHIKI, 2003).

Esse conceito ajusta-se ao modelo do processo de transformação proposto por Fischer (2002), que se fundamenta nos seguintes pressupostos básicos:

- a) A transformação organizacional como um processo contínuo de construção e renovar o significado da organização, com o qual se busca aperfeiçoar sistemas, processos, políticas e práticas que constituem sua gestão e desenvolver as competências – pessoais e organizacionais;
- b) A mudança organizacional depende da clara compreensão da interação de dois pólos de qualquer organização: seu direcionamento estratégico e pelos focos que direcionam as estratégias propriamente ditas; e o conjunto de elementos que integram o conteúdo de sua gestão e cuja composição determina seu nível de excelência. O direcionamento estratégico é a face visível do desempenho organizacional que atua como uma engrenagem externa que determina sua competitividade externa. Entretanto essa engrenagem não possui força motriz

própria e depende de uma outra engrenagem interna, composta pelos elementos constituintes da configuração organizacional – modelo organizacional, instrumentos de gestão, comunicação, recursos, sistemas de informação, infraestrutura – que determinam sua competitividade interna;

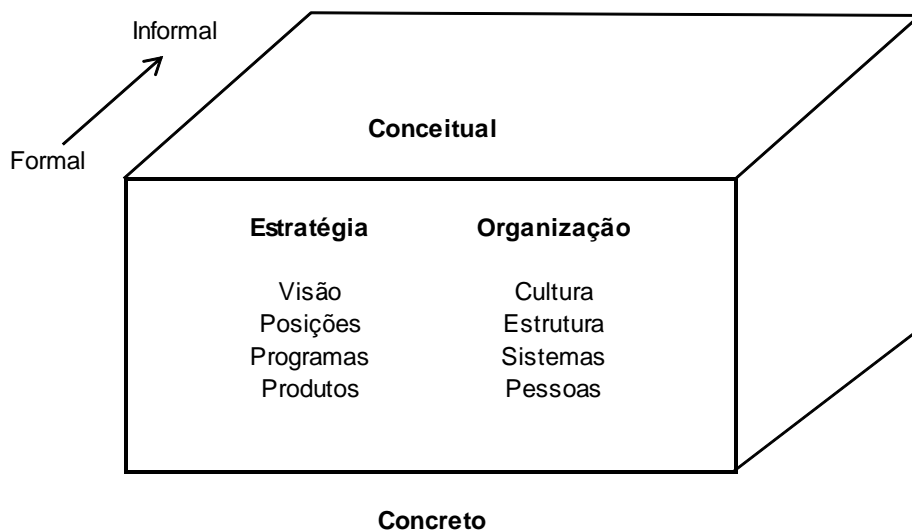
- c) A transformação organizacional só se efetiva com as pessoas, para as pessoas e através do envolvimento e comprometimento efetivo das pessoas.

Judson (1976) destaca que os tipos mais comuns de mudanças que poderiam ser empregados para a realização dos objetivos para Mudança na Organização são:

- a) Estrutura da organização e atribuição das responsabilidades;
- b) Níveis de supervisão;
- c) Extensão de delegação de padrões;
- d) Tamanho e natureza dos grupos de trabalho;
- e) Supervisão dos grupos de trabalho;
- f) Colocação de indivíduos em tarefas específicas.

O Cubo da Mudança de Mintzberg (2000) foi concebido para mostrar a perspectiva das mudanças organizacionais.

**Figura 2 – O Cubo da Mudança**



Fonte: Mintzberg (2000).

A face do cubo mostra duas importantes dimensões da mudança. À esquerda, a mudança pode ser a respeito de estratégia, a direção para a qual uma organização está voltada e, à direita, a respeito de organização, o estado em que ela está. Ambas devem ser consideradas quando se muda uma organização.

Olhando para cima e para baixo no cubo, nota-se que a estratégia e a organização podem variar entre o altamente conceitual ou abstrato e o concreto ou intangível. Na dimensão da estratégia, a visão (ou perspectiva estratégica) é a mais conceitual (repensar, reconceber), como é a cultura na dimensão da organização (reenergizar, revitalizar). E descendo o cubo na direção do mais concreto, podem-se mudar, nos dois lados, as posições estratégicas (reposicionar, reconfigurar) e a estrutura da organização (reorganizar, reduzir), depois os programas e sistemas (reprogramar, retrabalhar, reengenharia) e finalmente produtos e pessoas (reprojetar, retreinar, substituir), que também podem ser vistos como ações de mudanças por um lado e atores no outro. Em outras palavras, as coisas mais amplas, mas mais abstratas que se pode mudar numa organização são visão e cultura. E as mais específicas produtos e pessoas (substituindo as pessoas ou mudando seu comportamento).

Uma organização pode mudar facilmente um único produto ou indivíduo. Mas mudar, digamos, uma visão ou estrutura sem mudar nada mais é tolice, apenas um gesto vazio. Em outras palavras, seja lá onde intervir neste cubo, você terá que mudar tudo o que está abaixo. Por exemplo, não faz sentido mudar a estrutura sem mudar sistemas e pessoas, ou mudar a visão sem repensar posições estratégicas e também reprojetar programas e produtos (MINTZBERG, 2000 p.239).

Morgan (1999) ressalta que os enfoques mecanicistas da organização quase sempre têm severas limitações. No processo de mudança em particular, elas podem:

- a) Criar formas organizacionais que tenham grande dificuldade em se adaptar a circunstâncias de mudança;
- b) Direcionar a um tipo de burocracia sem significado e indesejável;
- c) Ter consequências imprevisíveis e indesejáveis à medida que os interesses daqueles que trabalham na organização ganham precedência sobre os objetivos que foram planejados para serem atingidos pela organização;

- d) Ter um efeito desumanizante sobre os empregados, especialmente sobre aqueles posicionados em níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

A mudança da cultura organizacional faz-se necessária para a implementação de uma gestão de processos em uma organização, pois, quando se analisa a organização, percebem-se a interdependência de uma ampla gama de processos para prover suas saídas. Essas saídas são as respostas para atendermos às necessidades da organização e seus clientes.

### **2.2.2 Mudança Organizacional – Nível de Pessoas**

Rummler e Brache (1994) ao tratarem do nível de pessoas discorrem sobre a necessidade de se conseguir uma forte parceria com as pessoas da organização no processo de mudança, ao deixarem claro a responsabilidade dessas pessoas dentro da organização, uma vez que essas pessoas são a engrenagem que fazem o processo funcionar. Valle (2012) ressalta, seguindo o mesmo raciocínio, sobre a resistência frequente das pessoas da organização em relação a implantação de novos processos para a melhoria organizacional. Com maior frequência nos níveis das gerências intermediárias.

Seguindo a mesma linha de pensamento de Morgan, Judson (1976) ressalta para que haja total comprometimento e alinhamento ideológico dos gestores nesse processo de mudança junto aos seus funcionários. Se os gestores forem contrários às mudanças, haverá uma probabilidade muito limitada de se conseguir resultados bem sucedidos. Afinal, um gerente somente poderá conseguir o máximo de benefícios de uma mudança, se for capaz de minimizar qualquer resistência daqueles funcionários que forem afetados diretamente.

Além disso, adiciona-se a esse pensamento, o raciocínio de Adizes (2004b), que os melhores líderes desenvolvem, não apenas as habilidades funcionais e experiência para fazer seus trabalhos, mas também a diversidade intelectual e temperamental que se complementam. Torna-se necessário que essas personalidades divergentes se comuniquem de forma eficaz e, finalmente, se reúnam em torno de decisões mais importantes de uma organização. A menos que se reconheça as diferentes formas que os gerentes operaram, não se pode capturar o melhor e mais completo pensamento da equipe quando você precisar. Isto é, entender os diferentes tipos de gerenciamento e as diferentes expectativas individuais para que as mudanças sejam compatíveis com as necessidades.

Judson (1976) afirma ser possível encontrar três situações de impacto que as mudanças podem influenciar nas pessoas da organização, conforme descritas no Quadro 7.

**Quadro 7 – Efeitos das Mudanças**

	Mudança	Implantação
Efeitos sobre o Comportamento	Alterações objetivas que devem ser feitas por aqueles que fazem o trabalho, nas rotinas físicas, por meio das quais o trabalho é feito.	Alterações acontecerão somente com a cooperação ativa dos envolvidos
Efeitos Psicológicos	Qualquer mudança tenderá a alterar a maneira pela qual um indivíduo se relaciona com o que está fazendo, e o que sente ao fazê-lo.	A aceitação dependerá de capacidade do indivíduo de enfrentar as mudanças em seu padrão de trabalho.
Efeitos Sociais	Alterações que ocorrem nas relações já estabelecidas do indivíduo com outros membros do seu grupo de trabalho.	A aceitação dependerá da mudança ocasionada nas relações já existentes. E também se houver uma alteração na posição pessoal.

Fonte: Adaptado de Judson (1976).

Outro tópico relacionado à mudança organizacional ao nível de pessoas, refere-se ao contrato psicológico, cuja definição é o contrato implícito, não formal, que ocorre, segundo a percepção do empregado, entre a organização e o funcionário, referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes. Trata-se de uma “crença a cerca dos termos e condições de um acordo do qual o indivíduo faz parte” e tem por base as percepções e as crenças, por parte do empregado, acerca do que são as promessas de obrigações mútuas (WETZEL, 2001).

**Quadro 8 – Mudanças e Contratos**

Tipos	Caracterização	Rompimento de Contrato
Contratos Transacionais	Caráter instrumental	Geram no empregado uma sensação de que seus benefícios foram reduzidos, podendo produzir sentimentos de injustiça e traição.
	Trocas são específicas e quantificáveis	
	Serviço em troca de valores monetários	
Contratos Relacionais	Menor especificidade	Pode desgastar as obrigações mais centrais. O empregado sente-se desobrigado da lealdade e dos esforços extras.
	Trocas que geram uma expectativa de longo tempo de associação com a empresa	
	Trocas monetárias ou não	
	Expectativa de lealdade e apoio dos funcionários	

Fonte: Adaptado de Wetzel (2001).

Violações em contratos transacionais e relacionais geram no empregado uma sensação de que seus benefícios foram reduzidos, podendo produzir sentimentos de injustiça e traição. Por envolver fatores emocionais como confiança, crença na boa vontade e tratamento justo, a violação pode desgastar as obrigações mais centrais nesse tipo de relacionamento. O empregado sente-se desobrigado da lealdade e dos esforços, uma vez que as dimensões do contrato não mais são válidas (WOOD Jr., 1995; WETZEL, 2001; ANSELMO e SHINYASHIKI, 2003).

Acordos violados afetam, portanto, a confiança. Esta, se relaciona com o declínio na qualidade da comunicação e cooperação, do processo decisório e desempenho. Se algum dos pontos esperados da relação se referir a aspectos de trabalho, então, uma violação implica que o empregado terá menos motivos para dele obter satisfação. Ao entender que a empresa não valoriza sua contribuição, poderá incorrer em comportamentos de absenteísmo, declínio de atitudes positivas em relação à organização e mesmo troca de emprego (WETZEL, 2001). Tal processo deve ser cuidadosamente analisado, pois esses atores são os mais afetados e estão diretamente envolvidos na efetivação dos propósitos da administração (JUDSON, 1976).

Lacombe e Tonelli (2001) dizem ser preciso, portanto, redefinir e comunicar um novo contrato psicológico. O profissional de RH deve trabalhar com a alta administração do conteúdo deste contrato e depois mostrá-lo aos trabalhadores. Os autores analisam também como grandes desafios para RH, a facilitação do trabalho entre trabalhadores separados fisicamente e a promoção da flexibilidade entre as pessoas, acostumadas a outro modo de agir.

Para Leitão e Machado (2004), com a situação mundial sob forte concorrência, torna-se necessário rediscutir as estratégias de mudança sobre o capital humano. A busca obsessiva pela acumulação de capital, base do processo de expansão econômica, e também o processo de acumulação de renda que o sustenta devem ser reexaminados a partir de critérios não puramente técnico-econômico-financeiros, visão sobre a qual as organizações vêm sendo construídas.

Para Wood Jr. (1995), um dos segredos para obter êxito num processo de mudança é o gerenciamento de pessoas. Mantendo o alto nível de motivação e evitando-se o rompimento dos contratos psicológicos. O grande desafio é mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem em relação aos concorrentes.

### **2.3 A Questão das Compras e seus Processos**

De acordo com a análise de Kotler (2000), o conceito de compras é o processo pelo qual uma organização estabelece suas necessidades de compra de produtos e serviços para a satisfação de objetivos fundamentais para a sua sobrevivência e crescimento. Além disso, deve seguir regras para identificar, avaliar e escolher as melhores opções de compra entre diversas marcas e fornecedores.

Adicionalmente Turnbull e Leek (2005) confirmam a concepção de que o processo de compra é fundamental para o desenvolvimento das ações de venda para outras empresas. Porque a natureza desse processo de compras para as organizações são as atividades que resultarão em consequências significativas para as estruturas, processos e critérios de compras.



Carr e Smeltzer (1997) apresentam um outro conceito sobre a atividade de compras. Como um processo de planejamento, implementação, avaliação e controle estratégico e operacional das decisões, para dirigir todas as atividades de compras no atendimento da cadeia de valor e as respectivas oportunidades com recursos próprios da empresa.

Para Monczka *et al.* (2009), conceitua-se muito além da simples compra de produtos e serviços para as necessidades do segmento comercial da organização. Trata-se de uma perspectiva estratégica apropriada aos anseios da empresa. Um método particular ou um conjunto de métodos alinhados aos anseios organizacionais.

Para Silva (2007), há um consenso de que nas organizações, as atividades de compras devem ser desenvolvidas com ênfase numa visão estratégica que valoriza processos multifuncionais e atividades orientadas interna e externamente; processos focados no gerenciamento, desenvolvimento e integração da capacitação de fornecedores que garantam vantagem competitiva sustentável.

Carr e Smeltzer (1997) ressaltaram que o departamento de compras anteriormente tratava-se apenas de uma função passiva de pouca relevância para os principais gestores. Mas começou a ganhar sua devida relevância quando Porter enfatizou a importâncias de compras em seu modelo de cinco forças que impactam a natureza competitiva das indústrias.

As altas gerências reconhecem que o setor de compras é uma oportunidade de gerenciar estrategicamente seus recursos com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa (SLACK, 1997). Tratando-se de um setor que acrescentará recursos à organização. E a função de compras está intimamente ligada à gerências financeiras, administrativas e Marketing da empresa (CARR e PEARSON, 1999; WRIGHT *et al.*, 2007).

Coletti *et al.* (2002), ressaltam a importância de um departamento de compras também como essencial para os objetivos da organização, destacando principalmente a sinergia entre a empresa e a rede de fornecedores para assegurar melhores resultados. Isto é, do ponto de vista gerencial, as compras são tópicos estratégicos que precisam ser alinhados com as estratégias dos negócios (PAULRAJ *et al.*, 2006).

A escolha de fornecedores e seus respectivos produtos atualmente estão acima de uma mera escolha por melhores preços. Os critérios se desenvolveram a partir de uma concorrência muito mais acirrada e também impulsionada por uma exigência mais ativa por

partes dos clientes finais desses produtos (MONCZKA *et al.*, 2009). Além disso, espera-se que um profissional de compras detenha suficientes e valiosas competências para atuar em um departamento tão estratégico para o negócio. As organizações atacadistas precisam reconhecer o departamento de compras como fundamental para a lucratividade.

Luiza *et al.* (1999) contribuem analisando a função de compras como um ponto crítico dentro dessas organizações. Esses autores ressaltam a importância da questão da pouca eficiência nessa função. E a necessidade de uma profissionalização sólida nesse departamento com um forte comprometimento resultando em uma compra de produtos com preços, condições e qualidade esperados.

### **2.3.1 Compras Organizacionais**

Para se compreender as características do segmento das compras organizacionais é preciso explicar a diferença entre compras tradicionais e preferenciais, uma vez que esse segmento não segue as regras de compras de preferências predeterminadas de consumo por parte dos clientes externos. Fala-se aqui de um processo de compras para outros mercados atacadistas ou varejistas e não direto para consumidores. Assim, esse tipo de mercado determina outro tipo de comportamento por parte da organização, pois são clientes individuais que possuem um maior grau de pesquisa e desenvolvimento. E exigem um forte grau de comprometimento e confiança (TURNBULL e LEEK, 2005).

Trata-se de fundamental importância de se analisar todos os componentes da cadeia de processos de compras, com o objetivo de se levar em conta todas as suas considerações. Mesmo que a compra organizacional seja direcionada para mercados varejistas, faz-se necessário conhecer os consumidores finais para estar informado de toda a sua apreciação. Então com as informações pertinentes, pôr em prática ações corretivas e de melhorias (SLACK, 1997).

Oliveira Filho (2008) destaca oportunamente a importância da autonomia e responsabilidade das decisões desse departamento, sugerindo uma estrutura convergente com as atividades de compra. Em que os profissionais da área tenham o devido apoio e respaldo, além da especialização sobre cada segmento a ser comprado.

Monczka *et al.* (2009) ressaltam quatro características para um setor de compra, que fornecem a base necessária para o progresso de estratégias e abordagens possíveis para a área de compras:

- a) Recursos Humanos alinhados com a importância dos cargos de compras com qualidade e capacitação dos funcionários para suas respectivas atribuições. A importância do funcionário em ter conhecimento e habilidade para seu desenvolvimento;
- b) Desenho organizacional que favoreça a comunicação, divisão de trabalho, coordenação, controle, autoridade e responsabilidade necessários para alcançar as metas e objetivos;
- c) Desenvolvimento de Tecnologia da informação para dar suporte às ações de compras com uma base sólida de dados;
- d) Sistemas de avaliação para que a organização saiba o que precisa mensurar e como conseguir as informações, para que as decisões possam ser tomadas solidamente e para que haja um processo constante de melhoria do processo de compra junto aos fornecedores.

Nota-se, claramente, que os resultados financeiros das organizações são diretamente afetados quando as compras organizacionais não possuem interação com os departamentos de vendas. Além disso, são atividades que demandam ações integradas entre esses setores.

### **2.3.2 O Processo de Compras nas Organizações**

O desenvolvimento do processo de compras de uma organização é fundamental para o seu desenvolvimento, pois se trata de um resultado da convergência da estrutura, processo e critérios de compras. O sucesso e o fracasso dependem da união de esforços dos departamentos da empresa, pois um processo de compras não pode ser isolado (KOTLER, 2000; TURNBULL e LEEK, 2005).

Kotler (2000); Webster e Wind (1972) enfatizam, em sua análise, que os profissionais de compras em uma organização, ao desempenharem suas funções, agem de acordo com quatro tipos de influências:

1. Influências ambientais: tratam dos fatores econômicos, tecnológicos, concorrência e políticas de regulamentações que estejam atrelados aos negócios da organização;
2. Fatores organizacionais: tratam das questões da organização e seu funcionamento, como os objetivos específicos das compras, sistemas, políticas e estruturas organizacionais;
3. Fatores interpessoais: tratam de informações sobre personalidades e elementos interpessoais que possam ajudar na decisão de compra com determinado fornecedor;
4. Fatores individuais: referem-se ao conjunto de características individuais de cada comprador. Características como idade, sexo, renda, escolaridade, cargo na empresa, visão sobre riscos, etc. Tais características sintetizam a forma de trabalho conduzida pelo comprador.

Da mesma forma, Turnbull e Leek (2005) acompanham esse raciocínio ao declararem a importância da capacitação e competência dos profissionais da área de compras, pois necessita-se de um profissionalismo mais acentuado no mercado de compras organizacionais, assumindo uma postura de trabalho conjunto com organização, seus fornecedores e clientes. Paulraj *et al.* (2006) ressaltam a importância de um profissional de compras igualmente importante às carreiras mais vitais e estratégicas da organização, devendo ter esse reconhecimento pelo próprio topo dos gestores.

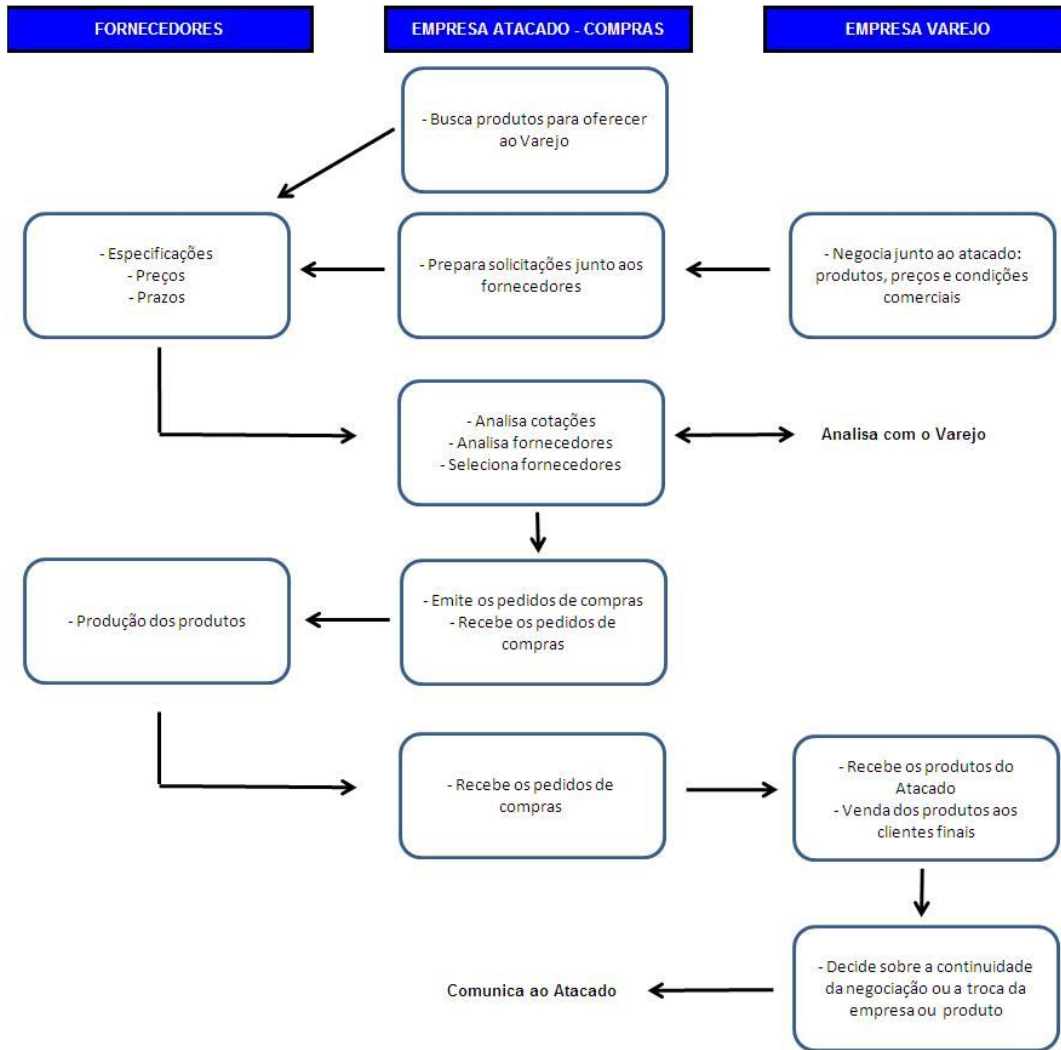
Um comprador não deve se preocupar somente com o processo de compra, mas deve avaliar todo o conjunto de situações que envolveram a sua compra e seus impactos para a organização.

Outro autor que também trata dessa avaliação é Silva (2007), ao afirmar a importância do processo de compras como um conjunto de atividades voltadas somente para a aquisição através de um enfoque meramente operacional. Mas que na realidade, com as exigências de um mercado competitivo, tornou-se necessário uma visão mais estratégica sobre esse assunto.

Slack (1997) analisa o processo da gestão de compras explicando a ligação entre os elos da sua cadeia de processos, porque para serem eficientes, necessita-se compreender todo o processo. A Figura 3 em conjunto com a descrição a seguir mostra o processo da compra organizacional:

- a) Para começar, a empresa atacadista negocia, junto com o varejo, as possibilidades de novos itens para venda junto aos clientes finais, ao mesmo tempo, também procura oportunidades pesquisando o mercado consumidor e os concorrentes. Nessa fase, é muito importante a consolidação de uma base de informações para fundamentar futuras decisões;
- b) Com base em todas as informações coletadas, a empresa atacadista busca seus produtos junto aos fornecedores. Trata-se de uma pesquisa cuidadosa, pois serão analisados também preços, especificações, prazos de entrega e qualidade;
- c) Para os casos em que o produto é escolhido junto com o varejo, faz-se a análise das propostas em conjunto. Caso o produto seja destinado às futuras prospecções junto ao mercado, a empresa atacadista analisará isoladamente as propostas e orçamentos dos fornecedores;
- d) O pedido de compra é enviado ao fornecedor pela empresa atacadista. Torna-se fundamental a realização de uma nova análise das condições e detalhes técnicos para que não haja retrabalho;
- e) O fornecedor produz os itens conforme condições contratadas anteriormente;
- f) A empresa atacadista recebe os produtos solicitados e vende para o mercado varejista;
- g) A empresa varejista realiza as vendas dos produtos negociados. Nessa fase é fundamental o acompanhamento das vendas junto aos consumidores finais, para que as ações sejam tomadas rapidamente: realização de novos pedidos de compra, cancelamento de pedidos, informações sobre problemas de qualidade, alteração no preço de venda final e concorrência;
- h) Informações da venda para a empresa atacadista, comunicando suas decisões após finalizado o processo.

**Figura 3 – Processo de Compra**



Fonte: Adaptado de Slack (1997).

Batista e Maldonado (2008), explicam também sobre a importância de um modelo de desenvolvimento organizacional eficiente. Este passa, necessariamente, pela melhoria dos processos internos de gestão e pela definição de um modelo de sistema de informação, capazes de aperfeiçoar os processos e procedimentos relativos às compras realizadas que as tornem mais claras e transparentes e de fácil verificação pelos requisitantes envolvidos.

Partindo desse pressuposto, esse enfoque deverá tornar as organizações mais eficazes e eficientes do ponto de vista gerencial, ou seja, eficazes na maximização dos recursos e na obtenção de resultados e eficientes na resolução de problemas e na redução dos custos. Afinal, o profissional de compras desempenha um papel extremamente importante para as funções estratégicas e operacionais da empresa. Empresas atacadistas projetam seus crescimentos e aspirações com grande foco nos resultados provenientes de boas compras e ótimas vendas.

### **2.3.3 O Papel Estratégico das Compras para a Organização**

Carr e Pearson (1999) destacam também a importância do alinhamento entre planos de compras e estratégias da empresa a longo prazo. Entendem ser preciso revisar os planos da empresa continuamente de modo que seja ressaltada a importância do relacionamento com os fornecedores. Por isso, um plano da empresa a longo prazo é fundamental para o alcance da parceria com os fornecedores. Isto é, os profissionais de compras compreendem que os fornecedores são mais sensíveis nesse tipo de relacionamento.

Outro ponto fundamental na abordagem estratégica foi ressaltado por Monczka e Trent (1998) que refere-se à estrutura organizacional adequada para o desenvolvimento estratégico do setor de compras. A estrutura da empresa deve estar em consonância com a estratégia de compras. Além disso, os autores ressaltam a necessidade da construção de alianças estratégicas entre os fornecedores e as empresas compradoras e que, para isso, será necessário identificar:

- a) Melhorias e desenvolvimento da base de fornecedores;
- b) Solicitar o auxílio dos fornecedores nos projetos;
- c) Formação de equipes multifuncionais;
- d) Atenção aos centros de custos, interagindo com os fornecedores;
- e) Integração entre as bases de dados da empresa compradora e fornecedores.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, os fornecedores têm conhecimento sobre mercado, processos e alternativas viáveis sobre as compras efetuadas. Se houver uma relação de cooperação entre essas organizações, as economias e lucros podem ser compartilhados para ambas as empresas.

Porter (1997) explica as formas objetivas de se implementar vantagens competitivas nas organizações através do fluxo da cadeia de operações de compras.

Em relação às atividades de compras, verificam-se como estratégias:

- a) A estratégia da redução de custos é válida como uma vantagem competitiva, através de um bom produto capaz de concorrer com a média do setor. Por isso, o setor de compras é fundamental dentro dessa cadeia de valor;
- b) A estratégia de diferenciação pode ser aplicada para o caso do desenvolvimento do setor de compras, de modo que haja uma redução real dos custos de compra, visto que o produto ofertado ao mercado pode ficar mais caro que os concorrentes devido a essa diferenciação;
- c) Pesquisas realizadas comprovaram que as organizações de maior sucesso não obtiveram suas vantagens competitivas a partir de competências básicas, e sim através da integração de várias atividades da organização: compras, vendas, marketing e produção. Assim, dificilmente os concorrentes poderão imitá-los.

Cabe observar que o departamento de compras em organizações atacadistas demanda estratégias mais eficientes e produtivas, pois sua sobrevivência está atrelada, quase em sua totalidade, à lucratividade obtida nessa cadeia de valor.

## **2.4 A Gestão da Qualidade**

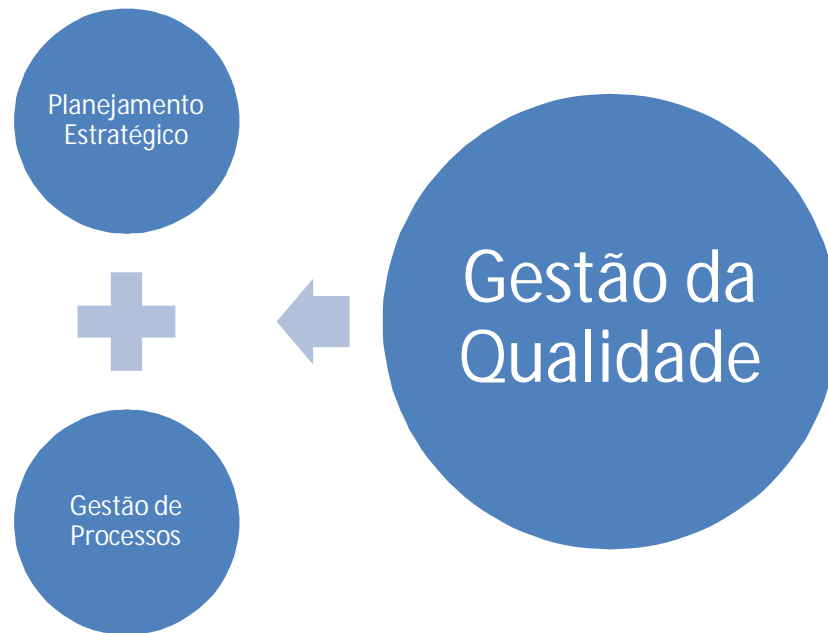
Analisar a cadeia produtiva, incluindo seus processos detalhadamente, de uma organização é sempre complexo, pois demonstra a amplitude do sistema e a sua complexidade. Oliveira (2004) explica que, para se garantir a qualidade dessa cadeia, faz-se necessário o desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações, para que se garanta o comprometimento de todos com o objetivo de conquistar a excelência nos processos e produtos da empresa, possibilitando o aprimoramento contínuo.

Nesse mesmo raciocínio, Oliveira (2004) discorre sobre a ligação entre a gestão de processos como uma forma de simplificar ou eliminar processos indesejáveis para otimizar a eficiência.



E Bethlem (2001) afirma que o planejamento estratégico conduz ao alinhamento de tópicos relacionados aos anseios organizacionais que, por sua vez, estão intimamente ligados à qualidade.

**Figura 4 – Gestão da Qualidade**



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

#### **2.4.1 Contextualização da Qualidade**

Martins e Costa Neto (1998) observou que a qualidade evoluiu conforme a adequação das necessidades das organizações, deixando de ser direcionada somente a processos de fábrica para envolver todos os processos da organização. Assim, a gestão pela qualidade total tornou-se uma importante opção para as organizações conquistarem vantagem competitiva sobre os concorrentes. Os métodos de gestão da qualidade evoluíram no sentido de capacitar a organização para o mercado, procurando antecipar às necessidades dos clientes.

O conceito de qualidade para Drummond (1998) é o resultado de entradas e esforços e da maneira pela qual são utilizados com os seguintes objetivos: redução do desperdício, maior produtividade e aumento de vendas.

Araujo (2009) destaca a importância do compromisso da alta administração com a gestão da qualidade, através de uma base de incentivos de forma ideológica e material. De uma forma ativa pela postura, atitude e permanente demonstração de permanente compromisso com a implementação e continuidade dos programas de qualidade.

Para Deming (1990) o conceito de qualidade é resultado de um grau previsível de uniformidade e confiabilidade com menores custos, mas principalmente ressaltando que o comprador do produto ou serviço é o que melhor poderá definir o conceito.

Araujo (2009), ao analisar os estudos de Deming, ressaltou a importância dos quatorze princípios básicos da qualidade:

a) A mudança é eminentemente humana: só o fator humano pode desencadear o processo de transformação orientado para a busca de padrões de excelência;

b) As melhores intenções não bastam: o trabalho precisa ser exigido ao máximo para a criação da qualidade haver consistência: os esforços direcionados à qualidade precisam ser consistentes entre si;

d) Lucros a curto prazo não são indicadores de competência: executivos não devem se limitar aos lucros do presente;

e) Apoio da direção não basta: o importante é reafirmar o compromisso e perseguir-lo;

f) Evitar o caminho errado para a motivação: as pessoas da organização não respondem bem à pressão demasiada.

Já Garvin (1992) prefere, em vez de um conceito, adotar diversas dimensões da qualidade. O autor identificou, então, oito delas: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida. Garvin afirma que cada categoria é estanque e distinta, pois um produto, ou serviço pode ser bem cotado em uma dimensão, mas não em outra, estando em muitos casos inter-relacionadas. Frisa também que, como conceito, a qualidade existe há muito tempo, porém apenas recentemente passou a ser utilizada como uma forma de gestão.

Para Teboul (1991) a qualidade é a conformidade às especificações, e também a resposta ajustada à utilização que se tem em mente, na hora da compra e também no longo prazo. Mas trata-se também de um fator adicional de excelência mais próximo do desejo do que da qualidade. De uma forma geral, torna-se notório que o conceito de qualidade é abrangente e cercado de vários conceitos que identificam a qualidade como ampla, benéfica e necessária.

## 2.4.2 Eras da Qualidade

Para Garvin (1992) a qualidade tem diversas abordagens durante sua evolução, não tendo havido alterações fundamentais em sua essência. Garvin ressalta que a gestão da qualidade incorporou abordagens importantes e as dividiu em quatro eras principais.

A seguir um quadro com as características das quatro Eras da Qualidade.

**Quadro 9 – As Eras da Qualidade**

<b>As Quatro Principais Eras da Qualidade</b>				
	<b>Etapas do Movimento da Qualidade</b>			
<b>Identificação das Características</b>	<b>Inspeção</b>	<b>Controle Estatístico da Qualidade</b>	<b>Garantia da Qualidade</b>	<b>Gerenciamento Estratégico da Qualidade</b>
<b>Preocupação básica visão da qualidade</b>	Verificação - um problema a ser resolvido	Controle - um problema a ser resolvido	Coordenação - um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	Impacto estratégico - uma oportunidade de concorrência
<b>Ênfase</b>	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado e a contribuição de todos para impedir falhas de qualidade	As necessidades de mercado e do consumidor
<b>Métodos</b>	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
<b>Papel dos profissionais da qualidade</b>	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas
<b>Quem é o responsável pela qualidade</b>	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva perifericamente com o projeto, planejamento e a execução das políticas de qualidade	Todos na empresa com a alta gerência exercendo forte liderança
<b>Orientação e abordagem</b>	"Inspecciona" a qualidade	"Controla" a qualidade	"Constrói" a qualidade	"Gerencia" a qualidade

Fonte: Adaptado de Garvin (1992).

### 2.4.3 Gestão Estratégica de Qualidade

Conforme Oliveira (2008) a gestão da qualidade inclui o estabelecimento de políticas e objetivos internos de uma organização em termos de qualidade, além do próprio planejamento, controle, garantia e melhorias de forma permanente e contínua. Complementando o raciocínio, a gestão estratégica de qualidade constitui-se como um conjunto de atividades planejadas, organizadas e coordenadas taticamente com foco direto na qualidade.

A busca da aplicação estratégica de qualidade fica além das atividades normais da organização. A organização precisa que suas áreas funcionais excedam seus desempenhos não somente na área de operações. É necessário integrar as diversas ações nas mais variadas áreas, para que estas conduzam a empresa à competitividade duradora (CORDEIRO, 2004).

Garvin (1992) ressaltou que a gestão estratégica da qualidade é outra estratégia organizacional relacionada com valor percebido. E identificou quatro estágios sucessivos da evolução do pensamento sobre gestão da qualidade, que configuram claramente a transição para a qualidade e valor percebidos pelo cliente:

- a) Foco na conformidade de produtos (controle e garantia da qualidade);
- b) Foco no cliente (gestão da satisfação dos clientes);
- c) Foco nos mercados-alvo e concorrência (gestão da qualidade e valor percebidos pelo mercado);
- d) Qualidade e valor, percebidos como elementos-chave na estratégia da empresa.

Ishikawa (1993) deixa clara a importância da evolução da organização em termos de mudanças e rupturas para o alinhamento no caminho da qualidade. Teboul (1991) acrescenta, ressaltando a acirrada concorrência, a aceleração da inovação e o aumento da complexidade como fatores estratégicos de busca da qualidade.

Complementando o contexto de qualidade deste tópico, Cordeiro (2004) ressalta que na segunda metade da década de 1990, começaram a aparecer resultados demonstrando uma redução na eficácia da TQM em empresas dos mais diversos setores. Inicialmente, muitas empresas passaram a buscar na reengenharia a solução para seus problemas com a TQM.

## 2.5 Administração Estratégica

### 2.5.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico consiste basicamente, na formulação do conjunto de estratégias com o objetivo de traçar um futuro viável para a organização. Dessa forma, tentando fazer com que a organização tenha um nível de suporte sólido para sua sobrevivência.

Muller (2003) destaca a frequência em que as organizações definem erradamente suas prioridades de planejamento estratégico. Tais prioridades podem estar mal definidas em termos de resultados importantes para a posição competitiva da empresa. Valle (2012) destaca a importância do alinhamento do planejamento estratégico, a estrutura da empresa e os processos envolvidos para o desenvolvimento da organização.

Assim como conceituar estratégia, o planejamento estratégico apresenta uma série de definições por parte dos principais autores:

**Quadro 10 – Conceitos sobre Planejamento Estratégico**

CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
Autor	Conceito
Bethlem, 2001	Conjunto de decisões estratégicas definidas previamente com os membros da organização. Bethlem ressalta a importância de analisar os desejos e aspirações da estrutura do poder, desejos e aspirações do pessoal, visão da empresa, previsões e os desafios.
Muller, 2003	Procedimento sistemático de gestão empreendedora que baseia a estratégia futura da empresa num exame de alternativas novas.
Kotler, 2000	O planejamento estratégico é definido como um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucos e crescimento satisfatórios.
Hitt <i>et al.</i> , 2008	Trata-se do conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média.

Fonte: Adaptado pelo pesquisador.

Conforme Bethlem (2001) o planejamento estratégico define a empresa no momento do início do plano, sob os seguintes aspectos – o que é, o que faz, onde e como está – e estabelece o que a empresa quer ser, o que quer fazer, como quer estar e onde quer estar em determinado momento futuro.

Desta forma, concluindo a análise de Bethlem, esta etapa inclui as seguintes atividades:

- a) Avaliação da situação interna da empresa, de seus recursos, suas carências, forças e fraquezas;
- b) Avaliação da situação externa à empresa, isto é, análise das características de seu meio ambiente e mercado, oportunidades, obstáculos e ameaças, inovações e mudanças previsíveis, bem como avaliação da posição competitiva, das vantagens e desvantagens da empresa em relação à concorrência e inovações.

Ao analisar um planejamento estratégico, verificam-se várias ferramentas de que cooperam na formulação estratégica da organização. Mintzberg (2000) ressalta a importância do modelo SWOT e o modelo BSC. Tais modelos foram criados com a premissa principal de medir o desempenho das estratégias através de indicadores formais.

## **2.5.2 Contextualização de Estratégia**

O conceito de Estratégia no mundo da administração de negócios possui um número significativo de interpretações, e ganhou grande destaque com o aumento da concorrência empresarial. Como complemento, vale a pena citar Porter (1998), ao afirmar que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição.

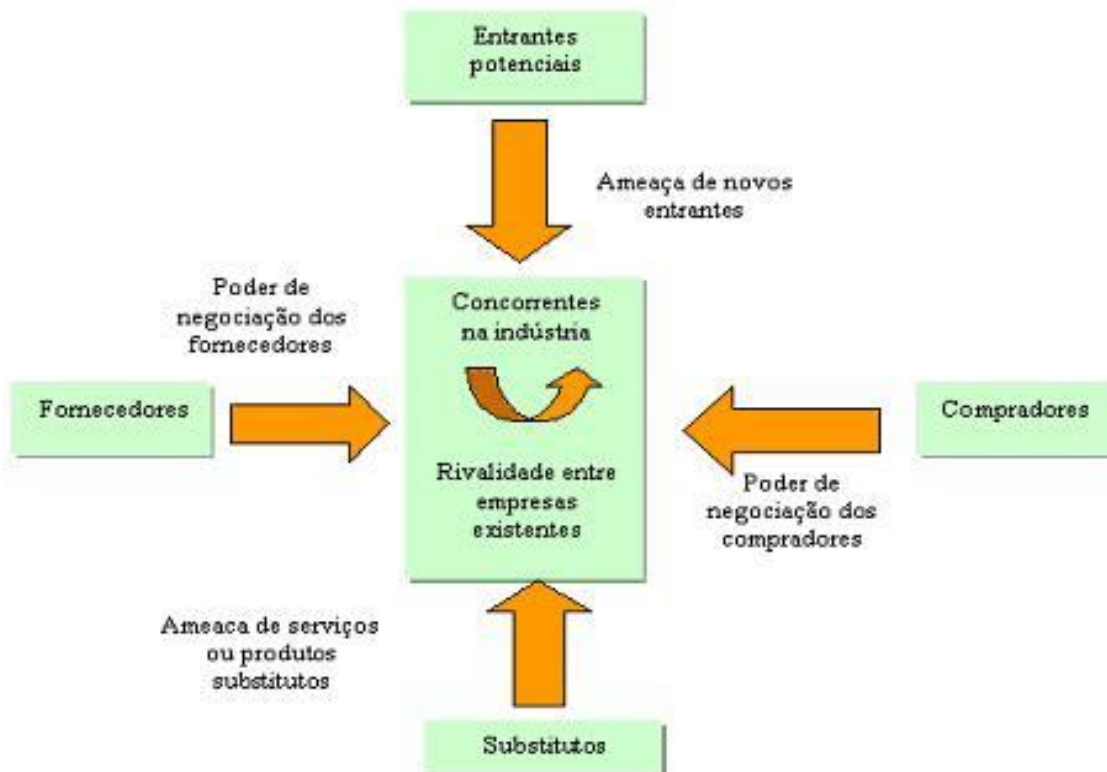
Mais do que pensar em termos empresariais, a estratégia tornou-se fonte vital da determinação do futuro de uma empresa e da sua própria sobrevivência (TILLES, 1997), afinal, conforme diz Robbi (2006), a internacionalização da economia, a obrigação de raciocinar na escala de muitos mercados, a ferocidade da competição, o vulto crescente dos investimentos e os riscos envolvidos levam as organizações a pensarem, em termos de estratégia, planos de desenvolvimento, busca de nichos de mercado, a fim de consolidar suas posições ou desbordar os concorrentes, rupturas por meio de novos produtos, análises das vulnerabilidades dos adversários, campanhas de promoção, guerras publicitárias, adaptação ao imprevisível, etc.

Através do modelo das cinco forças de Porter, amplamente conhecido e ilustrado na Figura 5, é possível identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, assim como

suas ameaças e oportunidades, propiciando, com isso, a formulação de uma estratégia de ação. Será o vigor das cinco forças que irá determinar a competitividade. Nos setores onde essas forças são favoráveis é possível obter rendimentos atraentes sobre o capital investido. Ao contrário, nos setores onde a pressão de uma ou mais destas forças é intensa, torna-se difícil alcançar a lucratividade por um longo período (PORTER, 1998).

O objetivo estratégico da empresa deve ser encontrar uma posição em que ela possa melhor se defender das cinco forças, simultaneamente, ou influenciá-las a seu favor. Para isso, é necessário analisar a fonte de cada uma dessas forças e tomar medidas para se posicionar de maneira competitiva.

**Figura 5 – O Modelo das Cinco Forças de Mercado**



Fonte: Adaptado de Porter (1998).



Conforme Mintzberg (2000), a estratégia pode ser definida de cinco formas, descritas a seguir:

### Quadro 11 – Diferentes formas de estratégias

ESTRATÉGIA	
Formas de Estratégia	Definição
Estratégia como um plano	Algum tipo de curso de ação conscientemente formado. Uma diretriz ou conjunto consciente de diretrizes para lidar com uma determinada situação.
Estratégia como um pretexto	Uma manobra específica com a finalidade de enganar o concorrente ou competidor. A estratégia real é a ameaça.
Estratégia como posição	Uma maneira de colocar a organização no ambiente, com objetivos de combater, evitar ou harmonizar-se com a concorrência.
Estratégia como padrão	Um padrão em um fluxo de ações. Consistência no comportamento.
Estratégia como perspectiva	Uma maneira compartilhada de ver o mundo. A estratégia, neste particular, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo.

Fonte: Adaptado de Meneses (2006).

Verifica-se no quadro 12 uma série de conceitos de estratégia a partir do ponto de vista de grandes autores.

### Quadro 12 – As Estratégias

CONCEITO DE ESTRATÉGIA	
Autor	Conceito
Tilles, 1997	Trata-se de um conjunto de objetivos e principais políticas que a organização deve seguir. Objetivos são a indicação de como a empresa está tentando atingir e se tornar. Políticas são explicações de como os objetivos serão atingidos.
Bethlem, 2001	Conjunto de conceitos que precisam ser aprendidos e aceitos pelos membros da organização. Tais conceitos tratam de valores, objetivos, missão e propostas. Esse conjunto de propostas de ação resultam no planejamento estratégico.
Montgomey e Porter, 1998	A adequação entre as capacidades únicas de uma empresa e as exigências competitivas de um setor que a distingua das demais. Criação de um contexto ambiental no qual as competências e recursos característicos da empresa produzirão uma relativa vantagem competitiva.
Porter, 1996	Conjunto de atividades escolhidas deliberadamente para fornecer uma combinação de valor. Consiste em optar por exercer atividades de modo diferente ou exercer atividades diferentes das dos rivais. Uma empresa só superará seus rivais, se puder estabelecer uma diferença e fazê-la perdurar.
Barney e Hesterly, 2007	A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagem competitiva. A estratégia ideal é aquela que realmente gera vantagem competitiva.
Kotler, 2000	O caminho indicado para se chegar aos resultados previstos, ou seja, para atingir os objetivos é preciso haver uma estratégia própria, a ser definida em termos de planos específicos, bem implementados e ajustados aos objetivos propostos.
Mintzberg, 2000	Estratégia é um padrão, uma consistência de comportamento de uma organização ao longo do tempo. A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente. Considera-se que a organização usa a estratégia para lidar com as mudanças necessárias para sua sobrevivência.
Wright et al, 2007	Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Outro fator relevante é a necessidade de reconhecer se a estratégia é adequada à organização.

Para Tilles (1997), deve-se analisar a estratégia através de seis critérios:

- a) Consistência interna;
- b) Consistência com o meio ambiente;
- c) Adequação à luz dos recursos disponíveis;
- d) Grau de risco satisfatório; e. Horizonte de tempo adequado;
- f) Funcionalidade.

Para Porter (1996) o posicionamento estratégico de uma organização surge através de três escopos conhecidos como as estratégias genéricas, as explicações a seguir foram construídas com base na pesquisa de Mintzberg (2000):

- 1) Liderança em custo: esta estratégia visa a ser o produtor de baixo custo da organização. A estratégia de liderança em custo é realizada através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais;
- 2) Diferenciação: esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas; qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos;
- 3) Foco: esta estratégia procurar atender segmentos de mercado estreitos. Uma empresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos.

Outro ponto a ser destacado é que as estratégias bem definidas têm impactos decisivos sobre a organização. Porter (1996) ressalta em seu estudo a importância de se distinguir os conceitos de estratégia com as ferramentas de qualidade utilizadas para a melhoria operacional da organização. Diante disso, torna-se importante ressaltar também que a ausência de estratégia também pode ser uma virtude, conforme as análises abaixo:

- a) A ausência de estratégia pode promover a flexibilidade em uma organização (MINTZBERG, 2000);
- b) Algumas organizações consideram que as imposições da estratégia podem bloquear o aprendizado e a adaptação por parte dos membros da organização (MINTZBERG, 2000);
- c) Ao modelo japonês de administração, se desenvolveu com total ou parcial ausência de estratégia nos anos 70 e 80, visto que, possuía grande eficiência operacional com seus programas de qualidade (PORTER, 1996).

### **2.5.3 Estratégia como Vantagem Competitiva**

Outro ponto analisado por autores de estratégia levam a tópicos considerados fundamentais para o sucesso organizacional trata da estratégia como vantagem competitiva.

Dentro de um mundo competitivo extremo, a organização precisa apresentar seu desempenho superior à média do setor através de uma vantagem competitiva substancial que deve ser constantemente aprimorada (PORTER, 1997).

Para Hitt *et al.* (2008) a vantagem competitiva é alcançada quando a organização implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguirão copiar ou acham custosa demais para imitar.

Porter (1996) em seu estudo sobre estratégia analisa que a adequação das políticas funcionais de uma organização torna-se um dos componentes mais fundamentais para obter vantagem competitiva. Existem três tipos de adaptação: a) Simples consistência entre cada atividade e a estratégia global; b) Adaptação quando as atividades citadas anteriormente se reforçam; c) Adaptação de esforço de otimização em que as organizações reforçam suas habilidades. A vantagem competitiva nesse caso nasce do sistema integrado dessas atividades.

Wright *et al.* (2007) e Valle e Costa (2011) ressaltam a importância do gerenciamento de processos na cadeia de valor. No sentido em que haja melhorias significativas para a organização dentro daquele contexto. Como consequência direta, tal gerenciamento de processos resultaria em melhorias contínuas, principalmente em relação à estratégia de custos que Porter (1997) destacou como uma das vantagens competitivas mais importantes.

Já os autores Barney e Hesterly (2007) indicam que Visão Baseada em Recursos pode buscar no ambiente interno da organização uma grande fonte de vantagem competitiva. Tilles (1997) resalta a importância de se atingir as estratégias através dos recursos disponíveis internos, pois não explorar ao máximo os recursos disponíveis pode ser uma estratégia também arriscada para a organização.

Nesse mesmo contexto, Wright *et al.* (2007) resalta que os recursos únicos da empresa são considerados como variáveis-chaves que permitem a organização a desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva estratégica. O conceito de recursos para esse caso inclui todos os ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa (como capital, equipamentos, empregados, conhecimento e informação). Como se pode inferir, a Visão Baseada em Recursos focaliza, em primeiro lugar, empresas individuais e depois o ambiente competitivo (BARNEY e HESTERLY, 2007).

#### **2.5.4 Planejamento Estratégico e a Gestão de Processos**

Tilles (1997) resalta que a o planejamento estratégico isoladamente não é fator determinante no sucesso da empresa. Por isso, o fator humano que orienta os processos internos da organização é fundamental para gerar os resultados desejados.

Valle (2012) corrobora o alinhamento entre o planejamento estratégico e a gestão de processos. O planejamento estratégico e a gestão de processos caminham juntos na consecução dos objetivos estratégicos da organização, conforme verificado abaixo nas análises:

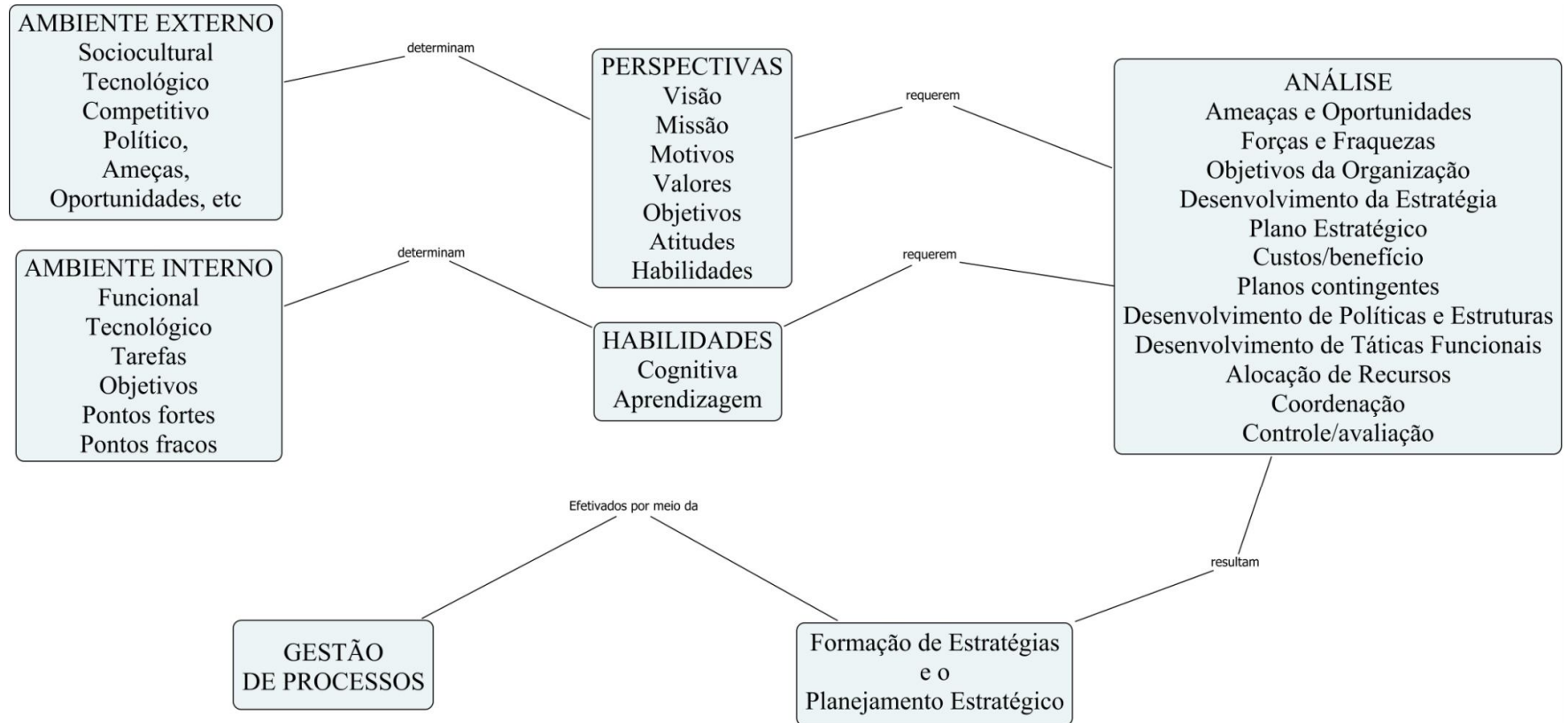
- a) Através da identificação das estratégias pelo principal grupo da organização – gerentes, supervisores, acionistas, empregados – fazendo com que esse grupo

busque o atingimento desses objetivos através da gestão dos processos (TILLES, 1997);

- b) A implantação das estratégias se dá ao nível dos processos organizacionais, onde efetivamente as ações são efetivadas. As estratégias são efetivamente executadas nos processos e atividades da empresa. E os processos empresariais são muitas vezes inter-funcionais, portanto, a estratégia pode ter pouca validade quando uma área tem um ótimo desempenho enquanto que outra tenha um desempenho ruim (MULLER, 2003);
- c) A criação de vínculos defendida por Porter (1997) como parte da execução das estratégias corporativas. Consiste em adotar uma série de mecanismos horizontais, destinados à criação de vínculos, como: a) Forte sentido de identidade corporativa; b) Clara missão corporativa; c) Um sistema de incentivos que recompense mais o desempenho por unidade. Tais mecanismos citados por Porter, são amplamente divulgados como objetivos da gestão de processos (VALLE e OLIVEIRA, 2011). Wright *et al* (2007) também ressalta que a inovação dos processos podem, inclusive, aumentar a diferenciação de produtos ou serviços;
- d) A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo. O estudo da estratégia inclui as ações decididas e os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas CHAFEE (1985 *apud* Mintzberg, 2000).

Pode-se verificar na figura a seguir um exemplo de como o planejamento estratégico é direcionado para a gestão de processos em sua execução.

**Figura 6 – Mapa Conceitual do Planejamento Estratégico e Processos**



Fonte: Adaptado de Bethlem (2001).

## 2.6 Reengenharia

A reengenharia foi definida por Hammer e Champy (1994) como uma reestruturação radical de processos que pretende alcançar melhorias drásticas em medidas de desempenho críticas como qualidade, atendimento e velocidade. O ponto de partida da reengenharia não são os processos existentes, e sim, as necessidades dos clientes destes processos a serem reestruturados. Trata-se, portanto, de procurar a maneira mais acertada de se atingir determinado objetivo, sem se preocupar com a forma como esse processo era conduzido no passado (DAVENPORT, 1994).

Para esses autores, a reengenharia surgiu a partir da necessidade de se reestruturar processos, já não resultavam em ganhos consideráveis para a organização. Logo, o objetivo imediato das organizações era obter índices de desempenho satisfatórios em um ambiente crítico de competitividade.

Conforme Cordeiro (2004) muitas empresas passaram a buscar na reengenharia a solução para seus problemas com a TQM. A Reengenharia de processos tomou vulto a partir do momento em que as técnicas de TQM obtiveram fracassos.

Hammer e Champy (1994) explicam que a reengenharia engloba quatro palavras-chave:

- a) Fundamental: ao praticar a reengenharia a organização precisa se perguntar questões fundamentais que forçam as pessoas a examinar as regras e suposições sobre a forma como conduzem as suas atividades;
- b) Radical: consiste na definição de ir à raiz das coisas, não introduzindo mudanças superficiais ou conviver com o que já existe;
- c) Drástica: a reengenharia não consiste em melhorias pequenas, mas sim de melhorias drásticas a partir da destruição do antigo e a substituição por algo novo;
- d) Processos: o processo ainda é pouco assimilado em sua essência. Grande parte dos homens está voltada para atividades e não para processos. As atividades de nada valem se o processo global não funciona.

Já para Coulson-Thomas (1996) a reengenharia consiste na adoção de uma abordagem radical para a reformulação dos principais processos da empresa e envolve três questões ilustradas no Quadro 13:

**Quadro 13 – A Reformulação dos Processos**

<b>Reformulação dos Processos</b>		
<b>Antes</b>	<b>Reformulação</b>	<b>Depois</b>
Empresa baseada em hierarquia / funções	NOVAS PRIORIDADES	Respeito ao cliente, atenção para o valor agregado, gerenciamento baseado em processos
Complexidade Atritos e Conflitos	REFORMULAÇÃO DOS PROCESSOS	Esquecer o passado Buscar novas soluções
Ganhos pequenos Alta relação custo benefício	MUDANÇAS RADICAIS	Mudanças reais Mudanças permanentes
Reformas localizadas Mudanças incoerentes	REFORMAS INTEGRADAS	Soluções globais Soluções viáveis
Comando e controle Medo e confusão	ATENÇÃO PARA O ASPECTO HUMANO	Delegação de poderes Respeito ao indivíduo
Regras e regulamentos não escritos Ligações com o passado	MUDANÇA DA MANEIRA DE PENSAR	Estímulo à criatividade Metas definidas

Fonte: Adaptado de Coulson-Thomas (1996).



Para Dreyfus (1995):

A reengenharia é um instrumento importante para conduzir as organizações nesses novos caminhos. É um programa de mudança organizacional amplo e profundo. A partir de uma visão estratégica abrangente, propõe conduzir e coordenar mudanças significativas em vários aspectos da organização, visando impacto marcante nos resultados. Dependendo da empresa, a reengenharia terá mais ênfase em um ou outro aspecto, mas os vetores sempre conduzirão a mudanças nas seis áreas (DREYFUSS, 1995, p.18).

Dreyfuss (1995) entende que os programas de reengenharia podem apresentar diferentes objetivos específicos. Mas, em termos genéricos, os objetivos se encaixam nas seguintes categorias:

- a) Aumentar na percepção do cliente o valor do produto, através da melhoria de suas características ou de serviços agregados a ele;
- b) Aumentar a competitividade da organização, deslocando a concorrência através de formas e condições inovadoras de negócios;
- c) Aumentar especificamente a qualidade do produto, resultando em aumento da satisfação do cliente;
- d) Aumentar a produtividade, reduzindo os custos, permitindo a redução de preços ou o aumento de margem;
- e) Aumentar a flexibilidade das operações, permitindo que absorvam mais facilmente as mudanças vindas do ambiente;
- f) Simplificar as operações (as pessoas passam a lidar com a complexidade), permitindo a criação de "versões" do processo adequadas a diferentes circunstâncias.

Para Gonçalves (1995a) a reengenharia é novidade na radicalidade de sua proposta, na busca do essencial, na orientação para a definição do negócio e na abordagem *top-down*. É única na integração desses pontos inovadores na busca do melhor desempenho da empresa. A reengenharia, como abordagem básica para a reformulação de empresas, integra ideias inovadoras de alto potencial: grupos de alto desempenho, abordagem por processos empresariais, custeio baseado nas atividades (ABC), integração de tarefas por meio de

tecnologia etc. A reengenharia cria o ambiente propício para o aproveitamento da experiência adquirida, sem as amarras dos procedimentos anteriores.

Conforme Hammer e Champy *apud* Gonçalves (1995b) listam as dez mudanças mais frequentes que ocorrem nas empresas com a reengenharia dos processos, descritas a seguir.

1. As unidades de trabalho mudam, passando de departamentos funcionais para equipes de processo.
2. Os serviços das pessoas mudam, passando de tarefas simples para trabalhos multidimensionais.
3. Os papéis das pessoas, antes definidos e controlados pelos gerentes, passam a ser desenhados pelos seus próprios ocupantes.
4. A preparação dos empregados para o serviço muda, deixando de ser treinamento para ser educação.
5. O enfoque das medidas de desempenho e da remuneração é alterada, da atividade para o resultado.
6. Os critérios de promoção mudam do desempenho individual para a habilidade.
7. Os valores, antes protetores da organização, passam a inspirar a produção.
8. Os gerentes mudam de supervisores para instrutores de seus times.
9. As estruturas organizacionais mudam - de hierárquicas para achatadas.
10. Os executivos deixam de ser controladores do resultado para serem líderes.

Davenport (1994) complementa ressaltando que uma mudança de processo bem-sucedida pode ser um fator de modificação da gestão. Para esse autor, há muitas razões, além do desejo de realizar a reengenharia de processos, para que uma organização esteja aberta à reengenharia, à mudança. Se a organização não evidencia nenhuma dessas características, o entusiasta da reengenharia de processos deve procurar outro lugar, ou esperar até que surjam indícios significativos de que a organização está se abrindo para a mudança.

## 2.7 Gestão de Processos

Dentro do contexto de um mundo empresarial com forte concorrência a nível mundial, falar de eficiência operacional tornou-se um estudo obrigatório para qualquer gestor de uma organização.

Para Oliveira (2012, p.143) “processo é o conjunto de ações ordenadas e interligadas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações”. Neto (2012, p.22) ressalta que “mesmo atividades consideradas simples podem ser estruturadas como um processo desde que sejam repetitivas e ao final de sua execução gerem sempre o mesmo produto”.

Para um entendimento mais operacional, Oliveira (2008, p.146) conceitua a gestão de processos como um “Modelo de Gestão Organizacional orientado para gerir a organização com foco nos processos”. Esse modelo contribui para a criação ou entrega de um produto ou serviço na cadeia de valor. Cada etapa de um processo deve acrescentar valor às etapas precedentes (RUMMLER e BRACHE, 1994).

Nesse mesmo contexto, verifica-se a seguinte análise:

Ver a organização a partir de seus processos, significa focar mais na ação do que na estrutura. A ótica é outra: antes, olhava-se para a empresa e só se enxergava funções, agora se enxergam também seus processos. A mudança de percepção pode exigir anos de aprendizagem, mas se for bem-sucedida, pode transformar funcionários em processadores (VALLE e COSTA, 2011, p.8).

Para Cruz (2003) a definição de processos é a introdução de insumos (entradas) num ambiente, formado por procedimentos, normas e regras que, ao processarem os insumos, transformam-nos em resultados que serão enviados (saídas) aos clientes do processo. Para Cruz, existem dois tipos básicos de processos:

a) Processos primários: são todos que estão diretamente ligados à produção do produto que a organização tem por objetivo disponibilizar para seus clientes;

b) Processos secundários: também chamados de processos de suporte, são todos os que, suportam tanto os processos primários quanto os secundários, dando-lhes apoio para que possam existir.

c) Processos latentes: outro tipo de processo que pode existir, quando há a necessidade de produzir o bem ou serviço que eles têm por função produzir. Passada a necessidade, voltam a “dormir” até que outra situação da mesma natureza traga-o de volta à operação.

Já para Hammer e Champy (1994) e Maranhão e Macieira (2010) trata-se de um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas). Logo, um processo necessita de três agentes: a) A entrada, matéria-prima ou insumo: aquilo que vai ser transformado; b) A transformação em si; c) O resultado da transformação chamado de produto ou saída. E seguindo o mesmo raciocínio desses autores, os processos podem ser divididos em três tipos (MARANHÃO e MACIEIRA, 2010, p.16-17):

1. Processos Finalísticos: tem a finalidade do cumprimento da missão da organização. Para os autores deveria ser a grande prioridade de uma organização, visto que, trata-se do destinatário dos produtos e serviços da organização, isto é, o público externo.
2. Processos de Apoio: são aqueles essenciais para o funcionamento orgânico ou vegetativo da organização. O funcionamento desses processos de apoio é fundamental para os processos finalísticos. Seguem alguns exemplos de processos de apoio: gestão de pessoas, compra de bens e serviços, manutenção de equipamentos, etc.
3. Processos Gerenciais: são aqueles cujos focos são a informação e a decisão, portanto, são atividades estratégicas da organização. Como exemplos: aqueles responsáveis pela estratégia organizacional, relações institucionais, ciclo de mediação, etc.

Para Hammer e Champy (1994) processo é o resultado de uma combinação de necessidade e motivação quando a organização através principalmente de seus funcionários enxerga os benefícios atribuídos à gestão de processos. Conforme os autores, segue abaixo uma relação com os benefícios:

1. Quando as unidades de trabalho mudam de departamentos funcionais para equipes de processos;
2. Os serviços mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais;
3. Os papéis das pessoas mudam de controlados para autorizados;

4. A preparação para os serviços muda do treinamento para a educação;
5. O enfoque das medidas de desempenho e da remuneração se altera, da atividade para os resultados;
6. Os critérios de promoções mudam do desempenho para a habilidade;
7. Os valores mudam de protetores para produtivos;
8. Os gerentes mudam de supervisores para instrutores;
9. As estruturas organizacionais mudam de hierárquicas para niveladas;
10. Os executivos mudam de controladores do resultado para líderes.

Valle (2012) ressalta a importância da gestão de processos para o desenvolvimento da organização. Pois são os processos que garantem a rotina cotidiana em transformar o planejamento estratégico em ações empresariais associadas às expectativas dos clientes e acionistas. Isto é, trata-se da fluidez do trabalho a ser realizado. Alinhado a concepção de três pilares: o planejamento estratégico, a estrutura vertical que contém os recursos necessários e os clientes e acionistas.

Neto (2012) relaciona como fundamentais para o desenvolvimento de processos:

- a) Objetivos bem definidos e alinhados com a estratégia;
- b) Conhecimento do processo pelo ambiente interno;
- c) Conhecimento do ambiente externo;
- d) Medição, análise, comparação, patrocínio, contribuição e apoio da força de trabalho da organização;
- e) Definição das metas a serem atingidas.

Para Rummler e Brache (1994) a gestão de processos garante que processos-chaves da organização sejam monitorados e melhorados e cita quatro tipos de gerenciamento do processo dentro da organização:

- a) Gerenciamento do objetivo: consiste no gerenciamento de cada etapa crítica do processo;

b) Gerenciamento do desempenho: consiste na obtenção frequente de feedback do cliente sobre os processos e suas variáveis;

c) Gerenciamento de recursos: trata-se do apoio de cada etapa do processo com equipamentos, equipe e orçamento necessários para se atingir o objetivo geral do processo;

d) Gerenciamento de interfaces: envolve o gerenciamento das lacunas existentes entre as etapas dos processos, encontrando as melhores oportunidades de aperfeiçoamento.

Gonçalves (2000b) faz ressalvas ao apontar possíveis problemas nas organizações que não estariam preparadas para uma aplicação de gestão de processos na empresa:

- a) A organização não pode sobrepor um processo integrado a uma organização fragmentada;
- b) A verticalização das funções comumente encontrada nas organizações compromete o desempenho em contextos competitivos;
- c) As estruturas rígidas hierárquicas demonstram atividades padronizadas e controladas que levam à lentidão e desperdício de recursos.

Seguindo o mesmo raciocínio, Araujo (2009) em sua análise sobre os principais autores de processos explica:

Os processos não são objetos de fácil ou rápida compreensão, e quando a profundidade de sua natureza cresce, a tendência é aumentar o grau de complexidade na formulação de um entendimento. Isso ocorre porque quando se analisam processos, cada nível de detalhe encontrando e desvendado remete a outros níveis adicionais cuja desconsideração invariavelmente conduzirá a erro (ARAUJO, 2009, p.413-414).

Existem estágios/etapas na evolução de uma empresa em direção à implementação da gestão de processos na organização apresentados no quadro a seguir:

### Quadro 14 – Estágios da Organização Baseada em Processos

Os estágios de evolução para a organização por processos					
	ETAPA A	ETAPA B	ETAPA C	ETAPA D	ETAPA E
<b>SITUAÇÃO</b>	Processos, que processos?	Limitadas e relacionadas ao processo de produção.	A organização melhora seus processos.	A organização define responsáveis por processos e usa os processos como base para alocação de recursos.	A organização foi desenhada pela lógica de seus processos essenciais.
<b>CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A organização sequer se deu conta da idade processo e de seu potencial.</li> <li>•Existe apenas percepção do processo de manufatura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•O foco do esforço de melhoria ainda está nas funções.</li> <li>•Os processos são enquadrados na estrutura funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A organização ainda raciocina por funções, mesmo que conheça bem os seus processos.</li> <li>•O poder ainda reside nas unidades verticais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A organização começa a obter resultados da ênfase em processos.</li> <li>•Existe um nível de atrito entre a estrutura funcional e os processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Áreas funcionais praticamente não existem</li> <li>•As metas e métricas são definidas para os processos.</li> </ul>
<b>POSSIBILIDADE DE MELHORIAS E GANHOS</b>	Limitadas e relacionadas ao processo de produção.	Relacionam-se ao tratamento de gargalos em aspectos pontuais.	Relacionam-se à racionalização de atividades nos processos essenciais.	Pode-se melhorar a gestão de processos isolados e a integração com processos de apoio.	Relacionam-se à gestão integrada dos processos essenciais

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000b).

Além disso, Oliveira (2008) ressalta a importância da gestão de processos para investigar as variáveis a seguir numa organização:

- a) A razão da existência de uma organização identificando a missão ou negócio;
- b) Os processos mais críticos que impactam nos negócios;
- c) Os recursos necessários para gerar os resultados que os clientes esperam;
- d) O que a empresa oferece de essencial para o cliente;
- e) A forma de se gerenciar o fluxo de informações visando satisfazer os clientes.

Para Davenport (1994) o gerenciamento de processos é fundamental porque estabelece definições, estratégias e melhoria entre as funções. A identificação e seleção de processos é um pré-requisito importante para a mudança de processo. Mas essa medida também é

significativa em si mesma. Sem um enfoque dos processos críticos, as energias, recursos e tempo da organização serão dissipados. Cruz (2003) também ressalta a importância de uma gerência pós-implantação de processos, pois, sem isso, a organização terá custos acima de seus respectivos ganhos financeiros devido ao descontrole dos processos implantados.

Valle (2012) complementa que a gestão de processos ganhou, ao longo do tempo, novas atribuições e missões, como:

- a) Propiciar a evolução da organização em direção à sustentabilidade;
- b) A gestão do ciclo de vidas dos produtos;
- c) Logística reversa;

### **2.7.1 Melhoria de Processos**

A melhoria de processos caminha junto com a qualidade no sentido mais amplo. A melhoria do processo, conforme Neto (2012, p.23) “pode também ser entendida como a migração do seu estágio atual para uma situação que se acredita ser melhor”. E complementa afirmando a necessidade de se conhecer os requisitos internos e externos para a melhoria de processos:

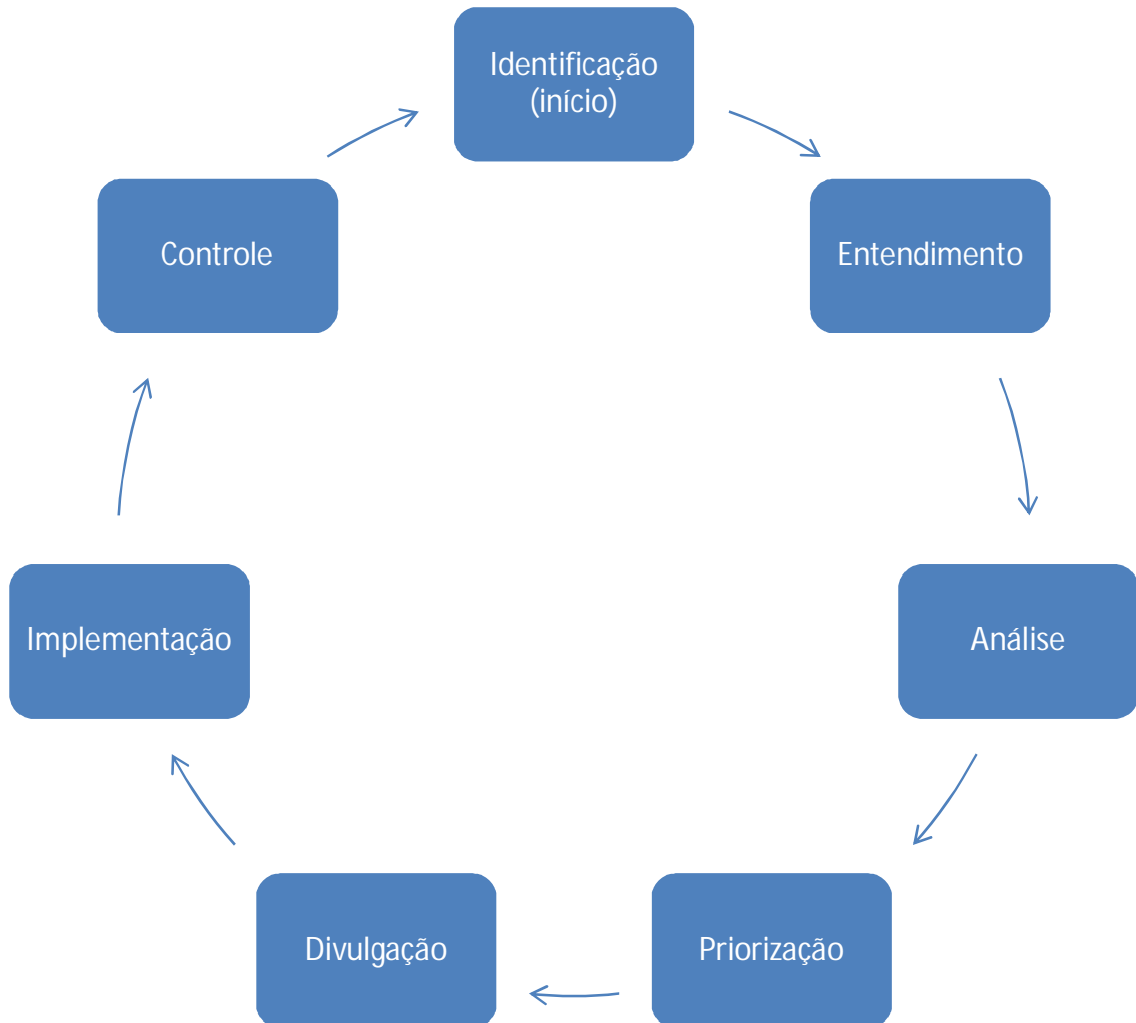
- Requisitos do ambiente interno: objetivos bem definidos e alinhados com a estratégia, conhecimento do processo, conhecimento do ambiente externo, medição, análise, definição das metas a serem atingidas, entre outros;

- Requisitos do ambiente externo: clientes, mercado, tecnologia e clima.

A necessidade da melhoria de processos vem justamente quando os resultados desejados encontram-se desalinhados com os propósitos. Verificam-se abaixo as etapas para melhoria do processo.



**Figura 7 – Etapas para melhoria do processo**



Fonte: Neto (2012).

Baldam (2011) contribui com sua análise sobre o planejamento do BPM de forma semelhante. Na fase de modelar e otimizar processos, o autor ressalta também a proposta do (as is) e a proposta do futuro (To be). Nessa fase, é possível criar a oportunidade de revisar o processo pensando em possíveis melhorias.

Sganderla (2012) ressalta a importância da melhoria contínua dos processos, pois os processos devem ser constantemente reavaliados e monitorados. Sempre levando-se em consideração as oportunidades de melhorias. E nos explica os passos do ciclo BPM.

1) Mapeamento de processos: são identificados os processo de negócios da organização e a forma como eles são executados. Nessa fase, encontra-se o modelo de negócios “as-is”. Nessa etapa são realizadas as atividades de: a) modelagem de processos; b) definição de indicadores; c) definição de metas; d) mapeamento do conhecimento.

2) Redesenho de processos: busca-se a otimização do processo, tentando-se descobrir alternativas para que o processo atinja seus objetivos. Nessa etapa são realizadas as atividades de: a) análise do processo de negócio; b) simulação. Nessa fase tem-se o chamado “to-be”, significa como o processo deve ser.

3) Modelagem técnica: faz-se a aplicação tecnologia com o objetivo de se obter a máxima otimização, visto que muitas vezes, torna-se necessário melhorar o desenho para sua eficiência. Nessa fase, tem-se o chamado “to do”, refere-se ao modelo que será implantado e implementado.

4) Implementação: trata-se da implementação do processo desenhado. Essa fase consiste em: a) desenvolver o processo automatizado; b) criar novas aplicações à execução do processo; c) alterar os sistemas, quando necessários.

5) Implantação: trata-se de colocar o processo em produção, realizando as atividades de: a) publicação; b) treinamento e capacitação dos envolvidos; c) execução; d) monitoramento.

Conforme Neto (2012), o MASP é uma excelente ferramenta que pode ser usada para identificar e implementar melhorias em processos.

### **2.7.1.1 MASP/PDCA (QC STORY)**

A Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP) consiste em uma metodologia da gestão de qualidade para a otimização de processos, baseada na aplicação de ferramentas de qualidade em que facilita de forma clara, objetiva e ordenada a identificação e a solução de problemas. O Masp é uma excelente ferramenta para a melhoria de processos.

O QC Story tem origem nas atividades dos círculos de controle da qualidade (CCQs), em meados da década de 60, no Japão. Existem diferentes apresentações para o QC Story, o qual também é conhecido em nosso país por Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) (ALVAREZ, 1997, p.2).

Como definição para a ferramenta:

O processo de análise e solução de problemas tem uma designação particular, comumente conhecida como MASP, que quer dizer Método de Análise e Solução de Problemas, ou como preferem alguns autores, Técnica de Análise e Solução de Problema. O termo MASP vem do tempo da Gestão da Qualidade, passando pela reengenharia de processos até chegar à Gestão de Processos (OLIVEIRA, 2012, p.21).

Para Campos (1992) o método de solução de problemas é uma peça fundamental para que o controle da qualidade possa ser exercido. E complementa:

Qualquer decisão gerencial, em qualquer nível, deve ser conduzida para solucionar um problema (lembrando sempre que problema é o resultado indesejável de um processo). Se isto for entendido, fica claro que qualquer decisão gerencial deve ser precedida por análise de processo, conduzida de maneira sequencial através do método de solução de problemas (CAMPOS, 1992, p.208).

Pinto Junior (2008) verificou que, assim como outras metodologias para gerir e/ou melhorar processos, a Metodologia de Análise e Solução de Problemas – MASP, enquanto um aperfeiçoamento do ciclo PDCA, foi desenvolvido para solucionar problemas e tentar eliminar lacunas deixadas pelas técnicas e ferramentas existentes, relacionadas à inexistência de uma estrutura formal, à necessidade de se valorizar as equipes e à prevenção de reincidência dos problemas.

Nascimento *et al.* (2010) define o MASP como uma metodologia simples e prática que propicia a utilização de ferramentas da qualidade de forma lógica e ordenada facilitando a análise de problemas, resultados indesejáveis, determinação de suas causas raízes e elaboração de planos de ação para a eliminação destas.

Conforme Campos (1992) segue no Quadro 15 o macro fluxograma de processos do MASP:

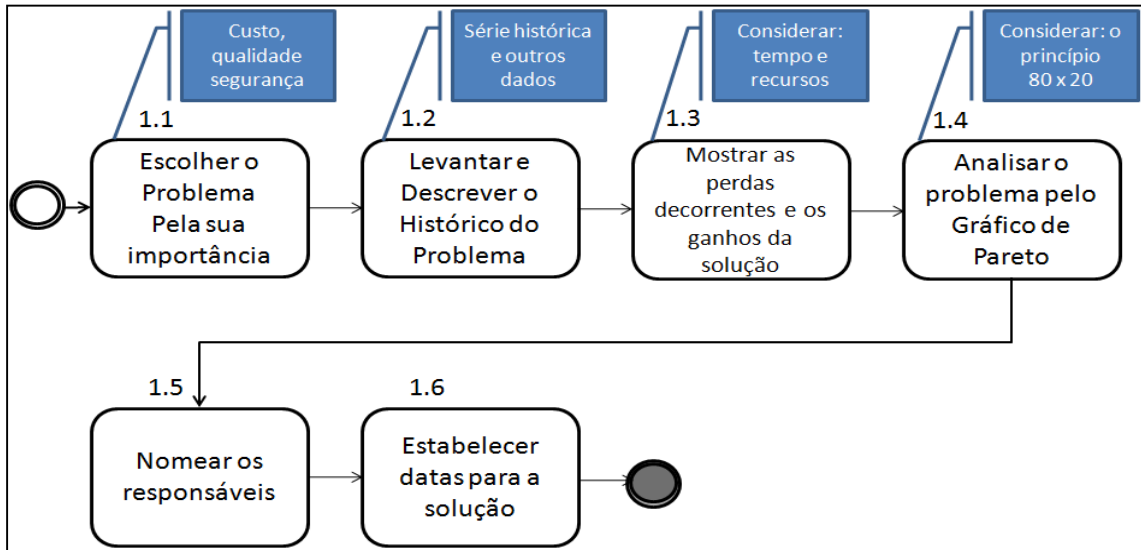
**Quadro 15 – Método de Solução de Problemas – QC STORY**

MASP			
PDCA	FLUXOGRAMA	Fase	Objetivo
P	①	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	→ ②	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	③	Análise	Descobrir as causas fundamentais.
	④	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
D	⑤	Ação	Bloquear as causas fundamentais.
C	⑥	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	← ◇ ?	(Bloqueio foi efetivo?)	
A	⑦	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	⑧	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

Fonte: Adaptado de Campos (1992).

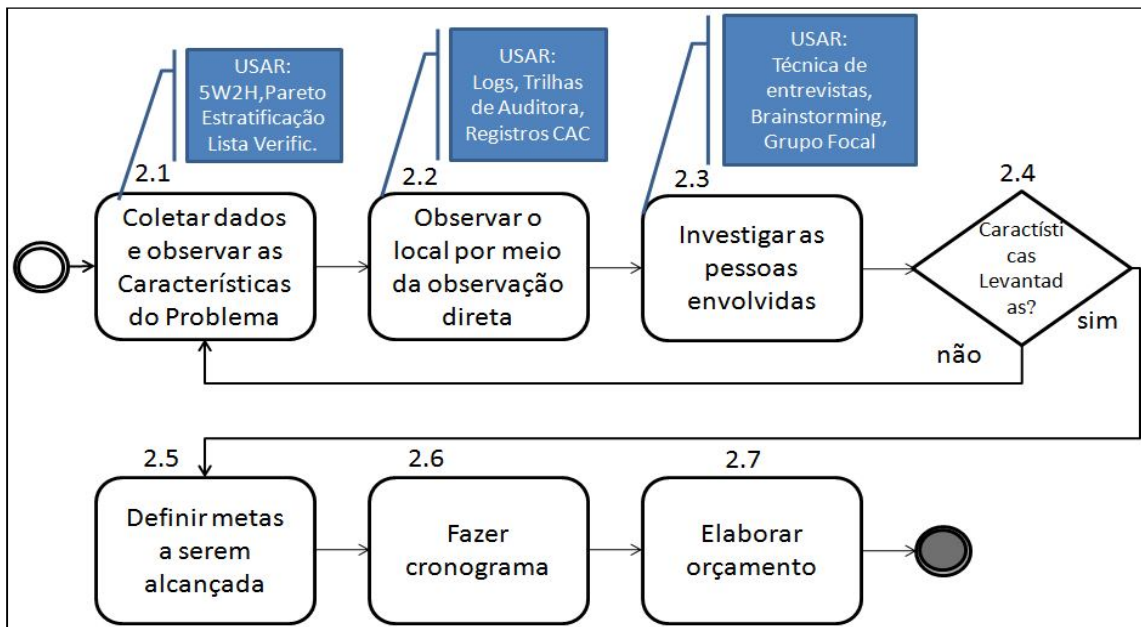
Oliveira (2012) realizou o detalhamento do macro fluxograma do MASP (Quadro15) conforme demonstrado nas figuras a seguir:

**Figura 8 – Identificar o Problema**



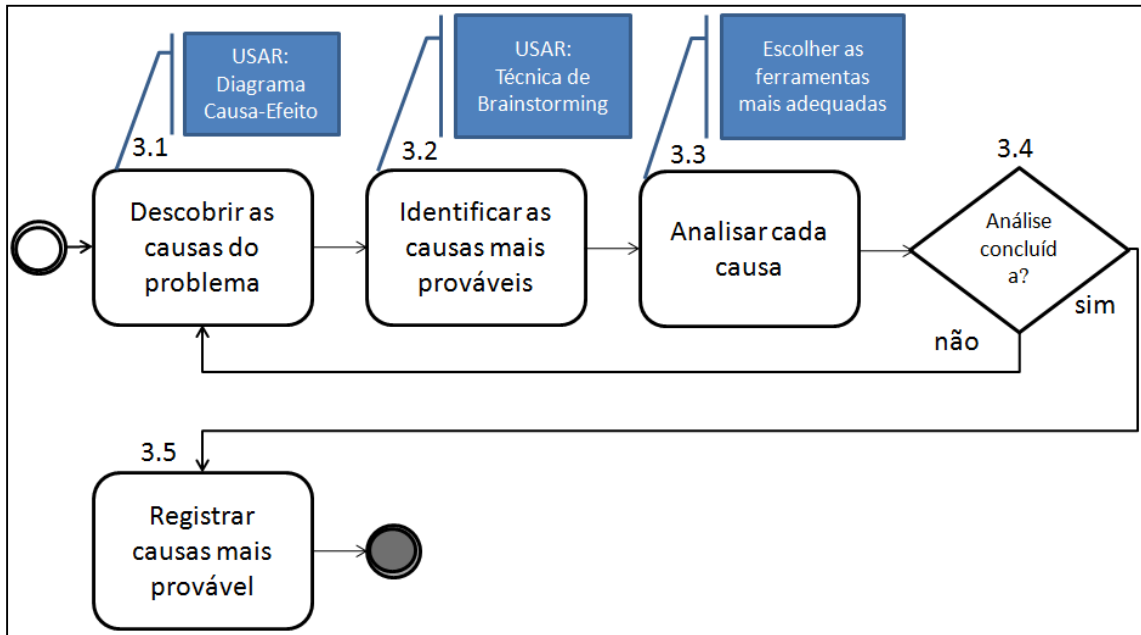
Fonte: Oliveira (2012).

**Figura 9 – Observar o Problema**



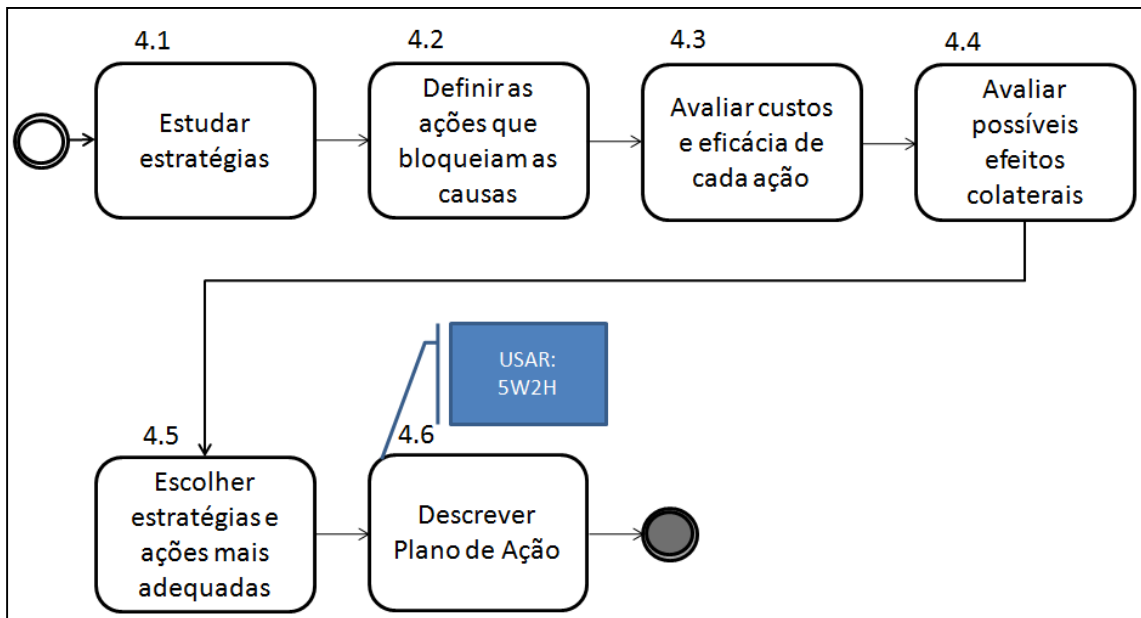
Fonte: Oliveira (2012).

**Figura 10 – Analisar o Problema**



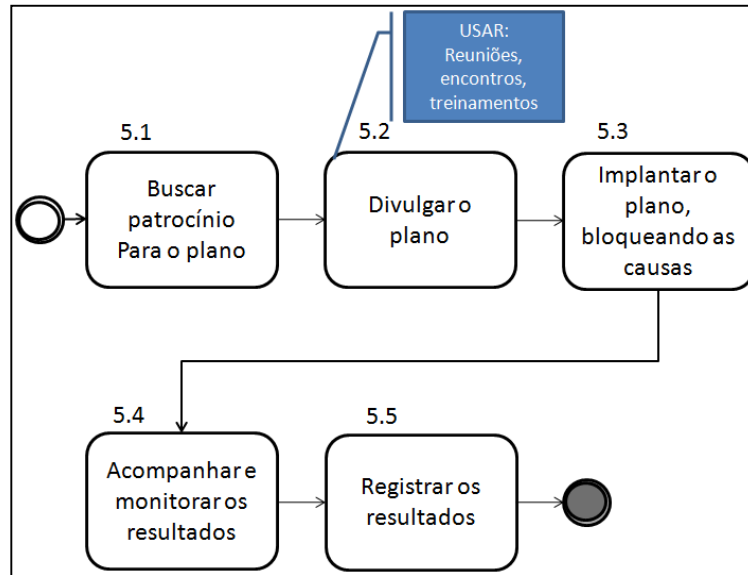
Fonte: Oliveira (2012).

**Figura 11 – Elaborar Plano de Ação**



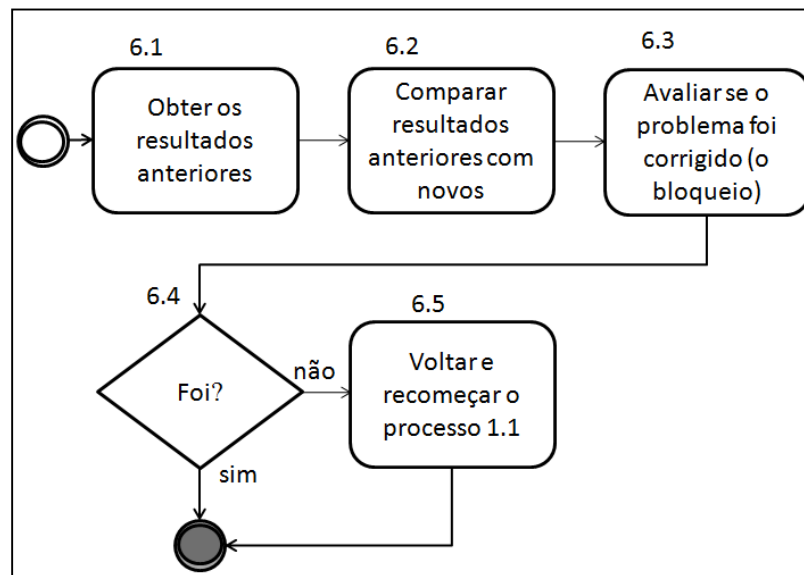
Fonte: Oliveira (2012).

**Figura 12 – Agir (implantar plano)**



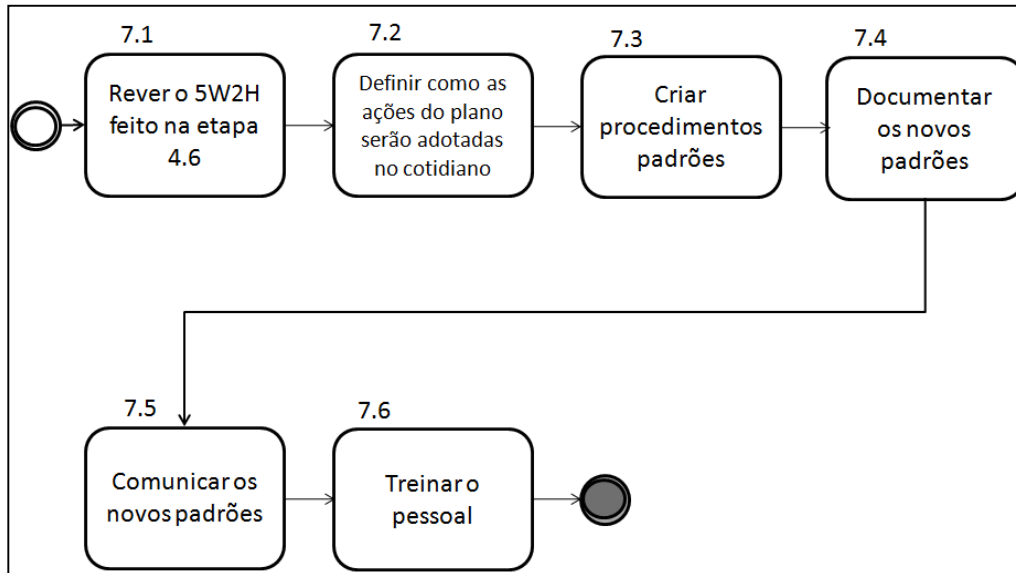
Fonte: Oliveira (2012).

**Figura 13 – Verificar**



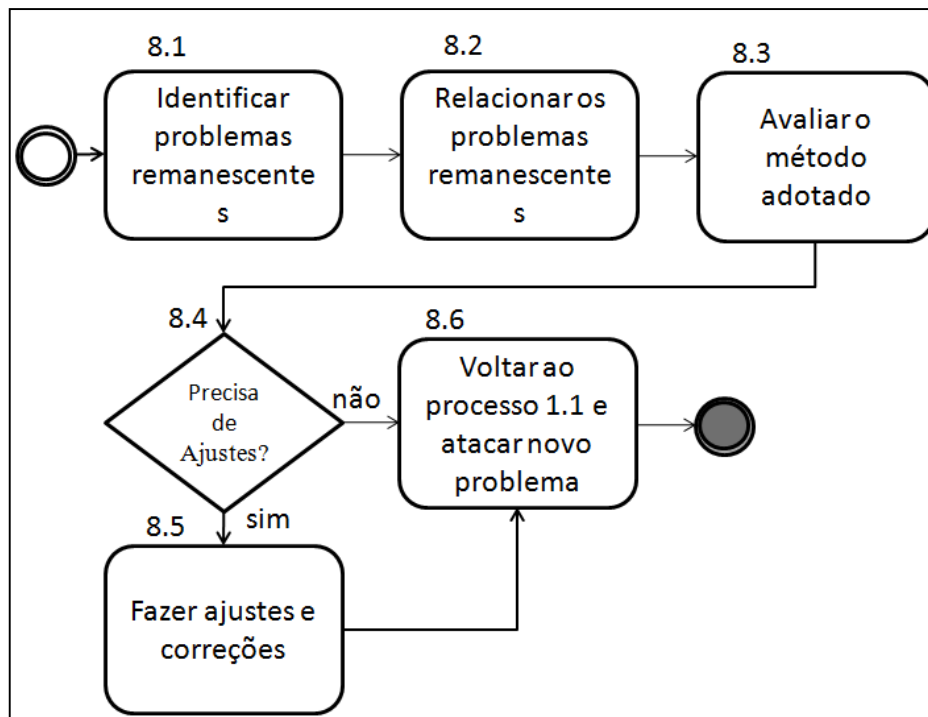
Fonte: Oliveira (2012).

**Figura 14 – Padronizar**



Fonte: Oliveira (2012).

**Figura 15 – Concluir**



Fonte: Oliveira (2012).



### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

A pesquisa realizada é caracterizada como um estudo de caso, de natureza qualitativa, do tipo descritivo e exploratório. Buscou-se na empresa Alfa estudar seus processos atualmente existentes por meio de entrevistas semi-estruturada junto aos principais gestores.

Segundo Vergara (2000), o estudo de caso possibilita tratar fenômenos com maior profundidade dentro do seu contexto, permitindo ao pesquisador uma análise flexível sob vários ângulos. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Com base nesta definição, o trabalho em profundidade sobre a empresa é importante porque deseja-se obter ao fim um plano de recomendações para que a empresa amplie as suas competências centrais para o incremento de sua competitividade no mercado. Yin (2005) defende que o estudo de caso pode ser qualitativo ou quantitativo, e também que o pesquisador faça a análise conforme algumas proposições, questões ou atividades, evitando longos textos narrativos e reuniões. Sendo muito direcionado a encontrar hipóteses para os problemas.

Roesch (2009) explica que a pesquisa de natureza qualitativa é apropriada para o caso em questão, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, através da proposição de planos específicos.

Faz-se necessário ressaltar a importância do estudo de todos os setores da organização mesmo que o objetivo seja a melhoria de desempenho do departamento de compras exclusivamente. Pois conforme Bertalanffy (1977), a Teoria Geral de Sistemas (TGS) explica a necessidade de se estudar a organização como um grande sistema de variáveis mutuamente dependentes. Isto é, os departamentos internos da organização precisam ser estudados, pois são dependentes entre si. Morgan (1999) corrobora explicando que a relação entre as partes de uma organização é de total dependência para que haja o funcionamento interno nesse tipo de sistema. Neste sentido é importante compreender o “todo” para depois estudar as “partes,” e assim, propor melhorias. Pela Teoria Geral de Sistemas é possível estudar as partes, mas também o todo de qualquer sistema. A organização é um sistema sócio-técnico e a TGS pode igualmente ser aplicada ao estudo das organizações.

### 3.2 Entrevistas

Para o presente estudo recorreu-se às entrevistas como forma de coleta de dados.

As entrevistas foram realizadas utilizando-se um roteiro semi-estruturado com os principais gestores de cada departamento da organização (Apêndice 1). As entrevistas foram realizadas de forma presencial com a duração média de 40 minutos. Foram primeiramente gravadas e depois transcritas. Para Roesch (2009), as entrevistas semi-estruturadas são apropriadas para o estudo em questão, uma vez que possibilita:

- a) Entender as bases teóricas que constroem as crenças e opiniões dos entrevistados;
- b) Desenvolver a compreensão do contexto “mundo” do entrevistado;
- c) Entender a lógica dos passos da situação;
- d) Levantar questões confidenciais.

O roteiro, conforme mostrado no Apêndice1 foi estruturado em quatro partes:

- a) Caracterização dos sujeitos da pesquisa;
- b) Levantamento de informações sobre profissionalização, estrutura organizacional e compras;
- c) Levantamento de informações sobre planejamento estratégico e gestão de processos;
- d) Índice de processibilidade, conforme a adaptação de um modelo proposto por Gonçalves (2000b) que será explicado na seção 4 (Resultados da Pesquisa de Campo).

Outro ponto a ser destacado é que nem todos os entrevistados manifestaram percepções sobre todas as categorias, seja por desconhecimento ou por não desejarem revelar suas posições.

### 3.3 Perfil dos Entrevistados

Por ser um estudo de caso único sobre a empresa, entende-se que os resultados não deverão ser generalizados para outras empresas. As entrevistas foram realizadas com os executivos de nível gerencial e de supervisão que ocupam posições de chefia e possuem experiência e conhecimento sobre os processos existentes na organização e na área de compras da empresa.

O quadro 16 apresenta os dados que caracterizam os gestores selecionados para as entrevistas. Foram entrevistados três gerentes e três supervisores com nível superior completo ou nível superior em andamento, todos com formação pertinente às suas atribuições.

**Quadro 16 – Perfil dos Entrevistados**

Entrevistado 1		Entrevistado 2	
Cargo	Supervisor do SAC	Cargo	Gerente de Logística
Escolaridade	Pós-graduação	Escolaridade	Graduação andamento
Graduação	Administração	Graduação	Logística
Departamento	SAC	Departamento	Estoque
Tempo de Empresa	5 anos	Tempo de Empresa	6 meses
Entrevistado 3		Entrevistado 4	
Cargo	Supervisora de Vendas	Cargo	Supervisora do Setor Fiscal
Escolaridade	Graduação andamento	Escolaridade	Graduação andamento
Graduação	Marketing	Graduação	Ciências Contábeis
Departamento	Departamento de Vendas	Departamento	Departamento Fiscal
Tempo de Empresa	3 anos	Tempo de Empresa	4 anos
Entrevistado 5		Entrevistado 6	
Cargo	Gerente Administrativa	Cargo	Gerente de Vendas
Escolaridade	Graduação	Escolaridade	Pós-graduação
Graduação	Ciências Contábeis	Graduação	Administração
Departamento	Administração e RH	Departamento	Departamento de Vendas
Tempo de Empresa	5 anos	Tempo de Empresa	1 ano
Entrevistado 7 *			
Cargo	Gerente Geral		
Escolaridade	Graduação		
Graduação	Administração		
Departamento	Gerência Geral		
Tempo de Empresa	6 anos		

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base na análise das entrevistas.

\* Tendo em vista a impossibilidade da realização da entrevista nos horários agendados, este foi o único gestor não participante da pesquisa.

### 3.4 Tratamento e Análise de Dados

Para o estudo da referida organização, foi utilizada a análise de conteúdo como método de análise dos dados das entrevistas.

Conforme Vergara (2005), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados com o objetivo de identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, podendo ser utilizada em pesquisas qualitativas e exploratórias como no caso da empresa pesquisada.

Bardin (1977) complementa: a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas que por meio de formas e processos sistemáticos e concisos visam obter o conteúdo das mensagens, gerando fontes, quantitativas ou não, permitindo fazer deduções, estudos e exames de conhecimento relativos às mensagens tal como descrito nas recomendações. Além disso, tem-se o processo de categorização que é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos.

Para o tratamento e análise de dados, utilizou-se os três passos propostos por Bardin (1977) e Dellagnelo e Silva (2005):

- a) Pré-análise;
- b) Exploração do material;
- c) Tratamento dos resultados, inferência e a interpretação.

A primeira fase, a pré-análise consiste na sistematização de ideias iniciais com o objetivo de conduzir a um plano de análise. Trata-se de uma perspectiva mais qualitativa do trabalho com maior flexibilidade. Durante a pré-análise, tem-se a leitura flutuante que trata da análise mais leve com a necessidade de emergir hipóteses, impressões e características.

A segunda fase, a exploração do material é considerada uma das mais importantes, cansativas e longas fases da análise de conteúdo. Consiste na fase de inferências e interpretações do material previamente analisado, podendo o pesquisador encontrar novos objetos e categorias. Nessa fase, há a codificação, classificação, agregação e escolha de

categorias. O critério utilizado para a descoberta de novas categorias ou subcategorias foi o semântico, que conforme Bardin, trata-se do critério dominante nos estudos organizacionais. Para a pesquisa em questão, utilizou-se o procedimento de grade mista que consiste na escolha prévia das categorias com base no referencial teórico. Nessa etapa de caráter exploratória é possível a definição de subcategorias para a análise ou até de novas categorias.

A terceira e última fase da análise de conteúdo é o tratamento dos resultados e respectiva reflexão sobre eles. Trata-se do momento de se entregar os resultados e verificar se as questões foram respondidas e se são válidas. Nessa fase, o pesquisador pode propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos ou resultados que digam respeito a outras descobertas inesperadas.

Para o tratamento de dados do estudo, optou-se pela análise manual por considerá-la apropriada e suficiente ao caso em questão dado ao tamanho da amostra.

### **3.5 Limitações da Pesquisa**

Em relação à metodologia da pesquisa, as limitações são aquelas inerentes aos métodos qualitativos baseados em estudo de caso único que não contribuem para a generalização de suas conclusões para outras empresas. As conclusões de um estudo de caso não poderão ser generalizadas para outras empresas (YIN, 2005).

Outra limitação do estudo, também está relacionada ao seu caráter qualitativo, diz respeito ao fato de grande parte das informações coletadas basearem-se na percepção e opinião dos gestores da organização (DELLAGNELO e SILVA, 2005).

#### **4. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

O objetivo principal deste trabalho é propor a implementação de melhorias fundamentado em um plano de recomendações, tendo como base a realização de um diagnóstico organizacional e na utilização da gestão de processos, visando a melhoria de desempenho do departamento de compras da empresa Alfa. Para se diagnosticar o processo de compras de forma assertiva e eficaz, foi necessário identificar os pontos críticos da organização ao mesmo tempo.

Para se atingir o principal objetivo, foram elaborados a questão de pesquisa e os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar os pontos críticos no fluxo de atividades do departamento de compras;
- b) Levantar junto aos gestores da organização quais as dificuldades encontradas nas práticas dos setores;
- c) Levantar as principais causas internas e externas que contribuem para a baixa eficiência da organização;
- d) Levantar os aspectos que limitam o processo de profissionalização dentro da organização;
- e) Descrever possíveis soluções de gestão para a melhoria da organização.

Com o objetivo de responder à questão de pesquisa e aos objetivos acima, foram realizadas seis entrevistas com os gestores da organização que posteriormente foram analisadas visando explicar os conteúdos e sentidos sobre cada tema de interesse.

As entrevistas seguiram o roteiro semi-estruturado, estabelecido a partir de categorias previamente definidas pelo referencial teórico e também formaram bases para a criação de subcategorias conforme pode ser verificado no quadro 17.

A idéia inicial para a formação do quadro 17 era baseada seguindo os tópicos do referencial teórico. Mas com o aprofundamento das análises dos entrevistados, verificou-se a necessidade da alteração da relevância de alguns elementos. Assuntos como a tomada de decisão, centralização e descentralização e estrutura organizacional, ganharam destaque e evidência convergindo para a temática da dissertação.

**Quadro 17 – Categorias e Subcategorias**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
1. Profissionalização	1.1 Competência dos funcionários 1.2 Avaliação dos funcionários
2. Tomada de decisão	2.1 Disseminação das informações
3. Centralização e descentralização	3.1 Autonomia das decisões
4. Estrutura organizacional	4.1 Especialização de tarefas
5. Mudança organizacional	5.1 Mudança organizacional - Nível de pessoas 5.2 Mudança organizacional - Nível da organização 5.3 Motivação de funcionários
6. Compras	6.1 Qualidade dos produtos 6.2 Pós-venda 6.3 Inovação dos produtos 6.4 Interação com os fornecedores 6.5 Pesquisa de mercado 6.6 Planejamento de compras
7. Gestão da qualidade	7.1 Qualificação dos profissionais
8. Planejamento estratégico	8.1 Divulgação dos produtos 8.2 Comercialização de produtos
9. Gestão de processos	9.1 Formalização de processos
10. Índice de processibilidade	10.1 Flexibilidade

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base na análise das entrevistas.

## 1) Profissionalização

Essa categoria refere-se ao conjunto de práticas que devem ser aplicadas em qualquer área na gestão de uma organização. Trata-se de práticas racionais em que o empirismo deve ter um peso menor nas decisões. A gestão do empreendedor deve ser mais racional, fundamentada em teorias da administração.

A profissionalização demanda formas de comando compatíveis com as necessidades competitivas exigidas pelo mercado (LODI, 1996; LUSSIER e SONFIELD, 2004).

Conforme a análise das entrevistas, o conceito de profissionalização teve uma abrangência maior do que a esperada. Sendo necessária a intervenção do pesquisador para que o assunto fosse direcionado especificamente ao objetivo da pergunta.

Em relação ao grau de profissionalização da organização, as percepções ficaram divididas entre os gestores:

*Entrevistado 01: “Olha, eu acho que a empresa está (pausa) profissionalizada”.*

*Entrevistado 02: “ Em termos de pessoas, ela é profissionalizada.”*

*Entrevistado 03: “ Olha, ela... assim... no meu entender, os funcionários são pouco profissionalizados. Muitos chegaram na empresa sem experiências anteriores, então a gente teve que auxiliar nessa formação.”*

*Entrevistado 04: “ Acredito que ela seja pouco profissionalizada. Acredito que a gente já caminhou bastante, só que tem muita coisa a melhorar, muita coisa a investir na formação dos funcionários.”*

*Entrevistado 05: “Eu acredito que ela esteja sim profissionalizada”.*

*Entrevistado 06: “Sim, eu acho que ela está profissionalizada; eu acho que ela já passou do pouco, mas ainda não tá muito..”*



## 1.1) Competência dos funcionários

A competência dos funcionários foi sinalizada por três gestores como uma das principais dificuldades encontradas durante o processo de contratação dos funcionários. Uma grande dificuldade encontrada no processo de profissionalização é a contratação de funcionários qualificados.

*Entrevistado 03: “Pode ser até composta por um numero razoável de funcionários, agora as pessoas qualificadas, são poucas. Existem poucas pessoas qualificadas pra exercer n funções. Então, pro departamento, acaba ficando pesado, porque ficam pessoas ociosas e outras sobrecarregadas. Acho que falta delegar as funções pra que isso torne o fluxo menor. [...] se você é designado a uma condição de gestor, então você tem que conhecer o produto, a empresa, a organização em geral, funcionários, tem que estudar sobre postura de liderança e outros conhecimentos. Eu acho que independente da sua função você tem que reunir esses conhecimentos”.*

Mesmo nos cargos de liderança da empresa, as contratações não foram realizadas conforme a necessidade dos cargos, mas sim atendendo as particularidades e indicações da diretoria da organização.

*Entrevistado 03: “Então de... eu acredito que 30 a 40% dos funcionários tem essa postura, o restante ainda precisa de uma reciclagem; até mesmo nos cargos de liderança hoje que são esses 30, 40%, precisam de uma maior bagagem.”*

*Entrevistado 04: “A gente inicialmente, na empresa, não se preocupava muito em contratar profissionais especializados, ele ia aprendendo conforme o dia a dia, conforme as necessidades. E ai, erros eram cometidos. Hoje pensa-se um pouco diferente, mas ainda temos pessoas que não são competentes e capacitadas para tal função”.*

*Entrevistado 06: “Não na totalidade. Ela tá profissionalizada, mas é isso que tem que perguntar: o nível profissional está bom? Não, não está. Ai você diz: opa!”*

Mas a competência dos funcionários também pode não ser demonstrada devido ao alto grau de centralização da empresa. Nem sempre o funcionário consegue desenvolver suas aptidões (WRIGHT, 2007).

*Entrevistado 05: “ [...] Em algumas coisas ela é extremamente centralizadora e em outras ela fica aguardado o retorno do funcionário. Então, eu acredito que ora ela centraliza, ora ela delega autoridade. Eu acredito que no caso aqui na nossa empresa é por receio mesmo. Receio da competência.”*

Para o gerente de logística, a empresa atualmente está caminhando no processo de profissionalização, com a contratação de profissionais capacitados para as respectivas funções.

*Entrevistado 02: “A empresa contratou profissionais que são capazes de exercer àquelas funções. Não são profissionais que começaram a exercer suas funções hoje. Já veio de empresas. E veio, justamente, com experiência a acrescentar. Hoje ainda a cultura reprime um pouco esses profissionais a estar exercendo e colocando algo de melhor [...].”*

*Entrevistado 01: “Olha, conhecimento eu não sei se todos Habilidade acho que sim. Possuem suficiente.”*

## **1.2) Avaliação dos funcionários**

A avaliação dos funcionários sempre foi um tema amplamente sugerido durante os estudos realizados pelo pesquisador na empresa, mesmo que não tenha sido citada durante as entrevistas, pois os gestores sempre entenderam que a avaliação dos funcionários fazia parte do processo de profissionalização da organização.

A gestora do departamento administrativo citou a importância de se implementar um plano de avaliação para se verificar o desenvolvimento dos funcionários.

*Entrevistado 05: “Eu começaria criando um organograma, instituiria reuniões periódicas e aplicaria a avaliação de gestão por parte dos colaboradores: funcionários avaliando seus superiores e diretoria avaliando seus gestores.”*

## 2) Tomada de decisão

Essa categoria refere-se ao ato gerencial de decidir sobre questões ou alternativas diversas de uma organização, nas quais tais decisões assumem posições estratégicas para o futuro da organização e seu corpo de funcionários. Ou também, consiste em uma sequência de eventos empreendida pelo gestor para solucionar algum tipo de problema gerencial, algo que siga uma sequência de identificação de problemas, geração de soluções e alternativas, análise das consequências, seleção e implementação da solução (SOBRAL e PECI, 2008).

### 2.1) Disseminação das informações

A disseminação das informações consiste na divulgação das decisões gerenciais para os principais gestores, ou então, de decisões menos importantes para os níveis táticos e operacionais da organização, com o objetivo claro de fazer com que o corpo de funcionários sinta a responsabilidade de cada um no processo geral do desenvolvimento da empresa.

A disseminação das informações é um processo muito importante para a maior eficiência das ações e comprometimento de cada indivíduo, conforme analisado pelos entrevistados.

*Entrevistado 02: “Tudo se parte do princípio maior que é propriamente a empresa, o nosso bem maior. Então, eu acredito que pra você fazer um planejamento de qualidade, você ter metas suficientes que sejam engajadas nos seus colaboradores, tem que ter realmente a implantação dos processos. Então, deve-se partir da diretoria da empresa, visando... dando o início de tudo, conscientizando, pra todos os colaboradores qual a importância disso. Então todos são responsáveis. [...] E... sempre você ter reuniões com todos os membros da empresa, desde o chão da fábrica até à parte da gerência e diretoria; todo mundo interagindo com o mesmo propósito”.*

*Entrevistado 03: “[...] Informações que não são disseminadas pela empresa e são informações importantes, porque se for disseminado, outras pessoas vão ter conhecimento futuramente. Não tem conflito de ruído na mensagem e até mesmo as pessoas tendo conhecimento pode agregar alguma coisa.”*

*Entrevistado 04: “[...] todos os funcionários, ainda tem um bom caminho a percorrer e a outra é a comunicação, mas acredito que seja ligada a centralização, porque se as decisões fossem tomadas em conjunto, todos estariam a par daquilo que a empresa espera; daquilo que a empresa almeja.”*

*Entrevistado 05: “A falta de visão clara, por parte da diretoria, do que ele passa a esfera dos colaboradores e feedback que não acontece com relação a esses diretoria e colaboradores.”*

*Entrevistado 06: “[...] Muitos departamentos já ouviram, mas não tinha lá nenhum documento fixado na parede que a gente precisava de tantos por cento da nossa meta; que a gente precisava ...”*

Conforme verifica-se na análise abaixo, a disseminação das informações é um processo fundamental até para a consolidação de um planejamento, que não existe na organização atualmente.

*Entrevistado 03: “[...] porque se você não torna esse conhecimento geral da empresa; qual a missão, visão, valores qual o objetivo da empresa, eu acho que os funcionários ficam designados a fazer o dia a dia, aquele trabalho robótico não estimula no funcionário aquele pensamento de questionar de querer contribuir, melhorar a essência da empresa é perdida”.*

Em relação às vendas, o gestor responsável já iniciou o planejamento e começou a disseminar as informações para os setores responsáveis.

*Entrevistado 06: “[...] pretendemos não, já colocamos em compras, agora é só questão de resultados, de colar lá na parede...”*

### **3) Centralização e Descentralização**

Essa categoria refere-se ao grau de autoridade de um gestor ou grupo de gestores que comandam a organização, e está intimamente ligada à visão do empreendedor em exercer o seu poder. Pode-se afirmar que, atualmente, o ambiente empresarial demanda organizações menos centralizadas em sua gestão, de modo a responderem de forma mais ágil e dinâmica (MONTANA e CHARNOV, 2003).

Em relação ao grau de centralização e descentralização, os gestores fizeram suas ponderações. A maioria dos gestores ressaltou a centralização como uma ação constante por parte da diretoria da organização.

*Entrevistado 01: “Tem uma cultura centralizadora. Também é pouco descentralizado.”*

*Entrevistado 02: “Centralizadora. Na maioria dos assuntos que tudo tem que se reportar com alguma coisa e algo, às vezes, que você tem autoridade pra fazer, né? É necessário estar desprendendo o tempo. [...] Eu também acho que o que está faltando aqui é a falta de inovação, até mesmo a descentralização. Isso é um ponto.”*

*Entrevistado 03: “A organização é centralizadora. Nada descentralizado, assim tendendo a pouquíssimo. É, pode ser considerado pouco, porque a gente ainda tem essa brecha de você tomar uma ou outra decisão sem ter que consultar ninguém.”*

*Entrevistado 04: “Ainda é muito centralizada, e isso limita um pouco, a centralização, limita um pouco o desenvolvimento da empresa. [...] centralização que é um dos maiores problemas que a gente enfrenta.”*

*Entrevistado 05: “Eu acho que ela tem as duas culturas, ela está em ambas. Em algumas coisas ela é extremamente centralizadora e em outras ela fica aguardando o retorno do funcionário. Então, eu acredito que ora ela centraliza, ora ela delega autoridade. Eu acredito que no caso aqui, na nossa empresa, é por receio mesmo. Receio da competência.”*

*Entrevistado 06: “Ela é centralizadora; ela tem bastante centralização.”*

Conforme o gerente de logística e a supervisora de vendas, torna-se necessário descentralizar para que a organização possa crescer e se tornar mais ágil.

*Entrevistado 02: “Sugestão primordial, eu acredito que seja a descentralização, visto que, com a situação e responsabilidade, não estamos passando por cima de ninguém. A gente vai fazer as coisas responsáveis daquilo que você é previsto pra fazer”.*

*Entrevistado 03: “[...] porque desde o departamento de compras ao departamento de vendas, financeiro, faturamento, todas as situações são vistas caso a caso e com aquele punho de ferro, bem irredutível a gente não tem acesso a muitas informações, então a gente deixa de contribuir. A gente pode até, quando você me perguntou sobre os funcionários qualificados, eu disse só 30%, pode ser que a gente tenha até mais que isso, mas a empresa não dá oportunidade dele expor suas idéias e contribuir mais...”*

*Entrevistado 04: “[...] Porque a gente ainda tem que se reportar aos diretores pra tomada de decisões, ainda não conseguimos caminhar sem nos reportarmos.”*

O controle da centralização e descentralização pode variar conforme o momento positivo ou negativo da organização, conforme analisado abaixo.

*Entrevistado 06: “[...] porque como não tá formalizado, acaba tendenciando a calor do momento ao estigma do momento, ao temperes da situação. Eu tenho a sensação de que se a gente fizer 200%, 300% de uma margem maravilhosa. Eu vou ter uma descentralização normal porque eu vou decidir e meu chefe vai achar maravilhoso.”*

### **3.1) Autonomia das decisões**

A pouca autonomia dada aos subordinados pela diretoria da organização é citada também como um fator que dificulta o crescimento da organização. Vários foram os exemplos verificados pelo pesquisador durante o acompanhamento dos processos essenciais da organização. Alguns processos simplesmente paravam, pois aguardavam decisões da diretoria, ocasionando um grande acúmulo de atividades.

*Entrevistado 01: “A maior dificuldade como um todo, talvez seja a pouca autonomia dos setores. Autonomia muito limitada, isso trava um pouco.”*

*Entrevistado 02: “Tem pouca autonomia, visto que ainda, que a centralização emperra um pouquinho.”*

*Entrevistado 03: “A gente tem pouquíssima autonomia, são poucas as decisões que a gente pode tomar sem ter que consultar os superiores”.*

*Entrevistado 04: “Pouca autonomia. Como a administração é centralizada, a gente fica um pouco... como eu posso falar... a gente fica refém da estrutura e da centralização da empresa. A gente depende de autorização, depende de aval dos diretores pra estar tomando algumas decisões, algo que poderia já ser liberado e a gente avaliar da melhor forma que decisão tomar, mas ainda não conseguimos trabalhar assim. [...] Acredito que a gente tem caminhado, os diretores têm enxergado que a gente precisa dar autonomia até pra cobrar ainda mais dos gestores, se ele é responsável por tal, então ele vai responder da melhor forma. Agora se ele não é o responsável, está ali só pra apagar incêndio, pra administrar algumas áreas, então ele não se compromete totalmente, porque a decisão é do diretor.”*

O gerente de vendas cita a autonomia nas decisões como um processo natural da profissionalização da organização. Apesar de vários problemas verificados na gestão organizacional, verificou-se que a empresa continua se desenvolvendo. Mesmo que de forma não planejada ou programada.

*Entrevistado 06: “Você tem as autonomias departamentalizadas, não tem um dono que manda em todo departamento, há uma certa harmonia e independência entre os setores. Eu não mando no administrativo e eu sou profissional contratado, o administrativo não manda no comercial. As minhas alçadas, são minha determinação; do administrativo a determinação é deles.”*

O gerente de vendas, como exceção, possui autonomia suficiente para as decisões relacionadas às suas atribuições organizacionais.

*Entrevistado 06: “Eu acho que possui bastante, bastante autonomia. [...] Então, a autonomia tem, mas por falta, talvez ainda de processos desenhados, talvez quando a gente acabar de desenhar o processo, os executivos podem dizer, poxa eu não tenho mais autonomia. Ou tenho. Hoje eu posso dizer que eu tenho autonomia pra contratar uma pessoa. Alias, eu não sei se eu preciso me remeter pro meu diretor ou não. Porque eu não tenho um orçamento um head count pré-definido. Se a diretoria disser que tem, eu vou discordar, porque eu não acredito, se ela disser que tem, vou contratar hoje, pode estar acima ou abaixo do head count da empresa. Se a gente tem um plano orçamentário, eu não vi esse plano. Tem bastante autonomia, mas não é uma autonomia formal, dizendo: você ir até tanto, você pode fazer até tanto. A sensação é que você pode, mas ainda não está formalizado isso, não dão uma carta de autonomia.”*

#### **4) Estrutura organizacional**

A categoria estrutura organizacional consiste na especialização e divisão dos setores conforme suas respectivas tarefas, hierarquizando cada setor conforme seu tamanho. A estrutura organizacional indica o trabalho dos grupos de pessoas com base nos objetivos e funções estabelecidas (MINTZBERG, 1995).

A estrutura organizacional é citada a seguir pelos gestores como um dos fatores que impedem o crescimento da organização.

*Entrevistado 01: “A estrutura ... hoje não. Com agilidade não. Porque o que trava o crescimento com maior agilidade é justamente a questão centralizadora, então às vezes, você que está diretamente com o problema você tem uma visão diferente do gestor mor, que esse que toma a decisão.”*

*Entrevistado 02: “[...] no meu ponto de vista, a estrutura organizacional é uma estrutura muito particular e vindo de um ponto de vista de centralização, isso emperra um pouco ainda.”*

*Entrevistado 03: “[...] Como hoje é estruturada a nossa empresa, a gente não tem essa organização, que seria o ideal.”*

*Entrevistado 05: “[...] Mas no caso aqui não, ela não está de forma ordenada, estruturada.”*

*Entrevistado 06: “[...] mas olhando um pouquinho mais pra frente, você vai me dizer que sim. Mas ela está se estruturando e tá se departamentalizando pra isso.”*

A gestora do setor fiscal fez a ressalva de que a estrutura organizacional teve uma grande melhoria.

*Entrevistado 04: “[...] mas hoje a gente já conseguiu estruturar bastante a estrutura da empresa. [...] a gente já tem departamentos específicos, pessoas que são profissionalizadas, pessoas que são capacitadas pra aquelas áreas e atendem às demandas da melhor forma.”*

#### **4.1) Especialização de tarefas**

O gestor da logística ressalta a proximidade entre a especialização de tarefas e o processo de profissionalização.

*Entrevistado 02: “[...] E entender as necessidades da empresa e apresentar novos pontos de vista e oportunidades de melhoria. Tá focado realmente no propósito e metas da empresa. Você cumprir com aquelas obrigações independente da situação.”*

A especialização de tarefas foi essencial para a divisão dos trabalhos e a consequente profissionalização conforme a percepção do gestor a seguir.

*Entrevistado 04: “[...] E hoje não, a gente já tem departamentos específicos, pessoas que são profissionalizadas, pessoas que são capacitadas pra aquelas áreas e atendem às demandas da melhor forma.”*



## **5) Mudança organizacional**

A categoria mudança organizacional, conforme definido por Wood (1995), é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização, podendo ser planejada ou não, mas sempre com o objetivo de melhorar a eficácia organizacional.

### **5.1) Mudança organizacional – nível de pessoas**

A mudança a nível de pessoas foi verificada pelo gestor da logística, pois existe um alinhamento entre o desejo do gestor e a necessidade da organização.

*Entrevistado 02: “Visto ainda que estamos, no meu ponto de vista, a estrutura organizacional é uma estrutura muito particular e vindo de um ponto de vista de centralização, isso emperra um pouco ainda. Mas nada que se possa realmente mudar, né? Que a empresa quer crescer e isso tem tudo pra dar certo. Eu acredito muito.”*

Wood Jr. (1995) ressalta a importância de manter as pessoas motivadas para se obter o êxito nos processos de mudança. A gestora de vendas ratifica essa posição.

*Entrevistado 03: “[...] porque se você não torna esse conhecimento geral da empresa, qual a missão, visão, valores, qual o objetivo da empresa, eu acho que os funcionários ficam designados a fazer o dia a dia, aquele trabalho robótico não estimula no funcionário [...].”*

### **5.2) Mudança organizacional – nível da organização**

A mudança ao nível da organização é citada pelo gestor de logística ao afirmar a inovação e descentralização como pontos para a mudança.

*Entrevistado 02: “[...] Que isso é uma questão de ponto de vista e veracidade daquilo que quer inovar. Eu também acho que o que está faltando aqui é a falta de inovação, até mesmo a descentralização.”*

A gerente administrativa cita a necessidade da reestruturação para o crescimento da organização.

*Entrevistado 05: “[...] Eu acredito que hoje seria uma reestruturação. Reestruturação organizacional. É o que eu acho que estamos precisando. Hoje eu já vejo uma grande diferença de 5, 4 anos atrás, a passos lentos, mas eu já vejo acontecendo.”*

### **5.3) Motivação de funcionários**

A gestora de vendas e a gerente administrativa ressaltam a importância de se motivar o funcionário com o objetivo de se resolver os problemas da organização com as mudanças.

*Entrevistado 03: “[...] A gente tem que trabalhar com isso também a informação; você estipular na empresa, por exemplo, objetivos, metas, uma reunião geral, tornar esse objetivo da empresa no conhecimento de todos, porque aí o objetivo vai deixar de ser do presidente e vai passar a ser de todos. Então é muito bom quando todo mundo começa a trabalhar por um objetivo comum do que trabalhar pra receber um salário no fim do mês. Acho que a motivação, hoje na empresa eles tem a visão de que é apenas financeira, eles acreditam que motivar o funcionário é gastar muito, mas não existe isso, é um dos passos pra motivar o funcionário é você pagar bem, você trazer gratificação a ele, você conhecer o funcionário, dar oportunidade de estudo, perguntar o que ele sabe, o que ele acha. Valorizar o funcionário acho que é muito motivador.”*

*Entrevistado 05: “[...] o departamento ele precisa entender qual é e sua tarefa principal, e essa ele já executa. Mas existe a tarefa secundária, mas isso está falhando. Por exemplo, o RH, ele precisa aprender que ele na trabalha só no recrutamento de pessoas, ele também trabalha dando suporte a esses colaboradores, então, ele também precisa ser um pouco visionário, precisa ver que aquele colaborador precisa de uma apoio cultural, ou se precisa de uma certa adaptação ainda no local de trabalho. Ele vai criar fatores motivacionais pra que aquele colaborador consiga. Então, a princípio, a parte de recrutamento está sendo feita, a parte primordial do RH que é manter os benefícios em dia está sendo feita, mas com certeza é muito mais ampla a função dele na empresa.”*

## 6) Compras

Kotler (2000) analisa o conceito de compras como o processo pelo qual uma organização estabelece suas necessidades de compra de produtos e serviços para a satisfação de objetivos fundamentais para a sua sobrevivência e crescimento. Além disso, deve seguir regras para identificar, avaliar e escolher as melhores opções de compra entre diversas marcas e fornecedores. Na organização estudada, a atividade de compras é o principal segmento e o processo mais essencial.

### 6.1) Qualidade dos produtos

A qualidade dos produtos é citada pelos entrevistados a seguir como um dos problemas no processo de compras.

*Entrevistado 01: “[...] Qualidade dos produtos, eu acho que deveria melhorar um pouco. E o pós-venda também né? Pensar no pós-venda. Não pensar só na compra em si, mas pensar também no pós-venda e ter as ferramentas necessárias para o pós-venda, isso tinha que ser tudo feito no departamento de compras. [...]”*

*Entrevistado 02: “[...] Até que ponto chega isso, conversando sobre qualidade, sobre defeitos, sobre prazos, inovações, de repente faltaria pra Alfa a gente ter a certeza que o nosso fornecedor é um parceiro e nós temos a plenitude em conhecimento da forma que ele trabalha dos produtos que são fabricados.”*

*Entrevistado 05: “[...] Compra de produto de baixa qualidade e perder o controle de compras pra reposição. São os problemas que eu consigo ver, apesar de não estar inserida no departamento.”*

Para melhorar a posição competitiva em relação aos concorrentes, a qualidade dos produtos é citada como um exemplo pelos gestores a seguir.

*Entrevistado 01: “[...] Melhorar a qualidade do produto, pelo menos, assim pra concorrência. Qualidade, pós-venda, imagem, fazer um pouco mais de propaganda, seria legal.”*

*Entrevistado 02: “[...] E nós vamos dar o que de melhor qualidade que é para o nosso consumidor final [...]”*

*Entrevistado 04: “[...] melhorar um pouco os produtos na fábrica, finalizar aquilo que não tenha atendido muito bem, que o produto se propõe. Então estar melhorando na relação pós-venda e no produto em si.”*

*Entrevistado 05: “Eu melhoraria a qualidade dos produtos e estaria melhorando também a nossa questão do pós-venda.”*

## **6.2) Pós-venda**

O pós-venda também foi citado como um dos maiores problemas no processo do departamento de compras da organização.

*Entrevistado 01: “[...] E o pós-venda também né? Pensar no pós-venda. Não pensar só na compra em si, mas pensar também no pós-venda e ter as ferramentas necessárias para o pós-venda, isso tinha que ser tudo feito no departamento de compras.”*

*Entrevistado 03: “[...] e a gente perde muito tempo com o pós-venda, porque a assistência técnica a gente precisa ter peça pra repor, pra assistência. A gente precisa de tempo pra poder atender os clientes no tempo hábil.”*

O foco no setor de pós-venda faz-se necessário para que o departamento de compras tenha melhores soluções conforme a percepção do gestor.

*Entrevistado 01: “[...] todo um aparato no pós-venda que você possa ter ferramentas para ter um pronto atendimento a esse cliente.”*

Para melhorar a posição competitiva em relação aos concorrentes, o pós-venda foi citado pelos gestores.

*Entrevistado 01: “[...] Melhorar a qualidade do produto, pelo menos, assim pra concorrência. Qualidade, pós-venda, imagem, fazer um pouco mais de propaganda, seria legal.”*

*Entrevistado 04: “Melhorar a nossa posição seria melhorar o atendimento no pós-venda que hoje é o que nossa marca deixa a desejar e a estrutura dos produtos, melhorar um pouco os produtos na fábrica, finalizar aquilo que não tenha atendido muito bem, que o produto se propõe. Então estar melhorando na relação pós-venda e no produto em si.”*

*Entrevistado 05: “Eu melhoraria a qualidade dos produtos e estaria melhorando também a nossa questão do pós-venda. Eu acho que quando você é bem tratado, algum problema que ocorra na aquisição de um*

*produto, você é tratado de uma forma diferenciada, aquilo ali te motiva a continuar adquirindo produtos daquela marca.”*

### **6.3) Inovação dos produtos**

A inovação de produtos é um dos pontos fundamentais sobre a estratégia da qualidade por tratar-se de uma das variáveis de satisfação dos clientes. Trata-se também de um processo evolutivo da qualidade (GARVIN, 1992).

A inovação dos produtos foi relatada como um dos grandes desafios a serem superados pelo departamento de compras para o seu crescimento. Já que a linha de produtos está saturada e muito repetitiva em relação aos produtos oferecidos no mercado.

*Entrevistado 02: “Como eu falei, ter inovações, até mesmo por questões de mercado. Que a nossa linha hoje é uma linha que já está um pouco saturada, até mesmo com os outros concorrentes que temos visto por aí. Espaço o mercado tem, o mercado que está mostrando qualidade e crescimento. [...] Até que ponto chega isso, conversando sobre qualidade, sobre defeitos, sobre prazos, inovações, de repente faltaria pra Alfa a gente ter a certeza que o nosso fornecedor é um parceiro e nós temos a plenitude em conhecimento da forma que ele trabalha dos produtos que são fabricados.”*

*Entrevistado 03: “E hoje a empresa ainda não consegue inovar nos produtos, por exemplo, trazer um produto novo que seja desconhecido pelo mercado porque gasta muito. [...] Então, a gente precisa inovar, repaginar toda a nossa linha, investir no que cai bem, pra poder ter maior fatia do bolo no mercado.”*

*Entrevistado 06: “Criativa, eu não consigo ser inovador, não consigo agregar valor, o que eu sigo na verdade, é só os outros, eu só faço core brand, eu só copio o que os outros estão fazendo, eu sou sempre o segundo e trabalho um pouco quando na falta do outro, para isso me achata a margem, competitividade se é atraente, a gente não tem instalada na equipe uma capacidade de ser inovador em alguma coisa, ser percussora, ser líder.”*

A inovação dos produtos também foi relatada pelo gestor de vendas como um dos pontos mais importantes para melhorar a posição competitiva em relação aos concorrentes.

*Entrevistado 06: “Só uma, no meu mercado só uma, são produtos inovadores, melhor design e principalmente serviços. Eu prefiro melhorar o relacionamento com o cliente, mas não é dando uma caixa de chocolate pra ele, ele quer um cara que entregue um produto um pouco melhor do que o*

*que ele já tem, mais competitivo do que ele já tem e numa confiabilidade de crescimento igual ou maior do que ele já tem. Esses são os três pilares: preço, produto e serviço, a logística é que vão determinar se eu vou ser um cara preferido ou não por esse comprador.”*

O gestor de vendas faz uma analogia sobre a importância da inovação dos produtos. A qualidade da inovação de produtos se sobrepõe a muitos outros aspectos, como o exemplo abaixo.

*Entrevistado 06: “Eu não sou da iniciativa. Eu acabo olhando pro meu líder e acabado copiando, é importante. Pra mim o Timing, ele é importante, mas pra mim não é fundamental. Porque eu não sou a persursora, eu sou a seguidora. Se eu fosse uma empresa iniciativa, eu fosse a persursora no mercado, seria importantíssimo, mas eu não sou, eu sigo. A Microsoft ou Apple cada um no seu momento são as persursoras. Aí qualquer hora aparece a HP, ela não precisa ser a persursora, ela vem seguindo alguém, aí o timing não é tão fundamental pra ela.”*

#### **6.4) Interação com os fornecedores**

A interação com os fornecedores foi analisada como de extrema importância pelo gestor de logística e os gestores de venda. Pela ligação íntima com a qualidade e a imagem da empresa no mercado, além do desenvolvimento da parceria com os fornecedores.

*Entrevistado 02:”Talvez o que falta aqui é um conhecimento mais específico dos fornecedores. Até que ponto chega isso, conversando sobre qualidade, sobre defeitos, sobre prazos, inovações, de repente faltaria pra Alfa a gente ter a certeza que o nosso fornecedor é um parceiro e nós temos a plenitude em conhecimento da forma que ele trabalha dos produtos que são fabricados. Primeiro ponto é justamente isso, a integração com os fornecedores, né? Você ter maior amplitude em conhecimento do seu parceiro e você poder expor pra ele a sua realidade aqui. Justamente pra você não continuar no ciclo vicioso, eu compro, ele me entrega, e pronto. Não! Você comprar, saber o que está comprando, ter as dificuldades aqui, repassar pra ele, até mesmo pra ele ter o feedback daquilo que ele está fazendo é ok.”*

*Entrevistado 06: “[...] a gente tem problemas de comunicação com fornecedores, a gente não tem essa linguagem tão clara e tão rápida com os fornecedores.”*

A interação com os fornecedores foi analisada também como um fator para a necessidade de agilidade da organização. Os produtos precisam do *timing* certo para que o produto possa ser colocado no mercado diante da forte concorrência. E a parceria com os fornecedores, torna-se fundamental para esse objetivo.

*Entrevistado 02: “Se você já tivesse um conhecimento de mercado, como eu falei anteriormente, questão de conhecimento do fornecedor e saber da especificidade do próprio produto e qualidade que isso gera, você saberia realmente o que você estaria comprando no prazo e estaria voltado para que cliente e época você estaria distribuindo. Como eu falei, eu não sei a política comercial da empresa na questão de conhecimento de fornecedores. Eu acho que hoje a importância tem que ser alta. Mas estamos na média. E temos que consciência que temos que fazer isso de forma mais ágil.”*

*Entrevistado 03: “[...] produtos que são sazonais e que têm aquele período específico do ano pra ser vendido e que não chegam a tempo. É essa perda de tempo que a gente está mencionando. Se é um produto sazonal, por exemplo, se é um foundue, eu não posso trazer pra querer vender no verão, o tempo dele, o time dele é no inverno. Então, a gente acaba perdendo oportunidades acaba perdendo futuras vendas com essa perda de tempo. Então, eu acho que essa comunicação Brasil-China, também ainda perde muito tempo. A gente precisa entender e estudar a forma como a gente vai passar informação; então a gente precisa trabalhar essa questão do tempo.”*

## **6.5) Pesquisa de mercado**

Faz-se necessária a pesquisa de mercado para abastecer os gestores com informações e dados pertinentes ao mercado. São informações essenciais que direcionarão a forma de trabalho do departamento de compras conforme analisado pelos gestores.

*Entrevistado 03: “[...] falta também pesquisa de mercado que a gente não está munido de informações, a gente não tem uma equipe voltada pra pesquisa de mercado, seja e commerce, seja em pontos de venda, então, a gente precisa inovar também os produtos; a gente está trazendo muito produto que já tá com design defasado, que tá com o preço fora de venda, então, falta muito a pesquisa, o estudo. E hoje a empresa ainda não consegue inovar nos produtos, por exemplo, trazer um produto novo que seja desconhecido pelo mercado porque gasta muito. Tem a questão de certificação, pra você trazer não é pouca quantidade, então, ela ainda não se dá o luxo de poder testar o mercado. É sempre visando o que os outros trazem. Então, eu acho que falta isso: pesquisa.”*

*Entrevistado 04: “Eu acredito que seja pesquisa de mercado. Porque a gente trás muita coisa que não tem um retorno bom aqui no Brasil. Ele traz,*

*a mercadoria fica encalhada. Eu acredito que esse estudo daquilo que tem um retorno bom, tem boa saída deveria melhorar e além desse estudo, na nossa marca, o que tem uma boa circulação aqui dentro seria essa autonomia pros gestores de compras. Porque apesar de se conhecer o que tem uma boa circulação, hoje ainda é decidido pelo diretor.”*

*Entrevistado 05: “Eu começaria controlando o volume do movimento dos produtos, pra elaborar um fluxo, pra que não falte essa reposição para com os nossos clientes. Pesquisaria com mais afinco o que o mercado quer o que de fato vende, dos produtos que nós movimentamos.”*

A pesquisa de mercado é citada também como uma ferramenta para melhorar a posição competitiva em relação aos concorrentes.

*Entrevistado 03: “[...]a gente peca muito em não pesquisar e trazer um produto que chega aqui com um valor muito alto, então, nossa margem tem que ser bem baixinha pra poder chegar ao valor que eles querem. Então, a gente precisa inovar, repaginar toda a nossa linha, investir no que cai bem, pra poder ter maior fatia do bolo no mercado. [...] A gente precisa trabalhar a pesquisa, pesquisa de quê? Desenho do produto; pesquisa de preço do produto; pesquisa de preço de venda. Então, a gente tem que se munir de informações pra passar pra China. A China pode fazer o que a gente quer e com um preço bom, mas pra isso a gente tem que pesquisar. É isso que falta, às vezes a gente acaba trazendo o que um ou outro pediu pra trazer e a gente precisa ter essa informação de dentro não partir essa informação pra dentro.”*

## **6.6) Planejamento de compras**

Para Carr e Smeltzer (2007), o processo de planejamento consiste nas decisões de compra para dirigir todas as atividades da função de compras em direção as oportunidades consistentes com recursos da empresa para atingir os seus objetivos.

Percebe-se que o planejamento de compras é um grande problema do departamento, devido a falta de produtos básicos que compõe a venda orçada da empresa.

*Entrevistado 05: “Compra de produto de baixa qualidade e perder o controle de compras pra reposição. São os problemas que eu consigo ver, apesar de não estar inserida no departamento. Eu começaria controlando o volume do movimento dos produtos, pra elaborar um fluxo, pra que não falte essa reposição para com os nossos clientes.”*

*Entrevistado 06: “[...] Entra também compras, que é a mesma coisa com venda, só que do lado oposto, são duas pontas. E compras, também ainda não está automático. Se já me dessem automático, acabar jogando no*



*Project, eu sei que tal produto certifica em março, então, eu posso mandar avisar o fornecedor que em abril eu quero produção, embarca em abril. Eu to fazendo isso, mas quem vai está terminando... hoje mesmo eu....”*

## **7) Gestão da qualidade**

Basicamente a qualidade é o conjunto de características e atributos a produtos e serviços que os diferenciam dos demais. Mas ao analisarmos de forma mais abrangente, Araujo (2009) destaca a importância do compromisso da alta administração com a gestão da qualidade, através de uma base de incentivos de forma ideológica e material. De uma forma ativa pela postura, atitude e permanente demonstração de permanente compromisso com a implementação e continuidade dos programas de qualidade.

### **7.1) Qualificação dos profissionais**

Os gestores analisaram a importância no processo de reconhecimento dos profissionais da organização. Deming (1990) entende que a excelência da gestão da qualidade dentro da organização faz-se com a busca do reconhecimento humano.

*Entrevistado 01: “[...] qualificar o pessoal também para as suas respectivas funções, a empresa, ela tem que também incentivar o funcionário, qualificar o funcionário e especializar também para a função que ele está destinado a exercer.”*

*Entrevistado 02: “[...] A gente vai fazer as coisas responsáveis daquilo que você é previsto pra fazer. Investir em pessoas, que é um dos maiores patrimônios que a empresa pode ter.”*

*Entrevistado 03: “[...] Então é muito bom quando todo mundo começa a trabalhar por um objetivo comum do que trabalhar pra receber um salário no fim do mês. Acho que a motivação, hoje na empresa eles tem a visão de que é apenas financeira, eles acreditam que motivar o funcionário é gastar muito, mas não existe isso, é um dos passos pra motivar o funcionário é você pagar bem, você trazer gratificação a ele, você conhecer o funcionário, dar oportunidade de estudo, perguntar o que ele sabe, o que ele acha, valorizar o funcionário acho que é muito motivante.”*

*Entrevistado 04: “[...] Acredito que a gente já caminhou bastante, só que tem muita coisa a melhorar, muita coisa a investir na formação dos*

*funcionários. Os desafios são a capacitação dos gestores e a confiança dos diretores nos seus gestores.”*

O gestor de vendas faz uma ressalva sobre os funcionários em sua análise sobre conhecimento, habilidade de atitude.

*Entrevistado 06: “[...] Pouca competência. Competência não é o lado pessoa, né, é o conhecimento, habilidade, atitude pra desenvolver aquela função, ela é pouca.”*

## **8) Planejamento estratégico**

A categoria planejamento estratégico consiste basicamente, na formulação do conjunto de estratégias com o objetivo de traçar um futuro viável para a organização. Dessa forma, tentando fazer com que a organização tenha um nível de suporte sólido para sua sobrevivência. Conforme Bethlem (2001) o planejamento estratégico define a empresa no momento do início do plano, sob os seguintes aspectos – o que é, o que faz, onde e como está – e estabelece o que a empresa quer ser, o que quer fazer, como quer estar e onde quer estar em determinado momento futuro.

Em relação ao planejamento estratégico, os gestores foram unânimes em afirmar que a organização não possui um planejamento estratégico definido ou, talvez, haja um planejamento informal. Apenas a fixação de algumas metas e objetivos específicos de alguns setores que são controlados pelos respectivos gestores.

*Entrevistado 01: “O Planejamento estratégico entendeu? Também, eu vejo isso com uma necessidade da empresa em adotar o planejamento estratégico.”*

*Entrevistado 02: “Eu ainda não participei do planejamento. Acredito que tenha. Mas eu não consegui ver. Por parte comercial, em planejamento de vendas e metas, somente.”*

*Entrevistado 03: “Não. Assim, se a forma informal for considerada, realiza. Mas é porque a gente, hoje em dia até tá melhorando, mas a gente não tinha um fluxo padronizado de produto, a gente passou por dificuldades, porque teve o tempo muito grande de certificação, então ficou sem produtos, a gente deixou de trabalhar com uma linha e estar investindo em outra.*

*Então, são n fatores que impediram que a gente criasse uma meta e essa meta fosse possível de alcançar.”*

*Entrevistado 04: “Sim, mas de maneira não formalizada. Acredito que tenha sim, mas os gestores não participam, apenas os diretores, e ele é pouco formalizado. Acredito que tenha sim, planeja vendas, compras, faturamento e se desejam contar num determinada ano, só que isso não é compartilhado nem divulgado na empresa.”*

*Entrevistado 05: “Não, a nível de empresa não. Acredito que departamento, algum departamento específico, mas uma coisa muito esporádica, nada que eu possa considerar como um planejamento estratégico.A nível organizacional não. São algumas coisas pontuais, esporádicas.”*

*Entrevistado 06: “Não. A gente tem esboços, desenhos do planejamento estratégico. Pra resolver problemas mais velho, você define, por exemplo, esse ano a gente definiu o quanto a gente quer faturar em 2013.”*

A falta de um planejamento estratégico foi citada como um das maiores problemas da organização.

*Entrevistado 01: “Seria um planejamento, uma estratégia de crescimento, mais controle. Controle que eu falo é assim: você planejar, usar os princípios da administração. Você tem um, não uma consultoria, mas um planejamento estratégico.”*

*Entrevistado 03: “[...] O planejamento é todo embasado no estoque. Então, hoje não tem nada concretizado são n situações, acredito que esse ano a gente possa ter de fato um planejamento padrão, porque o cenário já permite, a gente já vem mantendo um fluxo de compras, já estamos abrindo clientes que são clientes fieis, representativos, então, que permitem a gente começar a planejar esses futuros resultados.”*

Para 2013, conforme a posição do gestor de vendas, o planejamento estratégico deverá ser realizado com os principais indicadores: faturamento, venda, estoques, lucro, etc. Além de aspectos comerciais específicos do setor de vendas.

*Entrevistado 06: “[...] a gente tem uma expectativa de mix que a gente quer trabalhar, mais ainda não tá definido esse mix, pelo menos na sua totalidade, a gente tem problemas de comunicação com fornecedores, a gente não tem essa linguagem tão clara e tão rápida com os fornecedores. [...] É faturamento, mas em que produtos, em que imagem predefinida, quais são as áreas de atuação que... todo o desenho que deveria partir daí não tem. [...] Esse mês passa a ter, a gente começa a implementar em venda, somente em vendas, um painel de controle em que eu vou*

*considerar... tem lá a meta de valor, tem a meta de clientes. Eu vou tá diagnosticando se a minha venda tá boa ou não através das metas e vai sendo disseminado, porque é um painel, então vai estar fixado na parede pra todo mundo saber.”*

### **8.1) Divulgação dos produtos**

A divulgação dos produtos foi citada pelos gestores devido à necessidade de maior exposição da marca. Seria uma forma também de melhorar a posição em relação aos concorrentes.

*Entrevistado 01: “Melhorar a qualidade do produto, pelo menos, assim pra concorrência. Qualidade, pós-venda, imagem, fazer um pouco mais de propaganda, seria legal.”*

*Entrevistado 02: “Espaço o mercado tem, o mercado que está mostrando qualidade e crescimento. Um pouco mais de agressividade em marketing, até mesmo, a amostragem da marca e produtos.”*

*Entrevistado 03: “Eu entrei aqui completou 3 anos, desde que eu entrei, a gente tá batendo na mesma tecla de fazer um site bacana da empresa, da gente trabalhar a questão de marketing, trabalhar com promotores que são fatores que auxiliam no atendimento ao cliente.”*

### **8.2) Comercialização de produtos**

A comercialização de produtos foi citada pelo gestor de vendas como uma dos problemas da organização. E será revisada com vistas a realização de um planejamento estratégico concreto.

*Entrevistado 06: “Esse é um dos desafios, a comunicação com fornecedores é um desafio tamanho, primordial. Por outro lado eu também tenho problemas de comunicação com a outra ponta que é o cliente. A minha comunicação com o cliente, ela é com base em pessoas que não estão alinhadas com o meu negocio, são representantes comercial só, que não têm o compromisso de quem trabalha com vários produtos, várias outras empresas e não tem um alinhamento comigo estratégico. Isso fragiliza minha comunicação, porque esse me outro intermediário chamado representante, nem sempre leva na agilidade que eu preciso a informação, de forma que eu precise dessa informação. O meu produto não tem um grande diferencial, ele é comotizado já, então, o único diferencial que eu posso ter é a prestação de serviços, mas se eu não tenho uma boa comunicação, é impossível ter uma boa prestação de serviços. Porque as expectativas ou são sub ou superdimensionadas, eu não sei qual a expectativa do meu cliente em relação a mim.”*

A reformulação das condições comerciais também foi analisada para se obter melhores condições de competitividade no mercado.

*Entrevistado 06: “O serviço hoje, tem que melhorar entrega e distribuição, eu to tentando melhora isso, e to tentando fazer um follow up pra melhor também pros meus clientes. O que me incomoda mesmo nos meus fornecedores, você botou o pedido, eu vou te atender, tá aqui a não atendida, o lojista já embarcou, olha eu vou tentar te entregar tal data... é isso que eu tenho que ter na compra cliente.”*

Faz-se necessário rever a forma de trabalho da equipe de vendas, pois as baixas vendas de alguns itens, estão onerando a organização conforme analisado pelo gestor de vendas.

*Entrevistado 06: “Você pode falar assim, 25% não é muito estoque? É, mas justamente o que eu to prevendo de estoque a mais, porque eu tenho um passivo de produto que não vende. E eu também não posso assoberbar o caixa da empresa, o teu ótimo é ter tantos mil frigobares, ou tantos produtos da curva a, porque eu sei que eu tenho dinheiro preso, e eu preciso lavar esse dinheiro. Então a minha visão não é só de rendas é comercial. O comercial é lucro da empresa, então, eu preciso olhar o lucro da empresa. A expectativa, olhando um mundo in vitro, era pra minha venda ser 30% do meu estoque, e eu to dizendo que ela é 25% só. Eu sei que eu tenho uns produtos que vão estar onerando minha cadeia. E é o único jeito de eu pressionar a minha equipe e a empresa como um todo a vender. O cara vai dizer: “\_ mas eu preciso vender tal produto que acabou.” Mas pô, tem outros que eu também preciso que você venda.”*

## **9) Gestão de processos**

A categoria da gestão de processos foi um dos principais tópicos da pesquisa, dada a necessidade em se melhorar a produtividade da organização. Os diretores tinham a justificativa de que o incremento da venda seria a melhor resposta para a sobrevivência da empresa com base no empirismo pessoal do empreendedor. Mas com uma análise aprofundada sobre as atividades de toda organização, verificou-se que a adoção da gestão de processos seria o caminho para atingir dos objetivos e metas para a sua sobrevivência.

Os gestores têm a ciência da importância da gestão de processos para o processo de profissionalização da organização e para a eficiência dos setores.

*Entrevistado 01: “Se especializar, tornar os processos mais formais. Seria isso.”*

*Entrevistado 05: “Nós conseguimos implementar em alguns setores específicos alguns procedimentos cruciais pro nosso dia a dia, mas ainda existe muito a ser feito.”*

A estrutura organizacional e a centralização não direciona a implementação formal da gestão de processos. A hierarquia e as unidades de comando resultam em uma lentidão na execução das etapas dos processos conforme observado na análise dos dois gestores a seguir.

*Entrevistado 01: “[...] Então, embora você tente agilizar alguns processos, mas ele acaba ficando, trava por conta da decisão do, do, da hierarquia.”*

*Entrevistado 06: “A gente está desenhando cada vez mais processos, mesmo que ainda há pessoas com a centralização do poder que podem renegar esse processo ou aprovar ou não alguma outra coisa. Mas ela está se estruturando e tá se departamentalizando pra isso.”*

Conforme os gestores, a iniciativa da gestão de processos ficou sob a responsabilidade do gerente geral e diretoria. Mas a condução, alteração ou revisão, ficaram por conta de cada gestor de acordo com suas necessidades.

*Entrevistado 01: “No setor lá, no meu setor, fomos nós. A gente conversando, né? Eu gosto muito de ouvir a opinião dos outros também. Então, entramos num consenso pra ver a melhor maneira da gente poder trabalhar lá.”*

*Entrevistado 02: “Tudo se parte do princípio maior que é propriamente a empresa, o nosso bem maior. Então, eu acredito que pra você fazer um planejamento de qualidade, você ter metas suficientes que sejam engajadas nos seus colaboradores, tem que ter realmente a implantação dos processos. Então, deve-se partir da diretoria da empresa, visando, dando o início de tudo, conscientizando, pra todos os colaboradores qual a importância disso. Então todos são responsáveis.”*

*Entrevistado 03: “Então, a empresa hoje, quem que toma as decisões é a parte da direção e da presidência, então, é dali que partem todas as delegações de funções, todos os planos que eles visam. Podem surgir uma ideia em um departamento e outro, mas, são eles que decidem o que vai vigorar ou não vai.”*

*Entrevistado 04: “Foi um dos gestores que levantou essa situação até pra entender melhor como que funcionava a empresa, quais que eram as atividades que eram feitas na empresa e quem seriam os responsáveis por*

*tal atividade e então, eles nos orientaram a estar organizando isso, apesar de conhecermos as atividades uns dos outros, mas pra que a empresa de um modo geral soubesse o que cada departamento envolvia.”*

*Entrevistado 05: “Da parte administrativa mesmo, necessidade, por conta de novas admissões então ficava tudo muito solto [...] ela está subordinada a administração, mas ela passa pelo RH e ela tem o aval do gerente geral. Então, nós oferecemos a idéia e colocamos os supervisores e gestores pra estarem coordenando, o RH passa as coordenadas do projeto, mas quem valida é o nosso gerente geral. A gente apresenta o que a gente deseja, o que a gente espera, o que a gente precisa, aí o RH vai traçar as perguntas, os processos, o prazo pra estar controlando isso junto com eles. Quando eles retornam com esses processos, aquilo que a gente solicitou, a avaliação final vem do nosso gerente geral. Por isso algumas coisas ainda estão presas com ele porque ele ainda está validando.”*

*Entrevistado 06: “[...] Então, o processo todo tem que ser desenhado pelas áreas que são influenciadas ou que participam desse processo. Se o processo for só da minha área interna, eu posso desenhar e comunicar as outras áreas, que agora funciona assim, porém se meu processo influencia ou impacta nas outras áreas, eu vou colocar essas áreas numa mesa pra gente discutir...”*

Em relação aos principais motivadores para adoção da gestão de processos, os gestores declararam:

*Entrevistado 01: “É a profissionalização da empresa. (pausa) Quando você tem os processos mapeados, né? Você tem um, você está mais formalizado, entendeu? Não vai fazer as coisas de qualquer jeito, então, seria uma forma de você se profissionalizar mais.”*

*Entrevistado 02: “Qualidade na execução das tarefas, entendimento das metas da empresa, cumprimento de prazos e excelência de qualidade e serviço.”*

*Entrevistado 03: “Eu digo no geral, porque o departamento comercial, ele não pode se medido com muitos padrões porque é um departamento que todo dia tem demandas diferentes, claro que ele tem as funções principais, aquelas que são delegadas e devem ser executadas todo dia ou todo instante. Mas numa visão geral, pra todos os departamentos o ideal seria delegar as funções, descentralizar também as funções. O funcionário não pode ficar sobrecarregado [....].”*

*Entrevistado 04: “Um dos motivadores era em relação a contratação, quando existia a necessidade de um novo funcionário, não sabia quais eram as atribuições, então esse processo acabou esclarecendo o que cada funcionário ou aquilo que a gente esperava da nova contratação, quais era as atividades que essa pessoa estaria exercendo. Então os processos foram*

*formalizados de forma a esclarecer, quando abrisse uma vaga, uma nova oportunidade, o que nós esperávamos da pessoa que estava entrando. O relacionamento dentro da empresa, a quem se reportar quando tivesse uma necessidade ou troca mesmo de informação entre funcionários e departamentos, o que cada um respondia.”*

*Entrevistado 05: “A notória ausência desses processos e a necessidade da padronização. Eu acredito que quando a empresa estabelece regras, ela estabelece procedimentos ela consegue caminhar e crescer de forma mais ordenada. Não dessa maneira aleatória e desordenada.”*

*Entrevistado 06: “Sim, são enormes. Porque o conhecimento leva ao alinhamento. Não existe alinhamento se não houver conhecimento. Como a gente já falou lá no começo, o alinhamento estratégico, não existe alinhamento estratégico se ela não conhecer. Ele não tá alinhado comigo se ele não entender como funciona o fluxo, ou pelo menos ter uma visão macro do meu fluxo de processos.”*

## **9.1) Formalização de processos**

Os gestores ressaltam em suas análises que não há a formalização da gestão de processos na organização. Apenas alguns setores praticam seus processos de forma informal ou pouco informal, conforme as respectivas necessidades.

*Entrevistado 01: “Processos... pouco formalizada. Na minha opinião, tem que envolver todos os setores. (pausa) gestão de processos, não envolve todos os setores. No SAC, enfim, a gente formalizava alguns processos, não todos. Mas, com a gente lá tinha, era formalizado. Mas às vezes esbarrava em outros departamentos, a gente não tinha um, quando a gente depender de um setor, por exemplo, não tinha uma formalização de um outro setor sem ser o departamento, deveria haver.”*

*Entrevistado 02: “Ao que me foi passado do departamento de logística está pouco formalizado. Algo que eu já estou implementando. Se já existe, rever e validar. Caso exista e não seja validado, mudar alguma coisa. Caso não tenha, criar.”*

*Entrevistado 03: “Não, não está. Até porque a gestão de processos que implica no planejamento. Como a gente não tem um planejamento concreto, a gestão de processos também não está formalizada. Gestão de processos a gente vê a nível macro, a nível da organização. Todos os setores devem participar do seu jeito para o planejamento, independente se é de compras de vendas ou faturamento financeiro, todos contribuem pro resultado da empresa.”*

*Entrevistado 05: “Ela está pouco formalizada. A gente começou elaborando esboços, fazendo reuniões periódicas, avaliando sugestão dos funcionários*



*pra criar procedimentos, mas ainda não foi concluído não. Da parte administrativa mesmo, necessidade, por conta de novas admissões então ficava tudo muito solto, então a gente começou a criar o pop (programa de operação padrão de processo).”*

*Entrevistado 06: “[...]Eu sou um profissional que eu me vejo contando um jeito de comprar, de trocar fornecedor até, mas eu não sei até onde é ilimitado, é limitado ou não é. Eu acho, no meu entendimento, aí não cabe o profissional, o mundo corporativo, que eu posso comprar um milhão, mas talvez não. Se eu não tenho um processo definido que vai me polir e me limitar e me colocar na caixinha.”*

Para a gestora do setor fiscal, existe a formalização da gestão de processos. Inclusive o próprio departamento segue os processos das suas atividades e dos setores.

*Entrevistado 04: “Sim, a gestão de processos sim. A gente foi orientado a estar formalizando os processos que são exercidos em cada departamento, quais são as atribuições daquele departamento, então o processos são formalizados sim. Todos os setores.”*

## **10) Índice de processibilidade**

A categoria índice de processibilidade refere-se a uma abordagem simplificada da avaliação dos fatores mais importantes na decisão de adotar a gestão de processos em uma organização. Essa avaliação foi criada pelo autor José Ernesto Lima Gonçalves, um grande estudioso e possui vasta experiência na área de processos e foi extraído do artigo (Processo, que processo?).

Através dos tópicos do índice de processibilidade de Gonçalves (2000b), verificou-se junto ao gestores uma avaliação empírica sobre a necessidade de se estruturar a organização por processos. Segue abaixo a relação de tópicos analisados:

- a) Conhecimento dos gestores sobre os processos essenciais da organização;
- b) Tipo de estrutura organizacional;
- c) Quantidade de processos essenciais da organização;

- d) A carga de trabalho dos processos essenciais;
- e) A utilização de empresas de consultoria para processos;
- f) A importância do clientes externo para a organização;
- g) A importância da flexibilidade para a organização;
- h) a importância da agilidade para a organização;
- i) a importância do tempo de mercado para a organização.

Conforme as respostas dos gestores e o cálculo do índice de processibilidade, o resultado, na escala de zero a dez, foi de 8 pontos. Com esse resultado, pode-se considerar que a organização tem uma forte recomendação por uma estrutura organizacional baseada em processos, mas não em sua totalidade.

Gonçalves (2000b) ressalta que na aplicação desse modelo simplificado, deve-se lembrar que cada negócio tem características muito particulares; o que é adequado em termos de agilidade, por exemplo, para uma empresa que produz por encomendas pode não ser adequado para uma que produz para estoque.

### **10.1) Flexibilidade**

Em relação ao índice de processibilidade, houve a resposta dos gestores para os tópicos previamente definidos. Mas o tópico flexibilidade teve ressalvas por parte dos gestores de vendas e da gerente administrativa.

*Entrevistado 03: “Média flexibilidade, depende de cada caso.”*

*Entrevistado 05: “Eu acredito que seria a importância média. Porque ela não pode nem ser tão flexível nem pode ser totalmente inflexível.”*

*Entrevistado 06: “A flexibilidade eu tenho um certo receio de falar, ela e muito ligada ao...ela é politicamente correto. Ela foi desenhada pra atender os fluxos, atender de processos, o que ela determinou. Quando você começa a mexer um pouco nisso, o cacoete vira regra. A exceção vira regra. A gente fica usando o grande jargão popular “quem entorta a boca é o cachimbo” o cachimbo é muito menos importante do que a boca. Etiqueta a caixa porque*

*o cliente só recebe assim, você tem que ser flexível, etiquetar pra mim. Vamos ser flexíveis, ele não quer comprar de dois em dois, ele quer comprar de um em um. Daqui a pouco quando eu vou ver, eu to gerindo 20 processos a parte do meu porque eu quero ser flexível. Eu posso ser flexível, mas dentro das margens que eu determinei pro meu processo. Se eu determinei que meu produto só sai de dois, eu tenho que me adequar, aí é o que a equipe muitas vezes não entendem, que uma política comercial ou uma política de negócios ela efetivamente vai deixar negócios a margem dela, ou seja, esse negocio não é pra mim.”*

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, verificam-se os resultados das entrevistas junto aos gestores para responder aos objetivos estabelecidos previamente.

- A. Levantar os pontos críticos no fluxo de atividades do departamento de compras.
- B. Levantar junto aos gestores da organização quais as dificuldades encontradas nas práticas dos setores.
- C. Levantar as principais causas internas e externas que contribuem para a baixa eficiência da organização.
- D. Levantar os aspectos que limitam o processo de profissionalização dentro da organização.
- E. Descrever possíveis soluções de gestão para a melhoria da organização.

### **5.1) Departamento de compras**

Kotler (2000), definiu o conceito de compras como sendo o processo pelo qual uma organização estabelece suas necessidades de compra de produtos e serviços para a satisfação de objetivos fundamentais para a sua sobrevivência e crescimento. Além disso, deve seguir regras para identificar, avaliar e escolher as melhores opções de compra entre diversas marcas e fornecedores.

Os gestores concordaram com a importância do departamento de compras como o setor mais importante na cadeia produtiva da organização. Um mau processamento desse setor ocasionaria graves consequências a outros setores da cadeia. Turnbull e Leek (2005) explicam que o processo de compra é fundamental para o desenvolvimento das ações de vendas para outras empresas, porque a natureza desse processo de compras para as organizações são as atividades que resultarão em consequências significativas para as estruturas, processos e critério de compras.

Um dos problemas relatados pelos gestores foi a qualidade dos produtos importados para a venda aos clientes no Brasil. A qualidade duvidosa dos produtos tem sobrecarregado o

pós-venda e, principalmente, tem comprometido a imagem da empresa no mercado. Slack (1997) discorre sobre o processo de gestão de compras explicando a ligação entre os elos da cadeia de processos, que, para serem eficientes, necessita-se compreender todo o processo e ressalta a qualidade como um dos tópicos mais importantes. Turnbull e Leek (2005) complementam ao afirmar que esse tipo de mercado determina outro tipo de comportamento por parte da organização, pois são clientes individuais que possuem um maior grau de pesquisa e desenvolvimento, exigindo um forte grau de comprometimento e confiança.

## **5.2) Pesquisa de mercado**

Outro ponto destacado para o departamento de compras foi a pesquisa de mercado. O departamento precisa ter um foco estratégico na pesquisa para subsidiar todo o planejamento de compras, abrangendo a inovação de produtos ao mercado para melhorar a posição competitiva em relação à concorrência. Com isso, espera-se que os produtos tenham um *design* diferenciado, atendam ao consumidor positivamente mais do que os concorrentes e com preços atraentes. Tais percepções reforçam a posição de Garvin (1992) sobre a estratégia da qualidade que confirma as variáveis de inovação e satisfação do cliente como um processo evolutivo da qualidade dentro da organização. Para Slack (1997), a pesquisa de mercado é o primeiro passo dos segmentos atacadistas e varejistas. Sem ter esse foco, o departamento de compras pouco contribuirá no processo de melhoria.

## **5.3) Interação com os fornecedores**

A interação com os fornecedores foi outro tópico analisado pelos gestores da logística e vendas. Conforme avaliaram, a interação com os fornecedores deve acontecer obrigatoriamente durante todo o processo, desde a negociação até o pós-venda. Entendem os entrevistados que, vários problemas relatados poderiam ser solucionados, caso houvesse a interação entre as duas partes. Problemas como qualidade, inovações de produto, prazos de entrega e comunicação poderiam ser discutidos previamente visando à busca de possíveis sugestões para a resolução. Carr e Smeltzer (1997) e Silva (2007) ressaltam a importância dessa interação, inclusive, como vantagem competitiva. A sinergia entre a empresa compradora e fornecedora asseguram melhores resultados (COLETTI *et al*, 2008). Isto é, do

ponto de vista gerencial, as compras são tópicos estratégicos que precisam ser alinhados com as estratégias dos negócios (PAULRAJ *et al.*, 2006).

#### **5.4) Planejamento de compras**

A falta do planejamento de compras foi citada pelos gerentes de venda e administrativo. Tal fato demonstra a ausência de planejamento, não só no departamento de compras, mas na empresa como um todo. Isso resulta na carência de itens com alto potencial de vendas chegando a mais de 70% da venda orçada. Além disso, a falta de um planejamento resulta também em problemas na alocação de verbas do setor financeiro e alocação de espaços no estoque da empresa. Carr e Smeltzer (2007) apresentam o planejamento como etapa fundamental para a função de compras. Oliveira (2008) indica como atividade básica a necessidade de um planejamento da gestão da qualidade. Bezzerra e Vieira (2010) complementam que o planejamento das ações a serem tomadas diante dos desafios sugere que a organização avançou e evoluiu, ganhando um relativo amadurecimento que pode ser caracterizado como um relativo ganho de profissionalização. Para Monczka *et al.* (2009), o planejamento diz respeito a uma perspectiva estratégica apropriada aos anseios da empresa. Um método particular ou um conjunto de métodos alinhados aos anseios organizacionais.

Conforme os relatos fornecidos pelos gestores, diversos problemas foram citados no fluxo de atividades do departamento de compras, o que evidencia a necessidade de ressaltar o fluxo de compras de acordo com Slack (1997), no sentido de fazer esclarecimentos sobre este processo, e, principalmente, para que a organização possa rever o seu fluxo de atividades e melhorá-lo:

- a) Para começar, a empresa atacadista negocia, junto com o varejo, as possibilidades de novos itens para venda junto aos clientes finais, ao mesmo tempo, também procura oportunidades pesquisando o mercado consumidor e os concorrentes. Nessa fase, é muito importante a consolidação de uma base de informações para fundamentar futuras decisões;
- b) Com base em todas as informações coletadas, a empresa atacadista busca seus produtos junto aos fornecedores. Trata-se de uma pesquisa cuidadosa, pois serão analisados também preços, especificações, prazos de entrega e qualidade;

- c) Para os casos em que o produto é escolhido junto com o varejo, faz-se a análise das propostas em conjunto. Caso o produto seja destinado a futuras prospecções junto ao mercado, a empresa atacadista analisará isoladamente as propostas e orçamentos dos fornecedores;
- d) O pedido de compra é enviado ao fornecedor pela empresa atacadista. Torna-se fundamental a realização de uma nova análise das condições e detalhes técnicos para que não haja retrabalho;
- e) O fornecedor produz os itens conforme condições contratadas anteriormente;
- f) A empresa atacadista recebe os produtos solicitados e vende para o mercado varejista;
- g) A empresa varejista realiza as vendas dos produtos negociados. Nessa fase é fundamental o acompanhamento das vendas junto aos consumidores finais, para que as ações sejam tomadas rapidamente: realização de novos pedidos de compra, cancelamento de pedidos, informações sobre problemas de qualidade, alteração no preço de venda final e concorrência;
- h) Informações da venda para a empresa atacadista, comunicando suas decisões após finalizado o processo.

### **5.5) Qualificação dos profissionais**

Pelas informações coletadas com os gestores, percebe-se que dentre os principais problemas da organização, a baixa qualificação dos profissionais é acentuada. Tal fato caracteriza a pouca profissionalização da empresa, evidenciando que a indicação para a contratação de funcionários tornou-se constante e as atribuições dos cargos tiveram menor peso nas decisões. Lodi (1986) e Lussier e Sonfield (2004) analisam a tendência do empreendedor em seguir mais as práticas empíricas através das suas opiniões pessoais, algumas vezes, sendo paternalistas em conduzir seus negócios e, conforme Mintzberg (1988) cumprir funções como a contratação de funcionários de forma pouco profissionalizada. Sobral e Peci (2008) ressaltam que os gestores necessitam de certas competências específicas para o desempenho de seus cargos. As competências são definidas como um conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes relacionados com o desempenho eficaz de um profissional.

## **5.6) Centralização e tomada de decisão**

Outro problema verificado pelos gestores é a centralização da diretoria. A diretoria da organização revela uma direção excessiva na centralização de poderes, dando pouca autonomia aos gestores nas tomadas de decisões, em que a maioria das questões precisa do aval da diretoria. Com isso, há um incremento do tempo utilizado para as resoluções e o início de um processo de desmotivação por parte dos funcionários. Conforme a percepção dos gestores entrevistados, tratam-se de situações que travam o funcionamento da organização e, conseqüentemente, uma baixa na eficiência operacional dos setores. O que confirma a análise de Montana e Charnov (2003), em que as questões de centralização e descentralização envolvem o princípio da delegação de autoridade. Quando uma quantidade limitada de autoridade é delegada em uma organização, geralmente é caracterizada como centralizada. Werner (2004) complementa afirmando que as características centralizadoras do gestor maior nem sempre são as melhores para enfrentar os desafios da concorrência e do mercado. Podemos fazer um paralelismo com o caso da organização Alfa, em que Wright (2007) explica que o tipo de ambiente afeta a necessidade de centralização e descentralização. As organizações em ambientes que mudam rapidamente devem ser descentralizadas, de modo que as decisões possam ser rapidamente tomadas por aqueles profissionais que estão envolvidos na situação.

## **5.7) Estrutura organizacional**

Seguindo praticamente a mesma linha de raciocínio, os gestores identificaram que a estrutura organizacional, justamente, favorece a centralização de poderes da diretoria, faltando agilidade nos processos e não representa a ordenação necessária. Visto que a empresa cresceu, ainda constatou-se muitos funcionários desempenhando funções de setores variados.

A estrutura organizacional da empresa Alfa ainda é falha e não representa as divisões de tarefas, ao contrário do que dizem Sobral e Peci (2008) que definem a estrutura organizacional pela forma como os trabalhos são divididos em suas respectivas tarefas. Para Wright *et al* (2007) a estrutura organizacional refere-se à forma pelas quais as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos e também à maneira como os indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos e divisões. O empirismo da diretoria torna-se



marcante quando analisam-se os parâmetros da estrutura organizacional, conforme Montana e Charnov (2003), há um controle rígido das operações, além das políticas e procedimentos sob controle da diretoria.

Gonçalves (2000a) complementa ao afirmar que os organogramas não se prestam para a análise dos processos de negócio, pois não mostram como eles funcionam na prática nem como ocorrem na empresa. Os processos de negócio estão relacionados com o funcionamento da organização e geralmente não respeitam os limites estabelecidos pelos organogramas. Tal fato explica, em parte, a falta de visão dos empreendedores.

### **5.8) Mudança organizacional**

Procurando compreender as percepções dos gestores da Alfa, faz-se necessária a mudança organizacional para que a organização possa se desenvolver, especialmente em relação à eficácia organizacional. Nesse mesmo grau de importância houve a citação da motivação dos funcionários. A organização precisa mudar sua gestão por meio da inovação e fazer uma reestruturação, descentralizando e delegando poderes e decisões aos gestores com as devidas atribuições e competências e, principalmente, disseminando informações junto aos funcionários e mantendo a gestão participativa junto aos vários escalões da empresa.

Essas abordagens dos gestores convergem para a análise de Caldas e Hernandez (2001) ao afirmar que na realidade, a dificuldade é implementar as estratégias de mudanças do que propriamente desenvolvê-las. As organizações precisam mudar para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores. Para Kaufman (1971), somente quando uma mudança é absolutamente necessária ou altamente vantajosa é que ocorrem as mudanças necessárias, levando a organização de uma configuração à outra diferente. Nesse ponto a análise de Fischer (2002) é fundamental ao afirmar que a transformação organizacional só se efetiva com as pessoas, para as pessoas e através do envolvimento e comprometimento efetivo das pessoas, daí a importância de manter os contratos psicológicos bem alinhados entre a diretoria e o corpo de funcionários, isto é, a motivação dos funcionários precisa estar sempre como prioridade por parte dos gestores.

### **5.9) Gestão da qualidade**

A gestão da qualidade também foi sinalizada pelos gestores como um dos problemas da organização que contribuem para a eficiência organizacional. Principalmente ao tomar como referência as formas de gestão para uma organização, isto é, a questionou-se a forma de gestão das pessoas por parte da diretoria. Deming (1990) explica a importância do fator humano para a busca da excelência quando existe a parceria e qualidade no contrato psicológico, principalmente no modelo transacional. Wetzel (2001) afirma que esse tipo de contrato gera uma expectativa de lealdade e apoio dos funcionários. Araujo (2012) afirma que o apoio e parceria da direção são fundamentais nessa busca pela qualidade. Oliveira (2008) explica que a gestão da qualidade inclui o estabelecimento de políticas e objetivos internos de uma organização em termos de qualidade, além do próprio planejamento, controle, garantia e melhorias de forma permanente e contínua. A gestão da qualidade constitui-se em um conjunto de atividades planejadas, organizadas e coordenadas taticamente com foco direto na qualidade.

### **5.10) Planejamento estratégico**

A falta do planejamento estratégico foi citada diversas vezes pelos gestores como um dos problemas da organização. As dúvidas a seguir foram comentadas pelos gestores: a) se o planejamento é realizado de fato; b) se é realizado, não ocorre a disseminação das informações mesmo entre os gestores; c) a organização não tem um rumo definido; d) os gestores não conhecem as informações básicas dos próprios setores; e) os gestores não conhecem a missão, visão, objetivos da organização; f) somente o departamento de vendas tinha orçamentos definidos pelo próprio gestor; g) os gestores desconhecem as intenções e objetivos futuros da organização.

Com base nas percepções dos entrevistados sobre os problemas do planejamento estratégico da empresa estudada, torna-se oportuno fazer uma correlação com os principais pressupostos do planejamento estratégico, com base nos autores a seguir:

Bethlem (2001): o planejamento estratégico é o conjunto de decisões estratégicas definidas previamente com os membros da organização, sendo fundamental analisar os

desejos e aspirações, estrutura do poder, desejos e aspirações do pessoal, visão da empresa, previsões e os desafios.

Muller (2003) compara o planejamento estratégico com um procedimento sistemático de gestão empreendedora que baseia a estratégia futura da empresa num exame de alternativas novas.

Para Kotler (2000) o planejamento estratégico é definido como um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Hitt et al (2008): afirmam que o planejamento estratégico é um conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média.

### **5.11) Gestão de processos**

A falta da formalização ou, simplesmente, a inexistência da gestão de processos foi alertada pelos gestores como um dos principais fatores para a baixa produtividade da organização.

Para Oliveira (2008, p.143) “processo é o conjunto de ações ordenadas e interligadas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações”.

Para um entendimento mais operacional, Oliveira (2008, p.146) conceitua a gestão de processos como um “Modelo de Gestão Organizacional orientado para gerir a organização com foco nos processos”. Esse modelo contribui para a criação ou entrega de um produto ou serviço na cadeia de valor. Cada etapa de um processo deve acrescentar valor às etapas precedentes (RUMMLER e BRACHE, 1994).

Conforme o gestor do SAC, a gestão de processos foi uma iniciativa realizada de forma emergencial com o objetivo de se resolver os problemas pontuais. Portanto, não houve a formalização da gestão de processos, somente a busca em se resolver os problemas básicos.

O problema com a gestão de processos é o mesmo que enfrenta a gestão da qualidade, nem um, nem outro pode ser considerado implantado no curto ou médio prazo. Em ambos os casos, a sua sistematização requer uma longa jornada que pode levar de 5 a 10 anos. (OLIVEIRA, 2008).

Neto (2012, p.22) ressalta que “mesmo atividades consideradas simples podem ser estruturadas como um processo desde que sejam repetitivas e ao final de sua execução gerem sempre o mesmo produto.” Valle (2002) corrobora a importância da gestão de processos em departamentos como o SAC, ligados à satisfação do público final e a respectiva imagem da organização.

A centralização de poder e a falta de autonomia são problemas verificados nas entrevistas que impedem a agilidade da implementação da gestão de processos. Os processos podem ser, muitas vezes, implementados, mas esbarram em decisões finais da diretoria, seja por desconhecimento ou por falta de iniciativa. Gonçalves (2000a) justifica a importância do apoio incondicional dos empreendedores para a implementação da gestão de processos, além da própria manutenção e revisão dos processos. Cruz (2003) também ressalta a importância de uma gerência pós-implantação de processos, pois sem isso, a organização terá custos acima de seus respectivos ganhos financeiros devido ao descontrole dos processos implantados.

Conforme Gonçalves (2000a), ao realizar uma análise, nota-se que alguns objetivos distintos orientaram os esforços de revisão do funcionamento das empresas:

- a) Redução dos custos gerais das empresas e dos custos operacionais em particular;
- b) Aumento das condições de competitividade das empresas, especialmente dos atributos de flexibilidade e agilidade.

Outros problemas levantados pelos gestores devido à falta da gestão de processos na organização foram listados abaixo:

1. A falta da gestão de processos dificulta a profissionalização da organização, no momento em que não há formalização para as tarefas e atividades. Bezerra e Vieira (2010) explicam que a ordenação das atividades e tarefas de uma organização precisa ser gerida por processos estruturados e pessoas capacitadas. Arboite (2005 *apud* Freitas e Krai, 2010), ressalta a importância da flexibilização e de um eficiente funcionamento dos processos internos com o objetivo de desenvolver solidamente a organização em seu crescimento. Tal fato torna-se fundamental para a profissionalização da empresa estudada, visto que resultará em uma organização mais enxuta, ágil e dinâmica, com profissionais que não se limitem apenas ao conhecimento das suas funções e atribuições, mas sim, de uma forma múltipla da organização como um todo.

2. A necessidade da gestão da qualidade no atendimento aos clientes e no cumprimento dos prazos. Rummler e Brache (1994) listaram estes requisitos como fundamentais para que os processos da organização estejam alinhados com as estratégias da organização.

3. A necessidade de se estruturar processos para a contratação de profissionais. Uma grande preocupação que a gerente administrativa demonstrou ao analisar que os setores que não possuem a formalização de seus procedimentos, acabam não comprovando suas necessidades de mão-de-obra. E caso consigam comprovar, os setores não têm um fluxo com suas atividades e processos para a busca dos profissionais capacitados para o cargo. Mintzberg (1995) chama a atenção sobre a necessidade da padronização de processos de trabalho com o objetivo da adequação ao ambiente empresarial. Oliveira (2008) explicou que as funções representam as atividades desempenhadas por cada setor organizacional e isso facilita a identificação dos processos básicos das empresas. Para Rummler e Brache (1994), o conhecimento do fluxo de trabalho dos setores torna-se essencial com o objetivo de melhorar a eficiência de cada processo, por isso, a gestão de processos torna-se tão necessária.

## **6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Os gestores das áreas pesquisadas são profissionais com formação pertinente aos setores em que trabalham e às funções que desempenham. Observou-se que muitos deles têm ligação com a empresa em termos de apoio e satisfação com as suas funções.

A partir das análises efetuadas com os gestores, foi possível identificar uma série de problemas nos setores específicos e na própria organização. Problemas esses que afetam diretamente a sua qualidade e a produtividade, as quais serão consideradas a seguir visando à proposição de recomendações.

### **6.1) Profissionalização**

Verificou-se, a partir da análise sobre a percepção dos gestores, que o processo de profissionalização da organização ainda caminha a passos curtos. A própria forma de contratação dos profissionais foi questionada no momento em que verificou-se a presença de muitos funcionários “indicados” e “amigos” sem a capacitação necessária para os cargos. Com o objetivo de melhorar a qualidade dos funcionários, a mudança na forma de gestão torna-se fundamental para essa melhoria. A própria gestão de processos, se fosse realmente formalizada na organização, expressaria melhor a necessidade das competências e atribuições de cada funcionário, uma vez que a gestão de processos é uma das ferramentas propícias a “gestão das competências” e da avaliação do desempenho organizacional.

Outra análise em relação ao problema da qualificação dos funcionários, refere-se à implementação de programas de avaliação e capacitação, tanto dos funcionários como dos gestores, com o objetivo de avaliar o nível de conhecimento para determinadas funções ou para futuros programas de capacitação. Trata-se de sistemas de avaliação para mapear e conhecer o corpo de funcionários.

A análise dos dados deixa claro que a organização ainda centraliza todo o poder em duas pessoas, o presidente e o gerente geral. Com isso, ocorre a perda da agilidade necessária para a condução de simples processos dos setores. A tomada de decisão ainda fica totalmente concentrada na diretoria, resultando num forte grau de desmotivação, conforme afirmado pelos gestores.

A profissionalização pressupõe a diminuição desse tipo de centralização e uma maior autonomia para os gestores, justamente com o objetivo de agilizar os processos e aumentar a eficiência organizacional.

Como recomendação, a presidência e diretoria devem disseminar as informações a todos os gestores de forma participante. Entende-se que tal decisão em disseminar as informações fará com que os funcionários possam analisar outros problemas sob ângulos diferenciados e com melhores chances de sucesso.

Recomenda-se também, a criação de comitês internos para avaliar os problemas e processos de melhorias propostos anteriormente. Caso necessário, também é recomendável a contratação de profissionais externos qualificados para a composição desses comitês. A criação desses comitês pode demonstrar claramente ineficiências desconhecidas pelos próprios gerentes e supervisores. Tal recomendação faz-se necessária, devido ao alto grau de centralização do presidente da organização.

A criação desses comitês também tem o objetivo de focar em um trabalho menos parcial, visto que, os supervisores e gerentes tendem a disputar em benefício próprio.

No momento em que funcionários de outros setores estiverem envolvidos nos problemas. E, caso necessário, com a ajuda de consultores externos, para maximizar a força tarefa, é possível executar um trabalho mais transparente perante todos da organização.

Justifica-se o alto grau de centralização devido a uma resistência natural do empreendedor pelo risco da perda de poder. Com isso a própria gestão de processos, ao definir cada etapa, atividades, limites, objetivos e o mapeamento das atividades dos setores, poderia incrementar a eficiência dos setores atingidos, como foi verificado pela gerente administrativa.

## **6.2) Estrutura organizacional**

Verificou-se a partir da análise feita sobre as contribuições dos gestores que a estrutura organizacional demonstra várias não-conformidades. De acordo com os gestores, a organização pesquisada evidencia fragilidades: a) ao não formalizar as atividades de cada

funcionário; b) quando as funções dos setores ficam divididas; c) carece de um organograma; d) as atividades não seguem fluxos mapeados por processos, causando desentendimentos entre os setores.

Morgan (1999) observa que o desenho de uma estrutura organizacional eficiente fica evidenciado quando respeitamos os parâmetros necessários para a sua melhor eficácia:

- a) Substituindo conceitos que foram desenvolvidos pelos métodos empíricos, através de novos conhecimentos sobre cada fundamento dos trabalhos;
- b) Seleção e treinamento de funcionários através de métodos científicos;
- c) Cooperação entre a cúpula estratégica e o corpo de funcionários, com o objetivo de garantir que o trabalho fosse desenvolvido;
- d) Divisão de trabalho e responsabilidade entre a administração e os trabalhadores, definindo maiores responsabilidade aos gestores;

A certas recomendações é oportuno acrescentar:

- e) A qualificação dos funcionários de modo que estes percebam a importância de se preocupar com o todo e não somente com a sua função específica;
- f) Proporcionar a integração entre os diversos níveis hierárquicos da organização com o objetivo de se melhorar a comunicação entre os diversos setores.

### **6.3) Mudança organizacional**

Ao discorrer sobre os problemas da organização, os gestores deixaram implícitos fatores que levam à necessidade de uma mudança, tanto por parte da própria organização, como por parte das pessoas.

Conforme a percepção dos gestores, existe a necessidade de mudança nos aspectos mencionados anteriormente para o processo de profissionalização e o consequente aumento da eficiência operacional. Como consequência, faz-se oportuno listar as recomendações a seguir.

- A necessidade da mudança com a criação de um organograma e a definição das atividades e tarefas dos funcionários.



- Mudança sobre o estilo de gestão dos líderes, buscando uma liderança mais democrática e participativa.

- Mudanças tecnológicas visando à criação e a formalização da gestão de processos.

- Mudanças relacionadas a novas políticas de RH para que a organização tenha foco no corpo de funcionários.

- Implementação de uma política de treinamento visando à capacitação dos funcionários para que haja maior eficiência operacional nos respectivos cargos.

Chama-se a atenção para o fato de que a mudança organizacional só se efetiva com as pessoas, através do envolvimento de todos, dos núcleos operacionais, táticos e estratégicos.

#### **6.4) Compras**

No decurso da análise das respostas dos gestores, foi possível identificar uma série de problemas evidenciados diretamente quando se pesquisou o departamento de compras, quando os gestores foram questionados por problemas da organização ou de outros setores.

Para uma análise mais objetiva, os aspectos citados e as respectivas recomendações serão listados conforme o grau de importância considerando a ponderação do pesquisador e seu processo de aprendizado no decurso da pesquisa realizada.

a) A necessidade de inovação dos produtos comercializados. A inovação deve estar fortemente presente numa organização de comércio atacadista, visto que a concorrência usa essa qualidade como diferencial competitivo.

b) Pesquisa de mercado, que é uma das ferramentas mais essenciais da atividade de compras e que, fornece subsídios para o planejamento de compras, estoques, mix de produtos e posicionamento no mercado. Outro fator positivo consiste no fato de que as maiores organizações têm a pesquisa como departamento fundamental para o desenvolvimento de produtos diferenciados.

c) Qualidade dos produtos e no pós-venda. A qualidade dos itens vendidos deve ser entendida como a imagem da organização para o mercado. A prática da venda de produtos com preços atraentes, mas com qualidade duvidosa, têm exposto a empresa a consecutivas depreciações. O investimento na qualidade do produto faz-se necessário também, pois resultará em um menor retrabalho do SAC e departamento jurídico.

d) Interação com fornecedores. A comunicação com os fornecedores é primordial para o desenvolvimento das ações de compra e venda. Nessa comunicação, a organização precisa controlar todas as variáveis do produto para sua posterior comercialização. Desde o processo de inovação, fabricação, condições comerciais, qualidade do produto, prazos e uma vantagem competitiva sustentável. A interação bem feita resultará em um alinhamento com as estratégias da organização. Logo após o processo de interação com os fornecedores, verifica-se a necessidade da criação de um sistema de avaliação para que a organização mensure o grau de produtividade dos fornecedores.

e) Planejamento do processo de compras. O planejamento no departamento de compras é fundamental para a organização. A consolidação do planejamento estratégico, nesse tipo de organização, resulta no planejamento deste departamento. Nesse planejamento, além dos orçamentos triviais como venda, margem, lucro e estoque, têm-se a alocação de pessoal e verba para os outros setores da organização, como abaixo exemplificado:

1) Para o departamento financeiro ao programar o fluxo de caixa conforme as necessidades do departamento de compras com os custos da fabricação de produtos, de importação, de fabricação de embalagens, certificação, frete, logística e logística reversa.

2) Para a logística ao programar a alocação de pessoal para o seu funcionamento;

3) Para o setor fiscal programar a alocação de pessoal;

4) Para o SAC programar a compra de peças de reposição, além de pessoal;

5) Para o departamento de vendas planejar as estratégias de venda.

## **6.5) Planejamento estratégico**

Apesar de citado pelos gestores como fundamental para o desenvolvimento da organização, verificou-se a total ausência do planejamento estratégico. Tal fato demonstra o outro lado, alerta e preocupante, pois mascara as reais necessidades da organização. As vendas e o faturamento bruto, quando a organização não possui um controle financeiro, mascaram as reais posições financeiras.

Conforme os gestores, faz-se um planejamento de poucas variáveis como venda e margem. E, posteriormente, com a entrada de um gerente de vendas, iniciou-se o controle de variáveis como estoque, cobertura e importação. Mas o planejamento estratégico ainda não foi realizado.

Segue uma relação de recomendações a respeito da implementação de um planejamento estratégico na organização pesquisada:

a) Planejar, controlar e revisar as principais variáveis organizacionais como: venda, estoque, margem, reposição, pós-venda, logística e certificação;

b) Disseminar o conceito de margem blindada, em que a margem, conforme o planejamento, deve ser seguida em qualquer venda. Caso não seja respeitada, deverá haver a respectiva compensação na venda de outro item;

c) Alocação de estrutura, pessoal e orçamento para o seu funcionamento. Além de programas de qualificação, bônus, aumentos salariais e premiações;

d) Controlar as ameaças e oportunidades;

e) Determinar e agir nos pontos fortes e fracos da organização;

f) Avaliar a situação externa da organização, incluindo o meio ambiente, oportunidades, ameaças e concorrência.

Outro aspecto importante a ser citado é que o processo estratégico é direcionado a criar empresas competitivas. A empresa pesquisada não deve adotar estratégias condizentes com seus recursos e mercado. Deve-se adotar um planejamento que desenvolva novas potencialidades para o seu desenvolvimento.

## 6.6) Gestão de processos

Diante da ausência ou falta da formalização da gestão de processos na empresa pesquisada, é importante ressaltar a unanimidade dos gestores em reconhecer a necessidade da implementação dessa ferramenta.

A gestão de processos tomou maior vulto após uma análise aprofundada sobre as atividades de toda organização. Verificou-se que a adoção da gestão de processos seria um dos caminhos para atingir os objetivos e metas para a sua sobrevivência. Além disso, o elo de ligação entre o alinhamento estratégico e a efetivação do planejamento estratégico.

Conforme a posição dos gestores sobre a gestão de processos, apresenta-se um conjunto de recomendações para a organização:

a) Com o objetivo de eliminar tarefas desnecessárias, desenvolvimento de competências e de lideranças, qualidade dos processos e capacitação dos gestores para responder com rapidez e eficiência as demandas do mercado;

b) Incrementar a eficiência para as atividades do fluxo do processo produtivo da organização;

c) Alinhar as estratégias da organização;

d) O controle dos processos subsidia o núcleo estratégico com informações;

e) Efetivar as ações do planejamento estratégico;

f) O mapeamento dos fluxos de todos os setores da organização, com o objetivo de melhorar a eficiência de cada setor;

g) Evita-se o retrabalho, ocasionando com isso, uma melhoria contínua na redução de custos como vantagem competitiva;

h) Maior qualidade nas tarefas executadas pelos setores.

A competição entre as empresas do segmento de atacado e varejo são cada vez mais acirradas, e para manter sua sobrevivência, necessitam de formas de gestão e ferramentas

mais eficazes na utilização dos próprios recursos. A organização precisa estabelecer formas e processos que possibilitem a exploração humana de forma parceira.

Verificou-se que a organização em questão é minimamente estruturada para a gestão de processos, pois não está se preparando para se estruturar por processos, embora consiga bons resultados e a sua sobrevivência ao longo dos anos, mesmo sem a formalização da gestão de processos.

As mudanças na organização pesquisada tornam-se essenciais, visto que, somente com a mudança na organização, as ferramentas de gestão podem ser eficazes: a estratégia, cultura, estrutura, políticas, planejamentos e processos. Ressalta-se a relevância da mudança organizacional para a competitividade.

Com base em todos os dados analisados, verifica-se a necessidade da implementação e formalização da gestão de processos e a realização e disseminação do planejamento estratégico. Mesmo que a organização tenha crescido e sobrevivido sem essas duas ferramentas, fica notória a perda em qualidade e produtividade dos setores. A utilização dessas duas ferramentas no departamento de compras refletirá em todos os outros setores, devido a importância e relevância dentro do segmento comercial da organização, pois considera-se como o departamento “coração” que promove o fluxo financeiro.

## APÊNDICE 1

### Roteiro semi-estruturado

A pesquisa é destinada a levantar dados e informações para diagnosticar o estado em que se encontra a empresa ALFA, visando identificar condições favoráveis para propor e implementar melhorias no setor de compras.

O tempo médio estimado para responder a pesquisa é em média 45 minutos. Seu tempo e esforço são muito importantes para nós, motivo pelo qual agradecemos pela sua colaboração.

### Siglas:

PE = Planejamento estratégico

### PARTE 1 – Caracterização do sujeito da pesquisa

#### 1. Escolaridade:

- a) ( ) ensino fundamental
- b) ( ) ensino médio
- c) ( ) graduação
- d) ( ) pós-graduação/especialização
- e) ( ) mestrado
- f) ( ) doutorado

2. Graduação: \_\_\_\_\_

3. Departamento ou setor em que trabalha: \_\_\_\_\_

4. Cargo/Função: \_\_\_\_\_

5. Você está mais ligado à área ou departamento de: \_\_\_\_\_

6. Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

## **PARTE 2 – Sobre profissionalização, estrutura e departamento de compras**

- 1.** Qual o seu conceito sobre profissionalização?
- 2.** No seu entendimento, até que ponto a nossa empresa encontra-se profissionalizada?
  - a) ( ) Não está profissionalizada
  - b) ( ) Pouco profissionalizada
  - c) ( ) Profissionalizada
  - d) ( ) Muito profissionalizada
- 3.** Como você conceitua centralização? Justifique.
- 4.** Nossa empresa tem a cultura centralizadora ou aberta? Justifique.
- 5.** Nossos funcionários possuem competência (Conhecimento, Habilidade e Atitude) suficiente para exercer suas respectivas funções?
  - a) ( ) Não possuem
  - b) ( ) Possuem pouca
  - c) ( ) Possuem suficiente
  - d) ( ) Possuem bastante
- 6.** A estrutura organizacional permite o crescimento da empresa com a agilidade necessária? Como? De que formas? Fundamente.
- 7.** Como você avalia a autonomia dada por nossos executivos para a tomada de decisões?
  - a) ( ) Não possui
  - b) ( ) Pouca autonomia
  - c) ( ) Possui autonomia suficiente
  - d) ( ) Bastante autonomia
- 8.** Como você avalia o grau de descentralização do processo decisório em relação à autoridade, controle e poder da nossa empresa?
  - a) ( ) Nada descentralizado
  - b) ( ) Pouco descentralizado
  - c) ( ) Suficientemente descentralizado
  - d) ( ) Bastante

**9a.** Na sua percepção, quais são as maiores **dificuldades/problemas da nossa organização** visando o seu crescimento?

**9b.** Quais os principais desafios a serem superados para o crescimento da **nossa organização**?

**10.** Quais as sugestões, formas, ferramentas de gestão poderiam ser utilizados para os problemas apresentados na organização?

**11.** Na sua percepção quais as maiores dificuldades/problemas do **Departamento de Compras**?

**12.** Quais as sugestões, formas, ferramentas de gestão poderiam ser utilizados para a solução dos problemas apresentados no **departamento de compras**?

**13.** O que você sugere que devemos fazer para melhorar nossa posição competitiva em relação aos concorrentes?

### **PARTE 3 – Planejamento estratégico e gestão de processos**

**14.** Na sua percepção, a nossa empresa realiza o planejamento estratégico?

a) (  ) Sim (continuar P.15)      b) (  ) Não (pular para pergunta 21)

**15.** Na sua percepção, o planejamento estratégico da empresa é:

a) (  ) Formalizado (continuar P.16)      b) (  ) Não formalizado(pular para a pergunta 17)

**16a.** Até que ponto o PE é devidamente formalizado? (grau de formalização)

- a) (  ) Pouco
- b) (  ) Médio
- c) (  ) Suficiente
- d) (  ) Bastante

**16b.** Qual a frequência em que os objetivos e metas são avaliados?

(  ) Mensalmente   (  ) Trimestralmente   (  ) Semestralmente   (  ) Outro. Justifique.



**16c.** Qual a frequência em que as ameaças e oportunidades são avaliadas?

( ) Mensalmente ( ) Trimestralmente ( ) Semestralmente ( ) Outro. Justifique.

**16d.** Qual a frequência em que verificam-se os pontos fortes e fracos da empresa?

( ) Mensalmente ( ) Trimestralmente ( ) Semestralmente ( ) Outro. Justifique.

**16e.** Há o desenvolvimento de planos alternativos caso os objetivos não sejam alcançados?

Especifique.

**17.** Com que frequência o PE é revisado?

( ) Mensalmente ( ) Trimestralmente ( ) Semestralmente ( ) Outro. Justifique.

**18.** Como o PE é desdobrado (ações e decisões)?

**19.** Quem conduz o PE?

**20.** Quem participa da realização do PE? Especifique.

**21.** Na sua percepção, a gestão de processos em nossa empresa está devidamente formalizada?

a) ( ) Não está formalizada

b) ( ) Pouco formalizada

c) ( ) Formalizada

d) ( ) Bem formalizada

**22.** A iniciativa da gestão de processos envolve todos os seus setores ou apenas alguns setores? Especifique.

**23.** De quem/de qual área partiu a iniciativa para a implantação da gestão de processos?

**24.** A responsabilidade pelas iniciativas de gestão de processos em nossa empresa está subordinada a que área / a quem?

**25.** Quais os principais motivadores na nossa empresa para a adoção da gestão de processos?

## **INDICE DE PROCESSIBILIDADE**

**26.** Na sua percepção, os processos essenciais da organização são conhecidos? (exemplos de processo essencial: importação dos produtos, faturamento dos itens para os clientes)

não       talvez       sim

**27.** Na sua percepção, quais são os processos essenciais da nossa organização?

**28.** Na sua percepção, os processos essenciais da organização têm uma carga de trabalho:

leve       moderada       pesada

**29.** A nossa empresa costuma utilizar serviços de outras empresas para nos auxiliar sobre a gestão de processos?

não       sim

**30.** Na sua percepção, qual a importância da organização de se voltar para o cliente externo:

baixa       média       alta

**31.** Na sua percepção, qual a importância da nossa organização em ser flexível?

baixa       média       alta

**32.** Na sua percepção, qual a importância da nossa organização em termos de agilidade?

baixa       média       alta

**33.** Na sua percepção, qual a importância do TTM (Time to Market)?

Definição: Tempo que se leva de um produto, desde a idéia até a venda ao consumidor.

baixa       média       alta

## 7. REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. Communication strategies for leading teams. **Leader to Leader**. Nova York, v. 31, p. 10-15, 2004a.

\_\_\_\_\_. Embrace One Problem After Another. **Industrial Management Journal**. Atlanta, v. 46, n.2, p. 18-15, 2004b.

ALVAREZ, Roberto dos Reis. **Métodos de Identificação, Análise e Solução de Problemas: Uma análise comparativa**. Roberto dos Reis Alvarez. ANAIS: ENEGEP-1997.

ANSELMO, Estevão; SHINYASHIKI, Roberto. **Processo de Mudança Organizacional**. São Paulo, VI Semead, 2003.

ARAUJO, Luis Cesar G.. **Organização, Sistemas e Métodos**. 2ª Edição. Volume 2. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

BALDAM, Roquemar. Ciclo de gerenciamento de BPM. In: VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo B.(Orgs.) **Análise e modelagem de processos de negócio**. Foco na notação BPMN. São Paulo: Atlas. 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J.B, HESTERLY, W. S.. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo, Ed. Pearson, 2007.

BATISTA, Marco Antonio C.; MALDONADO, José Manuel S.. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, 42(4):681-99, Jul/Ago. 2008.

BELHOT, Renato V.; OLIVEIRA NETO, José Dutra de. A solução de problemas no ensino de engenharia. **ANAIS: XII SIMPEP**, SP, Brasil, 06 a 08 de 2006.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. 3ª Edição. Tradução: Francisco M. Guimarães; Petrópolis: Ed. Vozes, 1977.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial – Conceitos, Processo e Administração Estratégica**. 3ª Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

BEZERRA, Sirlene Aparecida C.; VIEIRA, Adriane. Ciclo de vida organizacional e profissionalização no setor varejista: um estudo de caso em uma empresa mineira. **VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro, out. 2010.

CALDAS, M. P.; HERNANDEZ, J. M. C.. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n.2, v.41, p.45, abr./jun. 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte. Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CARDOSO, Vinícius Carvalho. **Estratégia, processos e operação para pequenas e médias empresas: um método sintético para tornar negócios de pequeno porte auto-sustentáveis no longo prazo**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

CARR, A.; SMELTZER, L.. An empirical based definition of strategic purchasing. **European Journal of Purchasing and Supply Management**. v. 3, n. 4, p. 199-207, 1997.

\_\_\_\_\_.; PEARSON, John N.. Strategically managed buyer–supplier relationships and performance outcomes. **Journal of Operations Management**. V. 17 (1999) 497–519.

CERIBELI, Harisson B.; MERLO, Edgard M.; MORAIS, Frank S.. Análise do Processo de Profissionalização da Gestão de Empresas Familiares Atuantes no Varejo. **RECADM**. Paraná, v. 9, n. 2, p. 233-250, nov, 2010.

COLETTI, José Alencar R.; CASTALLANELLI, Carlo; FRIES, Milton Guilherme M.; DIDONET, Simone Regina. A importância da gestão de compras para a competitividade das empresas: o caso da Rede Super. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Curitiba, Out. 2002.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.19-33, jan./jun,2004

COULSON-THOMAS, Colin. **Reengenharia dos Processos Empresariais**. Tradução: Myth & Reality. Rio de Janeiro: Record, 1996.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos & Processos**. Administrando organizações por meio de processos de negócios. São Paulo: Atlas, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro, Campus,1994.

DELLAGNELO, Eloise e SILVA, Rosimeri Carvalho. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa em administração. IN: **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**, Tradução: Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DREYFUSS, Cassio. A Organização do Ano 2000: a Reengenharia, a Tecnologia e o Resultado dos Negócios. In: GONÇALVES, José Ernesto L..(Org.) **Reengenharia das Empresas: passando a limpo**. São Paulo: Atlas. 1995.

DRUMMOND, Helga. **Movimento pela Qualidade**, Tradução: João Carlos Hoehne; revisão técnica: Irene Hikichi. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A.. **Pesquisa Gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, Victor Cláudio P.; CARDOSO, Antonio S. R.; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de Gestão**. 2ª Edição. São Paulo: Ed. FGV, 2006.

FISCHER, R.M.. **Mudança e Transformação Organizacional**. In: Fleury, M.T.L. (coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Ed. Gente, 2002.

FREITAS, Ernani Cesar; KRAI, Lucas S.. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE - Revista de Gestão**. São Paulo, v. 17, n. 4, p. 387-402, out./dez., 2010.

GARVIN, David A.. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Tradução: João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GONÇALVES, José Ernesto L.. Reengenharia: um Guia de Referência para o Executivo. In: GONÇALVES, José Ernesto L..(Org.) **Reengenharia das Empresas: passando a limpo**. São Paulo: Atlas. 1995a.

\_\_\_\_\_. (Org.) **Reengenharia das Empresas: passando a limpo**. São Paulo: Atlas. 1995b.

\_\_\_\_\_. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar., 2000a.

\_\_\_\_\_. Processo, que processo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez., 2000b.

GREY, Christofer. **O Fetiche da Mudança**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 10-26, jan. /fev. /mar. 2004.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Tradução Luiz Liske; revisão técnica Luciano Saboia Lopes Filho. - São Paulo: Makron Books, 1993.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E.. **Administração Estratégica** – 7ª Edição norte-americana, Tradução Eliane Kanner, Maria Emilia Guttilla e All Tasks; revisão técnica Paulo Roberto Gião e Moacir de Miranda Oliveira Junior. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JUDSON, Arnold S.. **Relações Humanas e Mudanças Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1976.

KAUFMAN, H.. **The Limits of Organizational Change**. University of Alabama Press, 1971.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão –Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Beatriz Maria B.; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5 n. 2, p. 157-174, Mai/Ago. 2001.

LEITÃO, Sergio P.; MACHADO, Sergio J.. Gestão estratégica e mudança: problemas e possibilidades. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, 38(6):1041-64, Nov/Dez. 2004.

LEITE, Nildes P.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; KNISS, Claudia. Reflexões sobre Comprometimento e Gestão de Pessoas em Estruturas Organizacionais Inovativas e Remotas. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v.7, n.4, p.87-112, out./dez. 2010.

LIMA, Suzana Maria V. (org.). **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. 2ª Ed., Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LODI, J. B.. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

LUIZA, Vera L.; CASTRO, Claudia G. S. O.; NUNES, Joaquim M.. **Aquisição de medicamentos no setor público: o binômio qualidade - custo**. Caderno de Saúde Pública, v.15, n.4, p.769-776, out./dez. 1999. Disponível em: <[www.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X1999000400011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1999000400011&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: jul. 2012.

LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. Family business management activities, styles and characteristics: a correlational study. **American Journal of Business**, v. 19, n. 1, p. 47-53, 2004.

MACHADO, Hilka Vier; ESPINHA, Pedro Pena. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico**. Guarapuava, v.3, n.1, p.51-64, jan./dez. 2005.

MARANHÃO, Muriti e MACIEIRA, Maria Elisa Bastos Macieira. **O Processo nosso de cada dia. Modelagem de Processo de Trabalho**. 2ª Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2010.

MARTINS, Roberto Antonio; COSTA NETO, Pedro Luiz. Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma proposta de Sistematização. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.5, n.3, p.298-311, dez, 1998.

MENESES, Gustavo Vanderlei. **Estratégia, Indicadores e Processos em uma Empresa Pública de Transporte Coletivo em Massa de Porto Alegre**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

MILLER, D. e FRIESEN P. H.. Archetypes of organizational transition. **Administrative Science Quarterly**, June, Vol. 25, p. 268, 1980.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_.; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. The Manager's Job: Folklore and Fact. In: LEVINSON, Harry (coord.). **Designing and Managing your Career**. EUA: Harvard Business Review, 1988.

MONCZKA, Robert; TRENT, Robert. **Purchasing and supply management: trends and changes throughout the 1990s**. International Journal of Purchasing and Materials Management vol. 34, n. 4, 1998.

\_\_\_\_\_.; HANDFIELD, Robert; GIUNIPERO, Larry; PATTERSON, James. **Purchasing & Supply Chain Management**. 4th ed. USA: South-Western, 2009.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. **ADMINISTRAÇÃO**; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. - São Paulo: Editora Saraiva, 2003.



MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E..(Orgs.) **Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva**. Harvard Business Review Book. Tradução de: Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo, Ed. Atlas, 1999.

MULLER, Claudio José. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NASCIMENTO, Enderson Antônio; SANTOS, Wallyson A. M.; RODRIGUES, Barbara Siman; SANTOS, Joéffisson S.; REIS, Alcir G.. A aplicação do MASP/PDCA em uma empresa de aviação voltada para o aumento da disponibilidade de helicópteros, modelo SIKORSKY S76C+, em operações off-shore. **VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**, Niterói, ago. 2010.

NETO, Mario A. A.. Descobrir os processos potenciais de melhoria. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.). **Análise e Melhoria de Processos de Negócios**. Rio de Janeiro, Ed. Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. Ferramentas de modelagem e gestão do processo de negócio. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.) **Gestão por Processos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Qualimark. 2008.

OLIVEIRA FILHO, Ciel Antunes. **A Evolução da Função Compras: Análise Comparativa entre Empresas Brasileiras, Norte-Americanas e Canadenses**. Dissertação de Mestrado. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2008.

OLIVEIRA, Janete Lara; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. BORGES, Alex Fernando. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (Re)arranjando o Lugar da Família Multigeracional. **Anais do XXXIV Encontro Nacional dos Cursos de Pós-graduação e Pesquisa em Administração/ EnANPAD**. Rio de Janeiro, RJ, 2010.

Disponível em: [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=626&cod\\_evento\\_edicao=53&cod\\_edicao\\_trabalho=11881#self](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=11881#self).

OLIVEIRA, Otávio J. (Org.) **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.). **Análise e Melhoria de Processos de Negócios**. Rio de Janeiro, Ed. Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Gestão por Processos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Qualimark. 2008.

\_\_\_\_\_. **Método de Análise e Solução de Problemas**. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/sbarbara/captulo-4-anlise-e-soluode-problemas>>. Acesso: 26 de agosto de 2012.

PAULRAJ, Antony; PAULRAJ, CHEN, Injazz J.; FLYNN, James. Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. **Journal of Purchasing and Supply Management** 12. P.107-122, 2006.

PINTO JUNIOR, Adil D.. **Fatores que Impactam a Implantação de Tecnologias de Gestão Baseadas em Processos em uma Empresa Pública**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

PONTE, Yana. **Uma perspectiva chinesa sobre os fatores culturais a serem considerados pelo brasileiro no processo de negociação com o chinês**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2007.

PORTER, Michael E.. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E..(Orgs.). **Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva**. Harvard Business Review Book. Tradução de: Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. Os Caminhos da Lucratividade: Como Implementar uma Verdadeira Vantagem Competitiva. **HSM Management**. Mar/Abr, 1997.

\_\_\_\_\_. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, Nov./Dec. 1996.

ROBBI, Adelson. **Alinhamento da gestão por processos e estratégia: aplicação em uma organização de ensino militar**. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

ROCHA, CARLOS H.M.. Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. **Anais do XXVI ENANPAD**, Salvador, 2002.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P.. **Melhores desempenhos das empresas**. Tradução Kátia Aparecida Roque; revisão técnica Alan Melo de Albuquerque. São Paulo: Makron Books, 1994.

SELDIN, Renata. **Os processo de gestão da mudança na implantação de sistemas integrados de gestão**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

SGANDERLA, Kelly. Planejando a implementação de melhorias com base no ciclo de gestão de processos. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.). **Análise e Melhoria de Processos de Negócios**. Rio de Janeiro, Ed. Atlas, 2012.

SILVA, Sandra Helena. **Estruturação e implementação de um Departamento de Compras: Um estudo de caso numa empresa de serviços**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2007.

SLACK, Niguel. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração – Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2008.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1991.

TILLES, S. **Como avaliar a estratégia das empresas**. Rio de Janeiro : COPPEAD/UFRJ, 1997. Mimeo. Tradução de: How to evaluate a corporate strategy, Harvard Business Review.

TOTAL QUALIDADE (2010). **Como usar o MASP**. [http://www.totalqualidade.com.br/2010/10/como-usar-o-masp-metodo-deanalise-e\\_2523.html](http://www.totalqualidade.com.br/2010/10/como-usar-o-masp-metodo-deanalise-e_2523.html)

TURNBULL, Peter W.; LEEK, Sheena. Marketing business-to-business: comportamento de compra, relacionamentos e redes organizacionais. In: BAKER, Michael J. **Administração de Marketing** – 5ª Edição, Tradução Arlete Simille Marques; Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VALLE, Rogério. Prefácio. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.). **Análise e Melhoria de Processos de Negócios**. Rio de Janeiro, Ed. Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_.; COSTA, Marília Magarão. Gerenciar os processos, para agregar valor à organização. In: VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo B.(Orgs.) **Análise e modelagem de processos de negócio**. Foco na notação BPMN. São Paulo: Atlas. 2011.

\_\_\_\_\_.; OLIVEIRA, Saulo B.(Orgs.) **Análise e modelagem de processos de negócio**. Foco na notação BPMN. São Paulo: Atlas. 2011.

VASCONCELLOS, E.; & HEMSLEY, J. R.. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBSTER, Frederick E.; WIND, Yoram. A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. **Journal of Marketing**, v. 36, p. 12-19, Abril, 1972.

WERNER, René A.. **Família e Negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri, SP: editora Manole, 2004.

WETZEL, Ursula. Transformação do Contrato Psicológico no Contexto da Privatização: Estudo de Casos. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição especial, p.217-235, 2001.

WITT, Hana Cristina. **Aprendizagem organizacional a partir do ensino da metodologia de análise e solução de problemas**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

WOOD Jr., Thomaz (coord.). **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. Tradução: Celso A. Rimoli; Lenita R. Esteves - São Paulo: Editora Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.