

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

DIEGO DANTAS SANTOS

**IMPACTOS DA INTEGRAÇÃO NOS PROCESSOS DE COMPRAS: UM
ESTUDO DE CASO**

UBERLÂNDIA

2018

DIEGO DANTAS SANTOS

**IMPACTOS NOS PROCESSOS DE COMPRAS TENDO A CADEIA DE
SUPRIMENTOS INTERNA INTEGRADA: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção de bacharelado.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Caixeta de Castro Maia

UBERLÂNDIA

2018

DIEGO DANTAS SANTOS

**IMPACTOS NOS PROCESSOS DE COMPRAS TENDO A CADEIA DE
SUPRIMENTOS INTERNA INTEGRADA: UM ESTUDO DE CASO**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Leonardo Caixeta de Castro Maia (Orientador)

Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dra. Vérica Freitas de Paula

Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Cristiano da Veiga

Universidade Federal de Uberlândia

RESUMO

Em um ambiente de tanta competitividade, é exigido das empresas não somente qualidade, mas também menores custos. Assim, restam às empresas obterem uma boa margem de lucro por meio de um ótimo desempenho na área de operações. Nesse contexto, a integração da cadeia de suprimentos tem se tornado um importante fator de otimização de custos e melhoria de desempenho. Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo apontar os impactos da integração dos processos de compras de uma empresa, isso é, da integração das áreas interfuncionais tendo em vista os processos de compras, que é uma área que impacta diretamente nos custos da organização, bem como que a integração da cadeia de suprimentos afeta bastante seu desempenho. Para tanto, foi utilizada, como metodologia, a pesquisa qualitativa, de caráter exploratória, com opção por um estudo de caso em uma empresa no ramo de telecomunicações. Os resultados obtidos quanto aos processos de compras refletem, principalmente, na resistência quanto à forma de operar as atividades de aquisições. Além disso, os resultados quantitativos se mostraram bem positivos, apesar de ter sido retirado da pesquisa a pedido da empresa estudada, mas foi possível reduzir custos, retrabalho e obter melhoria nos processos operacionais. Quanto ao aspecto qualitativo, foi possível observar maior engajamento dos empregados envolvidos por meio da medição interna da organização.

ABSTRACT

In an environment of many competitiveness, companies are required offer not only quality, but also lower costs. Thus, companies are gain with a good profit margin through optimum performance in operations. In this context, supply chain integration has become an important factor in cost optimization and performance improvement. Thus, this research aims to point out the impacts of the integration of the procurement processes of a company, that is, the integration of the interfunctional areas in view of the procurement processes, which is an area that directly impacts the costs of organization, well as the supply chain integration greatly affects its performance. For this purpose, it was used as a methodology the qualitative research of exploratory character, with option for a case study in a company in the telecommunications sector. The results obtained regarding the purchasing processes mainly reflect on the resistance to how to operate the procurement activities. In addition, the quantitative results proved to be very positive, although it was withdrawn from the research at the request of the company studied, but it was possible to reduce costs, rework and obtain improvement in the operational processes. Regarding the qualitative aspect, it was possible to observe greater engagement of the employee involved through the internal measurement of the organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Organizacional em Alto Nível-----	24
Figura 2 – Fluxo das Atividades de Compras antes da Integração-----	26
Figura 3 – Fluxo das Atividades de Compras após a Integração-----	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Informações dos Entrevistados-----	22
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

SCM - Supply Chain Management

SCI – Cadeia de Suprimentos Interna

B2B – Business-to-business

B2C – Business-to-Consumer

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Problema de pesquisa.....	8
1.2	Contexto da pesquisa.....	8
1.3	Objetivos gerais e específicos.....	10
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1	Necessidade de Integração.....	10
2.2	Mensurando os ganhos com o BSC na cadeia de suprimentos	11
2.3	Fatores catalisadores para a integração da cadeia de suprimentos	12
2.4	Barreiras para aderência à Estratégia BSC	14
2.5	O processo de integração da cadeia de suprimentos e o BSC	15
2.6	O processo de compras	16
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	18
3.1	Definição do modelo de pesquisa	18
3.2	Coleta de dados	19
3.3	Análise dos dados.....	20
4	ANÁLISE DO ESTUDO	21
4.1	Apresentação da empresa	21
4.2	Pessoas Entrevistadas.....	21
4.3	Necessidade de Integrar os processos de compras.....	22
4.4	Aplicação do Balanced Scorecard.....	28
4.5	Barreiras na integração	29
4.6	Resultados nos processos de compra	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
7	ANEXOS.....	40
7.1	ANEXO A – Telas do sistema de comunicação entre as áreas solicitantes e a central de compras.....	40

8	APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado das entrevistas realizadas.....	41
---	--	----

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de pesquisa

Estudos enfatizam que o verdadeiro fator no que tange à lucratividade da empresa é o seu desempenho e a agregação de valor que é obtido em cada etapa da cadeia de suprimentos interna e externa, levando a crer que a competitividade dos negócios não se dá individualmente em uma organização, mas, sim, ao longo de toda a cadeia suprimentos (DANESE; BORTOLOTTI, 2014).

Além do mais, ao integrar a cadeia de suprimento interna, é possível observar um envolvimento holístico das atividades interfuncionais da empresa, o que reflete em processos mais coerentes e uma sinergia maior entre as áreas que, ao final, aumenta o desempenho das operações internas da empresa e sua competitividade frente aos concorrentes (BASNET, 2013).

Couto e Coelho (2015) destacam que uma das atividades funcionais mais impactantes no desempenho da empresa são os processos de compras que, de forma geral, representam o abastecimento de recursos e suprimentos para que todo o processo da cadeia funcione adequadamente. Assim, é importante que se analise todo o processo de compras com vistas a melhorar o desempenho organizacional, além de verificar as despesas que são desprendidas pela organização, fazendo frente ao custo total e, dessa forma, impactando diretamente na margem de lucro do negócio.

Sendo assim, surge a problemática que esta pesquisa visa a responder com o fim de contribuir com análises sobre o assunto: *Quais são os impactos da integração e do uso do BSC nos processos de compras?*

Dessa forma, a presente pesquisa busca listar e descrever os resultados obtidos com a integração dos processos de compras de uma empresa de telecomunicações que utilizou o *Balanced Scorecard* para implementar e gerenciar os objetivos.

1.2 Contexto da pesquisa

Os avanços tecnológicos e o aumento do fluxo de informações vêm promovendo, nos últimos anos, uma aceleração nos níveis de globalização das empresas em todo o mundo e, assim, limites geográficos, referências de qualidade regionais, dificuldade de acesso a produtos e serviços com nível de qualidade global estão cada vez mais sendo derrubados.

Como consequência, as empresas sofrem uma enorme pressão em todos os sentidos, em especial, no que tange à qualidade e ao preço. Isso significa que elas devem oferecer produtos e serviços com nível de qualidade excelentes e com preços competitivos, o que dificulta obter uma margem de lucro sustentável (CENTENARO; LAIMER, 2017)

Dessa forma, a saída das organizações para obterem uma boa margem de lucro é otimizar e melhorar o desempenho de todos os processos que executa, além de criar relações com parceiros para que, em conjunto, aumentem o desempenho de toda a cadeia de suprimentos (DANESE; BORTOLOTTI, 2014).

Chavez (2016) assevera que, em meio a tanta competitividade, é indispensável o gerenciamento da cadeia de suprimentos, pois os fatores relacionados ao resultado organizacional estão presentes nos processos internos e externos da empresa e, portanto, a forma como se modelam esses processos definiria não somente o nível de qualidade da entrega ao cliente, como também a margem de lucro obtida com o negócio.

Contudo, antes de qualquer integração da cadeia de suprimentos como um todo, Ralston et al. (2015) defendem que é necessário que haja uma consistência e coesão nos processos internos, isso é, a cadeia de suprimentos interna da organização deve ter nível de integração adequado para que se estabeleçam relações com parceiros externos e que haja aumento de seu desempenho e competitividade.

Nesse sentido, é possível observar claramente uma tendência das organizações em buscar a integração de sua cadeia de suprimentos como recurso para sobreviver e obter resultados maiores em meio a um cenário tão competitivo e que esmaga violentamente qualquer instituição que não atende aos níveis de qualidade exigidos pelo mercado (DANESE; BORTOLOTTI, 2014).

A partir desse contexto, apresentam-se os objetivos gerais e específicos do trabalho.

1.3 Objetivos gerais e específicos

Tendo em vista todo o exposto, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar os impactos sofridos com a integração e o uso do BSC nos processos de compras de uma empresa de telecomunicações.

Como objetivos específicos, tem-se o interesse em fundamentar uma análise das vantagens e desvantagens advindas com a integração, as barreiras e as dificuldades deparadas no processo, e os requisitos necessários para tornar real a integração.

Para tanto, o artigo está dividido nos seguintes tópicos: inicialmente, tem-se a introdução; no Capítulo 2, apresenta-se a revisão bibliográfica; no Capítulo 3, apresenta-se o estudo de caso; no Capítulo 4, está exposta a análise de dados; e, por fim, têm-se as considerações finais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica foi formada por, primeiramente, enfatizando sobre a necessidade de integração; e, posteriormente, expondo sobre os mecanismos para mensurar os ganhos com o BSC na cadeia de suprimentos. Para auxiliar na implantação da integração, são expostos os estudos sobre os fatores catalisadores e as barreiras para a integração.

2.1 Necessidade de Integração

Muitos autores vêm apontado para a importância da estruturação e a modelagem correta do funcionamento da cadeia de suprimentos interna, isso é, integração dos processos internos de uma organização estruturada de tal forma que gere resultados maiores e mais expressivos por meio da sinergia entre os elementos (DANESE; BORTOLOTTI, 2014).

Ralston et al. (2015) explicam que, para ocorrer a integração da cadeia de suprimentos como um todo, ou seja, integrar fornecedores e clientes e demais

parceiros que participam da cadeia de suprimentos, é necessário que haja, inicialmente, uma integração interna consistente.

Por sua vez, Bortolotti (2014) defende que a integração entre as áreas internas da organização deve ocorrer antes da integração externa com fornecedores e clientes, pois há bastante sinergia entre a integração interna e a adoção de práticas do gerenciamento da cadeia de suprimentos. Para o autor, também há dependência de informações coesas da empresa para parceiros externos, pois informações do marketing com projeções de demanda, da produção com todo o processo necessário para realizar o faturamento, da logística e suprimentos para organizar de forma estruturada os *inputs* são necessários para concretizar o processo com todas as especificações e validações exigidas.

Logo, é importante que a própria empresa tenha a iniciativa e o interesse em integrar sua estrutura interna para, então, integrar as externas. Yunus e Tadisina (2016) reportam o quanto é necessário que a organização esteja voltada ao objetivo de integrar a cadeia de suprimentos, ou seja, essa integração deve estar inserida na cultura organizacional e no dia a dia das pessoas que compõem a organização, visto que, do contrário, não será possível alcançar os objetivos pretendidos.

Basnet (2013) define que a integração interna é o envolvimento holístico das atividades funcionais de uma organização, assim como a sinergia que ocorre quando há colaboração e compartilhamento dos processos e tomadas de decisão com os integrantes das áreas funcionais da empresa que estão envolvidas no processo, o que implica no desenvolvimento de ações e decisões mais estreitas e coesas, contemplando os panoramas da organização como um todo, e não somente uma área específica.

2.2 Mensurando os ganhos com o BSC na cadeia de suprimentos

Jacobs (2016), Yu (2016) e Chavez (2016) apontam o quanto a integração interna da cadeia de suprimentos pode proporcionar resultados positivos para a organização, os quais, em resumo, se agrupam nos itens abaixo:

- Redução de desperdício de matéria-prima e mão de obra. Com a integração, é possível identificar descartes que podem ser aproveitados por outra área da empresa, além de atividades que são realizadas em duplicidade na organização;

- Melhora a comunicação da organização, pois as informações correm com mais fluidez quando há maior interação entre as partes da cadeia de suprimentos, reduzindo erros de processos, lacunas entre os processos, entre outros.
- Proporciona maior patamar de qualidade nos níveis de serviços entregados ao cliente, pois a fluidez dos processos internos resulta em produtos e serviços mais apropriados à necessidade do cliente, aumentando, consequentemente, a satisfação e a competitividade da empresa.
- Contribui para o envolvimento das pessoas da organização com outros processos a montante e a jusante da própria atividade da área. Ademais, isso permite oferecer aos empregados maior visibilidade do que sua atividade representa no processo executado pela empresa, gerando maior engajamento e envolvimento dos profissionais com suas atividades.

Os benefícios são atraentes a qualquer organização, no entanto a operacionalização desses processos de integração pode não ser simples, pois requer a junção de diversas áreas da organização com objetivos diferentes. Vale ressaltar que isso poderá ser feito a partir da interação de profissionais representando sua área de atuação na empresa, devendo eles trazerem uma prerrogativa específica funcional de seu departamento e promover visibilidade dos *inputs* e *outputs* de cada área sobre as demais e, assim, identificar oportunidades e ganhos financeiros (TANCO; JURBURG; ESCUDER, 2015).

2.3 Fatores catalisadores para a integração da cadeia de suprimentos

De acordo com Abreu e Alcantara (2017), existem três fatores relacionados ao processo da integração da cadeia interna de suprimentos, dentre os quais um merece especial atenção. Trata do fator Facilitadores, o qual diz respeito a elementos existentes nas práticas de *supply chain management* (SCM) e que propõem a integração interna dos processos da organização.

Vale ressaltar a importância do compartilhamento de informações e conhecimentos de forma transparente e concisa entre as áreas funcionais da organização, além da disponibilização de profissionais dessas para contribuir para a visibilidade do setor em processos e decisões de outras áreas (YANG; YEO; VINH, 2015; HUO et al., 2016).

Além disso, outro fator importante é o engajamento de toda a empresa em integrar os processos, pois as atividades são inteiramente sujeitas à participação das pessoas, logo é importante ter apoio da alta gestão e da própria cultura da organização com vistas à integração, moldando uma estrutura mais dinâmica e flexível para possibilitar a troca de informações (SUN, 2014).

Ademais, quanto a esse processo, deve-se citar a importância da formação de equipes multidisciplinares, as quais podem contribuir com visões diferentes acerca de um problema. Isso significa reunir as equipes profissionais de diferentes áreas para a execução de atividades do setor funcional para, assim, garantir que as questões tratadas ali estão considerando a cadeia como um todo e não somente a visão de uma área específica (SCHOENHERR, 2015).

Ainda, deve ser considerado o volume de informações existentes no processo de integrar a estrutura interna de uma organização, sendo o uso de *software* para gerenciar esses dados fundamental para tornar a integração real, pois o sistema permite compartilhar informações de forma objetiva e rápida entre as áreas funcionais (ABREU; ALCANTARA, 2017).

Também é importante lembrar que a integração envolve a participação das áreas funcionais no planejamento de metas e resolução de problemas, visto que essa integração tem papel fundamental na área estratégica da empresa, ou seja, a área estratégica não pode ser uma parte ou setor isolado da organização em um contexto de integração da cadeia interna de suprimentos (YU et al., 2013; ZSIDISIN et al., 2015).

Isso reflete também no modelo hierárquico da organização, pois, para que o fluxo de negócios da empresa ocorra com fluidez e haja integração, é, de fato, importante que a estrutura organizacional seja menos centralizada, facilitando a fluidez das informações por toda a empresa (ZHAO; FENG; WANG, 2015).

Uma forma de acelerar o processo de integração interna numa organização é atribuir sistemas de recompensa sobre metas voltadas aos objetivos da *supply chain management* (SCM), já que essa integração depende, em grande parte, do engajamento das pessoas da organização (ABREU; ALCANTARA, 2017), bem como da cultura organizacional praticada na empresa, pois é importante que a mesma esteja alinhada com o propósito da integração (CAO et al., 2015; YUNUS; TADISINA, 2016).

2.4 Barreiras para aderência à Estratégia BSC

Em relação às barreiras, um dos principais fatores é a existência de silos entre as áreas funcionais, que são as incompatibilidades de um setor, grupo ou pessoa em operar em outras áreas, ou seja, é a miopia das pessoas em se basearem na tomada de decisão apenas conforme as visões de sua área funcional sem considerar as demais, isso é, não considerando a visão do todo (WILLIAMS et al., 2013).

Outra grande barreira no processo de integrar é a dificuldade de colaboração das áreas e das pessoas. Essa barreira é demarcada pelo desinteresse dos profissionais em realizar um trabalho conjunto com outras áreas, compartilhar informações de forma transparente e, assim, resolver problemas conjuntamente (FAWCETT et al., 2015). Uma forma de lidar com esse problema é ajustar o sistema de recompensas, assim como modelar a cultura organizacional simultaneamente para atender a esse objetivo.

Um fator que também impossibilita a integração interfuncional das áreas diz respeito à capacitação profissional das pessoas que compõem a organização, pois é necessário que tenham entendimento do processo de gestão da cadeia de suprimentos e, assim, assumir um papel ativo na integração, contribuindo não somente com informações, mas também com ideias e apontamentos de possíveis melhorias com o fim de otimizar processos e custos (TANCO; JURBURG; ESCUDER, 2015)

A resistência à mudança é outro fator que afeta a integração da cadeia interna de suprimentos, pois a implantação da integração da cadeia implica em mudar a forma como as pessoas trabalham, pois elas devem assumir um posicionamento que demonstra a preocupação com o compartilhamento das informações. Logo, o indivíduo terá que interagir de forma mais simplificada e completa, o que pode gerar esforços a mais para tornar a interação possível a outras áreas, já que as áreas de conhecimentos são distintas. Entretanto, há que se ressaltar a importância de se ter especial cuidado para que não sejam gerados erros de comunicação (CAO et al., 2015).

De toda forma, para que a integração da cadeia interna de suprimentos ocorra com fluidez, é recomendado o uso de ferramentas adequadas para esse fim, pois o fluxo de informações é enorme, devendo esse processo ser um trabalho realizado por

toda a organização, e não somente uma pessoa, grupo, ou algum setor de uma empresa (ABREU; ALCANTARA, 2017).

2.5 O processo de integração da cadeia de suprimentos e o BSC

Ao realizar uma pesquisa bibliográfica das ferramentas que podem ser utilizadas para gerenciar a implantação e a manutenção dos processos de integração da cadeia interna de suprimentos, destacou-se o uso do Balance Scorecard em virtude de suas aplicações e sistemática (KAPLAN; NORTON, 1996).

De acordo com Silva et al (2014), *Balanced Scorecard* é um método de gerenciamento que extrai da estratégia empresarial os objetivos, define indicadores para acompanhamento que representam diretamente o desempenho e o atingimento de determinado objetivo, define metas coerentes e realizáveis a partir desses índices. Com toda essa estrutura de controle implantada, ela servirá para o acompanhamento e monitoramento dos planos de ações desenvolvidos para cada objetivo para, assim, ser possível fazer um gerenciamento integrado e aprofundado do desempenho dessas ações, tomar decisões, ajustar cronograma, metas, e fazer toda a gestão para garantir o cumprimento dos objetivos.

Lee e Yang (2011) explicam que, basicamente, o BSC tem o papel de fracionar a visão estratégica da empresa em objetivos e parâmetros possíveis de serem analisados, comparados, acompanhados e gerenciados. Além disso, esse método é considerado como uma ferramenta de comunicação da estratégia empresarial entre os funcionários, logo, serve também como um método de envolvimento e integração das pessoas nas ações empreendidas pela empresa.

O BSC é um dos instrumentos de gerenciamento mais completos e integrados que existe para realizar o controle das estratégias da empresa, mas o seu grande diferencial é considerar não apenas indicadores financeiros, mas outras frentes que também são relevantes na gestão de uma empresa (KAPLAN; NORTON, 1996).

Galindo (2016) explica que o BSC atua em indicadores financeiros, medidas dos clientes, medidas de aprendizado e crescimento, medidas dos processos internos, ou seja, é um método que faz gerenciamento de processos tangíveis e intangíveis.

O BSC também é bastante associado a um sistema de gerenciamento de desempenho, já que ele trabalha com a gestão de indicadores que são definidos para

acompanhar, monitorar e administrar os objetivos estratégicos, para, assim, medir o desempenho e realizar ajustes imediatos e necessários para maximizar o resultado e garantir o cumprimento dos objetivos, bem como estimular a melhoria contínua (FERREIRA e ANGOTTI, 2016).

Além disso, o *Balanced Scorecard* é um grande propulsor para a integração das áreas, pois sua ação se volta para o agrupamento das quatro frentes abordadas anteriormente (GALINDO, 2016). Levando em conta que a integração da cadeia interna de suprimento de uma empresa exige uma interação e sinergia entre os setores da empresa, o *Balanced Scorecard* traz uma grande contribuição nesse sentido, o que facilita a implantação e a manutenção da SCI por meio de indicadores que refletem o desempenho nesse processo.

Importante mencionar que uma grande vantagem do *Balanced Scorecard* é promover uma integração maior entre as áreas da organização, já que aborda a organização com uma visão sistêmica e, assim, qualquer decisão, estratégia ou plano de ação é avaliada, considerando diferentes visões da empresa. Assim, torna-se possível analisar o impacto de uma decisão em toda a estrutura da empresa (FERREIRA; ANGOTTI, 2016)

Além do mais, o BSC veio justamente com a intenção de suprir a necessidade de um gerenciamento mais completo e compacto, visto que ele proporciona que sejam percebidas as análises de desempenho e as decisões envolvidas de forma integrada e aprofundada, já que apenas as medidas contábeis e os indicadores financeiros não são suficientes para se fazer a gestão das estratégias de uma organização. Portanto, é essencial que exista interligação entre as medidas financeiras e as operacionais, e, nesse caso, o BSC permite atuar nessa causa-efeito por meio de plano de ações voltados e direcionados a objetivos claros que a empresa definiu, além de proporcionar melhor alinhamento entre as quatro diretrizes estratégicas da organização, que é a perspectiva do cliente; perspectiva interna; perspectiva de inovação e aprendizado; e a perspectiva financeira (BARROS e WANDERLEY, 2016).

2.6 O processo de compras

Puertas e Lanzotti (2017) explicam que, dentro da cadeia de suprimentos, os processos de compras constituem-se em uma das mais importantes tarefas quando

se trata de integrar a cadeia de suprimentos, pois os processos de compras representam a interface entre a organização e as empresas que compõem a parte à montante da cadeia de suprimentos. Portanto, a forma como esse processo se comporta interfere diretamente nas estratégias do negócio, assim como no funcionamento adequado da cadeia de suprimentos.

Além do mais, a gestão de compras é fundamental para organizar e garantir o abastecimento das operações da empresa, bem como possibilitar que ela efetive sua atividade-fim. Nesse sentido, o planejamento de compras é essencial para a existência do negócio, o que eleva as atividades de compras ao nível estratégico de negócio, e não mais operacional (MONDINI et al., 2015).

Mondini et al. (2015) ressaltam que as atividades de compras não se limitam mais ao plano tático, mas, sim, a uma atividade estratégica de negócio que tem uma grande capacidade de gerar resultados financeiros, assim como trabalhar a dispor da estratégia organizacional e garantir os objetivos.

Além disso, a integração da cadeia de suprimentos melhora a eficiência dos setores interfuncionais da organização. Tendo em vista que um dos papéis da área de compras é fazer interface com os parceiros à montante da cadeia de suprimentos, as melhorias e as otimizações aplicadas na cadeia de suprimentos refletem evolução diretamente na função de compras (CHAVEZ, 2016).

Uma das consequências esperadas com a integração da cadeia de suprimentos interna é tornar visível as informações sobre necessidades, especificações e qualquer outro tipo de informação necessária para o funcionamento da cadeia de suprimentos com fluidez (DANESE; BORTOLOTTI, 2014). Mondini et al. (2015) explicam que, para executar a função de compras com eficiência e qualidade, é importante ter em mãos informações confiáveis e completas sobre demanda e demais especificações que, no momento da negociação, serão úteis para fechar bons negócios, o que implica dizer que ter uma estrutura organizacional coesa e com fluidez nas informações beneficia as atividades de compras.

Mondini et al. (2015) ainda pontam que as atividades de compras não se resumem apenas a funções operacionais da geração da ordem de compra, mas, sim, em funções mais abstratas que desenvolvem importante papel no desempenho do negócio, podendo-se destacar dois pontos mais relevantes:

- Análises de viabilidade de níveis de qualidade de produtos e serviços de tal forma que seja possível encontrar um equilíbrio entre custos e qualidade que atenda nem por falta ou excesso à necessidade.

- Desenvolvimento de fornecedores por meio de um processo de reeducação, isso é, a forma como será desenvolvida a relação com o fornecedor e como ele oferecerá seus serviços e produtos à empresa contratante. Nesse ponto, existem importantes tarefas, como especificação de prazos, nível de qualidade dos serviços, preços, flexibilidade de demanda, entrega, prazo, dentre outros fatores.

Um importante fator possível de observar no escopo das funções de compras é que todas necessitam de informações coesas e completas sobre demandas, prazo, e demais especificações dos itens a serem comprados, sendo possível obter, com esses requisitos, a integração da cadeia de suprimentos, pois, de acordo com Danese e Bortolotti (2014), integrar a cadeia de suprimento conectará as funções internas e externas da organização, fazendo com que qualquer mudança reflita em toda a cadeia.

Com isso, tornam-se perceptíveis as informações sobre necessidades, especificações e qualquer outro tipo de informação necessária para o funcionamento da cadeia de suprimentos, além de imprimir fluidez ao processo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Definição do modelo de pesquisa

Tendo em vista o objetivo desta pesquisa e os conceitos analisados sobre métodos de pesquisa, optou-se, neste estudo, pela pesquisa qualitativa. Segundo Bauer (2008), a pesquisa qualitativa é um tipo de estudo que se foca em aspectos subjetivos, em que o objetivo não é levantar números como resultado, ou seja, não tem intenção de atrelar quantidades a observações e declarações obtidas, e, sim, analisar e compreender o objeto estudado, coletando-se todas as informações possíveis.

Por sua vez, Gil (1999) explica que a pesquisa exploratória tem como objetivo investigar um objeto de estudo, coletando todas as informações possíveis para, então, formular hipóteses, não havendo o viés de rejeitar ou aceitar uma alegação, mas, sim, fazer uma análise contemplativa dos comportamentos da entidade ou conjunto de

entidades estudadas. Desse modo, considerando que esta pesquisa visa apenas levantar os aspectos identificados no estudo de caso com a intenção de contrapor os impactos com análises dissertativas, será utilizado o modelo de pesquisa exploratória.

Yin (2010) descreve que o estudo de caso é apropriado para fazer análises e conclusões que se adéquam apenas a um objeto nas condições próprias dele e, portanto, não tem alçada para declarar uma relação de causa-efeito ou, ainda, aceitar ou rejeitar hipóteses, mas apenas avaliar de forma aprofundada um caso específico, sendo possível, assim, realizar o levantamento de hipóteses que poderão servir de embasamentos para elaboração de outras pesquisas, cuja intenção é comprovar hipóteses cientificamente. Assim, como se trata de uma única empresa no setor de telecomunicações, o viés desta pesquisa se baseia na metodologia de estudo de caso.

Considerando que os estudos realizados foram aplicados a uma empresa que está bombardeada de inúmeras variáveis, em relação às quais não é possível quantificar e mensurar o grau de determinação nos resultados, o método de pesquisa abordado foi o de experimento de campo. De acordo com Mattar (2005), os experimentos de campos são aquelas pesquisas que são desenvolvidas em um ambiente que não é controlado, ou seja, não se tem o domínio de todas as variáveis e, portanto, não é possível criar uma relação de causa-efeito com total assertividade.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semidiretas, observações e análises dos sistemas identificados durante as visitas em campo, bem como das apresentações institucionais.

Yin (2010) destaca que as entrevistas são uma das formas mais apropriadas para realizar a coleta de dados em estudos de caso por permitir extrair informações com mais detalhes, além de emoções e intensidades das mensagens transmitidas pelo entrevistado. Para o presente trabalho, a entrevista foi realizada pessoalmente com os profissionais com funções chave nas áreas que se deseja estudar na empresa selecionada, tendo o auxílio de um gravador para registrar as mensagens transmitidas pelos entrevistados no momento da coleta de dados.

De acordo com Lefevre (2012), a entrevista semidireta é um diálogo entre duas ou mais pessoas, de modo que uma ou mais pessoas assumem o papel de

entrevistador ou entrevistado. Além disso, o roteiro da entrevista já é pré-elaborado e as questões levantadas assumem o papel de perguntas guia, sendo relativamente abertas e não muito bem definidas. Assim sendo, o entrevistador exerce a função de estimular o entrevistado a relatar o máximo possível de detalhes sobre determinado assunto, mas também direcionando a entrevista para os objetivos desejados com a finalidade de não se perder o foco.

Ademais, as entrevistas foram registradas com consentimento dos entrevistados, sendo garantido o sigilo da empresa pesquisada e dos entrevistados. Ainda, todas as declarações dos pesquisados foram registradas por meio de um instrumento de gravação de áudio.

3.3 Análise dos dados

Após a coleta de dados, que se deu por meio das entrevistas semiestruturadas com analistas das áreas funcionais que fazem interface com os processos de compras na empresa de telecomunicação, e com as observações devidamente notadas durante as visitas em campo e nas participações em apresentações institucionais, foi utilizada a análise de conteúdo.

De acordo com Fonseca (2006), essa é uma forma de analisar as mensagens, discursos e entrevistas com o objetivo de criar relações e construir um conhecimento por meio das mensagens transmitidas pelo interlocutor.

De acordo com esse autor, a análise de conteúdo ocorre por etapas temporais. A primeira etapa se caracteriza pela pré-análise, na qual o pesquisador faz uma análise prévia do conteúdo a ser abordado com o entrevistado. A partir daí, faz-se um planejamento de como as ideias serão sistematizadas. Já a segunda fase diz respeito à exploração do material, que é a própria análise propriamente dita. Nesse estágio, são decodificadas as mensagens registradas, bem como são identificados os padrões, além de uma busca de cruzamento de dados, considerando as premissas definidas anteriormente, ou seja, na fase de pré-análise. O terceiro estágio trata do tratamento dos resultados obtidos, bem como a sua interpretação. Nesse processo, são tratados os dados brutos, bem como é feita uma seleção das informações obtidas, de forma que seja possível ter em mãos informações relevantes e válidas, podendo, para isso,

serem utilizados esquemas e modelos estatísticos para chegar a conclusões ou, até mesmo, a análises mais dissertativas das mensagens coletadas.

4 ANÁLISE DO ESTUDO

4.1 Apresentação da empresa

O estudo de caso foi realizado em uma empresa brasileira do setor de telecomunicações, a qual se encontra em um contexto de expansão do negócio em nível nacional. Entretanto, a estrutura é de uma pequena empresa que cresceu rapidamente e não conseguiu desenvolver uma organização adequada para suportar tamanho crescimento.

4.2 Pessoas Entrevistadas

O estudo de caso teve levado em consideração as informações coletadas durante a participação nas reuniões internas, bem como as entrevistas realizadas com profissionais que atuam como analistas, coordenadores e gerentes nas áreas de interesse para o presente estudo, isto é, no setor de compras e logística, além da área administrativa da empresa, formando o seguinte quadro de entrevistados:

Quadro 1 – Informações dos entrevistados

Denominação	Nível do Cargo	Experiência (na empresa)	Formação Acadêmica
Entrevistado 1	Analista	+10 anos	Graduação + especialização
Entrevistado 2	Comprador	5 anos	Graduação + especialização
Entrevistado 3	Gerente	5 anos	Graduação + especialização
Entrevistado 4	Analista	+15 anos	Graduação
Entrevistado 5	Gerente	5 anos	Graduação + especialização
Entrevistado 6	Coordenador	+10 anos	Graduação + especialização
Entrevistado 7	Analista	8 anos	Graduação
Entrevistado 8	Engenheiro	5 anos	Graduação + especialização
Entrevistado 9	Comprador	5 anos	Graduação

Para a realização das entrevistas, foi agendado um horário com os profissionais a serem entrevistados em um local calmo e sem distrações para evitar qualquer distorção das respostas coletadas, sendo utilizado como roteiro perguntas-chave semiestruturadas para extrair o máximo de informação possível, mas sem perder o objetivo da coleta. No Apêndice A, encontra-se o roteiro de pesquisa utilizado para conduzir a entrevista.

4.3 Necessidade de Integrar os processos de compras

Como dito anteriormente na apresentação da empresa, o estudo de caso foi realizado em uma instituição que está em um contexto de rápida expansão do negócio. Além disso, o volume de atividades está duplicando, exigindo que a empresa crie processos mais otimizados e eficientes, visto que, anteriormente, em um cenário de uma empresa que atuava apenas em sua localidade nativa, as informações fluíam de maneira mais informal e qualquer descasamento era resolvido por meio de reuniões que são feitas facilmente devido à proximidade e ao volume de atividades observados à época. Entretanto, com a expansão, essa proximidade vai se perdendo e, assim, é exigido da organização criar processos mais eficientes que garantam o resultado desejado.

É importante lembrar que, em uma empresa pequena, em que as decisões e as informações fluem facilmente entre as pessoas, não há necessidade premente de integração, nem mesmo de se criarem sistemas de comunicação e distribuição de informação, já que todos ali são multitarefas e envolvidos em todos os processos, como era o caso da referida empresa antes do movimento de expansão.

Atualmente, considerando que o objeto desse estudo é uma empresa que atingiu nível de crescimento relevante, o resultado desse processo provocou a formação de áreas funcionais voltadas para atividades específicas, tornando as pessoas cada vez mais especialistas em sua atividade. Somado esse fato ao contexto de expansão, percebe-se que havia uma falta de integração entre as áreas, pois as decisões eram tomadas isoladamente, considerando apenas os objetivos específicos de determinadas áreas, ou seja, foi se perdendo a visão sistêmica da organização, o

que torna imprescindível a necessidade de integração para que ela cresça de forma sustentável.

De forma simplista e resumida, a empresa tem a estrutura organizacional conforme a figura 1, sendo os processos de compras feitos por um centro administrativo que é subordinado à diretoria financeira.

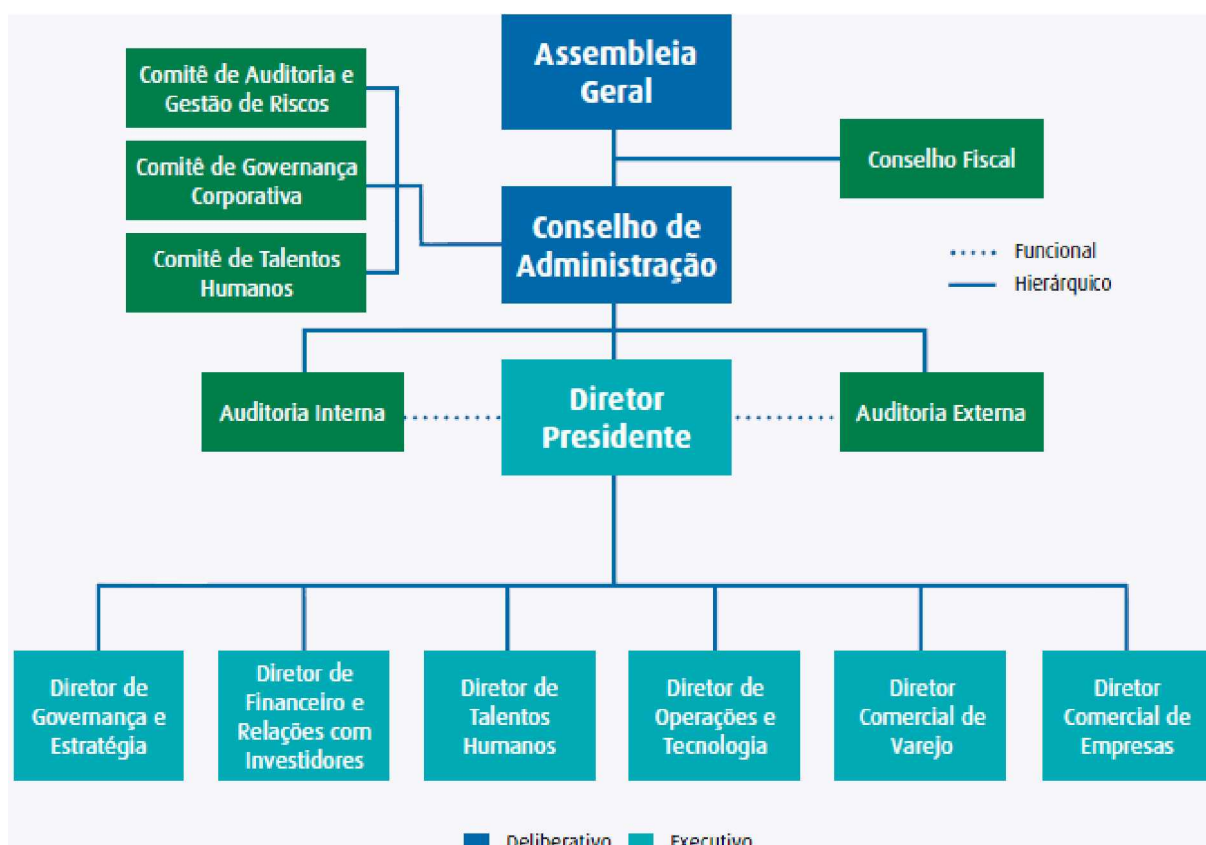


Figura 1 – Estrutura organizacional em alto nível

Como se percebe, existem, dentro de cada diretoria, diversos níveis hierárquicos relacionados ao gerenciamento e à execução das atividades operacionais de cada setor e, por assim ser, já é possível inferir o quanto são separadas as funções e objetivos de cada área, o que promove um movimento funcional descasado com o restante da empresa, isso é, ocorre uma desintegração entre os setores internos, já que há uma separação tão profunda.

Ao coletar informações do entrevistado 1, que gerencia a cadeia de suprimentos da organização há mais de dez anos, foi relatado que, conforme a empresa crescia, e isso acontecia muito rápido, os setores iam se distanciando e se

tornando cada vez mais especializados em determinadas funções. Assim, o que era possível perceber é que os mindset das pessoas ficavam cada vez mais fixadas em suas tarefas e atividades isoladas. O entrevistado 1 ainda relata que a mudança foi ocorrendo conforme surgiam maiores demandas nas atividades realizadas pelas equipes e, assim, eram contratadas mais pessoas. Segundo ele, conforme as equipes cresciam em quantidade de pessoas, eram definidas atividades e responsabilidades específicas para cada uma. Além disso, essas pessoas eram estimuladas a se tornarem especialistas naquela atividade, sendo cobradas apenas por resultados e objetivos daquela função, o que, com o passar do tempo, fez com que as pessoas perdessem a preocupação e a visão sistêmica da equipe e da organização como um todo, já que suas responsabilidades eram apenas o bom desempenho individual das atividades, o que, muitas vezes, estavam em detrimento com outros objetivos.

Como consequência, a visão sistêmica do todo ia se perdendo ao longo do tempo e, com isso, dissipava-se uma série de fatores que traziam mais competitividade, otimização, sinergia, além de outros elementos que melhoram o desempenho da organização e que a diferenciam das demais.

Um aspecto identificado, que representava uma grande relevância de custos, diz respeito a uma atividade de compras que era realizada individualmente por projeto, isso é, para cada projeto, existia uma pessoa com a função de cotar e verificar quais fornecedores atendeu às especificações técnicas e financeiras dos projetos, sendo essa uma função que já era executada por compradores engenheiros alocados no setor de compras, além de outros controles administrativos que eram feitos paralelamente. Entretanto, o mais grave era o processo de tomada de decisão, pois, como não havia nível de integração suficiente. Faltava muita informação para tomar decisões e, assim, a empresa passava a assumir riscos desnecessários, considerando apenas uma visão funcional do negócio, e não a organização como um todo.

O resultado de toda essa desintegração dos processos internos da organização refletia diretamente no tempo de resposta a mudanças no cenário econômico, político e social, pois as informações não fluíam adequadamente, o que tornava qualquer resposta frente ao mercado extremamente lento. Isso ocorria devido a diversas inconsistências na cadeia de suprimentos, o que gerava muitos silos de comunicação

entre as áreas e a empresa acabava perdendo muito dinheiro por conta disso. Uma das principais reclamações do entrevistado 2, o responsável por realizar as compras de equipamentos de engenharia, uma atividade complexa e muito relevante financeiramente, era que não havia um fluxo de informações consistente na organização e, devido a esse isolamento dos setores, as áreas foram ficando cada vez mais sem interação e, assim, havia um retrabalho enorme em buscar especificações e mais informações sobre a operação a ser realizada, o que resultava em um interminável ciclo de validações pelas partes, atrasando mais ainda a operação.

Ainda segundo o entrevistado 9, havia um protecionismo enorme das informações, o que dificultava realizar a própria função, já que a atividade que ele executava dependia, exclusivamente, das especificações de outros setores. Como essa troca de informação era muito escassa, foi constatada a perda relativa de oportunidades, fechamento de negociações que poderiam ser mais benéficas a empresa e, também, foi possível verificar que alguns erros geravam cem por cento de prejuízo na operação por ser adquirido fora da especificação correta.

Segue abaixo a Figura 2, a qual demonstra o processo de compras utilizado anteriormente:

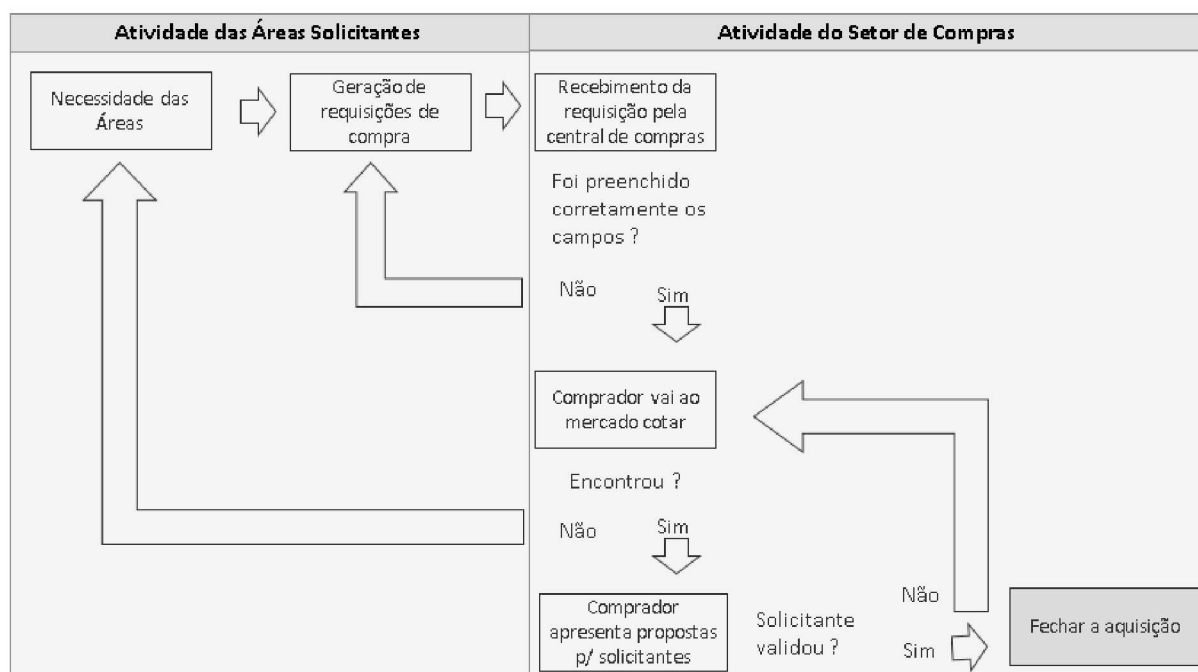


Figura 2 – Fluxo das atividades de compras antes da integração

Já a Figura 3 retrata o processo de compras após a integração.

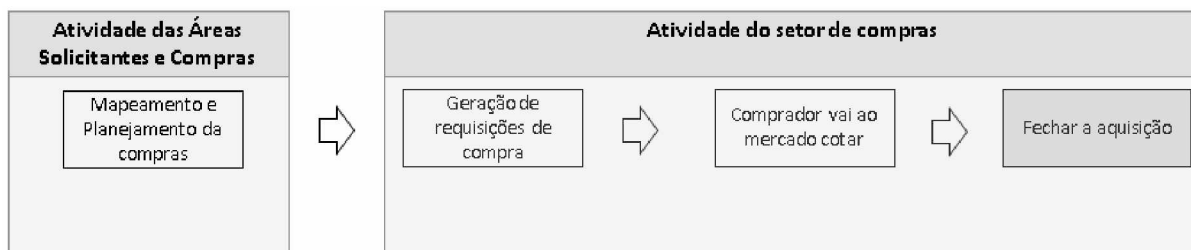


Figura 3 – Fluxo das atividades de compras após integração

Comparando a figura 2 e 3 que ilustram a mudança no fluxo de operações de compras é possível perceber uma otimização e eliminação de diversas tarefas. A principal mudança ocorrida, de acordo com o entrevistado 3, o responsável pelo setor de aquisições, foi a inclusão do processo de compras no planejamento, isto é, a atividade de aquisição parte do plano tático para o estratégico. Vale registrar que todas as dificuldades e peculiaridades de compras já eram mapeadas em conjunto com as áreas solicitantes, de tal forma que era possível fazer todas as validações com antecedência, além de envolver o setor de compras no entendimento do que era necessário adquirir, o que eliminava um ciclo quase interminável de validações que ocorriam quando o setor de compras não era envolvido no planejamento.

Importante destacar que, antes da integração, tudo era feito via sistema, com informações bem objetivas, mas que não especificavam como deveriam ocorrer os processos de compras. Com a integração, o setor de compras foi envolvido nas reuniões e no processo de planejamento estratégico para que ambos tenham o entendimento das necessidades e dificuldades das áreas solicitantes e, assim, conhecerem melhor suas necessidades. O uso do sistema foi consolidado, mas agora com um envolvimento maior das equipes.

O sistema utilizado para comunicação é o Oracle R12, que é uma interface pelo qual as áreas solicitantes fazem suas requisições de compras, com todas as especificações de quantidade, data prevista, preço esperado e demais informações. A partir daí, os compradores da central de compras recebem a lista de compras e

iniciam o processo de cotação e negociação e, via sistema, as áreas solicitantes podem acompanhar o andamento dos processos de compra. No anexo A desse trabalho, estão as imagens das telas do sistema utilizado para a interface entre compras e as áreas solicitantes.

De acordo com os entrevistados 3, 5 e 6, erros devido à carência de informação eram uma das situações mais frequentes. Além disso, era difícil estabelecer acordos com parceiros externos por não existir uma coesão dentro da própria empresa, ou seja, as áreas internas não se encontravam alinhadas. Assim, quando se faziam negociações e acordos com empresas externas, o fracasso era certo, visto que outra área descumpria o acordo por desconhecimento ou por não ter visibilidade do todo e, assim, outro gerente decidia tomar alguma medida que ia contra as negociações já feitas, o que era muito desagradável, pois isso minava toda a credibilidade da empresa.

Também, cada gestor se preocupava apenas com os objetivos específicos de sua área e, em determinadas situações, os objetivos iam um contra outro, o que demonstrava claramente que as áreas não estavam alinhadas. O principal indicador que aponta essa ocorrência era o *saving* da negociação, isso é, quando a central de compras conseguia preços abaixo do orçado, que eram obtidas por meio de negociações mais agressivas, e existia um incentivo muito grande em obter esse ganho e, portanto, quando não havia especificações bem definidas, realizavam-se aquisições que proporcionariam maior margem de *saving*, o que, muitas vezes, não atendia à necessidade das áreas solicitantes. Como consequência, surgia um conflito de interesses, tendo em vista que os solicitantes eram cobrados por garantir uma operação bem executada, sem falhas e atraso, enquanto a central de compras mantinha o foco apenas em conseguir melhores negociações e com custo mais baixo. Logo, havia um conflito de qualidade e custo que, em uma estrutura desintegrada e com baixo fluxo de informações, provoca um descasamento, causando prejuízos para a organização.

Em geral, o que se podia perceber com as queixas dos entrevistados 3, 4, 5, e 6 acerca do que era a empresa anteriormente é que existia um descasamento intra-organizacional. Segundo eles, era como se cada área fosse um empresa isolada, com seu objetivos e metas, e as demais áreas, suas concorrentes. Ademais, havia um

protecionismo enorme das informações e, portanto, a integração, a sinergia e a atuação das áreas em conjunto, como um organismo único, eram coisas inalcançáveis naquele cenário, e isso refletia na entrega de valor ao cliente, na margem de lucros, na otimização da estrutura e nos demais elementos que prejudicam a organização devido à desintegração ali existente.

4.4 Aplicação do Balanced Scorecard

Diante da situação apresentada anteriormente, a empresa se viu obrigada a desenvolver um modelo de negócio que vise à integração da estrutura como um todo, de tal forma que se consiga mais sinergia, fluidez e coesão entre as áreas interfuncionais da organização, ou seja, integrar a cadeia interna de suprimentos.

Assim sendo, o *Balanced Scorecard* foi uma ferramenta implementada no negócio para trazer maior grau de gerenciamento dos objetivos da empresa para que fosse possível realizar a tomada de decisão em conjunto com vários especialistas com visões de áreas diferentes, tornando mais assertiva e contemplativa com a empresa como um organismo, e não como peças separadas voltadas aos seus objetivos específicos.

De acordo com os relatos de todos os entrevistados, o *Balanced Scorecard* foi muito benéfico para a ação de unificar áreas distintas que estavam cada vez mais isoladas em suas operações, o que fazia com que elas tivessem uma visão focada para a operação, e não para o negócio, que é o mais importante.

Essa ferramenta permitiu unificar as áreas, trazer mais visibilidade de outras áreas, entender o funcionamento das áreas como um organismo e, por fim, levar cada setor funcional ter uma visão do negócio para atender melhor às necessidades dos clientes.

Os entrevistados 3, 5 e 6, que são os gestores, eles reclamavam muito da dificuldade que existia em conseguir informações suficientes para tomar uma decisão e, na maioria das vezes, a informação nem existia ou não era registrada, o que obrigava os gestores a tomarem decisões com muita incerteza, expondo a organização a diversos riscos.

Assim, a cultura de integração, definição de reuniões durante o mês para alinhar as ações de cada área, levantar dificuldades e ajustar estratégias foram aspectos importantes para melhorar a integração das áreas e, ao mesmo tempo, envolvê-las na estratégia da empresa.

Algo percebido nas reuniões de alinhamento do *Balanced Scorecard* é que a estratégia macro era definida pelos altos executivos da empresa, e a desagregação dessa estratégia era feita pelos gerentes do escalão mais baixo, os quais eram responsáveis por traduzi-las em ações e objetivos, devendo seus subordinados atuar para concretizar a estratégia. De acordo com o entrevistado 6, o gestor de governança, num cenário sem *Balanced Scorecard*, essa tradução seria feita de forma individual pelo gestor responsável pela sua área. No cenário atual, são definidas as ações de forma coletiva, com vários especialistas apresentando visões diferentes da organização para, em conjunto, serem estabelecidos quais ações e objetivos deverão ser cumpridos em cada uma das áreas, promovendo, assim, uma visão sistêmica da empresa e maior alinhamento entre os objetivos definidos em cada setor.

4.5 Barreiras na integração

Apesar de os resultados obtidos com *Balanced Scorecard* serem muito positivos, houve, e ainda há, muita resistência em tornar factível o fluxo de informações que integram a estrutura. De acordo com o Entrevistado 1, em face das dificuldades encontradas na integração, alguns aspectos devem ser levados em consideração:

- 1- Empatia nas informações, pois as pessoas têm muita dificuldade de se colocar no lugar do outro, isto é, o locutor entregar uma informação que seja clara a qualquer receptor, desde o especialista até o leigo, pois é estritamente necessário ter um fluxo de informações claras, objetivas e completas que perpassem por toda a organização com vistas à integração da cadeia de suprimentos.

Ao coletar informações com o entrevistado 8, quem fornece as especificações das principais compras do negócio, ele cita que o esforço para que uma informação seja clara o suficiente para que qualquer pessoa na empresa consiga entender é uma

tarefa difícil e, às vezes, impossível, ainda mais em se tratando de assuntos tão técnicos que, dificilmente, seriam possíveis traduzir de uma forma mais leiga.

- 2- Qualidade nas informações é outro fator importante, pois, em meio a um fluxo de informações tão imenso, isso é, a geração de um volume em torno de cinco mil processos de compras mensalmente, é exigido das pessoas a habilidade de selecionar e tratar as informações de forma que essas estejam claras, objetivas e completas o suficiente para oferecer suprimento na tomada de decisão de ambas as partes, tanto das áreas solicitantes, quanto da central de compras.

Assim, é necessário que haja disciplina no registro e na organização dos dados a serem disponibilizados às outras áreas, e isso tomava bastante tempo no início, porém, com o tempo, foi se tornando um hábito. O registro dessas informações foi se tornando cada vez mais rápido, seja pela constante prática dos funcionários ou pelas melhorias que foram ocorrendo ao longo do tempo nas ferramentas utilizadas, segundo aponta o entrevistado 7.

- 3- Ausência de resistência humana, pois integrar uma área com outra requer esforços diários no sentido de construir um fluxo de informações eficiente conforme as necessidades da empresa. Nesse sentido, é de relevante importância que se façam diversas reuniões de alinhamento, pois a integração requer uma interação constante entre as áreas com o fim de levantar os problemas existentes, ou seja, é de responsabilidade de todos da empresa conhecer os seus pares, entendendo as dificuldades, barreiras, responsabilidades, dentre outros aspectos. O entrevistado 1, 4 e 7 explica que a parte mais trabalhosa era a obrigatoriedade de tomar decisões e definir tarefas em conjunto com outras áreas, o que gerava muito trabalho para conseguir conciliar horários e apresentar o problema, mas que, no final, economiza muitos esforços.

- 4- Validação de decisões é outro aspecto importante para a integração interna. Levando em conta que a organização é um organismo único quando integrado, qualquer decisão que afeta a empresa de forma significativa ou que envolva outras áreas exige reuniões de alinhamento e validação, pois, com a integração, ficou exposta, na empresa, a necessidade de validar

decisões em conjunto com outras áreas, o que reduziu o tempo de resposta a uma mudança que ocorria no ambiente, mas que, em contrapartida, fez aumentar significativamente a assertividade nas tomadas de decisão.

5- Desenvolvimento de sistemas de informação é um fator que exige especial atenção, pois, com a integração, foi necessário desenvolver e adquirir uma série de *software* que registrasse, calculasse e fornecesse todas as informações necessárias para gerenciar a organização. Nesse sentido, foi exigido um altíssimo investimento em ferramentas sistêmicas, em treinamento para utilizá-las, além da necessidade de contratação de mais funcionários para registrar informações que antes não eram assinaladas. No longo prazo, serviu de suprimento para estabelecer um fluxo de processos mais organizado e mais eficientes que permitiu identificar diversas oportunidades, o que contribuiu para a redução de alguns milhões de custos com otimização de processos.

4.6 Resultados nos processos de compra

Ao analisar a fala de todos os entrevistados, percebeu-se que a opinião era unânime, ou seja, todos reconheciam os resultados obtidos com a integração dos processos de compras, visto que realizar todas as aquisições da empresa requer uma alta integração entre as áreas, já que é necessário ter as especificações dos itens muito bem detalhadas, contendo quantidades, local de entrega, data de necessidade dos itens, além de outras informações que são necessárias para realizar a compra e que, sem elas, não é possível estabelecer uma negociação de qualidade.

Os entrevistados 2, 3 e 9 relatam que, quando recebem informações completas e organizadas, é possível melhorar a negociação e otimizar os preços em até 40%, pois, quanto mais informações recebem, melhor a possibilidade de encontrar gatilhos para alavancar as negociações. Ademais, o principal fator que permite essa economia é o esclarecimento completo das especificações, permitindo que sejam adquiridos os itens de acordo com a exata necessidade das áreas, não pecando por excesso nem por falta de informação, reduzindo significativamente o gasto em compras, que é prova real do quanto é importante integrar as áreas.

Além de melhorias no preço das mercadorias advindas da clareza nas informações, foi possível obter economias também a partir de compras em escala, já que, tendo informações e visibilidade das demandas de forma consolidada de toda a empresa, foi possível fazer um compilado de compras de todas as áreas da empresa e obter descontos por meio do modo ‘a atacado’.

Outra questão relatada pelos entrevistados 2,3 e 9 é que houve uma otimização dos processos, pois, com a consolidação e a organização das informações de forma mais clara, foi possível fechar negociações mais rápidas e assertivas. Nesse sentido, os entrevistados 1, 4 e 7 apontam que, anteriormente, tinham que trabalhar como se fossem investigadores em busca de mais informações, tendo que cruzar informações e desvendar enigmas sobre as especificações que, muitas vezes, eram feitas de acordo com o seu próprio entendimento e capacidade de interpretação dos dados. Atualmente, eles recebem todas as especificações organizadas e de forma clara para realizar as negociações com qualidade, além de eles serem envolvidos desde o planejamento, fazendo com que os compradores entendam a real necessidade e, assim, terem mais gatilhos de alavancagem durante a negociação. Ademais, eles têm à disposição diversos canais para troca de informações, bem como acesso direto às áreas solicitantes, ou seja, melhorou significativamente a interação entre as áreas.

Os entrevistados 1, 4 e 7 informam também que, com a implementação do *Balanced Scorecard*, os processos de compras foram considerados e, portanto, suas dificuldades, necessidades e objetivos foram expostos e compartilhados com as demais áreas, o que resultou em um trabalho em equipe de toda a organização para melhorar o desempenho de compras. Assim, houve um envolvimento dos processos de compras com as demais áreas, e vice-versa. Além disso, foram identificadas diversas ações e alavancas de otimização que o pessoal de compras poderia fazer para melhorar os processos de outros setores, e vice-versa, o que gerou bastante sinergia e otimização dos processos.

Ademais, o *Balanced Scorecard* permitiu definir estratégias de forma coletiva com vários representantes de suas respectivas áreas funcionais, definindo metas e objetivos que são medidos por indicadores de desempenho. Assim sendo, foi possível medir o desempenho da área de compras, algo que não era visto nem reconhecido na organização, e isso expôs os resultados do setor, gerando mais comprometimento

dos funcionários e trazendo resultados bem relevantes. Foi possível, por exemplo, o estabelecimento do objetivo de otimizar as negociações e obter mais ganhos associado com a medição do indicador de *saving* (valor orçado menos o realizado) cruzado com o índice de assertividade de compras, isso é, o quanto os compradores conseguiram acertar na aquisição, considerando as especificações. Além disso, foi estabelecida uma premiando e remuneração, o que levou ao engajamento de mais compradores, em como favoreceu negociações com uma margem de lucro maior.

Sendo assim, a partir do momento que houve um maior acompanhamento dos indicadores, foi percebido uma melhora significativa no desempenho dos envolvidos, o que refletiu nos demais indicadores. O indicador de prazo de negociar, por exemplo, indica se as negociações estão sendo feitas dentro do prazo definido, o que gerou mais agilidade nos processos de aquisição, que era objeto de uma queixa enorme das áreas solicitantes. Claramente, esses indicadores não eram resultados apenas do setor de compras, mas, sim, de todas as áreas que têm relação com ela, pois, nas reuniões que tratavam do *Balanced Scorecard*, foram expostas as dificuldades e as falhas dos processos de compras. Assim, puderam ser tratadas de forma consensual e coletivas as ações necessárias para garantir o bom funcionamento do setor de compras.

No que se refere, especificamente, ao setor de compras, os processos foram incluídos no acompanhamento *Balanced Scorecard* a partir de junho de 2018, tendo sido identificado como principal risco o relacionamento com os fornecedores. Ocorreu que, na primeira apuração, calculou-se um indicador de 86% das entregas com atraso acima de 7 dias, o que prejudicava a execução dos projetos e das operações das áreas. Por assim ser, estabeleceu-se, em conjunto com os gestores da logística, engenharia, projetos e compras, um plano de ação para melhorar esse aspecto que, na última apuração de novembro de 2018, apresentou uma redução para 16% das entregas com mais de 7 dias de atraso. Esse é um exemplo real de que o envolvimento e a integração das áreas internas da empresa permitiram melhorar o desempenho das entregas e garantir o prazo das operações, assim como o uso do *Balanced Scorecard* para medir e gerenciar os indicadores.

Foi identificada também, com a integração dos processos de compras, uma sinergia e otimização das operações, pois, conforme foi melhorando a interação entre

as áreas, foi possível identificar atividades que eram feitas em duplicidade, atividades que não agregavam valor algum, tendo sido identificadas também outras otimizações que permitiram melhorar o desempenho organizacional e reduzir custos desnecessários.

Os entrevistados 3, 5 e 6 apontam que, no início, a integração estava dificultando o tempo de resposta nos processos decisórios, pois, quanto mais colaboradores estivessem envolvidos para validar uma decisão, mais tempo seria necessário para responder frente a uma mudança. Isso era ruim, pois muitas ações exigiam uma resposta rápida ao problema, e percorrer a extensa lista de gestores para validar uma decisão era uma tarefa demorada e trabalhosa, principalmente, para conseguir um horário para analisar e decidir em conjunto.

Contudo, foram definidas reuniões regulares e melhorados os canais de comunicação de tal forma que as validações eram obtidas rapidamente, mas, mesmo assim, o entrevistado 3, 4, 5 e 6 apontam que, antes era mais rápido decidir algo, pois os gestores podiam tomar uma decisão sem ter que validar com outras áreas. Apesar disso, eles explicam que era um risco enorme assumido, pois, muitas vezes, se viam prejudicados por não ter a clareza dos impactos que seriam refletidos na tomada de decisão, além de ter que assumir todo o risco sozinho, e, ainda, grande parte das decisões acabavam se contrapondo às estratégias de outra área. Assim, eram gerados problemas para outros setores da empresa, que eram afetados por aquela decisão, mas, atualmente, as decisões são tomadas em conjunto, sendo os riscos assumidos coletivamente. Ademais, todos estão alinhados com as decisões tomadas, logo, mesmo que demore um tempo maior para validar, o resultado é mais seguro.

Além desses ganhos tangíveis, houve também ganhos intangíveis bastantes relevantes, pois, com a integração dos processos de compras, foi possível unir as áreas em um objetivo único, o que melhorou o relacionamento entre os setores, reduziu a rivalidade. Nesse sentido, a cultura de integração permitiu que fosse criado um espírito de equipe entre os setores, envolveu todos da organização na estratégia da empresa, criou mais abertura para troca de informações e acesso aos gestores, além de outros fatores que trouxeram mais agilidade e assertividade nos processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, bem como analisar os dois campos, teórico e prático, foi possível constatar, na prática, os ganhos esperados com a integração da cadeia interna de suprimentos da organização no que tange aos processos de compras.

Nesse contexto, enfatizou-se que compras é uma área que demanda muitas informações de todos os agentes da cadeia de suprimentos. Portanto, integrar os processos de compras permitiu ganhos expressivos nas negociações, nos processos operacionais de concluir a compra, assim como na organização e na assertividade das atividades de compras.

No estudo de caso em questão, destacou-se a importância da ferramenta *Balanced Scorecard* como agente catalizador da integração da cadeia interna de suprimentos, que é uma ferramenta que gerencia objetivos e estratégias, contemplando diferentes setores da organização, alinhando-os à visão do negócio, melhorando a interação e gerenciando os objetivos de forma coletiva, ou seja, o *Balanced Scorecard* é um elemento fundamental para integrar uma organização, bem como tornar a integração da cadeia de suprimentos executável.

Ademais, os resultados obtidos com a pesquisa são relevantes para desenvolver novos estudos e hipóteses, pois foram identificadas diversas outras variáveis que podem ter impactado nos resultados. Assim, sugere-se testá-las isoladamente para averiguar o verdadeiro desempenho da integração da cadeia de suprimentos.

Além do mais, foram avaliados os resultados no que tange aos processos de compras, que é apenas uma área da empresa. Considerando que a integração atua na organização como um todo, esse processo pode ter impactos negativos em outras áreas da organização, pois, para tornar a integração possível, foi necessário realizar diversos investimentos em informações, treinamento, sistemas, reuniões, alinhamento, mas que, de modo geral, todos esses fatores foram superados com os resultados positivos obtidos nos processos de compras, embora possa ter ocorrido de forma diferente em outros processos.

Uma sugestão de estudos é analisar os impactos em outros setores da organização, bem como empreender estudos que demonstrem a rentabilidade da integração, seja pelos resultados financeiros, seja pela vantagem competitiva, ou, ainda, o impacto na satisfação dos serviços prestados ao cliente.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, A.; ALCANTARA, R. L. C. Internal Integration in Supply Chain Integration: A Systematic Literature Review. *Reuna*, v. 22, n. 4, p. 40-64, 2017.
- BARROS, Omar José Evangelista; WANDERLEY, Cláudio de Araújo. Adaptação do *Balanced Scorecard*: estudo de caso em uma empresa de distribuição de combustíveis. *Rev. contab. Finanç. São Paulo*, v. 27, n. 72, p. 320-333, dezembro de 2016.
- BASNET, C. The measurement of internal supply chain integration. *Management Research Review*, v. 36, n. 2, p.153-172, 2013.
- BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 189-217
- CAO, Z.; HUO, B.; LI, Y.; ZHAO, X. The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 20, n. 1, p. 24-41, 2015.
- CAPUTO, S. G.; *Sobre Entrevistas: teoria, prática e experiências*, Edição: 2ª (1 de janeiro de 2010), Petrópolis: Editora Vozes, 2010.
- CENTENARO, Andressa; LAIMER, Claudionor Guedes. Relações de cooperação e competência no setor supermercadista. *Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo*, v.19, n.63, p. 65-81, março de 2017.
- Controle Estratégico da Gestão: Breve Análise Sobre os Conceitos Fundamentais. *Revista de Administração Geral*, v.1, n.2, p.01 – 20, 2015.
- COUTO, H. L. G.; COELHO, C. Fatores críticos no comportamento do gestor público responsável por compras sustentáveis: diferenças entre consumo individual e organizacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 2, p. 519-543, mar. /Abr. 2015.
- DA SILVA, Sheila Serafim; DE OLIVEIRA, Ualison Rebula; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. Gestão do desempenho integrando *Balanced Scorecard* e FMEA: uma aplicação no laboratório de gestão. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 5, n. 3, p. 222-235, 2014.
- DANESE, P.; BORTOLOTTI, T. Supply chain integration patterns and operational performance: a plant-level survey-based analysis. *International Journal of Production Research*, v. 52, n. 3, p.1-22, 2014.
- DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 115, p. 139-154, mar. 2002.
- FAWCETT, S. E.; MCCARTER, M. W.; FAWCETT, A. M.; WEBB, G. S.; MAGNAN, G. M. Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 20, n. 6, p. 648-663, 2015.

FERREIRA, R. M.; ANGOTTI, M. Os benefícios do conceito BSC para coordenação estratégica na descentralização: Estudo de caso de uma empresa de médio porte de energia alternativa. *Revista de Administração & Ciências Contábeis*, v. 3, n. 1, 2016.

FONSECA Jr, W.C. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006, p.280-315).

GALINDO, A.G.; Concepção do *Balanced Scorecard* como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão: breve análise sobre conceitos fundamentais. *Revista de Administração Geral (RAG)*, Amapá, v.1, n.2, p.01-20, 2016.

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

HUO, B.; YE, Y.; ZHAO, X.; SHOU, Y. The impact of human capital on supply chain integration and competitive performance. *International Journal of Production Economics*, v. 178, p. 132-143, 2016. - (SUN, 2014)

JACOBS, M. A.; YU, W.; CHAVEZ, R. The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, v. 117, p. 60-70, 2016.

KAPLAN, R.S. ; NORTON, D.P. ; *The Balanced Scorecard*. Havard Business School Press. Boston MA 02163, 1996.

Lee, C., Yang, H. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research*, Taiwan, 22(2), 84-104, 2011.

MATTAR, Fauze Najib, *Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento*. 6ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2005.

MONDINI, Luis Cesar et al . Impacto do planejamento de compras no desempenho financeiro da indústria de transformação do Brasil. *REAd. Rev. eletrôn. adm.* (Porto Alegre), Porto Alegre , v. 21, n.1, p.113-140, Apr. 2015 .

PUERTAS, A. B. M.; LANZOTTI, C.R.;A gestão de compras e seu impacto na produtividade. *Revista Fafibe On-Line*, Bebedouro SP, 10 (1): 1-10, 2017.

RALSTON, P. M.; BLACKHURST, J.; CANTOR, D. E.; CRUM, M. R. A structure–conduct–performance perspective of how strategic supply chain integration affects firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, v. 51, n. 2, p. 47-64, 2015.

SWINK, M.; SCHOENHERR, T. The effects of cross-functional integration on profitability, process efficiency, and asset productivity. *Journal of Business Logistics*, v. 36, n.1, p.69-87, 2015.

TANCO, M.; JURBURG, D.; ESCUDER, M. Main difficulties hindering supply chain performance: an exploratory analysis at uruguayan SMEs. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 20, n. 1, p.11-23, 2015

TSENG, Ming-Lang. Implementation and performance evaluation using the fuzzy network *Balanced Scorecard*. *Computers & Education*, v. 55, p. 188-201, 2010.

WILLIAMS, B. D.; ROH, J.; TOKAR, T.; SWINK, M. Leveraging supply chain visibility for responsiveness: the moderating role of internal integration. *Journal of Operations Management*, v. 31, p. 543-554, 2013.

XU, D.; HUO, B.; SUN, L. Relationships between intra-organizational resources, supply chain integration and business performance: an extended resource-based view. *Industrial Management & Data Systems*, v. 114, n. 8, p. 1186-1206, 2014

YANG, C-S.; YEO, G-T.; VINH, T. V. The effects of intra- and extraorganisational integration capabilities in the container shipping freight industry. *International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management*, v. 18, n. 4, p. 325-341, 2015

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.320p.

YU, W.; JACOBS, M. A.; SALISBURG, W. D.; ENNS, H. The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: an organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*, v. 146, p. 346-358, 2013.

YUNUS, E. N.; TADISINA, S. K. Drivers of supply chain integration and the role of organizational culture: empirical evidence from Indonesia. *Business Process Management Journal*, v. 22, n. 1, p. 89-115, 2016.

ZSIDISIN, G.; HARTLEY, J. L.; BERNARDES, E. S.; SAUNDERS, L. W. Examining supply market scanning and internal communication climate as facilitators of supply chain integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 20, n. 5, p. 549-565, 2015.

7 ANEXOS

7.1 ANEXO A – Telas do sistema de comunicação entre as áreas solicitantes e a central de compras

Anexo 1 – Cadastro de requisições de compras feitas pelas áreas solicitantes

Item	Descrição	Categoria	Quantidade	UDM	Preço	Quantia	Solicitante	Necessário em	Qtd. Distribuída	Local
000050159	PLACA DE CONTROLADORA F	001.007	2	UNIDADE	4177,04	8354,08	EMILIO HENRIQUE	26/12/2018 17:00	0	TEL - FAC-
000050164	PAINEL BLANK PARA SLOT G	001.007	1	UNIDADE	10,34	10,34	EMILIO HENRIQUE	26/12/2018 17:00	0	TEL - FAC-
000050317	GABINETE 2.2M ETSI -48V MA	035.002	1	UNIDADE	573,11	573,11	EMILIO HENRIQUE	26/12/2018 17:00	0	TEL - FAC-
000050146	CABO DE ENERGIA 450V/750V	034.022	36	METRO	5,46	196,56	EMILIO HENRIQUE	26/12/2018 17:00	0	TEL - FAC-
000050155	TRANSCCEPTOR TRANSIVER O	001.008	2	UNIDADE	216,15	432,30	EMILIO HENRIQUE	26/12/2018 17:00	0	TEL - FAC-
000050318	UNIDADE DE DISTRIBUICAO D	034.019	1	UNIDADE	201,99	201,99	EMILIO HENRIQUE	26/12/2018 17:00	0	TEL - FAC-
000050319	SUB RACK SHELF SERVICO IE	035.002	1	UNIDADE	3058,57	3058,57	EMILIO HENRIQUE	26/12/2018 17:00	0	TEL - FAC-
000050156	TRANSCCEPTOR TRANSIVER O	001.008	2	UNIDADE	992,57	1985,14	EMILIO HENRIQUE	26/12/2018 17:00	0	TEL - FAC-
000050161	PLACA DE ENERGIA MA5600 >	001.007	2	UNIDADE	30,71	61,42	EMILIO HENRIQUE	26/12/2018 17:00	0	TEL - FAC-
000050145	CABO DE ENERGIA 450V/750V	034.022	36	METRO	5,46	196,56	EMILIO HENRIQUE	26/12/2018 17:00	0	TEL - FAC-

Anexo 2 – Proposta negociada com o fornecedor pelo comprador

Categoria	Descrição	Quantidade	UDM	Preço	Quantia	Comprador	Cancelado	Status de Fechamento	Tipo	Fornecedor	Local
026.017	LICENCA DE U	1	UNIDADE	215689,05	215689,05	MICHEL RICARDO	☐	Aberto	Mercadoria	BINARIO DISTRIBU	000467
001.002	MODULO SCBE	2	UNIDADE	14091,81	28183,62	MICHEL RICARDO	☐	Aberto	Mercadoria	BINARIO DISTRIBU	000467
001.007	PLACA CIRCUR	1	PEÇA	90187,5	90187,50	MICHEL RICARDO	☐	Aberto	Mercadoria	BINARIO DISTRIBU	000467
026.029	LICENCA DE U	2	UNIDADE	43789,85	87579,70	MICHEL RICARDO	☐	Aberto	Mercadoria	BINARIO DISTRIBU	000467
026.017	LICENCA DE U	1	UNIDADE	37895,1	37895,10	MICHEL RICARDO	☐	Aberto	Mercadoria	BINARIO DISTRIBU	000467
001.006	MODULO DE IN	2	UNIDADE	14655,84	29311,68	MICHEL RICARDO	☐	Aberto	Mercadoria	BINARIO DISTRIBU	000467
001.006	MODULO DE IN	8	UNIDADE	663,93	5471,44	MICHEL RICARDO	☐	Aberto	Mercadoria	BINARIO DISTRIBU	000467
001.006	MODULO DE IN	3	UNIDADE	3291,96	9875,88	MICHEL RICARDO	☐	Aberto	Mercadoria	BINARIO DISTRIBU	000467
001.006	MODULO DE IN	0	UNIDADE	3362,05	0,00	MICHEL RICARDO	☒	Fechado	Mercadoria	BINARIO DISTRIBU	000467
026.017	LICENCA DE U	1	UNIDADE	19761,53	19761,53	MICHEL RICARDO	☐	Aberto	Mercadoria	BINARIO DISTRIBU	000467

8 APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado das entrevistas realizadas

Como era a empresa antes da integração das áreas internas da empresa? E depois?

Considera importante o processo de integrar as áreas internas da empresa? Por quê?

Passou por algum ocorrido relacionado com a integração das áreas internas da empresa? Foi uma experiência positiva ou negativa? Por quê?

Como você avalia o processo de integração das áreas internas da empresa? O que mudou nas suas atividades e a dos profissionais ao seu redor com esse movimento?

Quais os resultados advindos com a integração que você percebeu?

Na sua visão, qual foi o papel e a importância do Balanced Scorecard na integração?

Quais foram os resultados percebidos com o uso do Balanced Scorecard?

Tem alguma crítica ou sugestão do que deveria ser feito para melhorar a integração?

Houve alguma dificuldade sua ou de seus subordinados durante a integração?

Se fosse o proprietário da empresa, faria a integração das áreas internas da empresa? Por quê?