

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GUALTER CRES FERNANDES

**A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE COMPRAS E AS CONFIGURAÇÕES  
ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA**

São Carlos  
2014



GUALTER CRES FERNANDES

**A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE COMPRAS E AS CONFIGURAÇÕES  
ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Engenharia  
de São Carlos da Universidade de  
São Paulo para obtenção do título  
de Graduação em Engenharia de  
Produção Mecânica

Orientador:  
Prof. Dr. Fernando César Almada  
Santos

São Carlos  
2014

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, irmãos, família,  
amigos e professores.

Pelos bons exemplos e por fazerem  
parte da minha história.

## RESUMO

Este trabalho busca identificar em quais dos 5 tipos das configurações organizacionais de Mintzberg a empresa estudada se encaixa, para de acordo com a literatura existente, verificar os estágio evolutivos da gestão de compras e no final buscar se existe uma relação entre os 2 aspectos e como a estrutura organizacional afeta a função compras. Conceitos como teoria organizacional, trabalho em equipe, processo de compras, dentre outros, foram abordados de maneira sucinta. Para isso, foram realizadas pesquisas nos principais periódicos nacionais e internacionais, além da busca por referências em livros que já são consagrados e amplamente reconhecidos nestas áreas. Também foi realizada uma pesquisa prática, onde confrontou-se a teoria com uma empresa real. O estudo aplicou-se preferencialmente para empresas de pequeno e médio porte do ramo de tecnologia. A gestão de compras é vista pela organização bem-sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável. Entretanto, nem todas as empresas veem as compras como uma função desempenhada de forma melhor por um departamento especializado. Qualquer economia, resultando em redução de custo de compra, que é uma parte de despesa de operação de uma indústria, é capaz de gerar um lucro significativo.

Palavras-Chave: Estrutura Organizacional; Organização do Trabalho; Gestão de Compras; Burocracia Mecanizada, *Adhocracia*

## **ABSTRACT**

This paper seeks to identify which of the five types of organizational settings Mintzberg studied fits the company, according to the existing literature, verifying the evolutionary stage of the purchasing management and end look if there is a relationship between the two aspects and how organizational structure affects the procurement function. Concepts such as organizational theory, teamwork, process purchases, among others, were addressed succinctly. For this research the main national and international journals were performed, and the search for references in books that are already established and widely recognized in these areas. Practical research, where the theory was confronted with a real company was also performed. The study was applied primarily to small and medium sized technology companies in the industry. The purchasing management is seen by the successful organization today as an activity of considerable strategic importance. However, not all companies see shopping as a way to better performed by a specialized department function. Any economy, resulting in reduced cost of purchase, which is a part of the operating expense of an industry, is able to generate a significant profit.

**Keywords:** Organizational Structure; organization

**Work;** Purchasing Management; Mechanized bureaucracy, Adhocracy

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2 – Interação das partes de uma organização.....	13
Figura 3 – Representação gráfica de uma Estrutura Simples .....	14
Figura 4 – Representação gráfica de uma Burocracia Mecanizada.....	16
Figura 5 – Representação gráfica de uma Burocracia Profissional.....	17
Figura 6 – Representação gráfica de uma Forma Divisionalizada .....	19
Figura 7 – Representação gráfica de uma <i>Adhocracia</i> .....	21
Figura 8 - Ferramenta de posicionamento de compras.....	29
Figura 9 - Iceberg preço/custo.....	30
Figura 10 – Atividades de origem (upstream) e de destino (downstream).....	39
Figura 11 - Novo tipo de estrutura organizacional.....	40
Figura 1 - Mapa Global de Processos.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Comparação entre as configurações organizacionais propostas por Mintzberg (2003) .....	22
Tabela 2 - Perfil do Comprador.....	33
Tabela 3 - Tabela respostas questionário .....	48
Tabela 4 - Tabela autonomia no trabalho.....	48
Tabela 5 - Tabela estímulo à inovação .....	49
Tabela 6 - Tabela padronização do processo de trabalho.....	50
Tabela 7 - tabela tomada de decisão.....	51
Tabela 8 - cooperação e interação no trabalho .....	52

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	8
2.	OBJETIVOS .....	10
3.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	11
3.1.	Tipos de configurações organizacionais.....	11
3.1.1.	Estrutura Simples .....	14
3.1.2.	Burocracia Mecanizada .....	15
3.1.3.	Burocracia Profissional .....	16
3.1.4.	Forma Divisionalizada .....	18
3.1.5.	<i>Adhocracia</i> .....	19
3.2.	Variáveis de pesquisa associadas às configurações organizacionais .....	23
3.2.1.	Autonomia no Trabalho .....	23
3.2.2.	Estímulo à inovação .....	23
3.2.3.	Padronização dos processos de trabalho .....	24
3.2.4.	Tomada de decisão .....	25
3.2.5.	Cooperação e interação no trabalho .....	25
3.3.	A função compras.....	26
3.3.1.	Posicionamento da função compras .....	28
3.3.2.	Custo total de aquisição.....	29
3.4.	A evolução das compras.....	30
3.5.	Cadeia de Suprimentos (Supply Chain) .....	31
3.6.	Pessoal de Compras/ Perfil do Comprador.....	32
3.7.	Aspectos Estratégicos das Compras .....	34
3.8.	Configurações Organizacionais de Mintzeberg associadas à Gestão de Compras.....	34
3.8.1.	Gestão de compras relacionada à Estrutura Simples .....	35
3.8.2.	Gestão de compras relacionada à Burocracia Mecanizada.....	35
3.8.3.	Gestão de compras relacionada à Burocracia Profissional .....	37
3.8.4.	Gestão de compras relacionada à Forma Divisionalizada .....	37

3.8.5. Gestão de compras relacionada à <i>Adhoracia</i> .....	38
3.9. Variáveis de pesquisa associadas à gestão de compras .....	40
3.9.1. Autonomia no Trabalho .....	40
3.9.2. Estímulo à inovação .....	41
3.9.3. Padronização dos processos de trabalho .....	41
3.9.4. Tomada de Decisão .....	42
3.9.5. Cooperação e interação no trabalho .....	43
4. METODOLOGIA .....	44
5. RESULTADO E DISCUSSÃO .....	47
5.1. Autonomia no trabalho.....	48
5.2. Estímulo à inovação .....	49
5.3. Padronização do processo de trabalho.....	50
5.4. Tomada de Decisão .....	51
5.5. Cooperação e interação no trabalho .....	52
6. CONCLUSÕES.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	57
1. ANEXO I – QUESTIONÁRIO.....	60
2. ANEXO II – MAPA GLOBAL DE PROCESSOS.....	61
3. ANEXO III – COMPRAS MAPA DE PROCESSO .....	62
4. ANEXO IV – ORGANOGRAMA.....	63
5. ANEXO V - VISTA FRONTAL DO PRÉDIO .....	64
6. ANEXO VI - VISTA SUPERIOR DO PRÉDIO .....	65

## 1. INTRODUÇÃO

Toda atividade humana organizada - desde fabricar vasos a levar um homem à Lua - dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para a realização da atividade. A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente com a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas (MINTZBERG, 2003)

Esse trabalho tem por objetivo analisar o processo estratégico de cada um dos tipos de organizações definidos por Mintzberg (2003) e relacioná-los com a evolução da função compras e seus princípios em uma empresa de tecnologia.

A divisão de tarefas, no início do século 20, buscava fazer com que as pessoas se concentrassem em uma determinada tarefa de forma que pudessem realizá-la da forma correta e com o mínimo de erro possível. A linha de montagem de veículos é um claro exemplo de organização da produção com base na especialização das atividades. No entanto, esta especialização tem se mostrado um fator contrário à produtividade. Ao contrário do que se pensava século passado, trabalhos repetitivos e poucos desafiantes são desmotivadores, fatigantes e acabam propiciando um elevado índice de rotatividade funcional.

Bartlett e Ghoshal (1990) discute que:

"A exigência estratégica crítica não é inventar os planos mais ingênuos e bem coordenados, mas construir o processo estratégico mais viável e flexível. A tarefa organizacional chave não é conceber a estrutura mais elegante, mas obter as capacidades organizacionais e motivar toda a organização para responder de forma cooperativa ao ambiente competitivo dinâmico e complexo"

Muitas empresas ainda têm dificuldades para alcançar suas metas estratégicas e isso pode se dar pelo fato de que existe uma divergência entre estas e os aspectos culturais da mesma (SANTOS, 2010).

Uma das atuais funções e que desempenha um papel estratégico fundamental nos negócios da organização é o "departamento de compras", pois todas as organizações necessitam de inputs de bens e serviços procedentes de fornecedores externos.

De acordo com Baily (1999, p. 16), a compra é vista pela organização bem-sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável. Entretanto, nem todas as empresas vêem as compras como uma função desempenhada de forma melhor por um

departamento especializado. Há aquelas que a vêm mais apropriadamente desempenhada quando está próxima ao ponto da necessidade dos bens ou serviços que são adquiridos. Então, talvez seja verdadeiro dizer que a maioria das grandes organizações emprega os serviços de uma equipe dedicada de especialistas em compras e suprimentos.

As organizações que adotam abordagens de vantagem competitiva na administração de materiais estão pondo em prática ideias de integração que são, pelo menos em parte, baseadas no papel estratégico e integrado das compras. O sucesso demonstrado por essas organizações está estimulando esse maior interesse e, à medida que outras organizações tentam repetir esse sucesso, a função compras torna-se mais atual.

## **2. OBJETIVOS**

Esse trabalho tem por objetivo analisar o processo estratégico de cada um dos tipos de organizações definidos por Mintzberg (2003) e relacioná-los com a evolução da função compras e seus princípios em uma empresa de tecnologia.

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

#### **3.1. Tipos de configurações organizacionais**

Maximiano (1993) afirma que uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Assim, uma organização é formada pela soma de diversas pessoas, amparadas por recursos e objetivando um alvo comum. Silva (2001, p. 44) menciona que as organizações são complexas e afetam fortemente cada aspecto da vida humana: nascimento, crescimento, desenvolvimento, educação, trabalho, relacionamento social, saúde e mesmo a morte.

Conforme evidenciado por Robbins (1990), organização é “uma entidade social conscientemente coordenada, com uma fronteira relativamente identificável, que funciona numa base relativamente contínua para alcançar um objetivo ou objetivos comuns”.

Segundo Rodriguez (2002), o modelo de gestão é a representação da forma estruturada e organizada de como ocorre a integração entre os seus sistemas internos, formais e informais que fazem com que seja assegurado o atendimento às estratégias de negócio suportadas pelas pessoas dentro de uma organização formal de poder.

Bateman e Snell (1998, p. 41) afirmam que a organização pode ser definida como um sistema administrado, projetado e operado para atingir determinado conjunto de objetivos e que sua composição não corresponde a um grupo aleatório de pessoas que estão juntas por acaso. A organização é estabelecida, consciente e formalmente, visando a certos objetivos cujos membros não estariam capacitados para os atingirem por si mesmos.

Segundo Chandler (1996), para que uma organização obtenha sucesso, cada elemento pertencente a sua estrutura tem que ser cuidadosamente desenhado, sempre alinhado às estratégias organizacionais.

De acordo com Mintzberg (2003, p. 19), as estruturas formais e informais são entrelaçadas e, frequentemente, indistinguíveis. E refletem o reconhecimento oficial dos padrões comportamentais que ocorrem com naturalidade. As estruturas formais evoluem nas organizações como ocorre com as estradas quem entram nas florestas - elas seguem caminhos já trilhados.

Mintzberg (2003) também afirma que as organizações são estruturadas para capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir os inter-relacionamentos das diferentes partes. A partir desse pressuposto teórico, o referido autor definiu 5 componentes que inteiram uma organização, estes são:

- Núcleo Operacional que envolve os membros - os operadores - que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos e a prestação dos serviços. Dos quais se incluem: asseguram os inputs para a produção; transformam os inputs em outputs; distribuem os outputs e fornecem apoio direto às funções de input, transformação e de output (por exemplo: manutenção de maquinário);
- Cúpula Estratégica que envolve as pessoas com responsabilidade global pela organização e outros dirigentes de alto nível com preocupações globais. Tendo como objetivo proporcionar a todos os colaboradores as necessidades necessárias para que a organização atinja os seus objetivos;
- Linha Intermediária que envolve os gestores intermédios, diretores funcionais e operacionais, chefes de serviço, etc., que têm como principal função fazer a ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional, através de uma hierarquia. E envolve o mecanismo de coordenação que denominamos supervisão direta;
- Tecnoestrutura que envolve os analistas, engenheiros, contabilistas, responsáveis pelo planeamento e pela organização de métodos, os quais visam obter sistemas de trabalho que permitam a estandardização da organização, ou seja, eles efetivam certas formas de padronização na organização e;
- Assessoria de Apoio que formada por unidades especializadas, criadas para dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional. Constituída por pessoas que têm a seu cargo serviços de apoio, serviços jurídicos, relações públicas e laborais, investigação, entre outros.

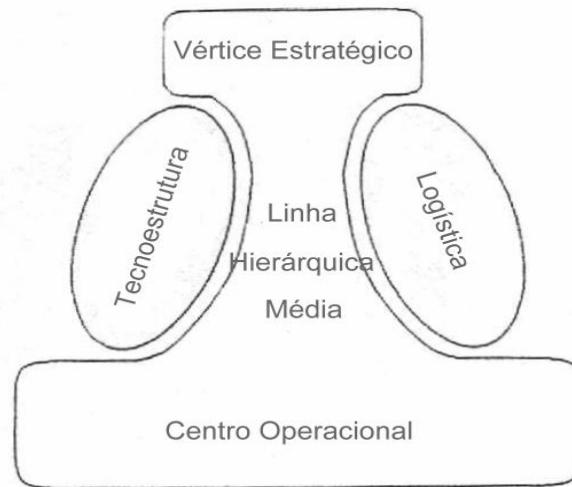


Figura 1 – Interação das partes de uma organização

Fonte: Adaptado de Duarte (2006, p.4)

Mintzberg (2003) estuda cinco configurações básicas:

- Estrutura simples, espelhada na supervisão direta, em que a cúpula estratégica é a parte principal;
- Burocracia mecanizada, espelhada na padronização dos processos de trabalho. A parte principal é a tecnoestrutura;
- Burocracia Profissional, espelhada na padronização de habilidades. A parte principal é o núcleo operacional;
- Forma Divisionalizada, espelhada na padronização dos outputs. A parte principal é a linha intermediária; e
- *Adhocracia*, espelhada no ajustamento mútuo. A parte principal é a assessoria de apoio.

Abaixo introduzimos mais profundamente as cinco configurações básicas.

### 3.1.1. Estrutura Simples

A cúpula estratégica exerce uma força para a centralização, permitindo-lhe manter controle sobre a tomada de decisão. Isso é obtido quando a supervisão direta é utilizada para a coordenação. Na extensão em que as condições favoreçam essa força, surge a configuração denominada Estrutura Simples (MINTZBERG, 2003, p. 174).

A Estrutura Simples é pouco elaborada, apresenta uma baixa complexidade e reduzida centralização. A tecnoestrutura ou é inexistente ou então reduzida, sendo quase inexistente o planejamento, bem como o apoio logístico (DUARTE, 2006, p.4).

A coordenação de uma Estrutura Simples é largamente efetivada por supervisão direta, o poder sobre todas as decisões importantes tende a estar centralizado nas mãos do executivo principal. Assim, a cúpula estratégica emerge como parte-chave da estrutura (MINTZBERG, 2003, p. 179)

Segundo Mintzberg (2003), o ambiente da Estrutura simples tende a ser, ao mesmo tempo simples e dinâmico. Compreendendo geralmente a um único indivíduo que detém o controle da tomada de decisão. O ambiente dinâmico significa que uma situação futura não pode ser prevista e a organização não pode efetuar a coordenação por padronização.

Neste caso, a centralização tem importante vantagem de assegurar que a resposta estratégica reflita amplo conhecimento do núcleo operacional. Também favorece a flexibilidade e a adaptabilidade da resposta estratégica, pois apenas uma pessoa precisa agir. Todavia, a centralização pode também causar confusão entre as questões estratégicas e operacionais. Por exemplo: o executivo principal pode ficar tão entusiasmado com as oportunidades estratégicas, que as operações rotineiras ficam esquecidas (MINTZBERG, 2003, p. 182),

A seguir tem-se a Figura 2. Simbolicamente, neste logo, há uma grande amplitude de controle na cúpula estratégica, nenhuma nas unidades de assessoria e insignificante na linha intermediária (MINTZBERG, 2003, p.180).

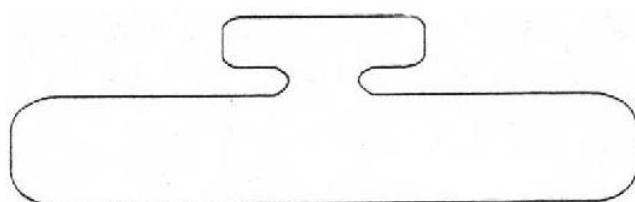


Figura 2 – Representação gráfica de uma Estrutura Simples

Fonte: Mintzberg (2003, p.180)

### **3.1.2. Burocracia Mecanizada**

A tecnoestrutura exerce força para a padronização - notadamente, dos processos de trabalho, a forma mais rigorosa - porque o design dos padrões é sua razão de ser. Representa uma força em direção a descentralização limitada, Na extensão em que as condições favorecem essa força, a organização toma a forma de Burocracia Mecanizada (MINTZBERG, 2003, p. 175).

A Estrutura Burocrático-Mecânica ocorre em organizações geralmente de maior dimensão que as referidas anteriormente. As características dominantes fundam-se numa “organização por funções”, muito estruturada e baseada numa separação clara entre o pessoal de concepção e o pessoal de execução (DUARTE, 2006, p.5).

Segundo Mintzberg (2003), a tecnoestrutura - que abriga os analistas que fazem a padronização - emerge como parte-chave da estrutura Burocrática Mecanizada, pois ela depende principalmente da padronização de seus processos de trabalho operacionais por meio da organização. Em outras palavras, regras e regulamentos permeiam toda a estrutura da organização; a comunicação formal é favorecida em todos os níveis; a tomada de decisão tende a seguir a cadeia de autoridade formal.

Esta estrutura é ainda caracterizada por uma elevada divisão do trabalho, existindo diferenciação vertical e horizontal do trabalho, diferença entre os funcionais e os operários, diferença entre os vários níveis hierárquicos, entre as funções e entre o estatuto dos membros (DUARTE, 2006, p.5).

A Burocracia Mecanizada apresenta inúmeras falhas, a principal delas é a forma de lidar com os conflitos humanos, como pode ser verificado por Worthy (1995):

A organização foi estabelecida como uma máquina e teve que ser operada como uma máquina. Entretanto, em razão de seus componentes serem humanos em vez de mecânicos, as tarefas de controlá-la e dirigi-la impuseram a ingenuidade dos gerentes científicos. Os elaborados estratagemas da organização industrial moderna, as pilhas de papel e a burocracia, os escalões sobre escalões de supervisão, o crescimento luxuoso da assessoria - todos são evidência da dificuldade de controlar as organizações humanas em termos de princípios mecanicistas (p 72.)

Ou seja, todas as barreiras de comunicação nessas estruturas - horizontal, vertical, status, linha/assessoria - impedem a comunicação informal. "Cada unidade fica encimada de suas próprias prerrogativas e encontra meios de proteger-se contra a pressão ou a intromissão de outras pessoas" (Worthy, 1950:176).

A Figura 3 a seguir mostra simbolicamente uma estrutura administrativa e de apoio plenamente elaborada. Ambas as assessorias da organização estão focadas no núcleo operacional e as grandes unidades operacionais, na linha intermediária para refletir a hierarquia da autoridade vertical (MINTZBERG, 2003, p.193).

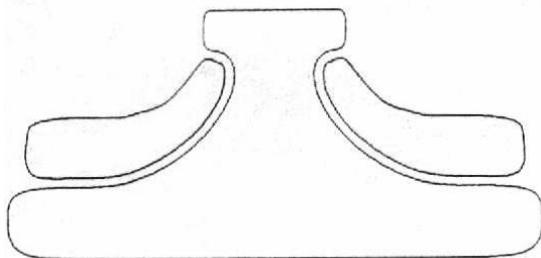


Figura 3 – Representação gráfica de uma Burocracia Mecanizada

Fonte: Mintzberg (2003, p.193)

### **3.1.3. Burocracia Profissional**

Os membros do núcleo operacional procuram minimizar a influência dos administradores (gerentes e analistas) sobre seu trabalho. Isto é, promovem descentralização horizontal e vertical. Quando são bem-sucedidos, trabalha com relativa autonomia, adotando qualquer coordenação quer for necessária mediante a padronização das habilidades. Assim, os operadores exercem força em direção ao profissionalismo - isto é, para a docção do treinamento externo que amplia sua habilidades. Na extensão em que as condições favorecem essa força, a organização estrutura-se como Burocracia Profissional (MINTZBERG, 2003, p. 175).

A Burocracia Profissional opõe-se à Burocracia Mecânica, pois substitui a autoridade da posição fundada na autoridade hierárquica pela autoridade de competência que se baseia no profissionalismo. Passou-se da padronização dos processos de trabalho à padronização das qualificações dos intervenientes (DUARTE, 2006, p.6).

Enquanto a Burocracia Mecanizada gera seus próprios padrões - sua tecnoestrutura desenha os padrões de trabalho para seus operadores e seus gerentes de linha os impõem -, os padrões da Burocracia Profissional têm origem largamente fora de sua própria estrutura, nas

associações autogovernadas que seus operadores reúnem-se com colegas de outras Burocracias Profissionais. Portanto, enquanto a Burocracia Mecanizada baseia-se na autoridade de natureza hierárquica - o poder do cargo - a Burocracia Profissional enfatiza a autoridade de natureza profissional - o poder do conhecimento (*expertise*) (MINTZBERG, 2003, p.215).

A Burocracia Profissional baseia-se na coordenação da padronização das habilidades e em seus parâmetros de design associados, o treinamento e a doutrinação. Contrata profissionais especializados, devidamente treinados e doutrinados, para o núcleo profissional e, depois, concede-lhes considerável controle sobre seu trabalho. Ou seja, o trabalho é altamente especializado na dimensão horizontal, mas ampliado na vertical (MINTZBERG, 2003, p.213).

O controle sobre seu próprio trabalho significa que o profissional age independentemente de seus colegas, mas diretamente com os clientes que serve. Podemos citar como exemplos: empresas de auditorias, hospitais, universidades, sistemas escolares, artesãos, manufatura de vidros finos, fotografia artística, cozinha gastronômica, entre outros (URBANAVICIUS JÚNIOR, 2008, p.44).

O surgimento deste tipo de organizações deveu-se à procura de uma estrutura que pudesse valorizar profissionais altamente qualificados e especializados em detrimento da especialização funcional. Pretendeu-se dar mais relevo à especialização das qualificações individuais do que na divisão de trabalho (DUARTE, 2006, p.7).

A Burocracia Profissional possui uma estrutura achatada, uma linha intermediária estreita e uma assessoria de apoio plenamente elaborada (MINTZBERG, 2003, p.218).

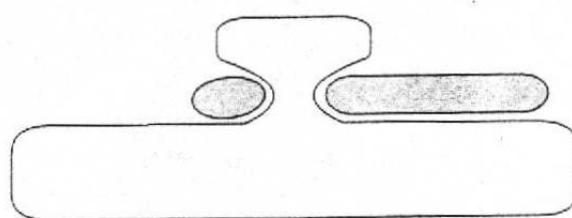


Figura 4 – Representação gráfica de uma Burocracia Profissional

Fonte: Mintzberg (2003, p.218)

### **3.1.4. Forma Divisionalizada**

Os gerentes de linha intermediária também procuram autonomia, mas devem obtê-la de modo muito diferente - retirando poder da cúpula estratégica e, se necessário, do núcleo operacional, para concentrá-lo em suas próprias unidades. Na verdade, favorecem a descentralização vertical limitada. Como resultado, exercem uma força em direção à fragmentação da estrutura, pulverizando o poder entre as unidades baseadas no mercado que podem controlar suas próprias decisões, restringindo a coordenação à padronização de seus outputs. Na extensão em que as condições favoreçam essa força, temos a Forma Divisionalizada (MINTZBERG, 2003, p.176).

A Forma Divisionalizada é composta por unidades semiautônomas que se encontram acoplada mediante uma estrutura administrativa comum (DUARTE, 2006, p.7).

Elas difere das outras quatro configurações em um aspecto importante. Não constitui uma estrutura completa, que vai da cúpula estratégica ao núcleo operacional, mas, ao contrário, é uma estrutura sobreposta a outras. Ou seja, cada divisão tem sua própria estrutura. Essa forma, por si, foca o relacionamento estrutural entre o escritório central e as divisões (MINTZBERG, 2003).

Segundo Mintzberg (2003), em um organograma típico de uma empresa manufatureira divisionalizada, cada divisão contém suas próprias atividades de compras, engenharia, produção e marketing. Essa dispersão das funções operacionais minimiza a interdependência entre as divisões. Assim, cada uma opera com entidade semiautônoma, livre da necessidade de coordenação com as outras. Todavia, a descentralização exigida para a Forma Divisionalizada é altamente circunscrita - não necessariamente mais do que a delegação de alguns gerentes do escritório central a outros gerentes que dirigem as divisões. Em suma, a Forma Divisionalizada requer a descentralização de variedade vertical limitada e paralela.

Na Forma Divisionalizada, cada unidade tem a sua estrutura. Usualmente, as unidades assumem a configuração da Burocracia Mecânica. A sede é responsável, dentre outras coisas, pela coordenação das diferentes divisões, o que possibilita uma extensa amplitude do vértice estratégico (DUARTE, 2006, p.8).

Desincumbidos das tarefas operacionais, os executivos do escritório central passaram a ter tempo, informações e maior envolvimento psicológico para exercer atividades empreendedoras e tomar as decisões estratégicas necessárias para manter a empresa viva e em crescimento e para coordenar, avaliar e planejar o trabalho das divisões (Chandler, 1962:111).

Conforme a figura abaixo, a Forma Divisionalizada apresenta vários departamentos, com grande autonomia, uns em relação aos outros. Cada unidade possui o seu próprio conjunto de regras e regulamentos para o seu correto funcionamento, sem estar sujeito a regras e regulamentos impostos pela direção central (DUARTE, 2006, p.8).

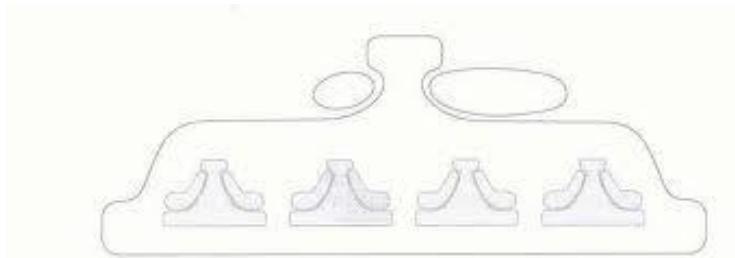


Figura 5 – Representação gráfica de uma Forma Divisionalizada

Fonte: Mintzberg (2003, p.250)

### **3.1.5. *Adhocracia***

Finalmente, a assessoria de apoio consegue a maior influência na organização, não quando seus membros são autônomos, mas quando sua colaboração é necessária para a tomada de decisão, atribuível a sua experiência. Isso ocorre quando a organização é estruturada em constelações de trabalho nas quais o poder é descentralizado seletivamente e que são livres para coordenar intra e entre si por ajustamento mútuo. Na extensão em que a coordenação favoreça essa força em direção à colaboração, a organização adota a configuração de *Adhocracia* (MINTZBERG, 2003. p.176).

A *Adhocracia* é uma estrutura altamente orgânica, que possui pouca formalização, apresenta especialização do trabalho na sua dimensão horizontal, baixa diferenciação vertical, é descentralizada, e ainda, apresenta elevada flexibilidade (DUARTE, 2006, p.10).

Segundo Chiavenato (2011), *Adhocracia* “significa uma estrutura flexível capaz de amoldar-se contínua e rapidamente às condições ambientais em mutação”.

Toflfler (1970) afirma que as organizações precisam desenvolver quatro características fundamentais se quiserem acompanhar as mudanças no ambiente turbulento e

competitivo que se encontram. Precisam tornar-se orgânicas, inovadoras, antiburocráticas e temporárias.

Nenhuma das configurações até aqui discutidas é capaz de inovação sofisticada (MINTZBERG, 2003, p.281).

A Inovação sofisticada requer uma quinta configuração muito diferente, que seja hábil em fundir especialistas advindos de diferentes especializações em equipes de projeto ad hoc que funcionem regularmente (MINTZBERG, 2003, p. 282).

Conforme Urbanavicius Júnior (2008, p.46), esta configuração é o mais novo dos modelos e o que menos se conhece, apresentando os conceitos de forma menos ordenadas. A sua especialização do trabalho é altamente horizontalizada de maneira complexa

Na *adhocracia*, temos uma quinta configuração distinta: uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento; sua especialização é altamente horizontalizada, baseada em treinamento formal; tendência a agrupar especialistas das unidades funcionais para propósitos de organização inter divididos em pequenas equipes de projeto, baseadas no mercado, que visam à execução de um trabalho específico; confia nos instrumento de interligação para encorajar o ajustamento mútuo; e adota a descentralização seletiva das equipes localizadas em vários pontos da organização, envolvendo vários grupos formados por gerentes de linha, especialistas operacionais e assessores (MINTZBERG, 2003, p. 282).

Segundo Mintzberg (2003), de todas as configurações, a *Adhocracia* é a que demonstra menor reverência aos princípios clássicos da administração, especialmente a unidade de comando.

Inovar significa romper padrões estabelecidos. Portanto, a organização inovadora não pode confiar em qualquer forma de padronização para a coordenação (MINTZBERG, 2003, p. 282).

A formalização é reduzida, pelo fato de os seus quadros apresentarem níveis de competência elevados e também porque a formalização origina uma diminuição da flexibilidade. As qualificações e competências dos profissionais permitem também, uma elevada diferenciação horizontal. A baixa diferenciação vertical resulta dos serviços de administração ser mínimos (DUARTE, 2006, p.10).

Os fatores situacionais apresentam ambiente complexo e dinâmico, sistema técnico sofisticado e, frequentemente automatizado. Como exemplos deste modelo, encontramos uma agência espacial, uma empresa cinematográfica, uma fábrica que produz protótipos complexos, entre outras (URBANAVICIUS JÚNIOR, 2008, p.46).

Entretanto, nem toda estrutura pode ser uma *Adhocracia*. Até mesmo pessoas adaptadas e essa estrutura demonstram pouca tolerância por sua fluidez, confusão e ambiguidade em algum momento de sua implementação. "Nessa situação, todos os gerentes, em algum momento, e muitos gerentes, em todos os momentos, anseiam por mais definição e estrutura" (BURNS e STALKER, 1966:122-123).

De acordo com a figura abaixo, a tecnoestrutura é inexistente, pois esta configuração baseia-se nas qualificações e competências profissionais ao invés da cadeia hierárquica (DUARTE, 2006, p.10).

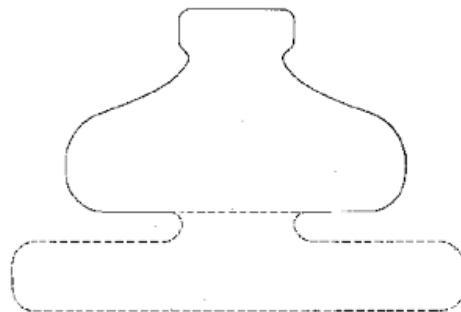


Figura 6 – Representação gráfica de uma *Adhocracia*

Fonte: Mintzberg (2003, p.291)

Segue abaixo o Quadro 1, no qual são explicitadas as vantagens e as desvantagens de cada um dos quatro modelos de organizações supracitados.

Tabela 1 – Comparaçao entre as configurações organizacionais propostas por Mintzberg (2003)

<b>Modelo de Organização</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Estrutura Simples</b>	Estratégicas refletem o centro operacional, favorecendo a flexibilidade e adaptabilidade da resposta estratégica (apenas uma pessoa precisa atuar).	Possibilita confusões entre questões estratégicas e operacionais; Pouca força e preparo para lidar com mudanças externas.
<b>Burocracia Mecanizada</b>	Elevada eficiênciia alcançada com a estandardização da produção.	Coordenação de vários departamentos ou unidades o que pode gerar conflitos devido à forte especialização (cada setor tem o seu próprio objetivo, o qual pode ser diferente dos demais setores); Reagem mal a mudanças (rigidez).
<b>Burocracia Profissional</b>	Elevado desempenho em tarefas aonde intervêm, pois resulta diretamente da qualificação e competência dos profissionais em questão; Maior flexibilidade a mudanças, pois os profissionais apresentam melhores capacidades, autonomia e poder de decisão.	Surgimento de conflitos em unidades lideradas por diferentes profissionais.
<b>Forma Divisionalizada</b>	A administração se encontra liberta dos problemas diários, permitindo à organização concentrar-se essencialmente nos problemas de médio, longo prazo. Tal vantagem, surge da estrutura se encontrar dividida por unidades que não representam mais do que outras pequenas organizações.	Elevados custos organizacionais devido a possibilidades de duplicação de funções, o que inherentemente diminui a eficiênciia da organização. Como existem várias unidades, esta estrutura tem tendência a gerar conflitos entre as unidades que a constituem.
<b><i>Adhocracia</i></b>	Grande adaptação a mudanças e possibilidade de eficiente coordenação dos profissionais	Como não existe clara definição de líderes e responsabilidades, pode acarretar em conflitos entre os profissionais, pois os mesmos trabalham em grupo e têm objetivos comuns.

Fonte: Duarte (2006, p. 4-10)

### **3.2. Variáveis de pesquisa associadas às configurações organizacionais**

#### **3.2.1. Autonomia no trabalho**

Mintzberg (2003) afirma que apoiada em especialistas altamente treinados, a *Adhocracia* – como a Burocracia Profissional – é descentralizado. Entretanto, não da mesma forma, porque na *Adhocracia* os especialistas estão distribuídos pela estrutura, notadamente, na assessoria de apoio e em cargos gerenciais, bem como no núcleo operacional. Portanto, em vez do poder estar concentrado no núcleo operacional, ele está igualmente distribuído por todas as partes da organização.

A descentralização da *Adhocracia* foi denominada seletiva nas dimensões horizontal e vertical. O poder de tomada de decisão está distribuído entre gerentes e não-gerentes em todos os níveis hierárquicos, de acordo com a natureza das diferentes decisões a serem tomada. Na *Adhocracia*, ninguém monopoliza o poder para inovar.

Já na Burocracia Mecanizada, observamos uma baixa autonomia no trabalho onde a especialização do trabalho é predominante. Acarretando em problemas de comunicação e coordenação do trabalho.

Quando um trabalho é verticalmente ampliado ou “enriquecido”, não apenas o trabalhador executa maior número de tarefas, mas também obtém maior controle sobre elas. Por exemplo, um grupo de operários pode receber a responsabilidade de montar um motor, uma unidade natural de trabalho, incluindo poder de decidir como a atividade será compartilhada e realizada

#### **3.2.2. Estímulo à inovação**

De acordo com Mintzberg (2003), um foco sobre o controle dos outputs por padronização não encoraja a inovação. Inovar significa romper padrões estabelecidos. Portanto, a organização inovadora não pode confiar em qualquer forma de padronização para a coordenação.

A inovação sofisticada requer uma configuração muito diferente, que seja hábil em fundir especialistas advindos de diferentes especializações em equipes de projeto ad hoc que

funcionem regularmente. Essa configuração é conhecida por Adhoracia, conforme vimos em 4.1.5.

Mintzberg (2003) afirma que em uma Burocracia Mecanizada, os dirigentes posicionados na cúpula estratégica dessas organizações estão preocupados, em grande parte, com o melhor ajustamento de suas máquinas burocráticas. Ou seja, essas são organizações de desempenho, não organizações de solução de problemas. Relacionados a elas está a busca perpétua por meios mais eficientes de produzir determinados outputs. Assim, a função empreendedora assume uma forma muito restrita na cúpula estratégica, conseguintemente, a inovação possui baixíssimo grau de estímulo nessa configuração, em comparação com as demais.

### **3.2.3. Padronização dos processos de trabalho**

As organizações padronizam o comportamento para reduzir sua variabilidade e, finalmente, para prevê-lo e controlá-lo. Um motivo importante para fazerem isso é a possibilidade de coordenar as atividades, pois a padronização do conteúdo do trabalho é um mecanismo de coordenação muito rígido.

Segundo Mintzberg (2003), podemos definir uma estrutura como burocrática na extensão que seu comportamento seja predeterminado ou previsível, na realidade, padronizado (seja pelos processos de trabalho, outputs ou habilidades, centralizados ou não).

Das cinco configurações, a Burocracia Mecanizada é a estrutura onde se mais valoriza a padronização dos processos de trabalho – ela tem uma obsessão por controle. Essa estrutura depende principalmente da padronização de seus processos de trabalho operacionais por meio da coordenação, a tecnoestrutura – que abriga os analistas que fazem a padronização – emerge como parte-chave da estrutura.

Entretanto se algumas organizações enfatizam a padronização, outras, presumivelmente, não o fazem. São caracterizadas por arranjos flexíveis do trabalho, baseando sua coordenação e ajustamento mútuo ou supervisão direta. Esse tipo de estrutura é conhecido como orgânica e é definido pela ausência de padronização na organização.

De acordo com Mintzberg (2003), na *Adhocracia*, não pode-se confiar nas habilidades padronizadas de especialistas para obter a coordenação, porque levaria à padronização em vez de à inovação. Ou seja, a *Adhocracia* é, das cinco configurações, a que menos enfatiza a padronização dos processos de trabalho.

### **3.2.4. Tomada de decisão**

A ênfase na padronização vai mais além do núcleo operacional da Burocracia Mecanizada, e com ela segue a influência dos analistas. Em outras palavras, regras e regulamentos permeiam toda a estrutura da Burocracia Mecanizada; a comunicação formal é favorecida em todos os níveis; a tomada de decisão tende a seguir a cadeia de autoridade formal. Em nenhuma outra configuração, o fluxo de informação e a tomada de decisão lembram mais diretamente o sistema de fluxos regulamentados, com comandos amplificados cadeia vertical abaixo e a informação de feedback agregada e transmitida hierarquia acima (MINTZBERG, 2003, p. 188).

Ou seja, em qualquer nível hierárquico, o comportamento na Burocracia Mecanizada é relativamente mais formalizado do que em outras configurações.

Segundo Mintzberg (2003), de todas as configurações, a *Adhocracia* é a que demonstra menor reverência aos princípios clássicos da administração, especialmente a unidade de comando.

O sistema regulado não tem muita importância. Nessa configuração, os processos de informação e decisão fluem flexível e informalmente, onde quer que devam promover a inovação. Isso significa passar por cima da cadeia de autoridade, se for necessário.

### **3.2.5. Cooperação e interação no trabalho**

Segundo Mintzberg (2003), na Burocracia Mecanizada temos o desenvolvimento da mentalidade de controle onipresente. O problema nessa estrutura não é desenvolver uma atmosfera aberta em que as pessoas possam conversa sobre os conflitos, mas reforçar uma atmosfera fortemente fechada, na qual o trabalho possa ser feito apesar deles.

Já a *Adhocracia*, deve contratar e dar poder aos especialistas – profissionais cujos conhecimentos e habilidades são altamente desenvolvidos em programas de treinamento. Entretanto, diferente da Burocracia Profissional, a *Adhocracia* não pode confiar nas habilidades padronizadas desses especialistas para obter a coordenação, porque levaria à padronização. Assim, enquanto cada profissional da Burocracia Profissional pode operar independentemente, na *Adhocracia*, deve fundir seus esforços. “As organizações tradicionais podem assumir que

conhecem todos os problemas e métodos. Assim, podem designar tarefas especializadas a um único especialista ou a um grupo funcional compartmentalizado” (MINTZBERG, 2003, p.203).

Em nítido contraste, mas *Adhocracias*, os diferentes especialistas devem unir esforços em equipes multidisciplinares, cada uma formada em torno de um projeto de inovação específico.

### **3.3. A função compras**

“A arte de comprar está se tornando cada vez mais uma profissão e cada vez menos um jogo de sorte. Em muitos casos não é o custo que determina o preço de venda, mas o inverso. O preço de venda necessário determina qual deve ser o custo. Qualquer economia, resultando em redução de custo de compra, que é uma parte de despesa de operação de uma indústria, é 100% lucro. Os lucros das compras são líquidos” (HENRY FORD).

Embora todos saibam comprar, em função do cotidiano de nossas vidas, é imprescindível a conceituação da atividade, que significa procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa.

Segundo Heinritz e Farrell (1979), qualquer atividade industrial requer materiais e suprimentos com os quais possa trabalhar. Antes que uma simples engrenagem possa começar a girar, no processo de manufatura, os materiais devem estar disponíveis e deve haver a certeza de que o suprimento será contínuo.

Para que se mantenha uma posição competitiva de vendas favorável e para que se obtenham lucros satisfatórios, os materiais devem ser adquiridos ao mais baixo custo, desde que satisfaçam as exigências de qualidade e de processamento. O custo das aquisições e o custo da manutenção de estoques de material devem, também, ser mantidos em um nível econômico. Essas considerações elementares são a base de toda a função e ciência das Compras (HEINRITZ e FARREL, 1979, p. 15).

Neste contexto, a compra é uma função administrativa. Mesmo em bases diferentes, a compra é, por si própria, uma verdadeira função administrativa. Envolve ela a Administração de Materiais em uso corrente, desde a determinação de fontes de fornecimento e "vias de fornecimento", passando pelo Almoxarifado, até à entrega final nos pontos de produção, conforme se fizer necessário em todos os estágios há decisões a serem tomadas, quanto à qualidade, quantidade, cronogramas, origem e custo. E todas essas decisões devem estar intimamente ligadas às condições econômicas, e outras, relativas à empresa, que são permanentemente cambiantes e que alteram os objetivos e diretrizes imediatos das Compras mensalmente, e mesmo diariamente (HEINRITZ e FARREL, 1979, p. 20).

Segundo Baily (2000), o objetivo de compras é comprar a qualidade de material correta, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa, ao preço adequado. Um bom objetivo deve ser mensurável de alguma forma, mas o que quer dizer um preço adequado, por exemplo? Para os propósitos atuais, lembrando a necessidade de trabalhar com uma função eficaz na equipe gerencial, a seguinte definição ampla de objetivos é sugerida:

- Suprir a organização com um fluxo seguro de materiais e serviços para atender às suas necessidades;
- Assegurar a continuidade de suprimento para manter relacionamentos efetivos com fontes existente, desenvolvendo outras fontes de suprimentos alternativas, ou para atender as necessidades emergentes ou planejadas;
- Comprar eficiente e sabiamente, obtendo por meio éticos o melhor valor por centavo gasto;
- Manter relacionamentos cooperativos sólidos com outros departamentos, fornecendo informações e aconselhamentos necessários para assegurar a operação eficaz de toda a organização; e
- Desenvolver funcionários, políticas, procedimentos e organização para assegurar o alcance dos objetivos previstos.

Além disso, podemos acrescentar alguns objetivos mais específicos como:

- Selecionar os melhores fornecedores do mercado;
- Ajudar a gerar o desenvolvimento eficaz de novos produtos;
- Proteger a estrutura de custos da empresa;
- Manter o equilíbrio correto de qualidade/valor;
- Monitorar as tendências do mercado de suprimentos; e

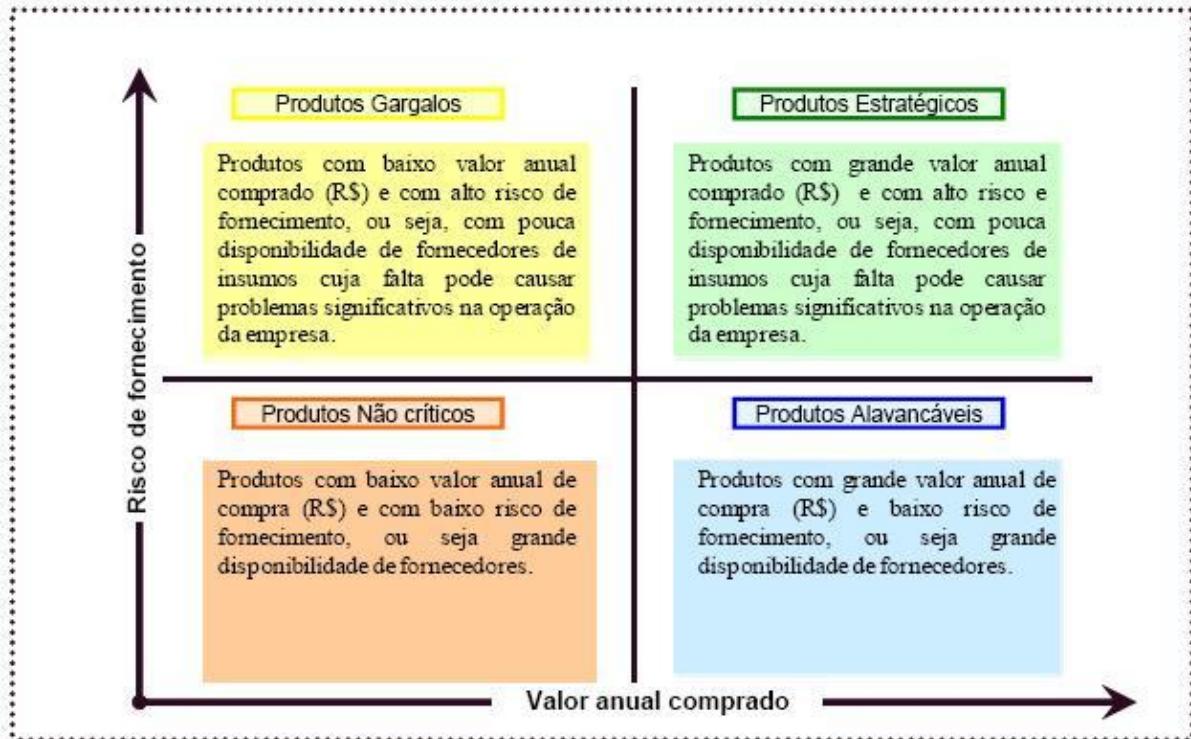
- Negociar eficazmente para trabalhar com fornecedores que buscarão benefício mútuo por meio de desempenho economicamente superior.

A orientação mais desenvolvida do papel de compras é agora muito mais estratégica, com os aspectos rotineiros da atividade automatizados ou controlados pelo pessoal de escritório.

### **3.3.1. Posicionamento da função compras**

Segundo Baily (2000), para desenvolver relacionamentos mútuos ou de parcerias com os fornecedores é necessário aplicar o princípio de Pareto: geralmente, constatamos que 80% das compras serão realizadas junto a 20% dos fornecedores.

Uma ferramenta útil para ajudar a determinar os fornecedores com os quais serão mantidos esses relacionamentos é o "Posicionamento da função compras", baseado no trabalho de Kraljic (1983), ilustrado pela Figura 1.5. O eixo vertical, denominado "Risco de Fornecimento", diz respeito ao grau de dificuldade associado ao suprimento de um produto ou um serviço ou à vulnerabilidade da organização-cliente a um fracasso do fornecedor em suprir o produto ou serviço em tempo ou à falha em serviço de um suprimento. O eixo horizontal, "Valor Anual Comprado", é usado para indicar a extensão do potencial do suprimento em contribuir para a rentabilidade (ou eficiência) da compra. Esse potencial de lucro pode ser percebido ao se atingirem custos menores, pelo pagamento de um preço menor por um bem ou serviço ou pela introdução de métodos de compra mais eficiente.



**Figura 5 - Matriz de classificação dos produtos**

Fonte: Pesquisa Cel/ COPPEAD - 2007

**Figura 7 - Ferramenta de posicionamento de compras**

Fonte: Baily (2000, p.23)

### 3.3.2. Custo total de aquisição

O preço de compra é o fator mais frequentemente associado às responsabilidades de compras. Desde que os preços são afetados pelos custos, pelo menos a longo prazo, uma função importante dos compradores é trabalhar com colegas e fornecedores para erradicar os custos desnecessários. Esses custos podem decorrer do excesso de especificação, da compra de um item não padronizado, da embalagem desnecessária e também do design do produto em termos de utilidade de transporte (BAILY, 2000, p. 23).

O custo total de aquisição representa mais do que o preço e tem influência no desenvolvimento do papel mais amplo das compras na administração do custo total. É o total que você realmente paga pelos bens e serviços, incluindo coisas como ferramentaria, impostos alfandegários, estocagem, inspeção, conserto ou retificação, etc (BAILY, 2000, p. 24).

O preço é o custo mais visível da maioria das aquisições e, em muitos casos, será também o maior componente do custo total. O "iceberg preço/custo" ajuda-nos a visualizar os custos ocultos que devem ser considerados no processo de tomada de decisão.

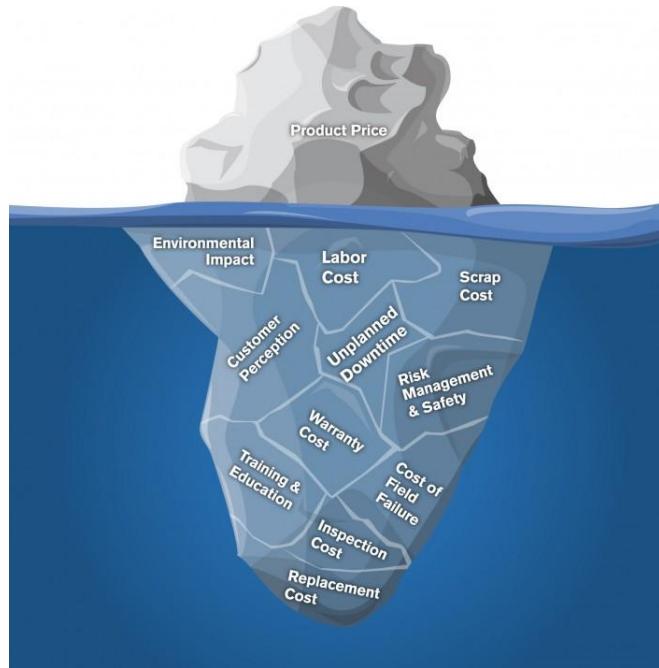


Figura 8 - Iceberg preço/custo

Fonte: Adaptado de Baily (2000, p.24)

### 3.4. A evolução das compras

A área de compras passou a assumir responsabilidades mais abrangentes, indo além da tarefa típica de comprar - negociar preço, prazo e qualidade junto ao fornecedor -, tornando-se intermediadora das estratégias da empresa nas decisões de produto, processo e suprimentos. Assim, as decisões de compras deixaram de ser isoladas, e estão cada vez mais integradas com as decisões de outras áreas - qualidade, engenharia, marketing, etc.... - que exercem um papel igualmente estratégico.

Hoje a função compras é vista como parte do processo de logística das empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos (*supply chain*). Por isso, muitas empresas passaram a usar a denominação gerenciamento da cadeia de suprimentos ou simplesmente gerenciamento de suprimentos, um conceito voltado para o processo, em vez do tradicional compras, voltado para as transações em si, e não para o todo (MARTINS; ALT, 2000 p. 64).

Em um contexto onde a área de compras é voltada para a organização, ou seja, com a participação das outras áreas nas tomadas de decisão. Requerem-se um estudo mais abrangente sobre como a área de compras se organiza (estrutura), como a área atua internamente e junto à cadeia de suprimentos (processo) e quem são os compradores (perfil desejado).

### **3.5. Cadeia de Suprimentos**

A cadeia de suprimentos é um subconjunto da cadeia de valor, a qual é focada em agregar valor a um serviço ou a um produto físico, enquanto a cadeia de suprimentos é preocupada principalmente com a produção, distribuição e vendas de produtos físicos. (Simchi-Levi, 2000, apud Souza, Carvalho, Liboreiro, 2006).

De acordo com Nazário (1999) apud Souza, Carvalho, Liboreiro (2006), “maximizar a utilização de ativos, maximizar a utilização da atual cadeia de suprimentos incluindo a tecnologia da informação, temos nos anos 1970 preocupações voltadas à eficiência dos objetivos operacionais. Nos anos 1980, a eficiência estratégica foi a preocupação. Nessa época, sistemas como reservas de passagens aéreas funcionaram como uma forte vantagem competitiva. Hoje, a gestão da cadeia de suprimentos é um bom exemplo onde ambos, objetivos e utilização de tecnologias da informação, contêm aspectos de eficiência operacional e estratégica.”

Segundo o Council of Logistics Management (CLM), logística é a parcela do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implanta e controla, de forma eficiente e eficaz, o fluxo e o fluxo reverso e a estocagem de materiais, serviços, e as informações correlacionadas, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, de forma a atender as necessidades dos clientes.

Christopher (1999) também amplia o conceito, considerando que a logística empresarial abrange as áreas que tratam diretamente com o fluxo de beneficiamento das matérias-primas em produtos acabados, tanto no aspecto interno de uma organização empresarial quanto no

aspecto externo, envolvendo todos os fornecedores de matérias primas e partes que compõem um produto, até o ponto de ocorrência da demanda deste produto pelo consumidor final.

A logística é considerada um dos caminhos para a diferenciação de uma organização na obtenção de vantagens competitivas, na medida em que implica na redução de custos, agregando valor ao cliente e maximizando a lucratividade, que significa posição de superioridade perante os concorrentes. Porter (1989) menciona:

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando-se para uma empresa como um todo. Ela deriva das muitas atividades discretas que uma firma desempenha projetando, produzindo, comercializando, entregando e apoiando seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custo relativo da empresa e criar a base para a diferenciação. A cadeia de valor desdobra a empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, para compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes ou potenciais. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata ou, melhor do que seus concorrentes.”

### **3.6. Pessoal de compras e perfil do comprador**

Segundo Baily (2000), os perfis dos funcionários precisam estar vinculados de alguma forma às necessidades estratégicas. Não será possível para as organizações se beneficiarem da vantagem competitiva proporcionada por uma função compras desenvolvida, a menos que tenham funcionários com conhecimento, habilidades e competências apropriadas para colocar ideias em prática.

A figura abaixo ilustra o provável "perfil do comprador" a ser exigido pelas organizações em diferentes estágios de desenvolvimento da área de compras. No estágio 1, a função do comprador é vista como essencialmente burocrática e reativa, mas no estágio 5 ela torna-se proativa, com pouco envolvimento do mesmo nas atividades rotineiras de compras - emissão, programação e encaminhamento de pedidos resumem-se agora a tarefas burocráticas e automatizadas, com o mínimo envolvimento do comprador.

Tabela 2 - Perfil do Comprador

<b>Estágio de Desenvolvimento</b>	<b>Características gerais e responsabilidades do responsável por compras</b>
Primitivo	Sem qualificações especiais, abordagem burocrática, cerca de 80% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Conscientização	Sem qualificações especiais, algumas rotinas básicas de compras, 60-79% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Desenvolvimento	Qualificações acadêmicas formais exigidas, envolvimento em negociações, reconhecimento da função compras e suprimento, 40-49% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Maturação	Qualificação gerencial exigida; compradores especializados em commodities integrados com as áreas funcionais; envolvimento com todos os aspectos do desenvolvimento de novos produtos; maior parte do trabalho dedicada à negociação e à redução do custo/desenvolvimento de fornecedores; 20-30% do tempo é dedicado às atividades burocráticas
Avançado	É necessária qualificação profissional ou pós-graduada; o comprador está mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total da aquisição, à administração da base de fornecedores, etc.; menos de 20% do seu tempo é dedicado às atividades burocráticas.

Fonte: Baily (2000, p. 425).

Muitos fatores influenciam o comportamento das pessoas. Por exemplo, quando uma organização está estruturada de forma a desestimular o impulso empreendedor, os compradores tenderão a evitar risco, e as habilidades e as competências necessárias para os mesmos em tal ambiente serão diferentes daqueles que operam em ambiente que proporcionam maior liberdade (BAILY, 2000, p. 426).

Nesse sentido, Luiza Castro e Nunes (1999, p. 774) alertam para a falta de treinamento e motivação dos servidores envolvidos com as compras institucionais, especialmente nas organizações de saúde, traçando um paralelo entre o profissionalismo dos funcionários das empresas fornecedoras e a consequente falta de treinamento dos compradores públicos, alertando que:

as organizações compradoras, nesse caso, organizações públicas de saúde, são empresas onde, via de regra, a missão institucional não está bem definida, as atividades-meio são pouco profissionalizadas e os funcionários, consequentemente, mal treinados. (...) O quadro é deveras desfavorável ao serviço público:

de um lado fornecedores bem equipados; de outro, uma organização constituída de servidores mal treinados e frequentemente desmotivados, atendendo não aos interesses de seus clientes/usuários, mas sim, exclusivamente a interpretações da legislação.

### **3.7. Aspectos estratégicos das compras**

As estratégias de uma empresa devem ser formuladas desde que estejam de acordo com os objetivos estratégicos. É essencial que todas as estruturas da empresa, inclusive as compras, façam parte desse processo. Tradicionalmente, as compras tendem a estar nas atividades operacionais diárias, embora não venham dando a empresa a contribuição de que são capazes. Elas devem participar da tomada de decisões táticas e estratégicas.

Segundo Baily (2000), uma operação de compras estratégica proativa pode dar à organização uma vantagem competitiva ao reduzir o desperdício na cadeia de valor. Entretanto, as estratégias de compras não podem ser desenvolvidas isoladamente. Elas devem estar integradas à estratégia corporativa para ser bem-sucedidas.

Historicamente, as funções de marketing, finanças ou produção tendem a dominar as organizações. A inabilidade da função compras e suprimentos, resultante de sua falta de desenvolvimento, em contribuir efetivamente para a decisão de fabricar ou comprar, tem enfraquecido as perspectivas de sobrevivência em longo prazo de muitas organizações de manufatura e gerado custos maiores do que o necessário.

### **3.8. Configurações organizacionais de Mintzeberg associadas à gestão de compras**

Para fazer a relação entre as configurações Organizacionais de Mintzberg e a Gestão de compras iremos comparar o estágio evolutivo da gestão de compras e como as configurações de Mintzeberg estão associadas a cada estágio.

Quanto mais desenvolvida for a atividade de compras, mais provável que ela esteja plenamente integrada com as demais áreas da organização.

### **3.8.1. Gestão de compras relacionada à Estrutura Simples**

A estrutura simples geralmente ocorre em pequenas empresas jovens, nas quais não há a necessidade de especialistas profissionais em administração e tecnologia, nem mesmo a necessidade de padronização de procedimentos administrativos, nem processos de trabalho no núcleo operacional da empresa. Assim, existe pouca ou quase nenhuma necessidade de assessoria especializada e padronização do trabalho. O trabalho é coordenado simplesmente pela cúpula estratégica por meio de supervisão direta, em que uma pessoa tem a responsabilidade pelo trabalho das outras, dando instruções e monitorando suas ações. Não existe, ainda, a estruturação formalizada das áreas de gestão de recursos mercadológicos, financeiros, humanos e de produção (SANTOS, 2001, p. 3).

A tomada de decisão estratégica baseada na centralização de poder permite rápida resposta ao ambiente competitivo dinâmico. A formulação estratégica é, com certeza, de única responsabilidade do principal executivo (MINTZBERG, 1995, p.159).

Neste caso – de uma estrutura simples – a função compras está subordinada a outro grupo ou funções, como por exemplo: produção, marketing, finanças, etc. E muitas vezes diretamente ligada a função logística.

Segundo Santos (2001), a iniciação funcional da logística/compras caracteriza-se por criação e distribuição, pelas áreas de gestão de finanças, produção e marketing, das seguintes atividades: processamento de pedidos, controle de inventário, planejamento e armazenagem de materiais, planejamento, programação e controle da produção, compra de materiais, gerência do transporte e serviços de vendas.

### **3.8.2. Gestão de compras relacionada à Burocracia Mecanizada**

Segundo Santos (2001) a burocracia mecanizada advém do crescimento das empresas e da transformação de seus ambientes competitivos em estáveis e simples, decorrendo essa estabilidade da posição de liderança ou da proteção governamental em seus mercados. Apesar do emprego de tecnologia sofisticada, essas empresas incorporam essa tecnologia no sistema produtivo de forma a facilitar o entendimento do trabalho a ser feito para a obtenção de seus

produtos, o que não exige alta especialização profissional por parte de seus funcionários. A produção em alta escala e baixo custo, em elevados volumes, de produtos com ciclos de vida longos, é pressuposto para o sucesso de seus negócios.

Promove-se a especialização funcional das unidades organizacionais e dos funcionários das empresas sem a preocupação de aproveitar as novas oportunidades de negócios, bem como a consequente padronização de seus processos de trabalho (SANTOS, 2001, p. 5).

A gestão da produção influencia-se bastante na concepção de engenharia sequencial, em que “cada segmento da empresa, após executar a parte que lhe cabe do projeto, transfere a documentação acabada para o setor seguinte e fica na defensiva. Cada unidade organizacional que recebe o material do setor precedente encontra, invariavelmente, falhas, segundo a perspectiva de sua especialidade, e retorna a documentação ao setor originário para as alterações. Esta dinâmica gera conflitos, produz atrasos, pode aumentar custos e nem sempre melhora a qualidade de resultados” (KRUGLIANSKAS, 1995, p.26)

Neste estágio acontece a criação de um departamento de compras, onde ocorre uma centralização da função compras, que na prática significa que, independente das compras locais de pequeno valor, todas as compras são feitas a partir de um escritório central.

Segundo Baily (2000), as vantagens desse tipo de estrutura são:

- A economia obtida pela consolidação dos pedidos melhora o poder de negociação da área de compras e facilita os relacionamentos com os fornecedores
- Evita anomalias de preços por membros da empresa e a concorrência entre eles por materiais escassos.
- Melhor administração geral de estoques e utilização de materiais.
- Menor número de funcionários envolvidos com compras, uniformidade de procedimentos, formulários, padrões e especificações.

Frequentemente, o departamento de compras centralizado é responsável por:

- Determinação de políticas, padrões, procedimentos e especificações gerais.
- Negociação dos contratos de materiais comuns usados por todas as unidades em qualquer volume.
- Grandes contratos de matérias comuns usados por todas as unidades.
- Contratos para materiais importados e para exportações relevantes.

### **3.8.3. Gestão de compras relacionada à Burocracia Profissional**

Para fazer a relação entre as configurações Organizacionais de Mintzberg e a Gestão de compras iremos comparar o estágio evolutivo da gestão de compras e como as configurações de Mintzberg estão associadas a cada estágio.

A Burocracia Profissional baseia-se na coordenação da padronização das habilidades e em seus parâmetros de design associados, o treinamento e a doutrinação. Contrata profissionais especializados, devidamente treinados e doutrinados, para o núcleo profissional e, depois, concede-lhes considerável controle sobre seu trabalho. Ou seja, o trabalho é altamente especializado na dimensão horizontal, mas ampliado na vertical (MINTZBERG, 2003, p.213).

Na gestão de compras, o controle sobre seu próprio trabalho significa que o profissional age independentemente de seus colegas, mas diretamente com os clientes que serve.

### **3.8.4. Gestão de compras relacionada à Forma Divisionalizada**

A inovação dos negócios e dos produtos exige que as empresas revejam sua estrutura e seus processos de tomada de decisão. Assim, a diferenciação de produtos é buscada por meio da criação de divisões, responsáveis por linha de produtos e/ou por região geográfica, que passam a ter maior autonomia na formulação das estratégias divisionais (MINTZBERG, 1995, p.223-226).

Os gerentes divisionais passam a formar o escritório central que compartilha com a cúpula estratégica a formulação da estratégia empresarial. Por isso, no âmbito do escritório central, os sistemas de planejamento e controle são baseados na gestão de desempenho. Além disso, o escritório central encarrega-se do estabelecimento de metas que sirvam como medidas quantitativas para a avaliação do desempenho das unidades organizacionais. A pretendida autonomia gerencial fica comprometida com a concentração de poder no nível das divisões e no escritório central. Em consequência, os objetivos estratégicos são impostos à divisão e renova-se a obsessão pelo controle, desta vez um controle divisional com imposição de padrões de desempenho artificiais (MINTZBERG, 1995, p.240).

Na formulação da gestão de compras em empresas com estrutura divisional, as várias áreas de gestão buscam integrar-se para atender de forma isolada às necessidades dos negócios divisionais, mas essa integração se restringe aos negócios divisionais, não abrangendo toda a corporação ou a empresa. Ou seja, a área de compras perde poder e as diversas divisões ficam isoladas, e a mercê de um centralizador, nesse caso o escritório central, que não atende as necessidades individuais de cada unidade ou divisão.

### **3.8.5. Gestão de compras relacionada à *Adhoracia***

Em ambientes competitivos complexos, nos quais se tornam frequentes as alterações na linha de produtos, tem-se como organização predominante aquela que se configura como um sistema de processo decisório ad hoc, por isso denominada *adhocracia*. A partir de oportunidades de mercado, organizam-se equipes ad hoc que se encarregam de explorá-las. Assim, como primeira mudança necessária, tem-se a constituição de redes de trabalho baseadas em equipes, ad hoc ou de processos de negócios, que se sobreponem à estrutura organizacional tradicional (SANTOS, 2001, p. 9)

A criação de unidades de negócios também constitui requisito importante para que as organizações atinjam a competitividade. Entende-se por unidade de negócios, ou unidades estratégicas de negócios, “... o agrupamento de atividades que tenham amplitude de negócio e atuem com perfeita interação com o ambiente (...). Ela representa uma das formas mais interessantes para otimizar os resultados das empresas. Isto porque cada produto ou conjunto de produtos homogêneos, quanto à sua finalidade maior, representa um negócio e, consequentemente, deve ser administrado como tal, apresentando os devidos resultados (...)”(OLIVEIRA, 1995, p.80).

“Estratégia requer disciplina constante e comunicação clara. De fato, uma das mais importantes funções de uma estratégia explícita e comunicada é guiar os funcionários na crescente realização de escolhas, que ocorre em virtude dos trade-offs de suas atividades individuais e nas decisões cotidianas” (PORTER, 1996, p.77).

“A definição e a comunicação das atividades estratégicas permitem que os funcionários de todos os níveis da organização compartilhem a mesma perspectiva estratégica” (EISENSTAT, 1993, p.35).

Nesse contexto, integram-se os conhecimentos e habilidades dos vários especialistas às tecnologias usadas pela empresa, com o objetivo de constituir as competências essenciais da organização (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p.235).

Segundo Santos (2001), devido ao estágio de integração interna atingido pelas áreas de gestão ocorre um nivelamento da importância das mesma, isso facilita a integração das estratégias funcionais com as estratégias de negócios e estimula a composição de equipes interfuncionais associadas às competências essenciais da empresa.

Segundo Baily (2000), as compras e os suprimentos nas organizações variarão em termos de seus estágios de desenvolvimento. Quanto mais avançada a atividade, mais provavelmente ela estará envolvida com as etapas de origem e de destino da cadeia de suprimentos. Por sua vez, isso afetara as estruturas da organização.

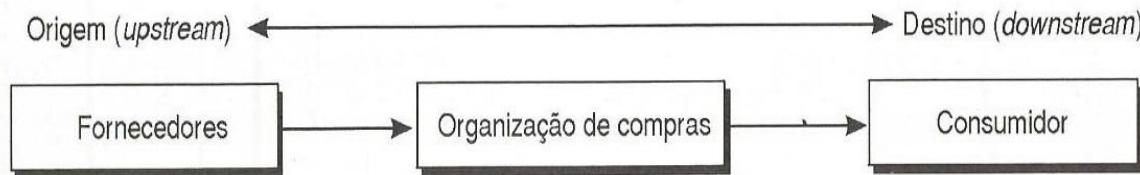


Figura 9 – Atividades de origem (upstream) e de destino (downstream).

Fonte: Baily (2000, p.88).

Tradicionalmente, o comprador sempre esteve envolvido de forma direta com relativamente poucas funções internas e, possivelmente, apenas com a primeira camada de fornecedores. Entretanto, se as organizações estiverem preocupadas com a adoção de abordagens de classe mundial e com a eliminação de custos desnecessários na cadeia de suprimentos, elas precisarão adotar estruturas funcionais mais flexíveis. Assim, as estruturas de compras precisão estar preparadas para lidar cada vez mais com as atividades de origem e de destino.

O envolvimento do tempo na cadeia de suprimentos significa que o comprador deve participar de todas as etapas da cadeia e não estar somente limitado a primeira camada de fornecedores.

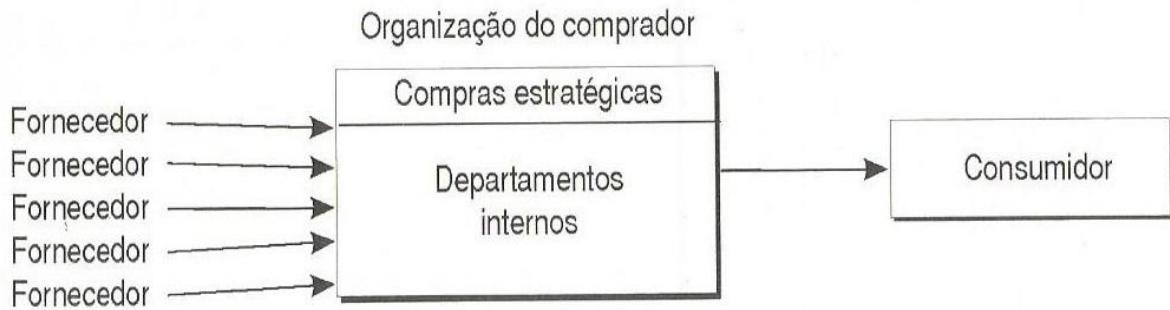


Figura 10 - Novo tipo de estrutura organizacional

Fonte: Baily (2000, p.90)

### **3.9.Variáveis de pesquisa associadas à gestão de compras**

#### **3.9.1. Autonomia no trabalho**

Segundo Baily (2000), há organizações em que a função compras está mais subordinada à produção. Provavelmente, essa posição reflete as atitudes tradicionais nas organizações, bem como a qualidade dos representantes dos fornecedores. “Se você paga mal, não poderá esperar um bom desempenho!” Um papel inferior e um salário inexpressivo etc. não atrairão pessoas com habilidade de desempenhar a função em alto nível. Como resultado, as funções de compras mais amplas são desempenhadas por outras pessoas ou atribuídas a compradores habilitados. Esse comportamento é visível no estágios de evolução Primitivos e Conscientização em compras.

Já no estágios de Maturação e Avançado, os funcionários de compras possuem uma maior autonomia e não fica refém ou subordinado à outras áreas da empresa. Em tais circunstâncias, os funcionários de compras competentes podem precisar chamar a atenção das administrações tradicionais sobre o potencial da função. O status é conquistado; raramente é dado.

À medida que a função compras assume papel mais estratégico – estágios Avançado ou de Maturação, será necessário a transferência das aquisições rotineira aos próprios departamentos, principalmente daqueles que agregam pouco valor. Essa evolução ocorre à medida que as compras passam a torna-se mais estrategicamente proativas. Assim, é provável que, no futuro, encontraremos novas estruturas em ação, com uma pequena atividade estratégica de compras responsável pela administração de cadeias de suprimento, determinando a política global de compras envolvida com grandes negociações, enquanto os itens rotineiros, de valor menor, serão tratados pelos próprios departamentos funcionais.

### **3.9.2. Estímulo à inovação**

O estímulo à inovação ou a melhoria contínua no setor de compras é prejudicado ou quase nulo nos estágios “Primitivo” e de “Conscientização”, pois os funcionários desse setor geralmente não possuem qualificações especiais que os capacitem para realizar um trabalho inovador e prático. Porém, quando esses trabalhadores possuem as qualificações desejadas, eles não encontram tempo ou abertura para mudanças, pois cerca de 60 – 80% do seu tempo são dedicadas às atividades burocráticas de baixíssimo valor agregado.

Em contrapartida, no estágio “Avançado” do setor compras, o perfil necessário para o comprador é de um profissional graduado ou pós-graduado, onde o comprador estará mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho, mais dedicado ao custo total de aquisição, etc.; menos de 20% de seu tempo é dedicado às atividades burocráticas.

### **3.9.3. Padronização dos processos de trabalho**

A padronização dos processos de trabalho não é algo totalmente ruim, no estágio “Primitivo” de compras ela é praticamente inexistente, as compras são fragmentadas e realizadas, principalmente, pelas áreas funcionais; a área de compras dedica-se mais ao trabalho burocrático.

Nos estágio mais evoluídos – “Conscientização” e “Desenvolvimento” – a função compras é estabelecida oficialmente na empresa, o seu trabalho principal é burocrático e altamente padronizado, e as áreas funcionais ainda tem algum envolvimento nas compras.

Em contrapartida, no estágio “Avançado”, a função compras assume uma função estratégica do negócio, menos de 20% de seu tempo é dedicado às atividades burocráticas. Porém, essas atividades são altamente padronizadas e eficientes, restando 80% ou mais de seu tempo dedicadas a funções estratégicas como desenvolvimento de novos fornecedores e desenvolvimento estratégico, por exemplo.

### **3.9.4. Tomada de decisão**

A Tomada de Decisão é ínfima ou quase nula quando a função compras está em um dos seus estágios primitivos – “Primitivo” ou “Conscientização”. Ou seja, o comprador é frequentemente subordinado à produção ou outras áreas da empresa, como marketing e P&D. Nesse caso, o funcionário de compras simplesmente realiza as funções mais burocráticas, como catar e compras, por exemplo; e as decisões mais estratégicas de onde, como, quando comprar, são de responsabilidades das outras áreas da empresa.

Já nos estágio mais evoluídos de compras – “Maturação” e “Avançado” – a função compras assume um papel mais estratégico, e será necessário a transferência das aquisições rotineiras aos próprios departamentos, principalmente daqueles que agregam pouco valor. Essa evolução ocorre à medida que as compras passam a tornar-se estrategicamente mais proativas.

Assim, encontraremos novas estruturas em ação, com uma pequena atividade estratégica de compras responsável pela administração de cadeias de suprimentos, determinando a política global de compras envolvida com grande negociações, enquanto os itens rotineiros, de valor menor, serão tratados pelos próprios departamentos funcionais. Em cada centro de lucro, os responsáveis pelos orçamentos individuais seriam autorizados a “comprar” conforme os parâmetros estabelecidos pela área de compras. Uma atividade estratégica de compras teria como função treinar e acompanhar esses novos desenvolvimentos.

### **3.9.5. Cooperação e interação no trabalho**

A cooperação e interação no trabalho ocorre em todos os estágio da função compras, mas em diferente graus e relações. Nos estágio mais inferiores – “Primitivo” e “Conscientização” – o departamento de compras interage somente o necessário com os outros departamentos, e interage diretamente com produção e/ou planejamento de compras, onde somente relacionamento de 1 via, recebendo ordens do que e quando comprar. A cooperação é quase inexistente, sendo que a troca de informações é altamente formalizada, e ocorre somente quando é muito necessária.

Já nos estágio mais evoluídos de compras – “Maturação” e “Avançado” – o departamento de compras interage diretamente com todas as áreas, participando de todos os projetos da empresa, desde de sua criação, até a fase final; cooperando com sua criação e maturação. As decisões estratégicas são tomadas em conjunto com as outras áreas e compras tem um peso pelo menos igual de decisão em comparação com os outros departamentos.

#### 4. METODOLOGIA

O objetivo do estudo é estudar na prática, ou seja, em uma empresa de tecnologia, localizada na cidade de São Carlos – SP, a relação da gestão de compras com a estrutura organizacional adotada pela mesma.

Optou-se por estudar o caso em uma empresa que de alta tecnologia que cresceu de forma abrupta tanto em faturamento, como em dimensões físicas na última década – tem somente 13 anos de existência. Outro fator preponderante, é o fato de poder-se analisar o caso com profundidade, pois possui-se acesso direto a todos os dados necessários.

A relevância do estudo consiste na importância do conhecimento de Compras e sua relação com a Teoria Organizacional. A partir dessas relações, obtém-se mais êxito, o trabalho em equipe e a troca de informações entre as equipes de trabalho, está associada a resolução de problemas de forma mais eficiente, rápida e direcionada. As equipes multiprofissionais, como um todo, dispondão de um setor organizado e trabalhando com um líder que privilegie a gerência de equipe, se sentirão mais satisfeitas e motivadas no desenvolvimento de suas atividades.

Para embasar os dados obtidos através do questionário, confrontou-se a os documentos obtidos pela empresa, como mapas de processo, organograma, etc.

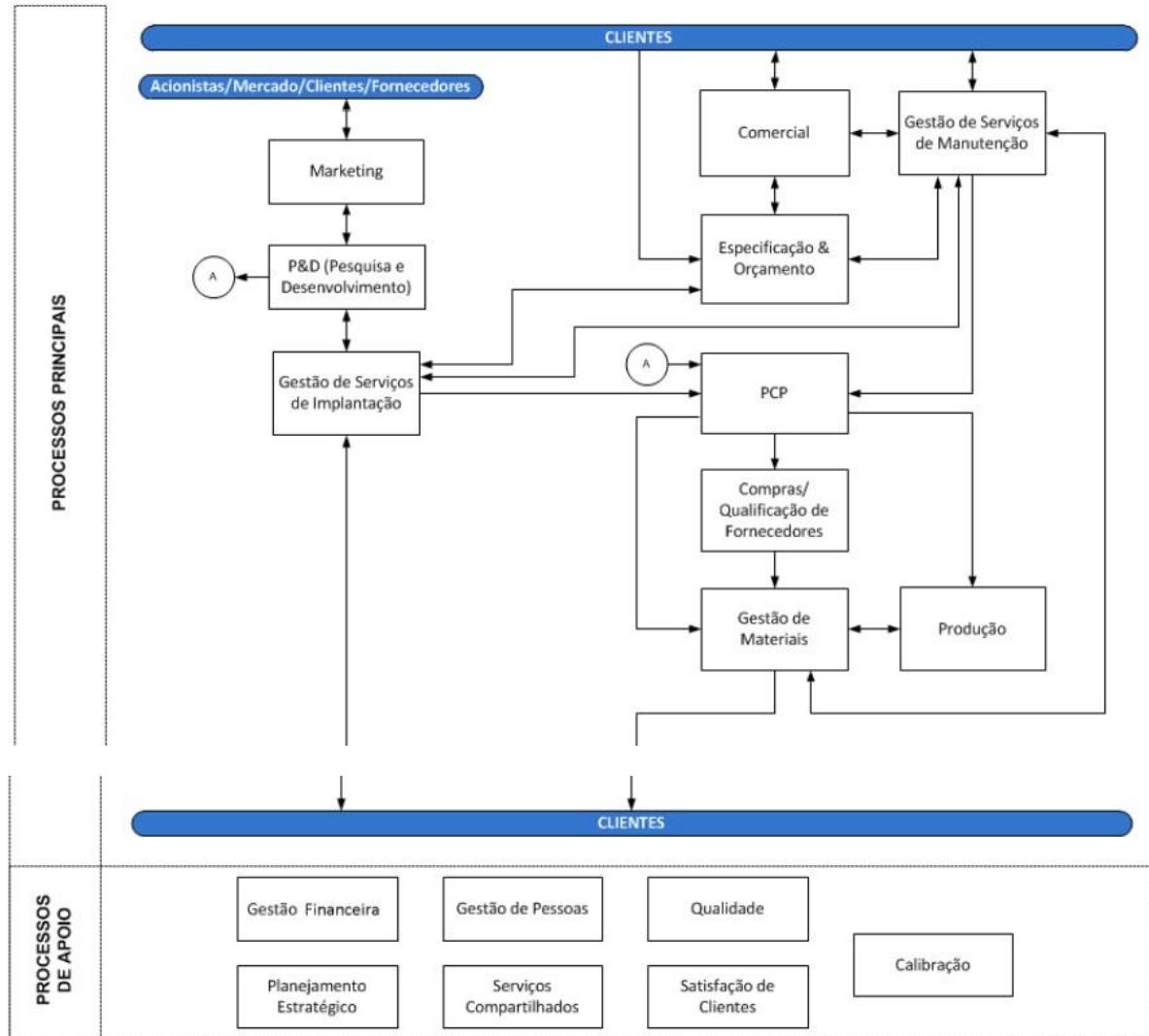


Figura 11 - Mapa Global de Processos

A escolha do modelo teórico de Mintzberg (2003) baseia-se no fato de apresentarem as estruturas organizacionais através de modelos predominantes e por apresentarem um elevado nível de detalhamento sobre as características de cada configuração organizacional.

Conceitos como teoria organizacional, trabalho em equipe, processo de compras, dentre outros, foram abordados de maneira sucinta.

Para isso, foram realizadas pesquisas nos principais periódicos nacionais e internacionais, além da busca por referências em livros que já são consagrados e amplamente reconhecidos nestas áreas.

Também foi realizada uma pesquisa prática, onde confrontaremos a teoria com uma empresa real. O estudo se aplicará preferencialmente para empresas de pequeno e médio porte do ramo de tecnologia.

Referente ao estudo prático, foi aplicado um questionário na área de compras e nas demais áreas da empresa, onde conseguimos observar as semelhanças e diferenças através das médias das notas obtidas, podendo analisar como comporta-se a área de compras comparada com a empresa como um todo. O questionário aplicado pode ser encontrados no final do trabalho (Anexo I).

A empresa escolhida para realizar esse estudo é uma média empresa nacional fundada em 1997 que se dedica a integrar e desenvolver soluções inteligentes para ambientes corporativos.

Localizada no município de São Carlos, interior do estado de São Paulo, a empresa possui cerca de 50 funcionários e atua em todas as regiões do Brasil. Sua missão é agregar valor aos processos empresariais através do desenvolvimento; implementação e manutenção de soluções tecnológicas de alta confiabilidade para captura, armazenamento e tratamento de dados digitais.

Sua gestão é continua e voltada para a melhoria continua. A norma ISO 9001 encontra-se em processo de implementação mas esbarra atualmente em burocracias que retardam e atrapalham a sua implementação.

O departamento de compras é relativamente novo na empresa, anos atrás essa função era realizada diretamente pela alta administração, mas com o crescimento exacerbado e intenso nos últimos anos, houve a necessidade de uma reestruturação e departamentos foram criados sem algum planejamento prévio.

Espera-se que o resultado deste estudo permita identificar as similaridades entre a estrutura organizacional de uma empresa de tecnologia e os fatores que influenciam compras. Dessa forma, poderemos averiguar qual o atual estágio evolutivo que se encontra a empresa estudada e qual seria o estágio ideal, onde a função compras poderia ampliar a sua eficiência e sua participação de forma ativa na gestão estratégica da empresa.

Para apoio ao trabalho, foram utilizadas entrevistas com funcionários que trabalham em posições estratégicas na empresa. Também utilizaremos trabalhos que se utilizaram de observações empíricas, de modo a respaldar conceitos e relacionamentos apresentados.

Os questionários apresentam cinco variáveis de pesquisa, sendo estas as relações entre cinco estruturas organizacionais de Mintzberg(2003) e os estágios evolutivos de compras. O indicador para cada estrutura organizacional dentro da empresa será dado através da média entre estas questões, após ponderadas.

Além dos questionários, usaremos documentos da empresa, como estrutura organizacional, mapa de processos, entre outros.

## 5. RESULTADO E DISCUSSÃO

A abordagem metodológica escolhida pelo pesquisador foi a do estudo de caso. O estudo de caso é um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno no contexto da vida real, e tem como principais benefícios a possibilidade do desenvolvimento de novas teorias e o aumento do entendimento acerca dos eventos analisados (CAUCHICK et al., 2010).

O questionário aplicado pode ser encontrados no final do trabalho (Anexo I) e as médias das respostas se encontram abaixo. O questionário contou com duas questões para cada variável de pesquisa, resultando em um total de 10 questões. Para cada questão, foi dada uma nota entre 1 a 5, onde 1 quer dizer que a variável de pesquisa representada tende à um estágio de evolução mais primitivo, tanto na função compras, como na estrutura organizacional. Enquanto que a nota 5 quer dizer que a variável de pesquisa representada tende à um estágio mais evoluído.

O mesmo questionário foi aplicado na área de compras e nas demais áreas da empresa, onde conseguimos observar as semelhanças e diferenças através das médias das notas obtidas, podendo analisar como comporta-se a área de compras comparada com a empresa como um todo.

Ao receber o questionário, o entrevistado teve a opção de marcar cinco respostas: “discordo plenamente”, “discordo parcialmente”, “indiferente”, “concordo parcialmente” e “concordo plenamente”. E para cada uma dessas respostas foram dadas notas de 1 a 5. Onde 1 significava um dos opostos: “Discordo plenamente” ou “Concordo plenamente”; e representa o estágio menos evoluído da organização. O mesmo ocorre para a nota 5, que significa um dos opostos: “Discordo plenamente” ou “Concordo plenamente”; e representa o estágio mais evoluído da organização.

A análise mais detalhada de cada uma e a sua relação com os documentos obtidos da empresa estudada será feita abaixo (Tabela 1):

Tabela 3 - Tabela respostas questionário

<b>Análise do resultado por questão</b>		
<b>Questão</b>	<b>Pontuação Geral</b>	<b>Pontuação Compras</b>
1	1,4	1
2	2,1	2
3	4,4	1
4	3,8	2
5	2,1	1,4
6	1,3	1,5
7	2,2	1,5
8	2,5	2
9	1,4	1,0
10	1,2	1,0

O questionário contou com a participação de 16 votantes, destacando-se que todos os departamentos da organização foram representados.

### **5.1. Autonomia no trabalho**

As questões um e dois foram usadas para analisar a variável de pesquisa “Autonomia no Trabalho”. A média geral obtida foi de 1,75; uma nota baixa significando que os funcionários não tem autonomia para ditar o ritmo e as regras de suas próprias funções, ou seja, os membros são divididos em grupos de execução e grupos de concepção. Assemelhando-se à uma “Burocracia Mecanizada” ou também à uma “Burocracia Profissional”.

Tabela 4 - Tabela autonomia no trabalho

<b>Análise do resultado por questão</b>		
<b>Questão</b>	<b>Pontuação Geral</b>	<b>Pontuação Compras</b>
1	1,4	1
2	2,1	2

Já o setor de comprar apresentou uma nota ainda menor: 1,5. Pois, por tratar-se de um setor novo, que está buscando ganhar autonomia na organização, mas que ainda responde diretamente ao setor Financeiro/Controladoria, acaba exibindo baixa liberdade em sua autonomia.

Este fato é comprovado ao analisar-se o mapa global de processos (Anexo II), onde observamos que o setor compras recebe ordens diretamente do PCP (Planejamento e Controle da Produção), não possuindo autonomia para “ditar as regras de trabalho”. Ou seja, compras somente compra o que, como e quando PCP requisitar. Por isso, podemos classificar compras entre os estágios “Primitivo” e de “Conscientização” de evolução.

## **5.2. Estímulo à inovação**

Christopher Freeman (2008) afirma que inovação é o processo que inclui as atividades técnicas, concepção, desenvolvimento, gestão e que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na primeira utilização de novos (ou melhorados) processos.

Tabela 5 - Tabela estímulo à inovação

<b>Análise do resultado por questão</b>		
<b>Questão</b>	<b>Pontuação Geral</b>	<b>Pontuação Compras</b>
3	4,4	1
4	3,8	2

No que refere-se ao questionário, as questões número 3 e 4 abordam perguntas pertinentes ao estímulo à inovação. A nota geral obtida 4,1 é considerada uma nota muito alta, e que pode classificar a empresa em uma forma mais evoluída de estrutura organizacional, como por exemplo uma *Adhocracia*. No entanto, essa fato não é a realidade, os entrevistados deixam-se enganar pelo fato que a empresa possui um sólido departamento de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) com tecnologias e profissionais qualificados, e investe um alto valor em pesquisa.

Porém, esse valor é mal gasto quando analisamos que a inovação desenvolvida pela empresa é insignificante, isso ocorre porque essa pesquisa fica isolada em somente um departamento, o de Pesquisa & Desenvolvimento. Por exemplo, o departamento de Marketing, uma das áreas mais relacionadas a inovação, não comunica-se com P&D. Além de tudo, essas áreas são isoladas geograficamente (ver Anexo VI), impossibilitando uma comunicação e troca de informações contínua. Apesar de existirem meios de comunicação eletrônica, eles são pouco utilizados.

Já a nota do departamento de compras foi baixíssima, 1,2. Isso somente retifica o isolamento da área de P&D, concentrado toda a inovação gerada na empresa e não repassando para as áreas mais interessadas.

### **5.3. Padronização do processo de trabalho**

As questões cinco e seis foram usadas para analisar a variável de pesquisa “Padronização do Processo de Trabalho”. A média geral obtida foi de 1,7; uma nota baixa que significa que os processos da empresa são altamente padronizados, de difícil mudança ou praticamente imutáveis.

Tabela 6 - Tabela padronização do processo de trabalho

<b>Análise do resultado por questão</b>		
<b>Questão</b>	<b>Pontuação Geral</b>	<b>Pontuação Compras</b>
5	2,1	1,4
6	1,3	1,5

Este resultado demonstra que a empresa possui uma estrutura muita semelhante à uma “Burocracia Mecanizada”, onde seu comportamento é predeterminado ou previsível, na realidade, padronizado (seja pelos processos de trabalho, outputs ou habilidades, centralizados ou não), ocorrendo uma obsessão por controle.

Ao comparar a nota geral, com o resultado obtido pelo departamento de compras – 1,45 – observamos que as notas estão muita próximas. Isto demonstra que a área de compras preza pelo controle e pela alta padronização de seus processos. Além de burocráticos, os processos são rígidos, não abrindo espaços à mudanças e melhorias. Como pode ser observado no mapa

de processos da função compras (Anexo III), as entradas e saídas são muito bem estabelecidas, assim como as próprias ferramentas de uso, não possibilitando chances para algo diferente do “previsto”.

#### **5.4. Tomada de decisão**

As questões sete e oito foram usadas para analisar a variável de pesquisa “Tomada de Decisão”. A média geral obtida foi de 2,35; uma nota baixa que significa que os colaboradores não possuem liberdade para tomar decisões, ou seja, necessitam consultar um superior, muitas vezes o seu gerente, para poder dar continuidade à tarefa. Isso muitas vezes acarreta em um acréscimo de tempo no *leadtime* total do trabalho.

Tabela 7 - tabela tomada de decisão

Análise do resultado por questão		
Questão	Pontuação Geral	Pontuação Compras
7	2,2	1,5
8	2,5	2

A média obtida pelo departamento de compras foi de 1,75; uma média também muita baixa que demonstra que a estrutura adotada pela empresa ainda é caracterizada por uma elevada divisão do trabalho, existindo diferenciação vertical e horizontal do trabalho, diferença entre os funcionais e os operários, diferença entre os vários níveis hierárquicos, entre as funções e entre o estatuto dos membros (DUARTE, 2006, p.5).

Fica claro que a empresa possui uma estrutura muita semelhante à uma “Burocracia Mecanizada”, onde os operário (chão de fábrica) são ditos o que fazer, e caso apareça alguma mudança não programa no trabalho, necessitam parar “tudo” e consultar um gestor. Caso esse gestor não consiga sanar essa dúvida, ele necessitará consultar um superior, e assim por diante. Isso acarretará em um grande atraso no *leadtime* total e um sensação de desinteresse por parte dos colaboradores.

A Tomada de Decisão é ínfima ou quase nula quando a função compras está em um dos seus estágios primitivos – “Primitivo” ou “Conscientização”. Ou seja, o comprador é frequentemente subordinado à produção ou à outras áreas da empresa, como marketing e P&D.

Nesse caso, o funcionário de compras simplesmente realiza as funções mais burocráticas, como cotar e comprar, por exemplo; e as decisões mais estratégicas de onde, como, quando comprar, são de responsabilidades das outras áreas da empresa.

### **5.5. Cooperação e interação no trabalho**

As questões nove e dez foram usadas para analisar a variável de pesquisa “Cooperação e interação no trabalho”. A média geral obtida foi de 1,3; uma nota baixa, significando que as áreas não se comunicam e não estimulam a cooperação entre os colaboradores. Na burocracia mecaniza, acontece exatamente a mesma situação; não existe uma atmosfera aberta em que as pessoas possam conversar sobre os conflitos, o que existe é exatamente o contrário: uma atmosfera fortemente fechada, na qual o trabalho tem que ser feito apesar disso.

Tabela 8 - cooperação e interação no trabalho

<b>Análise do resultado por questão</b>		
<b>Questão</b>	<b>Pontuação Geral</b>	<b>Pontuação Compras</b>
9	1,4	1,0
10	1,2	1,0

O que explica essa falta de cooperação e interação é o fato de a empresa trabalhar na concepção de engenharia sequencial – algo muito comum encontrado na Burocracia Mecanizada. Onde cada segmento da empresa, após executar a parte que lhe cabe do projeto, transfere a documentação acabada para o setor seguinte e fica na defensiva. Cada unidade organizacional que recebe o material do setor precedente encontra, invariavelmente, falhas, segundo a perspectiva de sua especialidade, e retorna a documentação ao setor originário para as alterações. Esta dinâmica gera conflitos, produz atrasos, pode aumentar custos e nem sempre melhora a qualidade de resultados.

Já média obtida pelo departamento de compras foi de 1,0. Uma nota muito semelhante à média geral, isso somente reforça o fato de os departamentos trabalharem na defensiva, fazendo cada um a sua parte e passando o problema para o departamento seguinte. Gestão de compras, no caso estudado, não participa do projeto inteiramente, ou seja, desde sua criação até o fechamento. Compras somente participa das etapas intermediárias, e geralmente não consegue detectar algum erro de projeto ou especificações no momento de cotar os produtos, por exemplo. Esse tipo de problema é algo corriqueiro na rotinas de compras e que produz atrasos, retrabalho, custos em excesso, etc.

O próprio organograma (anexo IV) demonstra um isolamento das áreas, onde mostra uma comunicação somente vertical e também o desenho da planta (anexo V) sugere distanciamento físico entre as áreas da empresa. Ou seja, tanto fisicamente como organizacionalmente, não ocorre interação entre as áreas e muito menos entre os trabalhadores.

## 6. CONCLUSÕES

“Uma burocracia mecanizada pode evoluir para a *Adhocracia*, se a tecnologia se tornar mais complexa e exigir maior multidisciplinaridade e interdependência entre profissionais” (MONTEIRO, 1999, p.319).

Acredita-se que o tema deste trabalho – A relação entre a gestão de compras e as configurações organizacionais em uma empresa de tecnologia – é extremamente relevante, em particular para as áreas de logística e PCP da Engenharia de Produção.

Foi realizada uma extensa e profunda revisão bibliográfica que permitiu analisar as relações entre gestão de compras e as configurações organizacionais de Mintzberg.

A partir desta revisão bibliográfica foi possível definir métodos de pesquisa que possibilitaram efetivamente investigar situações práticas. Estudos práticos semelhantes poderão ser realizados com os métodos de pesquisa aqui apresentados.

A realização deste Trabalho de Conclusão de Curso foi muito importante para a minha formação acadêmica em Engenharia de Produção, pois possibilitou a oportunidade de usar a teoria aprendida em sala de aula e confrontá-la na prática, e no final, poder propor soluções práticas para a empresa estudada.

Através dos métodos de pesquisa – aqui descritos anteriormente – e da escolha de 5 varáveis de pesquisa, foi possível relacionar o estágio evolutivo que a empresa encontra-se e relacioná-lo com a gestão de compras.

Foi constatado através dos métodos de pesquisa que a empresa estudada encontra-se no estágio evolutivo semelhante à uma “Burocracia Mecanizada”, pois segundo os 5 critérios utilizados, ela possui uma baixíssima autonomia no trabalho, onde a especialização no trabalho é predominante e a “organização por funções” é uma característica observada. Separando o pessoal da concepção e o pessoal da execução. O estímulo a inovação é algo “fantástico” no caso de estudo, a companhia investe altos valores no departamento de P&D, mas não recebe um retorno à altura para os outros departamentos. A alta cúpula está muito mais preocupada com o ajustamento de suas máquinas burocráticas do que com o estímulo a inovação.

De todas as estruturas organizacionais estudadas, a Burocracia Mecanizada é a configuração onde se mais valoriza a padronização dos processos de trabalho. Fato observado na organização estudada que possui obsessão por controle, onde cada movimento é predeterminado ou previsível. Em relação a tomada de decisão, o que foi constatado na empresa

estudada é que a tomada de decisão tende a seguir uma cadeia formal, com comandos amplificados cadeia vertical abaixo e a informação de feedback agregada e transmitida hierarquia acima.

Por fim, a cooperação no trabalho se assemelhe também a uma Burocracia Mecanizada, pois a atmosfera de trabalho é altamente “carregada”, ela não é aberta para que as pessoas possam conversar sobre os conflitos, mas é altamente fechada, no qual o trabalho possa ser feito apesar deles.

Essas mesmas características – em alguns casos ainda mais agravadas – foram identificados no departamento de compras do caso estudado. Segundo a classificação de Baily (2003), a função compras encontra-se no estágio evolutivo “Primitivo” – o primeiro de 5 estágios – onde ocorre uma abordagem extremamente burocrática, e cerca de 80% do tempo do comprador é dedicado às atividades burocráticas.

Segundo Baily (2003), muitos fatores influenciam o comportamento das pessoas. Por exemplo, quando uma organização está estruturada de forma a desestimular o impulso empreendedor, os compradores tenderão a evitar risco, e as habilidades e as competências necessárias para os mesmos em tal ambiente serão diferentes daqueles que operam em ambiente que proporcionam maior liberdade.

Ou seja, a estrutura organizacional afeta diretamente o trabalho de compras. Desestimulando o espírito empreendedor do comprando que tenderá a manter o trabalho da forma mais estável possível, não assumindo riscos para uma eventual melhoria ou mudança, que pouco ou quase nada é estimulado a pela empresa.

Por tais fatores e por outros aqui já comentados, conclui-se que a configuração que mais se encaixaria com o tipo da empresa estudada – alta tecnologia – onde a alta inovação é um ponto chave para manter-se competitivo e vivo no mercado, seria a *Adhocracia*.

A Adhocracia é a configuração que demonstra menor reverência aos princípios clássicos da administração, especialmente a unidade de comando. E também é a que menos enfatiza a padronização de trabalho. A inovação sofisticada requer uma configuração muito diferente do usual, que seja hábil em fundir especialistas de diferentes áreas em equipes *adhoc* que unam esforços em equipes multidisciplinares, cada uma formada e torno de um projeto de inovação específico e que assim irão estimular a inovação.

Com a *Adhocracia* “instalada” e em pleno funcionamento na empresa, a função compras poderia galgar um estágio mais participativo e evoluído na composição da empresa, onde o comprador estaria mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado

ao custo total da aquisição, à administração da base de fornecedores e nesse caso, menos de 20% de seu tempo seria dedicado às atividades burocráticas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAILY, Peter. **Compras – Princípios e Administração**. São Paulo, Ed Atlas, 2000.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo, Ed. Atlas, 1998.
- BOYACIGILLER, N. A.; KLEINBERG, J.; PHILLIPS, M. E.; SACKMANN, S. A. **Conceptualizing culture: Elucidating the streams of research in international cross cultural management**. In B.J. Punnet & Shenkar O., (Eds.), *Handbook for International Management Research*, Second Edition, University of Michigan Press, p.99-167, 2003.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Nova York, Anchor Books, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Brasil: Elsevier, 2006.
- CHINELATO, J. F. **Da Burocracia à Adhocracia: Uma Revisão de Paradigmas**. p.1-5, 2012
- CHRISTOPHER, Martin. A Logística do marketing. São Paulo: Futura, 1999.
- DELOITTE. **Adhocracia x Burocracia**. Jornal do Comércio, 2005, p.1.
- DUARTE, N. **Teoria de Mintzberg: Mintzberg e o Desenho Organizacional**. Coimbra, p. 1-13, 2006.
- ENGELEN, A.; BRETEL, M. **Assessing cross-cultural marketing theory and research**. *Journal of Business Research*, v.64, n.5, p.516-523, 2011.
- 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.scielosp.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102311X1999000400011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102311X1999000400011&lng=pt&nrm=iso)>.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. 2º Edição: Canadá: Atlas, 2003.

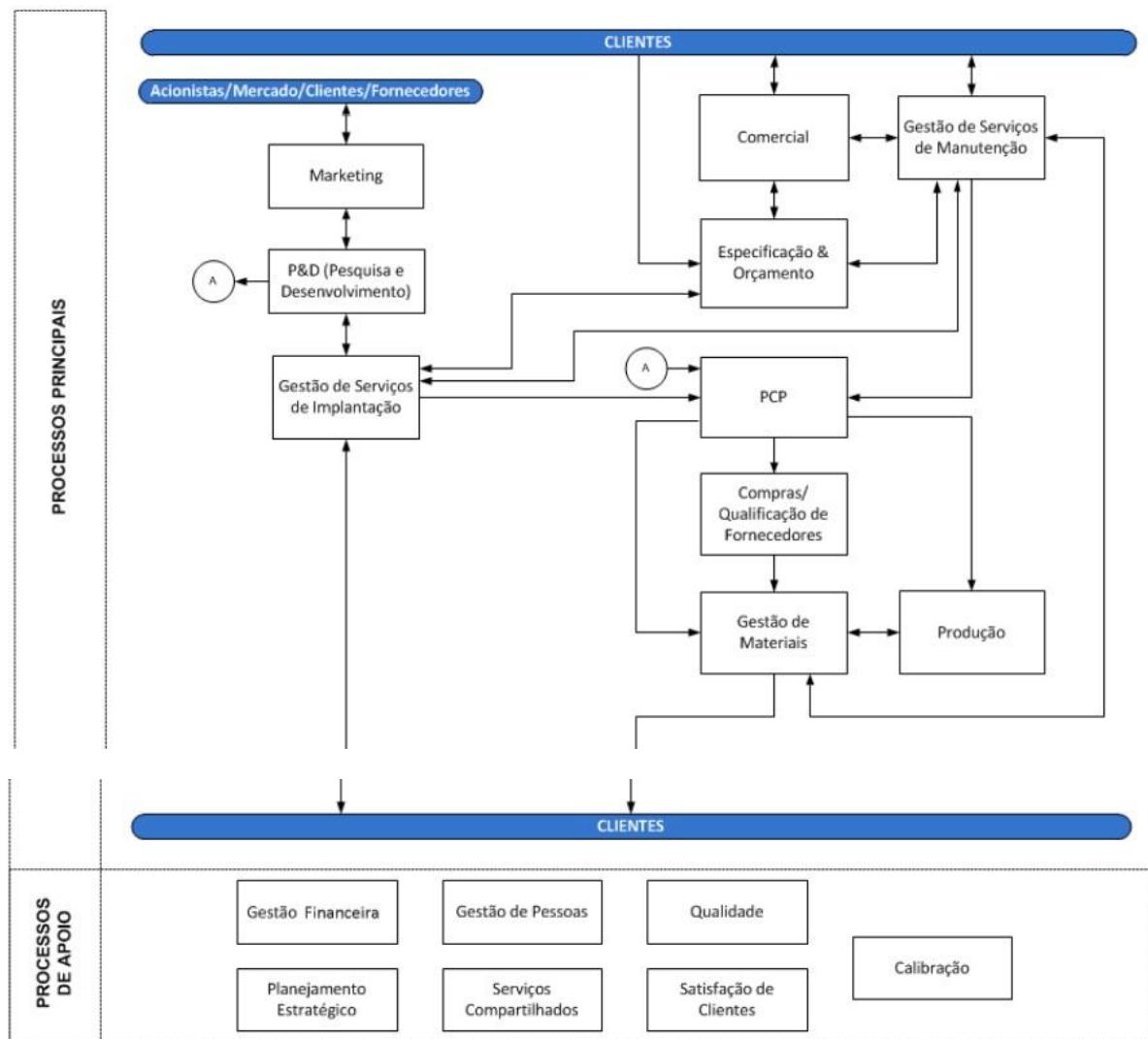
- MONTEIRO, Angelise Valladares. **A dinâmica de mudanças estratégicas: estudo de multi-casos em institutos de pesquisas.** 1999. 319 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina.
- MUKHERJI, A.; HURTADO, P. **Interpreting, categorizing and responding to the environment: the role of culture in strategic problem definition.** Management Decision, v. 39, n. 2, p 105-112, 2001.
- MULLER, S. L.; THOMAS, A. S. **Culture and entrepreneurial potential: a nine-country study of locus of control and innovativeness.** Journal of Business Venturing, v.16, n.1, p.51-75, 2001.
- PAGELL, M. **Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics.** Journal of Operations Management, v. 22, n. 5, p.459-487, 2004.
- PERROW, C. **Is business really changing? Organizational analysis:** a sociological review. Belmont, Calif.; Wadsworth, 1970.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- POSTAI, V. **Tendências Hospitalares.** Administradores: O portal da administração, 2008,
- PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. **O estilo brasileiro de administrar: Sumário de um Modelo de Ação Cultural Brasileiro com base na Gestão Empresarial.** São Paulo: Atlas; 2006.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2002.
- SANTOS, F. C. A. **Relações entre dimensões culturais de Hofstede e configurações organizacionais de Mintzberg.** XVII SIMPEP, Bauru. 2010.
- SENTANIN, O. F. **Dimensões estratégicas de recursos humanos e gestão de desempenho em uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento.** 2012, Dissertação (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2012.

- SILVA, R. O. D. **Teórico da administração.** Pioneira Thomson Learning. 2001.
- SOUZA, Gleim Dias de, CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de & LIBOREIRO, Manuel Alejandro Martínez. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação. Revista de Administração Pública** vol. 40 nº 4. Rio de Janeiro. Julho e agosto de 2006.
- SOUZA, Roberto et al. **Sistema de gestão da qualidade para empresas construtoras.** São Paulo: Pini, 1997.
- STONER, J. A. F. **Administração.** LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, Rio de Janeiro, 1999.
- WEBER, M. **Teoria da Organização Econômica e Social.** 1924.

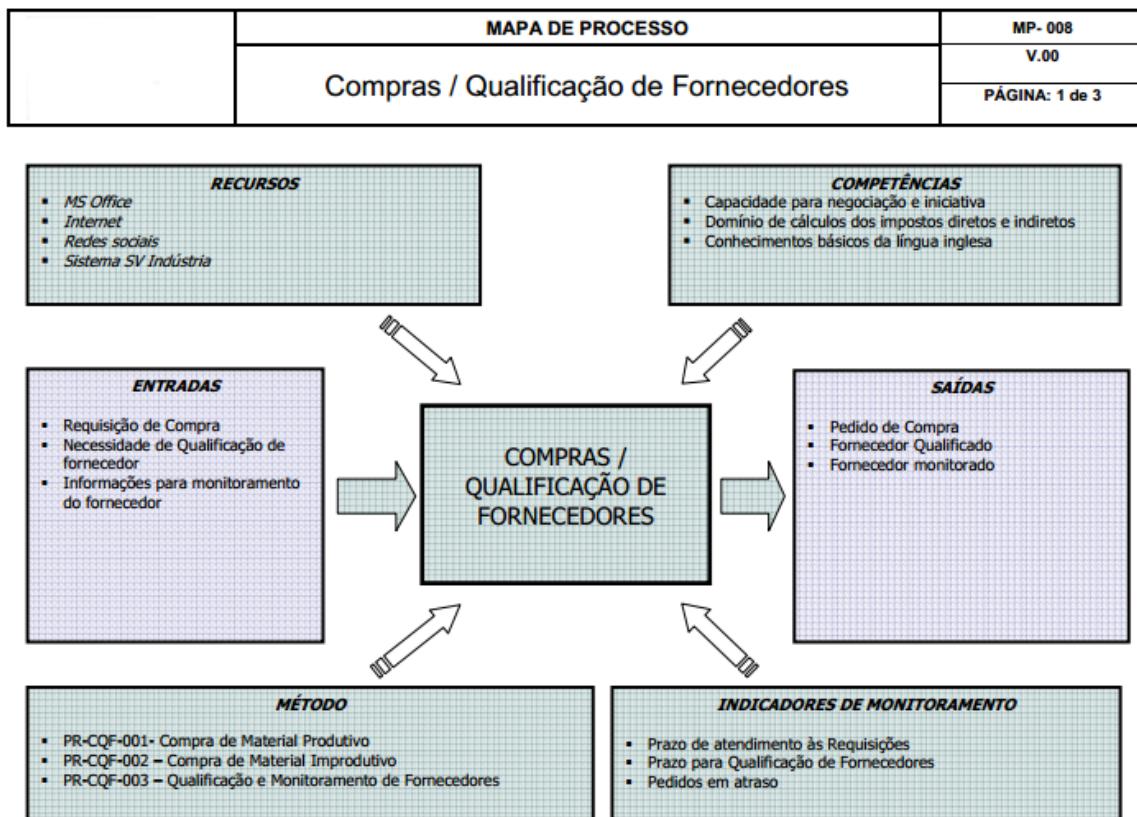
## 1. ANEXO I – QUESTIONÁRIO

- 1) Os membros tem liberdade para adotar sua própria abordagem de trabalho, desde que entreguem o que devem entregar? (HOFSTEDE, 2001,p.468) - AUTONOMIA
- 2) Membros não necessitam ser ditos o que fazer? -AUTONOMIA
- 3) Alimentam-se e encorajam-se ideias inovadoras? (HURLEY, 1995, p.61). – INOVAÇÃO
- 4) A empresa objetiva a inovação sofisticada? – INOVAÇÃO
- 5) Os processos de trabalho são altamente padronizados? PADRONIZAÇÃO
- 6) Os membros ficam presos a sua função? Ou seja, os cargos são rígidos e inflexíveis? PADRONIZAÇÃO
- 7) A tomada de decisão segue a cadeia de autoridade formal? TOMADA DE DECISÃO
- 8) As tomadas de decisão restringem-se somente à um grupo seletivo (grupos de concepção) ou há liberdade para tomada de decisão? TOMADA DE DECISÃO
- 9) A cooperação nos trabalhos éativamente estimulada? (HOFSTEDE, 2001, p.468). – COOPERAÇÃO
- 10) A comunicação segue uma vertente vertical? Ou seja, ocorre somente comunicação com superiores ou inferiores da mesma área ou há trocas de informações horizontais (com outras áreas)? COOPERAÇÃO

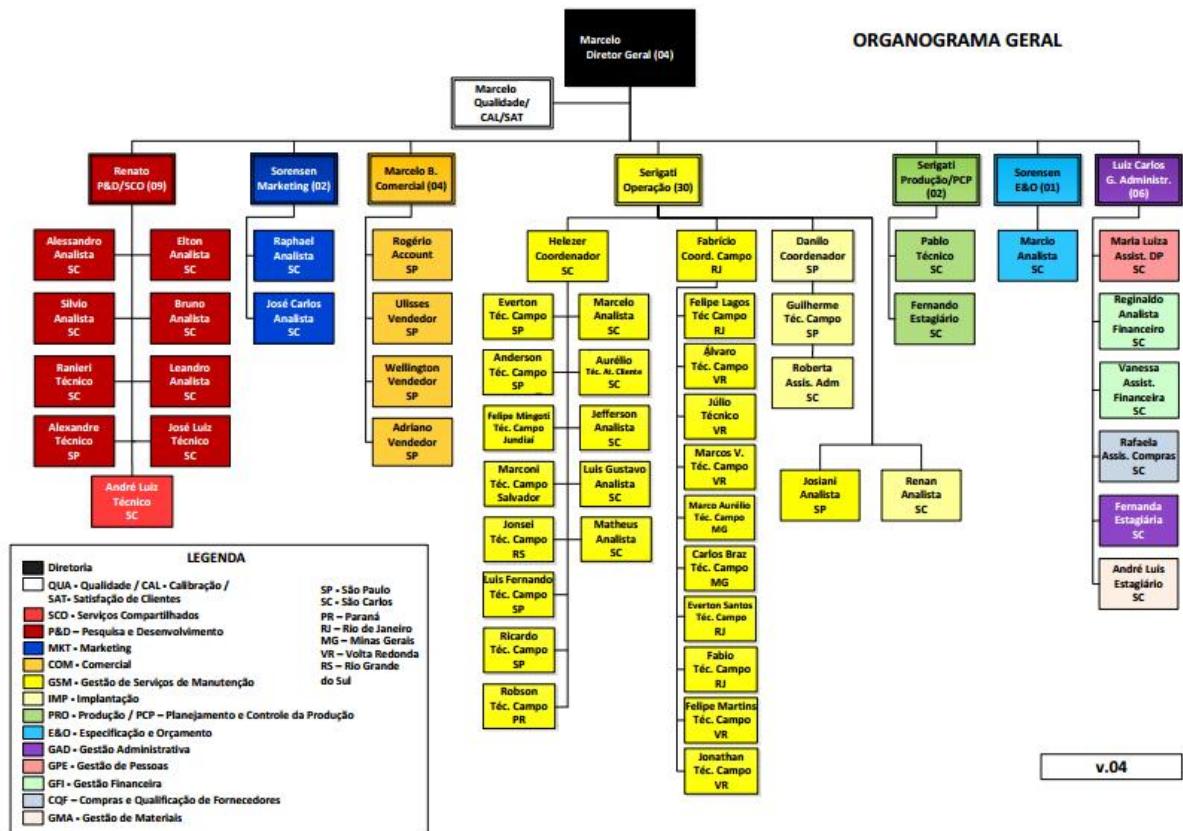
## 2. ANEXO II – MAPA GLOBAL DE PROCESSOS

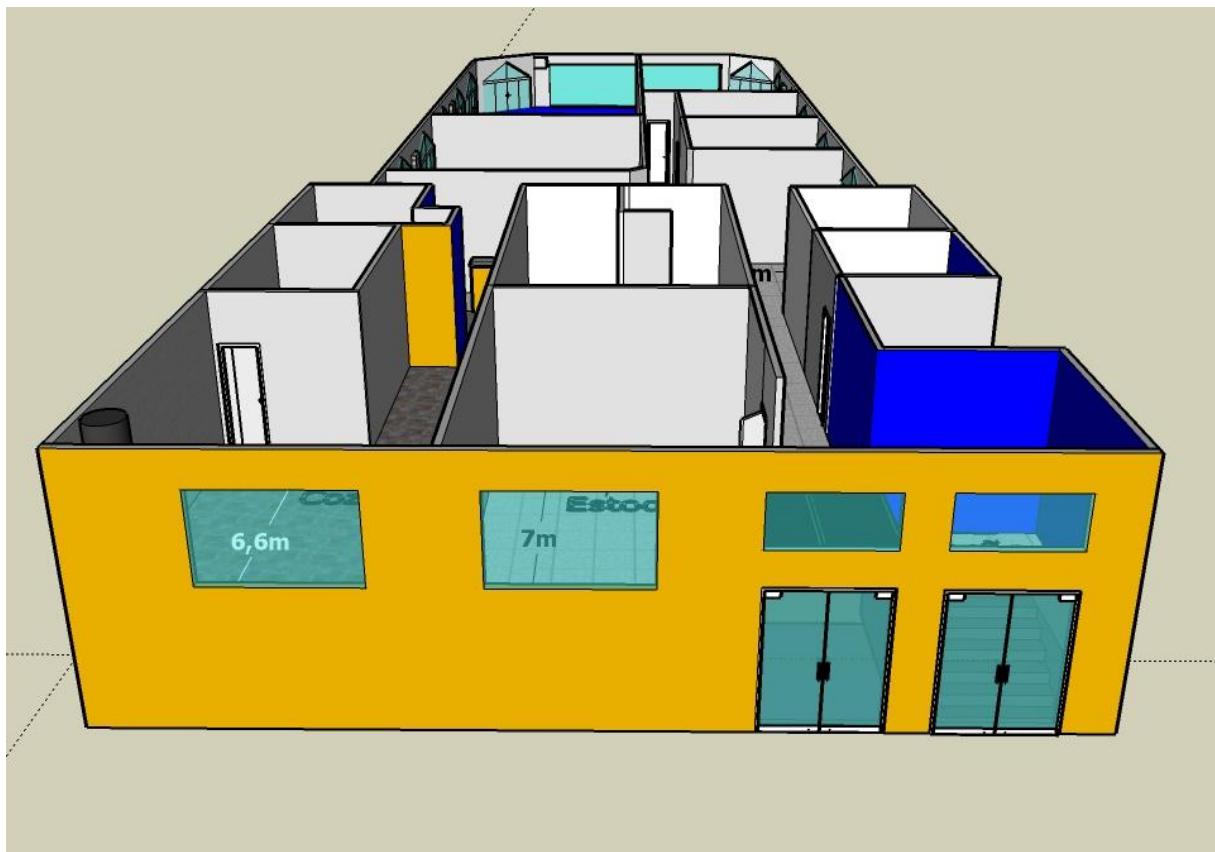


### 3. ANEXO III – COMPRAS MAPA DE PROCESSO



#### 4. ANEXO IV – ORGANOGRAMA



**5. ANEXO V - VISTA FRONTAL DO PRÉDIO**

## 6. ANEXO VI - VISTA SUPERIOR DO PRÉDIO

