

REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA ATUANTE NA ÁREA LOGÍSTICA E PORTUÁRIA

Leticia Nascimento Alves

Bacharel em Administração - Faculdade do Litoral Sul Paulista
leticiadn@hotmail.com

Luiz Fernando Silva Umbelino

Bacharel em Administração - Faculdade do Litoral Sul Paulista
luizfernando_266@hotmail.com

Rafaela Ferreira Manicoba

Especialista em Finanças – Universidade do Monte Serrat
rafaela_manicoba@hotmail.com

RESUMO

Visando as constantes mudanças ocorridas em nosso cenário econômico e social as empresas necessitam constantemente de melhorias e maximização do retorno sobre o capital investido (DIAS, 2014). Independente do porte da empresa todas necessitam de inputs de bens e serviços procedentes de fornecedores externos (BAILY *et al.*, 2000). Como então tornar o setor de compras eficaz e competitivo? O propósito dessa pesquisa é descrever os resultados advindos da reestruturação no setor de compras de uma empresa que atua na área Logística e portuária. A análise do cenário futuro indicou que com novos entrantes a empresa poderia perder competitividade, por isso a mesma se antecipou e através da técnica do enxugamento (downsizing), reestruturou toda a organização, o setor de compras unidade de estudo dessa pesquisa obteve resultados positivos e melhora no desempenho de seus processos operacionais.

Palavras-chave: Downsizing. Reestruturação Organizacional. Gestão de Compras.

ABSTRACT

Targeting the constant changes in our economic and social scenario companies constantly need improvement and maximizing return on invested capital (DIAS, 2014). Regardless of company size all need goods and service inputs coming from external suppliers (BAILY *et al.*, 2000). How then make the efficient and competitive purchasing department? The purpose of this research is to describe the results arising from the restructuring of the purchasing department of a company engaged in logistics and port area. The analysis of the future scenario indicated that with new entrants the company could lose competitiveness, so the same anticipated and by downsizing technique, restructured the whole organization, the purchasing unit of study of this research sector achieved positive results and improved performance of its operational processes.

Keywords: Downsizing. Organizational restructuring. Purchasing Management.

INTRODUÇÃO

Coordenar o fluxo de bens e serviços entre instalações físicas é um dos principais focos na gestão estratégica, decidir quanto, quando e como movimentar os produtos e, igualmente, onde comprá-los, é preocupação constante (BALLOU, 2006). A competitividade ocorre em colocar o produto certo, ao menor preço, na qualidade correta, com total segurança para o cliente final, tudo isso sem inviabilizar os negócios da empresa (DIAS, 2014).

O departamento de compras é atualmente um setor estratégico impactando diretamente nos lucros da empresa, é responsável por gerenciar a entrada de suprimentos relacionando-se sistemicamente com todas as outras áreas da empresa, tem a responsabilidade de negociar, gerir preços, prazos de entrega, qualidade dos produtos, processos desse setor, controlar o atraso das entregas, verificar se o material recebido ou se o serviço realizado está de acordo com o solicitado, e ainda deve recrutar, selecionar e analisar o desempenho dos fornecedores (LUCIANO, 2014).

As estruturas das empresas atuais, principalmente as micro e pequenas, possuem uma preocupação demasiada nos setores de vendas e produção, descuidando do setor de compras, causando muitos problemas técnicos e financeiros. A presente pesquisa objetiva expor as ações de uma empresa privada que após detectar deficiências na gestão atual, adotou um processo de reestruturação em toda a organização, nesse trabalho o enfoque será nos resultados obtidos no setor de compras.

Justifica-se essa pesquisa pelas oportunidades advindas dos resultados que podem ser alcançados com esta técnica, reestruturação organizacional baseada no downsizing, podendo ser vista como mais uma ferramenta para auxiliar as empresas no aumento da competitividade e rentabilidade.

Outros autores mostraram interesse pelo tema e discorreram sobre, o processo de reestruturação organizacional em uma indústria sucroalcooleira (NEVES, 1998), o comparativo dos impactos nos líderes de indústrias que sofreram reestruturações organizacionais (NEHME, 1998) e a reestruturação organizacional ocorrida em uma empresa distribuidora de EPI's do Sul de Minas Gerais (ALMEIDA; MAGALHÃES; SILVA, 2013).

Para fundamentar cientificamente o estudo utilizou-se Dias (2014), Moura (2006), Luciano (2014) e Baily *et al.* (1999) para discorrer a definição e desenvolvimento do setor de

compras. Francischini e Gurgel (2013), Chiavenato (2005), Slack *et al.* (1997), Dias (2005) e Viana (2006) para descrever sobre organização e atividade de compras. Fritz (2006), Hall (2004), Chiavenato (2014) e Maximiano (2008) para explicar sobre a estrutura organizacional. Motta (1999), Araújo (2012), Ivancevich (2011), Roberts (2005) e Fritz (2006) para expor as definições de reestruturação organizacional.

O método utilizado classifica-se como pesquisa descritiva, qualitativa e estudo de caso, objetivando gerar conhecimentos através de análise profunda e exaustiva (GIL, 1999). Os dados foram coletados pelo autor principal dessa pesquisa, tendo em vista ser seu local de trabalho. Visando a preservação da identidade da empresa, objeto desse estudo, optou-se por não nomeá-la. Essa empresa conseguiu reestruturar o setor de compras e torná-lo um setor estratégico e lucrativo.

1. REVISÃO DE LITERATURA

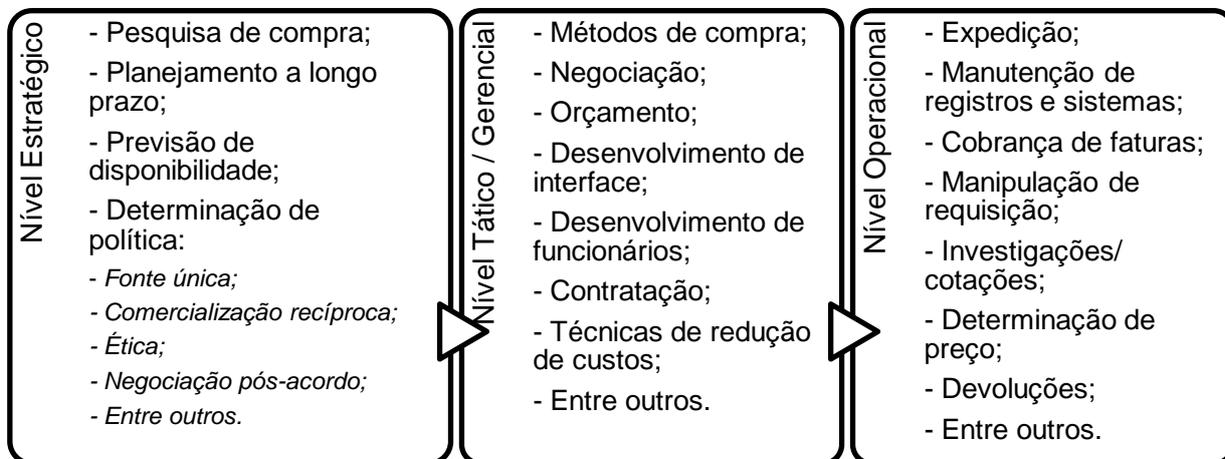
1.1. Definição e Desenvolvimento do Setor de Compras

O setor de compras preocupa-se sobremaneira com o estoque de matéria-prima e de todos os insumos necessários para sua produção ou comercialização, é de sua responsabilidade assegurar que as peças exigidas pela produção estejam à disposição nas quantidades certas, nos períodos desejados, nas especificações corretas e com o menor preço (DIAS, 2014).

Para Luciano (2014), um dos maiores desafios recorrentes nas empresas é, sem dúvidas, a maximização do lucro. A partir da década de 1970, com o aumento do custo do petróleo e de outras matérias-primas, os gestores começaram a dedicar mais importância ao departamento de compras, considerando-se atualmente uma função estratégica em muitas organizações, dada a sua influência nos custos e na competitividade (MOURA, 2006).

Para este autor devido a globalização as empresas abastecem-se a partir de fontes localizadas em qualquer parte do mundo, procurando as melhores condições de qualidade, preço e serviço. E o desenvolvimento tecnológico, em especial as telecomunicações, mudaram as tradicionais formas de fazer compras, dando lugar a novos modelos, com vantagens para compradores e vendedores, permitindo a aquisição de produtos e serviços por meios eletrônicos, que é mais rápido e eficiente.

Baily *et al.* (1999, p.31) sugere seis objetivos ao setor de compras: (1) Suprir a organização com uma quantidade segura de materiais e serviços para atender às suas necessidades; (2) Comprar de forma inteligente, obtendo por meios éticos o melhor valor; (3) Manter relacionamentos cooperativos sólidos com outros departamentos, compartilhando



informações para assegurar a operação eficaz de toda a organização; (4) Selecionar fornecedores; (5) Proteger a estrutura de custos da empresa; (6) Negociar eficazmente para trabalhar com fornecedores que buscarão benefício mútuo por meio de desempenho economicamente superior.

Quando bem planejado e estruturado, esse setor oferece a organização vantagem competitiva e reduz o desperdício na cadeia de valor. Para isso é necessário que as estratégias de compras sejam desenvolvidas e planejadas em paralelo as estratégias da organização. A ilustração 1 define a função de compras, enfatizando seu envolvimento em níveis estratégico, tático e operacional.

Ilustração 1. Atividade de Compras nos três níveis institucionais

Fonte: Adaptado Baily *et al* (1999, p.38).

1.2. Organização de compras

De acordo com Francischini e Gurgel (2013), nas grandes empresas, uma das dificuldades é a definição de um sistema centralizado ou descentralizado, sendo possível um misto dos dois sistemas, havendo uma central de compras (centralização) e determinados itens sendo adquiridos pelos departamentos locais de compras (descentralização). A maioria das empresas que operam em/com vários estabelecimentos adotam algum compromisso entre a

compra centralizada e a descentralizada, visando balancear as vantagens desta flexibilidade. A tabela 1 detalha as vantagens advindas desses dois métodos.

Tabela 1 – Vantagens da Centralização e descentralização da atividade de compras

Vantagens da centralização	Vantagens da descentralização
<ul style="list-style-type: none"> • Maiores vantagens e descontos dos fornecedores devido a elevada quantidade de compras; • Qualidade uniforme dos materiais adquiridos; • Especialização dos compradores; • Padronização dos procedimentos de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> • O maior conhecimento dos fornecedores locais; • O melhor atendimento das necessidades específicas do processo produtivo de cada unidade da empresa; • Maior agilidade nas compras.

Fonte: Adaptado CHIAVENATO (2005).

1.3. A atividade de Compras

É um procedimento pelo qual as empresas determinam os itens a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, firmam contratos, elaboram ordens de compras e finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos Slack *et al.* (1997, p. 417). Essas atividades podem ser divididas em quatro etapas como descritas na sequência:

- I. *Solicitação de compras*: pode-se fazer através de sistema informatizado ou formulário físico, seja para a aquisição de materiais ou contratação de serviços. Deve ser discriminado o que comprar, a quantidade, o prazo de entrega, local de entrega e, em alguns casos especiais, os prováveis fornecedores (DIAS, 2005, p. 248). Habitualmente, as solicitações têm origem fora do departamento de compras, uma vez que sua principal função é atender às necessidades de outros departamentos da organização (BAILY *et al.*, 1999, p. 381).
- II. *Cotação*: É o registro do preço obtido da oferta de diversos fornecedores em relação ao material cuja compra foi solicitada. Não deve ter rasuras e deverá conter preço, quantidade e data do recebimento na seção de compras, deverá ainda estar sempre ao alcance de qualquer consulta e análise da auditoria quando for solicitada (DIAS, 2005, p. 235). A coleta de preços pode ser feita através de telefone, e-mail ou sistemas informatizados. Para um desempenho eficaz na gestão das compras as empresas utilizam softwares que possibilitam a coleta eletrônica de preços, dessa forma o processo de compras torna-se mais simples, pois otimiza o tempo do comprador, reduz custos com ligações, facilita na análise dos dados, armazena as informações auxiliando nas compras futuras e é seguro

visto que não é possível a manipulação das informações registradas nele por parte do comprador.

- III. *Pedido de compras*: Oficializa a compra de produtos ou serviços acordados durante a negociação. Chiavenato (2005, p. 107), define como “uma espécie de contrato formal entre a empresa e o fornecedor, especificando as condições em que foi feita a negociação”. Baily *et al.* (1999, p. 384), salienta que o pedido é uma instrução sobre a aquisição de um bem ou prestação de serviço e que em princípio, não é o mesmo que um contrato, pois esses estão sujeitos a normas legais e condições especiais acordadas entre as partes, já o pedido é um acordo comercial para fornecimento de bens ou serviços a um determinado preço.
- IV. *Acompanhamento de pedidos*: Também pode ser chamado de follow-up (do inglês, seguir, acompanhar, agendar). Viana (2006, p. 177), define follow-up como a atividade que tem como finalidade garantir o cumprimento das cláusulas contratuais, com especial atenção no prazo de entrega acordado, acompanhando, documentando e fiscalizando as entregas pendentes em observância aos interesses da empresa. Para Dias (2005, p. 262), qualquer falha nesses registros ou insuficiência de dados pode resultar em um mau desempenho das atividades de compras.

Em toda empresa, para se manter volume de vendas, perfil competitivo no mercado e gerar lucros satisfatórios, a minimização de custos deve ser perseguida e alcançada, principalmente aos materiais utilizados, já que representam uma parcela considerável na estrutura de custo total (DIAS, 2014). Se a empresa pretende realizar qualquer alteração nos processos operacionais, primeiramente deve rever a estrutura organizacional.

1.4. Estrutura Organizacional

Estrutura descreve como as peças de qualquer coisa relacionam-se entre si e com o todo (FRITZ, 2006). Para Hall (2004) estrutura organizacional são as posições que as pessoas ocupam de acordo com regras e regulamentos específicos, ou seja, descreve o simples relacionamento hierárquico.

Chiavenato (2014) afirma que a totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são características básicas do

estruturalismo e toda modificação de um elemento da estrutura acarreta a modificação dos demais elementos e relações.

As estruturas organizacionais executam três funções básicas: (1) Produzir resultados organizacionais, atingir metas e ser eficaz; (2) Minimizar ou regular a influência das variações individuais na organização e; (3) Fixam ou determinam que posições possuem o maior poder (HALL, 2004).

“O processo de estruturação é situacional. A estrutura que é eficaz em um momento deixa de ser em outro. A estrutura que é adequada para uma empresa comercial não serve para uma instituição religiosa e assim por diante (MAXIMIANO, 2008)”.

A gestão contemporânea visa adaptar as grandes estruturas, para isso utilizam a prática do “enxugamento” (downsizing), essa técnica diminui o tamanho das organizações, por meio da redução do número de níveis hierárquicos e da quantidade de funcionários, consequentemente conseguem eficiência e redução de custos para enfrentar a concorrência (MAXIMIANO, 2008). Ao reduzir a quantidade de funcionários ou setores a empresa estará reestruturando sua forma de gestão e isso acarreta consequências em toda a rede da empresa.

1.5. Reestruturação Organizacional

Com as rápidas oscilações no cenário econômico, a atração pela novidade faz a mudança surgir de forma cada vez mais intensa, a maioria das inovações melhoram a qualidade de produtos e serviços e aumentam a eficiência empresarial. A mudança aparece como necessária à sobrevivência, pois o tempo para planejar, experimentar e agir se torna cada vez menor (MOTTA, 1999).

A empresa moderna precisa de agilidade para tornar-se mais responsiva às expectativas mutantes de seus clientes, ela precisa de flexibilidade para adaptar-se a novos rumos e até criar alternativas que ditarão as regras do universo dos negócios, precisa ser um centro de excelência contínuo, um aprendiz incansável, um exemplo de transparência, uma construtora atenta, uma investidora crédula na capacidade de seu pessoal, uma investigadora criteriosa de tendências dotada do eterno desejo de evolução (ARAUJO, 2012, p. 41).

De acordo com Ivancevich (2011, p. 54), a reestruturação refere-se as mudanças nas relações de subordinação e autoridade da empresa e, quando ocorre, pode haver a eliminação de uma camada hierárquica, as relações de subordinação podem ser modificadas ou uma nova subsidiária pode ser criada para conduzir os negócios em um novo mercado.

A Reestruturação pode ocasionar ineficiência em alguns casos pois, o aumento da carga de trabalho sobrecarrega as pessoas, e a curva de aprendizagem associada com a adoção de novos métodos mostra que as pessoas são sempre menos eficientes antes de aprenderem a serem mais eficientes, as tendências crescentes é que retornem aos já conhecidos hábitos de trabalho (FRITZ, 2006).

Para extrair o máximo das habilidades da força de trabalho, é aconselhável conquistar o envolvimento dos funcionários no desenvolvimento de melhorias no processo, por isso, transferir autonomia e buscar melhorias contínuas são elementos que se complementam com a melhor qualificação dos funcionários, dessa forma se faz necessário estabelecer relacionamentos de trabalho estáveis e duradouros para ajudar a manter esse valioso capital humano (ROBERTS, 2005).

A mudança quase nunca ocorre no período estipulado, as vezes é abalada. A empresa deseja sempre cumprir o cronograma, mais as vezes deve se permitir um aumento no prazo, principalmente para que se construa uma base firme de continuidade organizacional (FRITZ, 2006).

2. METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se de acordo com Lakatos e Marconi (2001) como descritivo, pois traça sistematicamente determinada área de interesse, reestruturação organizacional. A abordagem é qualitativa, considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, sem utilização de técnicas estatísticas (GIL, 1999).

A fundamentação teórica teve por base, investigação em materiais impressos e editados eletronicamente, livros, periódicos, jornais e outros artigos da área. Os procedimentos técnicos utilizados foram bibliográficos e estudo de caso, pois conforme Gil (1999), este método é a análise profunda e exaustiva de uma, ou poucas questões, visando permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Nessa pesquisa a questão abordada será como tornar eficaz e competitivo através da reestruturação, o setor de compras de uma conceituada empresa nacional com Governança Corporativa que atua na área logística e portuária desde 1997, com capital aberto listada na BOVESPA a partir de 2006, localizada na cidade de Santos. A empresa valoriza o capital humano, engloba diversos programas sociais para motivação profissional, prática projetos

sustentáveis, possui selo ISO 14.001 e prevê oportunidades para crescimento mesmo no cenário de crise econômica.

Os resultados apresentam descrição profunda da empresa, os passos seguidos durante a reestruturação nos processos operacionais do setor de compras, os problemas encontrados ao decorrer das mudanças organizacionais, a reestruturação hierárquica do setor e os resultados obtidos após um ano.

3. ANÁLISE DA EMPRESA E RESULTADOS

3.1. Definição do negócio e mercado de atuação

A empresa estudada é uma holding prestadora de serviços de infraestrutura logística. Com suas unidades, ela gerencia e opera terminais de contêineres para transporte de carga terrestre e marítimo, entre outras atividades. As diversas subsidiárias da empresa possuem certificações estabelecidas pela International Organization for Standardization (ISO), um dos maiores organismos certificadores do mundo.

De acordo com Fusco (2005, p. 124), holding é uma associação de unidades legalmente independentes, possui acordos formais de relacionamento entre os parceiros, geralmente ocorre entre empresas de diferentes setores de atividades, possuem alto grau de integração com compartilhamento financeiro e cooperações formais onde os papéis das empresas são claramente definidos.

Presente em várias regiões do país a empresa destaca-se pelo seu alto desempenho operacional e financeiro. Possui capital aberto com ações preferenciais de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), está listada no nível dois, que consiste na assinatura de um contrato entre controladores, administradores e Bovespa acordando em cumprir práticas diferenciadas de Governança.

De acordo com Barat (2007, p. 23), a globalização fez com que as organizações dos serviços de transportes sofressem profundas alterações, principalmente em relação à integração de operadores, por meio de fusões entre as empresas ou de alianças estratégicas. É possível observar também um significativo crescimento nos investimentos em terminais e equipamentos especializados para transbordos.

Desde o início de suas atividades em 1997 a empresa manteve um alto ritmo de crescimento, fechando o ano de 2013 com mais de um milhão e meio de TEU's (Unidade

Equivalente de Transporte) movimentados e pouco mais de cem mil movimentações de contêineres em um único mês.

Com o início das atividades de novos concorrentes, a empresa presumiu a necessidade de reestruturação, e a iniciou em 2013. Foram revistos custos e processos com o intuito de compensar possíveis perdas e preparar-se para um novo cenário competitivo, vamos abranger nessa pesquisa apenas o departamento de compras.

3.2. Análise dos processos de compras

O Departamento de Compras da organização estudada passou por uma análise, e teve seus problemas identificados em relação à administração da área, práticas de aquisições de materiais e serviços, assim como problemas que resultam da gestão da empresa.

As compras realizadas para as unidades do estado de São Paulo são centralizadas em um único departamento, que no ano de 2013 ao iniciar o processo de reestruturação possuía dezoito colaboradores. As duas unidades da empresa que ficam em outro estado, têm suas compras realizadas por um assistente de compras em cada unidade. Embora descentralizados, os procedimentos de compras são padronizados, e devem ser seguidos pelos assistentes de fora do estado.

Para melhor desempenho nos processos dessa empresa, a aquisição de materiais é classificada de acordo com sua importância e urgência, denominando-se criticidade, a empresa criou seis: (1) Compra emergencial para regularização de processos; (2) Compra emergencial com envolvimento de compras; (3) Compra urgente; (4) Compra normal; (5) Compra administrativa e; (6) Compra de pequenos valores.

No subtítulo 3.3, seguem as definições dessas criticidades nessa empresa, como são aplicadas operacionalmente e os resultados alcançados em cada modalidade um ano após o início da reestruturação.

3.3. Resultados das Metas de Criticidades de Compras

3.3.1. Compra emergencial para regularização de processos

É o processo de aquisição de materiais ou serviços fechados fora do horário comercial, para solucionar imprevistos, que possam ocasionar a paralisação do terminal ou

que possa trazer prejuízo à operação. São considerados também como compra emergencial contratos vencidos a mais de 60 dias, desde que não haja negociação final.

Embora a regra determine que, apenas quando a área de compras não estiver disponível é permitido a adoção desse procedimento, muitos departamentos descumprem a norma, lançando no sistema como processo emergencial para regularização, compras realizadas em horário comercial por profissionais não especializados, sem negociação e que proporcionam o favorecimento de apenas um fornecedor.

Nessa empresa foi imposta a meta de 15% para essa categoria, o gestor de compras deixou clara sua posição em não aprovar mais esse tipo de processo, além de bloquear o acesso dos usuários para o fechamento de contratos sem negociação. Para isso, foram realizadas diversas reuniões entre os Gestores das áreas, conscientizando a todos que o Setor de Compras dispõe de profissionais especializados e que, com uma boa negociação é possível gerar grande economia para a empresa, porém a quantidade de compras emergenciais ao fim de um ano ainda representava aproximadamente 37% das compras realizadas pela empresa.

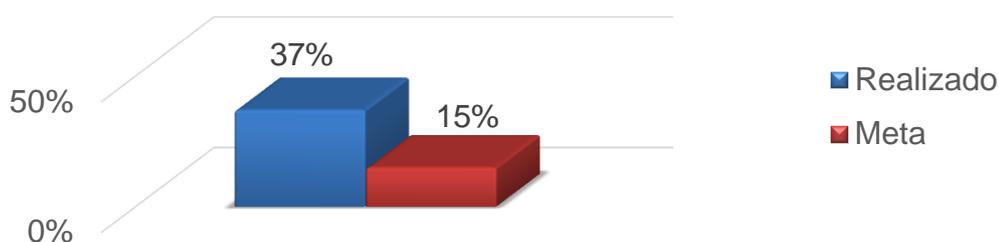


Gráfico 1. Comparativo realizado versus meta na modalidade compra emergencial para regularização de processos.

Fonte: Os Autores, 2014.

3.3.2. Compra emergencial com envolvimento de compras

São aquisições negociadas pela área de compras com no mínimo um fornecedor para solucionar imprevistos que possam ocasionar a paralisação do terminal ou que possa trazer prejuízo à operação.

Nesse tipo de processo pode acontecer de o requisitante fazer a solicitação de compras de apenas uma unidade do material e no mesmo dia ou semana necessitar do material

novamente, no caso de haver frequentes ocorrências desse tipo com o mesmo produto, é aconselhável que seja feita a análise do consumo e pedidos do material, para que dependendo do resultado o artefato seja armazenado em estoque, tendo sua compra controlada por Material Requirement Planning (MRP) que significa planejamento das necessidades de materiais.

Esse processo só deve ser empregado se for considerado que o material ou serviço seja de extrema importância, tendo em vista que o comprador congela todas as suas negociações, priorizando esse processo. Nessa categoria a meta estipulada pela empresa foi de 6%, mas após um ano o realizado estava em média de 25%.

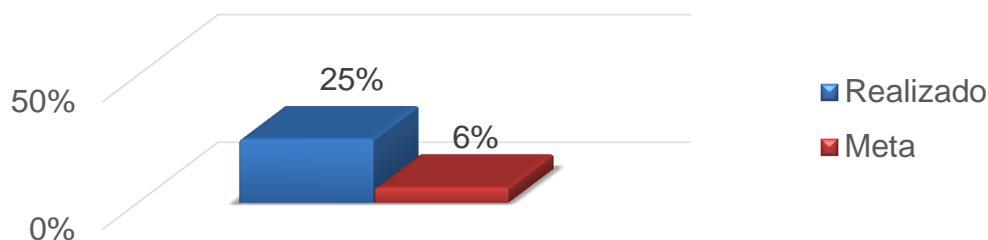


Gráfico 2. Comparativo realizado versus meta na modalidade compras emergenciais com envolvimento do setor de compras.

Fonte: Os autores, 2014.

3.3.3. Compra urgente

São as aquisições negociadas pela área de compras com no mínimo três fornecedores e prioridade para o fechamento do pedido. É indicado, quando existe uma grande necessidade do material ou serviço, no entanto, a sua falta não afeta a operação da empresa. O gráfico 3 ilustra o processo após um ano dessa criticidade.

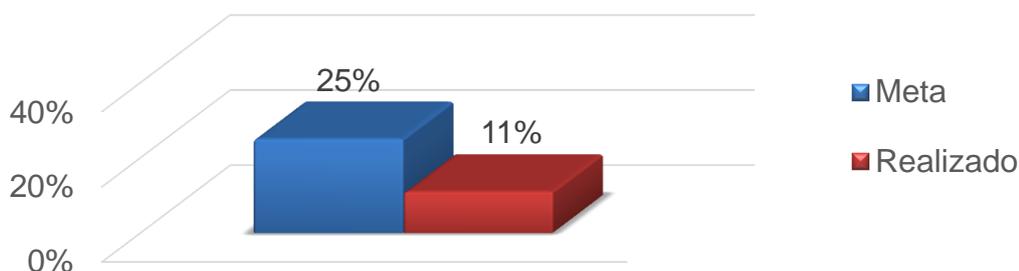


Gráfico 3. Comparativo realizado versus meta na modalidade Compra Urgente.

Fonte: Os autores, 2014.

As compras com criticidade urgente e emergencial com envolvimento de compras podem atingir até 25% das compras realizadas pela empresa, sendo que, caso esse percentual seja maior, comparado ao sistema emergencial para regularização, não haverá grandes problemas ou prejuízo, tendo em vista que a aquisição teve participação de um profissional especializado em compras.

As compras emergenciais para regularização de processos devem chegar no máximo à 15% das mercas realizadas, considerando que esse tipo de processo pode trazer prejuízo para a empresa. O gráfico 4 apresenta o percentual realizado e a meta dos processos urgentes somados as compras emergenciais com envolvimento de compras versus compra emergencial para regularização.

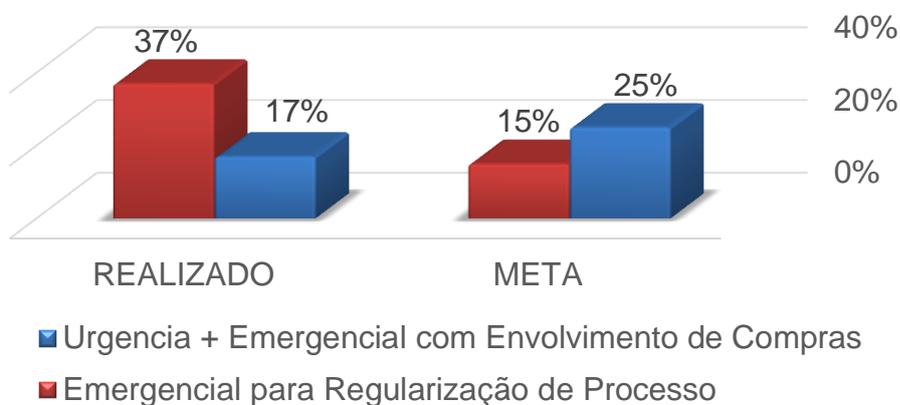


Gráfico 4. Comparação realizado versus meta nas modalidades Compra emergencial com envolvimento de compras e compras emergencial para regularização de processo.

Fonte: Os autores, 2014.

3.3.4. Compra normal

São as aquisições negociadas pela área de compras com no mínimo três fornecedores, e três rodadas de negociações, livres exceções como: fornecedor exclusivo; distribuidor autorizado e fabricantes. Quanto maior o índice comprado nessa modalidade, maior organização e planejamento da empresa em relação a obtenção de materiais e contratação de serviços.

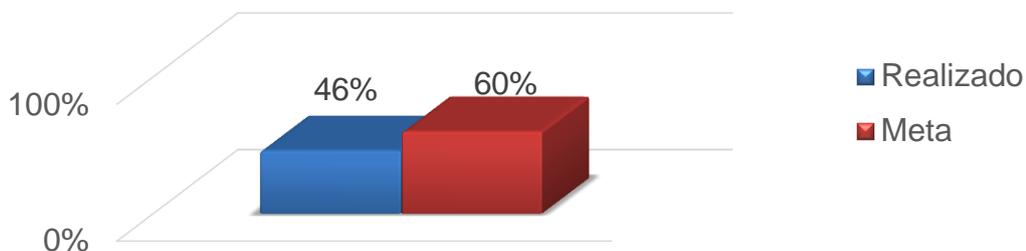


Gráfico 5. Comparação realizado versus meta na modalidade compra normal.

Fonte: Os autores, 2014.

O baixo percentual de compras normais realizadas, está relacionado com o grande número de compras emergenciais para regularização de processo, que como já foi mencionado, é o procedimento de aquisição por departamentos sem o envolvimento da área de compras, que virou cultura de muitos colaboradores dessa empresa e infelizmente está sendo difícil e demorado alcançar essa mudança interna, o gráfico 6 ilustra essa afirmação.

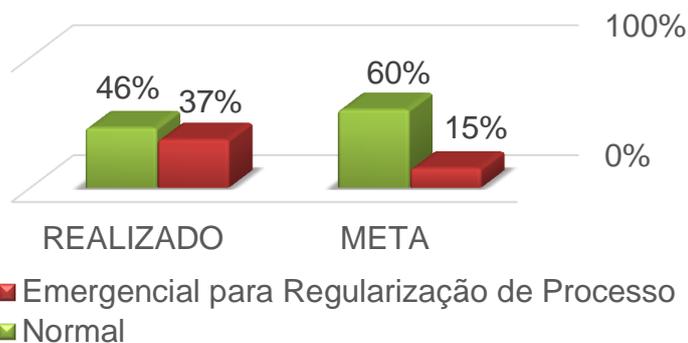


Gráfico 6. Comparação realizado versus meta na modalidade Compras emergenciais para regularização e compras normais.

Fonte: Os autores, 2014.

As MRP's (Planejamento dos recursos de manufatura) são caracterizadas como compras normais, e representam atualmente 73% das compras realizadas, esse percentual está representado no gráfico 7:

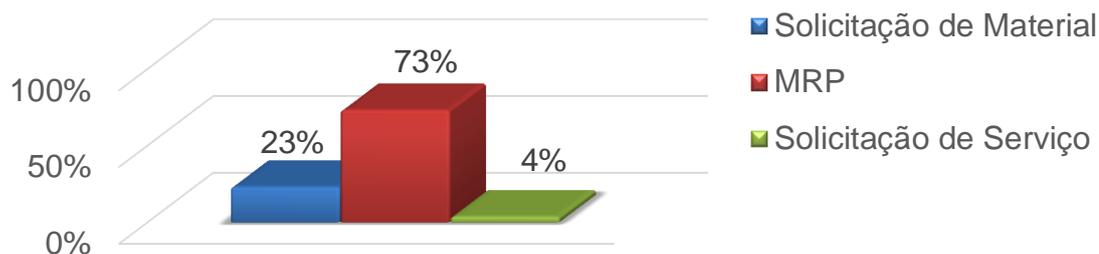


Gráfico 7. Índices mensais de solicitações de inputs para a empresa.

Fonte: Os autores, 2014.

3.3.5. Compra administrativa

São as aquisições efetuadas por departamentos pré-estabelecidos com autonomia para efetuar compras e contratações de valores indeterminados, o processo passa por aprovações e então é gerado um pedido. Como esse processo não passa pelo departamento de compras, não há um controle de quanto foi gasto ou quantos pedidos foram fechados.

3.3.6. Compra de pequenos valores

São as aquisições realizadas diretamente pela área Gestora, sem nenhuma negociação realizada pelo departamento de compras, cujo centro de custos tem autonomia para efetuar compras com valor de até R\$ 100,00 (cem reais), seguindo um fluxo de aprovações e posteriormente um pedido para lançamento da Nota Fiscal.

3.4. Resultados da Reestruturação Operacional e Hierárquica

O departamento de compras foi gerenciado durante muito tempo pela mesma pessoa, por isso, os procedimentos operacionais dificilmente eram modificados e mesmo os colaboradores da área enxergando falhas nessas práticas, não possuíam autorização para se expressar.

A empresa sentiu a necessidade de mudar o gestor dessa área, para que a reestruturação fosse aceita e internalizada com mais facilidade. O setor de compras detinha 18 colaboradores e gastava aproximadamente R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) com folhas de pagamentos, o organograma está ilustrado na figura 1.

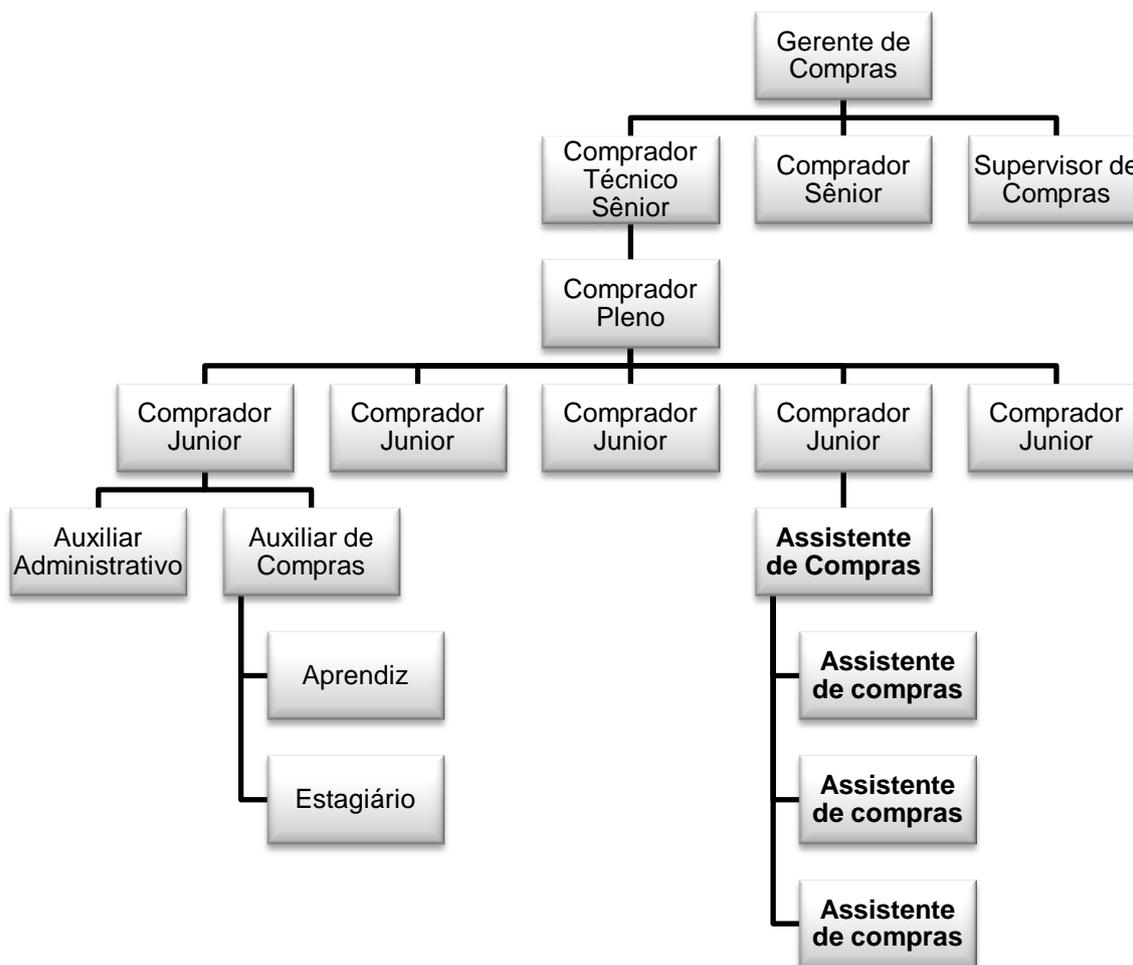


Figura 1. Organograma Setor de Compras ano 2013.

Fonte: Os autores, 2014.

Após o processo de downsizing (enxugamento), o setor passou por mudanças na gestão e nos processos, detendo no ano de 2014, quatorze funcionários nesse departamento, reduzindo os gastos com folhas de pagamentos para aproximadamente R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), ou seja, quase 33,4% e o organograma passou a se ilustrar conforme figura 2:

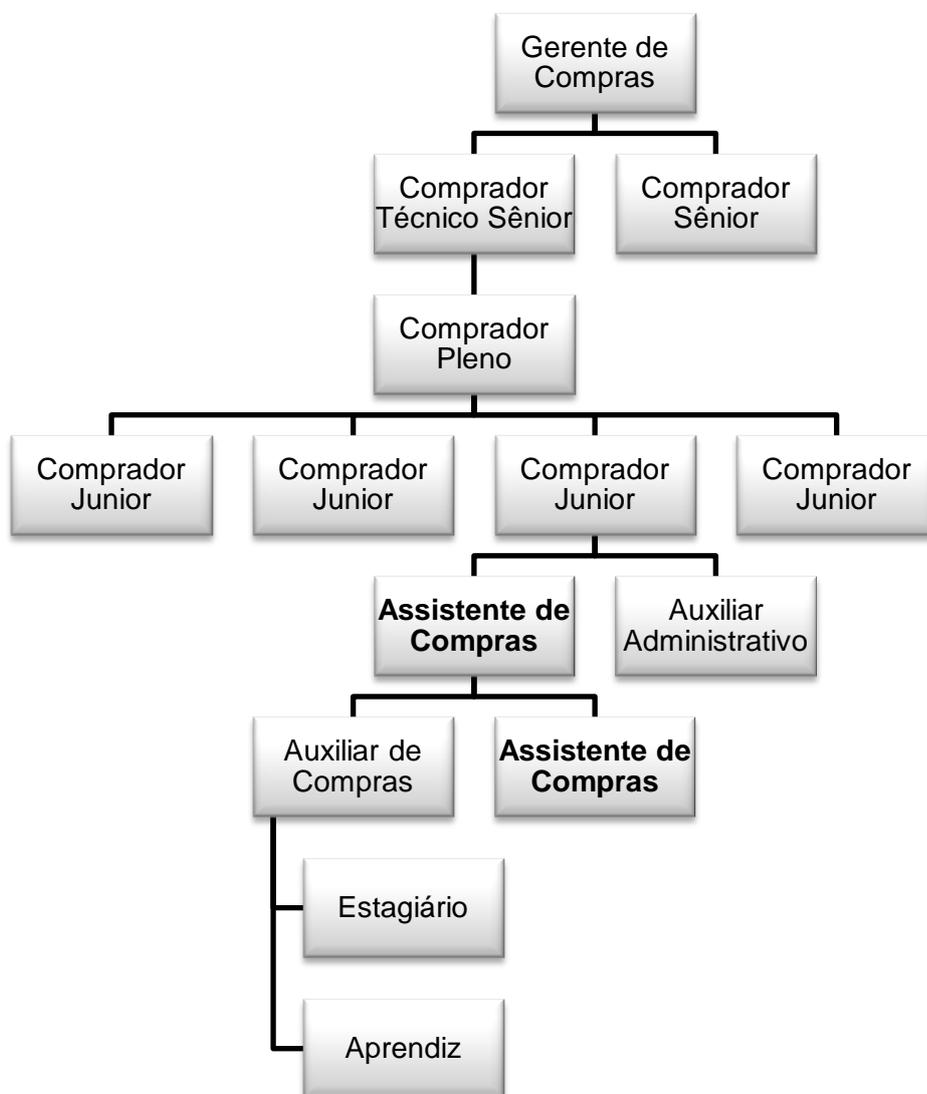


Figura 2. Organograma Setor de Compras ano 2014.

Fonte: Os autores, 2014.

No período da reestruturação (2013), a empresa detinha 3900 funcionários, um ano depois a empresa estava operando eficientemente com 2.184 colaboradores, o setor de compras detinha 18 funcionários e após um ano estava operando eficientemente 14 e uma redução de aproximadamente 33,4% na folha de pagamentos.

CONCLUSÕES

Diante de um mercado altamente competitivo e as aceleradas mudanças econômicas, a empresa observada, percebeu a necessidade de revisar seus procedimentos e estrutura organizacional com o intuito de reduzir os custos devido ao surgimento de novos Terminais de Contêineres e perda de importantes clientes.

Para se obter competitividade e até mesmo aumento no lucro, organizações inteligentes, acompanham constantemente as mudanças ambientais, planejam-se, alteram procedimentos quando necessário e tem como foco à redução de custos de forma espontânea.

Os lucros são comumente associados as áreas de marketing e comercial, raramente a área de compras, estoque ou a cadeia de suprimentos como um todo, no entanto, boas vendas dependem de excelentes compras, tornando o serviço prestado mais competitivo. Por isso quando o departamento de compras é bem administrado pode tornar-se um setor estratégico para agregar valor à empresa, desde que seus objetivos, das outras áreas e da organização estejam alinhados.

Durante o processo de reestruturação observou-se a resistência por parte de alguns funcionários e setores, o que tornou a realização das atividades operacionais muito distante das metas estabelecidas, porém já era esperado por parte dos gestores demora para internalização dos novos conceitos operacionais e cultura organizacional, tendo em vista o conservadorismo da empresa e dos funcionários.

A empresa estudada foi durante muito tempo uma das únicas do segmento na região, por isso, os departamentos mantiveram seus processos estagnados, com excesso de funcionários e, setores considerados de extrema importância sendo mal administrados. Devido a esse excesso de funcionários, optou-se pela redução do quadro funcional, e nesse setor com apenas esse passo a empresa conseguiu reduzir seus custos em aproximadamente 33,4% e os profissionais que permaneceram assumiram uma posição mais produtiva.

Com o choque devido a necessidade de uma mudança compulsória, a organização se conscientizou da importância do planejamento e controle não só em relação a aquisição de materiais e serviços, mas sim em todos os âmbitos organizacionais. Assim, é possível concluir que com as mudanças, o trabalho dos profissionais de compras associado a projetos de outras áreas se destacou e contribuiu para a redução dos gastos gerais da empresa. Salienta-se que por mais habilidoso que seja, o comprador sozinho, dificilmente atingirá a excelência em relação a aquisição de materiais e serviços e, que o solicitante embora possua conhecimento técnico, também não é capaz de proceder como um profissional de compras, dessa forma,

assevera-se a necessidade de planejamento e comunicação entre as áreas para atingir os objetivos da organização.

O processo de reestruturação nessa empresa mostrou-se eficaz, contribuindo pela redução de custos, aumento da produtividade dos colaboradores e competitividade da empresa diante do cenário de crise econômica em que o país atravessa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. M. R.; MAGALHÃES, M.G. de; SILVA, J. E. da. **Estudo do Impacto interno após a reestruturação organizacional de uma empresa distribuidora de EPI's do Sul de Minas Gerais**. 2013. 11 f. Artigo – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas, Itajubá.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BAILY, P.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARAT, Josef. **Logística e transporte no processo de globalização – oportunidades para o Brasil**. In: BARAT, Josef (org.). São Paulo: UNESP: IEEI, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Materiais. Uma Abordagem Introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 9ª ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios Conceitos e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios Conceitos e Gestão**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. do A. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2006.

FUSCO, José Paulo Alves. **Redes Produtivas e Cadeias de Fornecimento**. São Paulo: Arte & Ciência, 2005.

- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LUCIANO, Adriane S. A. **O uso da estratégia no setor de compras para obter vantagem competitiva**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/o-uso-da-estrategia-no-setor-de-compras-para-obter-vantagem-competitiva-para-as-empresas/4508/>. Acesso em: 23 mar. 2014.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MOURA, Benjamim do Carmo. **Logística: Conceitos e Tendências**. 1ª Ed. Portugal: Inova, 2006.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: A teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- NEVES, M. R. **O Processo de Reestruturação Organizacional e a busca pela motivação dos trabalhadores: O caso do setor sucroalcooleiro**. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART291.pdf. Acesso em 18 jun. 2015.
- NEHME, M. C. **Reestruturação Organizacional: Reflexos nas Lideranças Intermediárias**. 1998. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- ROBERTS, John. **Teoria das Organizações: Redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2006.