

O DILEMA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE COMPRAS

THE PURCHASING AREA'S ORGANIZATIONAL STRUCTURE DILEMMA

Roberto Giro **MOORI**

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.
rgmoori@mackenzie.com.br

Antonio Carlos **DOMENEK**

Gerente de Suprimentos da Klabin S/A.
acdomenek@klabin.com.br

Resumo

Este artigo trata da identificação dos fatores-chave que influenciam as alterações das estruturas organizacionais das áreas de compras. A pesquisa, de natureza exploratória do tipo descritivo, utilizou-se de uma amostra de 42 empresas. Os dados coletados por meio de questionários, foram tratados pela estatística descritiva e da inferencial (o teste de Kruskal-Wallis). Os resultados evidenciaram que: a) o fator-chave para a alteração organizacional da área de compras foi o “direcionamento estratégico”; b) a importância dada aos fatores não foi influenciada pelos cargos, formação acadêmica dos respondentes, ramo de atividades e faturamento das empresas e; c) as “pressões do cliente externo” consideradas, nas premissas como fator-chave, ficaram em segundo lugar. Isso pode ser explicado pelo fato de a amostra ser constituída basicamente de empresas de setores oligopolizados da economia brasileira. Assim, sugere-se como prosseguimento, verificar se os resultados obtidos se repetem, quando se consideram empresas de um setor específico.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional – Gestão de Compras – Gestão da Cadeia de Suprimentos – Vantagem Competitiva.

Abstract

This paper deals with the identification of the key factors that influence the alterations of the organizational structures of purchasing departments. This exploratory and descriptive research used a sample of 42 companies. The data, collected by means of questionnaires, were treated by descriptive and inferential statistics (the Kruskal-Wallis test). The results evidenced that: a) the key factor for the organizational alteration of the purchasing area was "strategic positioning"; b) the importance given to the factors was not influenced by respondents' positions and academic background, nor by the companies' branch of activities and turnover; and c) the "pressures of the external customer", considered as key factor in the premises, were in second place. This can be explained by the fact that the sample is basically constituted of oligopoly Brazilian companies. Thus, it is suggested, as further research, to verify whether the obtained results are confirmed when companies from a specific sector are considered.

Keywords: Organizational Structure – Purchasing Management – Supply Chain Management – Competitive Advantage.

Introdução

Tradicionalmente, o departamento de compras ocupa posição inferior na hierarquia gerencial, apesar de frequentemente gerenciar mais da metade dos custos da empresa. Uma organização industrial em geral gasta, aproximadamente, de 40 a 60% de suas vendas na compra de bens e serviços (HEIZER; RENDER (2001); BALLOU (2001). Entretanto, as pressões competitivas e as introduções de conceitos e técnicas como o just-in-time, gestão do controle total da qualidade, da cadeia de suprimentos e, mais recentemente, o planejamento colaborativo, têm provocado um substancial impacto no modo como as empresas operam seus departamentos de compras e suprimentos. O interesse na colaboração com os fornecedores é o reflexo da importância estratégica dos suprimentos nas operações da empresa.

Para Ford *et al.* (2003), a importância estratégica dos suprimentos vai além do ambiente interno das empresas. Com o mercado global, as empresas dos países desenvolvidos têm aumentado os seus índices de compras ou terceirizado suas fabricações para países menos desenvolvidos como a China, Índia e outras regiões do mundo, onde a mão-de-obra é de baixo custo, se comparada com o país desenvolvido. Essas movimentações de produtos já estão influenciando as políticas monetárias dos Bancos Centrais dos países ricos, que dependem dos índices de compras, internos e externos, para antecipar o seu crescimento ou recessão. Como exemplo, Hannon (2004) citou que os índices de compras dos países da comunidade econômica europeia, para os setores industriais e de serviços, apontavam para um crescimento anualizado entre 2,5 e 3% no quarto trimestre de 2003, porém os dados oficiais divulgados em fevereiro de 2004 mostraram que a economia desses países cresceu de fato apenas 1,2%.

Para países como a Inglaterra, isso significou que, se a relação histórica entre os índices de compras e os níveis de produção tivessem se mantido, a produção industrial britânica deveria crescer

entre 1 e 1,5% no último trimestre de 2003. Entretanto, de acordo com o governo britânico, a produção cresceu apenas 0,2%. Assim, quando os gerentes de compras dizem que o nível de aquisição de bens e serviços está superior em relação aos últimos anos, eles provavelmente não estão exagerando. Entretanto, eles deveriam deixar claro que, embora o índice de compras do país tenha aumentado, a atividade industrial na qual a empresa tem a sede não manteve a proporção; em outras palavras: as interpretações das pesquisas devem levar em consideração as atividades globais das empresas e não somente suas atividades dentro de um país específico. A busca incessante da competitividade fez com que o departamento de compras e suprimentos se tornasse menos burocrático e mais voltado para o trabalho em equipe, multifuncional, estratégico e com maiores responsabilidades nas interações com as funções da engenharia interna e com os fornecedores.

Para se alinhar com essas novas necessidades, as estruturas organizacionais das áreas de compras e suprimentos passaram, também, a ter importância significativa. A importância da adoção de uma estratégia para a área de compras está no fato de que, por meio dela, pode-se modelar a cadeia de valores da empresa e o papel que o produto desempenhará no mercado em termos do direcionamento da vantagem competitiva, se com base na redução de preço ou na diferenciação do produto (PORTER, 1998). De maneira geral, as estruturas organizacionais das áreas de compras dos suprimentos podem ser centralizadas ou descentralizadas. A centralização de compras implica as operações das diferentes unidades de negócios da empresa serem gerenciadas por um departamento comum. A descentralização significa que a compra de itens para a fabricação individual de um produto e as diferentes unidades de negócios são responsáveis pelas próprias compras. Porém, muitas empresas confiam na combinação dessas duas modalidades de estrutura organizacional, os chamados modelos híbridos.

Regularmente as empresas fazem pequenas ou

grandes mudanças nas estruturas organizacionais da área de compras como parte de um essencial processo de ajuste às pressões internas e externas (JOHNSON; LEENDERS, 2001).

Diante do exposto, a questão deste estudo é: dentre os vários fatores que influenciam nas alterações das estruturas organizacionais de compras das empresas brasileiras, qual é o mais importante?

Evidentemente, em razão da competitividade, a premissa básica para o problema de pesquisa formulado foi por um lado, que as “pressões do cliente externo” seriam o principal fator para as alterações das estruturas organizacionais de compras. Por outro, ao procurar corroborar ou refutar a premissa básica, estar-se-á contribuindo para a identificação de outros fatores que influenciam as alterações das estruturas organizacionais da área de compras, como as de razões técnicas, contratação de um novo executivo e introdução de novas tecnologias. A identificação desses fatores poderá desencadear processos decisórios, de natureza diversa, que leva a um aprendizado e ao seu controle, com subsídios para a construção de uma administração teórica condizente com a sua prática.

1 Referencial teórico

1.1 Gestão da rede de suprimentos

A gestão da rede de suprimentos ou rede de fornecimento trata da integração das atividades para a obtenção dos materiais que serão transformados em bens intermediários e em produtos finais, e serão entregues aos clientes. Essas atividades incluem a tradicional função de compras e muitas outras atividades importantes para o relacionamento entre os fornecedores e os distribuidores, como a logística dos transportes, pagamentos e transferências de créditos, armazenagem e níveis de estoques, preenchimentos de pedidos, compartilhamento de informações sobre clientes e as previsões de compras e de produção. Dessa forma, as atividades de um gerente de redes de suprimentos

passam pela contabilidade, finanças, marketing e pela área de operações, tendo como foco a redução de custos e a maximização do valor ao cliente final.

À medida que as empresas se empenham em aumentar a competitividade por meio da redução dos custos e da melhoria dos níveis de qualidade, como a entrega rápida e a customização, o gerenciamento das redes de suprimentos torna-se cada vez mais importante. A chave para a gestão eficaz da rede de suprimentos é transformar os fornecedores em “parceiros” na estratégia da empresa para atender um mercado sempre em mutação (HEIZER; RENDER, 2001; GADDE; HAKANSSON, 2002).

Para assegurar que a rede de suprimentos dará o suporte necessário para que a empresa atinja os seus objetivos estratégicos, por exemplo, estratégias de baixo custo ou de resposta rápida, será demandada uma rede de suprimentos alinhada a esses objetivos. Os fornecedores deverão possuir a habilidade de projetar produtos de baixo custo que atendam aos requisitos funcionais, minimizem estoques e diminuam os lead times das entregas.

Considerando que um percentual entre 40% e 60% do faturamento das empresas industriais (HEIZER; RENDER, 2001; BALLOU, 2001) é dedicado à aquisição de bens e serviços, uma estratégia eficaz de compras de suprimentos passa a ser vital para reduzir custos e aumentar as margens de contribuição. Assim, as funções da área de compras têm como objetivos básicos adquirir da fonte de suprimentos ao menor custo possível os materiais e serviços necessários, na qualidade correta e no prazo desejado. De certa forma, trata-se de um processo de tomada de decisão, em que as organizações estabelecem a necessidade de comprar produtos e serviços, identificando, avaliando e escolhendo entre marcas e fornecedores alternativos.

Acrescenta Zenz (1994), ainda a esses objetivos básicos, que a função compras não deve permitir que a produção seja interrompida por falta de material e com o mínimo de

investimento em estoques. Para isso, são demandados o balanceamento ou trade off de fatores como o risco de parada da produção e os custos inerentes de compras associados às economias das quantidades compradas. Nas atividades de compras de suprimentos também deve ser observada a manutenção da qualidade dos itens comprados, evitando as perdas ou as obsolescências. É essencial o bom desenvolvimento de relacionamento tanto com os fornecedores externos como com os departamentos internos, buscando harmonia entre eles, uma vez que a falta de entrosamento pode afetar o fluxo de material no canal de suprimentos ou o fluxo de produtos acabados quando se tratar de canal de distribuição. Dessa forma, a área de compras ocupa uma posição importante nas organizações industriais.

Leenders e Fearon (1997) apontaram vários obstáculos para se atingir os objetivos de compras; como exemplo seria inaceitável comprar pelo menor preço, se os itens fornecidos tivessem qualidade inadequada ou se os itens fossem entregues fora do prazo, provocando problemas na produção e, por conseguinte, na entrega dos produtos.

Assim, os autores redefiniram nove metas para a função compras: 1) manutenção do fluxo de materiais. Prover um ininterrupto fluxo de materiais, suprimentos e serviços necessários para a operação da organização; 2) gerenciamento dos estoques de suprimentos. Manter os investimentos em estoque, perdas ou obsolescência no mínimo possível; 3) melhora da qualidade. Manter e melhorar continuamente a qualidade dos materiais e serviços adquiridos, melhorar a qualidade do fornecimento para que os produtos e serviços produzidos pela empresa possam competir efetivamente em um mercado global; 4) desenvolvimento de fornecedores. O sucesso do departamento de compras depende da sua habilidade de encontrar, analisar, selecionar e desenvolver fornecedores adequados e então trabalhá-los para obter contínuas melhorias de processo; 5) padronização. Sempre que possível deve-se padronizar os itens comprados. Assim a

organização poderá propor economia de escala de produção, obter descontos e, por conseguinte, reduzir as unidades físicas em estoques e os custos de manutenção; 6) procura do menor custo global. O departamento de compras deve procurar sempre obter itens ao menor custo global, considerando que as condições de qualidade, entregas e serviços também serão atendidas; 7) melhora na posição competitiva. Uma organização somente será competitiva se puder controlar todos os custos e tempos da cadeia de suprimentos a fim de evitar atividades que não tenham valor agregado como os estoques extras, os transportes e as inspeções; 8) desenvolvimento de relacionamentos com outros departamentos. As ações dos gerentes de suprimentos não podem ser eficientemente aplicadas sem a cooperação de outros departamentos e indivíduos da organização; e 9) redução dos custos administrativos. Atingir os objetivos de compras com o menor custo administrativo possível.

A implementação desses nove objetivos não é uma tarefa fácil. São necessárias ações estratégicas para a sua consecução. Heizer e Render (2001) sugeriram cinco estratégias: 1) negociar com muitos fornecedores; 2) desenvolver relacionamentos de parceria de longo prazo com poucos fornecedores; 3) integração vertical, segundo a qual as empresas podem decidir utilizar a integração vertical para trás ou a montante, adquirindo a empresa fornecedora; 4) a combinação de poucos fornecedores como a integração vertical, conhecida como “keiretsu”; e 5) desenvolver empresas virtuais que utilizem uma base comum de fornecedores de acordo com a necessidade.

Em resumo, devido ao dinamismo do mercado, as empresas alteram suas estruturas organizacionais de compras como parte essencial de um importante processo de ajuste, com o objetivo de se alinhar às novas necessidades do mercado. Nesse processo de ajuste, os departamentos ou setores, que agregam as atividades inerentes à gestão da rede de suprimentos, podem ser: centralizados,

quando todas as compras são realizadas por um organismo central; descentralizados, se as compras são realizadas em cada unidade de negócio; combinados ou híbridos, quando parte das compras são realizadas por um organismo central e parte pelas unidades de negócios.

1.2 Fatores que influenciam as mudanças das estruturas organizacionais de compras de suprimentos

O sucesso da implementação de determinada estratégia está condicionada à adequação à estrutura organizacional. Quanto à adequação da estrutura à estratégia como uma injunção normativa, Chandler (1962) caracteriza-a como um ajuste necessário às pressões de mercado. Todavia, fazer a estratégia corresponder à estrutura é um campo fértil para o debate teórico. Mintzberg (2004) cita que as estratégias raramente podem ser decididas de forma isolada das estruturas existentes. Estruturas não são frutos da imaginação do estrategista. Na prática, as estruturas organizacionais permitem e restringem determinadas estratégias (WHITTINGTON, 2002).

De fato, Hall e Saias (1980) chegam a inverter o ditado de Chandler para afirmar que “às estratégias segue a estrutura”. Mintzberg (2004), por sua vez, adota visão mais equilibrada, rejeitando qualquer determinação unilateral de qualquer direção. Ele conclui que o relacionamento entre estratégia e estrutura é recíproco: “a estrutura segue a estratégia como o pé esquerdo segue o direito” (WHITTINGTON, 2002).

Para Aaker (2001), a estrutura organizacional define linhas de autoridade e comunicação, especificando os mecanismos pelos quais os programas estratégicos e suas atividades serão cumpridos. Para organizações com várias unidades industriais, Zenz (1994) apontou que a grande questão é definir essas linhas de autoridade, comunicação e tomadas de decisões quanto a descentralizar as atividades de compras em cada planta ou centralizá-las em um departamento corporativo.

A adoção de cada uma dessas modalidades de gestão tem suas vantagens e desvantagens. A estrutura centralizada tem como vantagem a maximização das economias de escala e das sinergias por toda a organização que, segundo Monczka, *et al.* (2002), a centralização permite uma melhor coordenação dos volumes a serem comprados, reduz a duplicação de esforços, permite desenvolver e coordenar estratégias de compras.

Para Dobler e Burt (1996), as estruturas centralizadas de compras permitem uma maior especialização dos compradores, consolidando as necessidades de materiais, tornando mais fácil o controle e a coordenação das atividades de compras.

Em relação às estruturas descentralizadas, as vantagens são a possibilidade da análise de desempenho focada, por exemplo, de uma unidade de negócio; as estratégias de negócio podem ser gerenciadas próxima ao mercado, permitindo inovações com o mínimo de burocracia, e o desenvolvimento de uma cultura local. Do lado negativo aparece a dificuldade em gerar economias de escala e sinergias dentro da organização, criando-se as ineficiências e as duplicações operacionais.

Para Monczka *et al.* (2002), a descentralização aumenta a velocidade de atendimento às necessidades dos usuários permitindo uma maior resposta e suporte às unidades locais, melhorando o entendimento das necessidades das operações e suportando melhor o desenvolvimento de novos produtos. Falhas no desenvolvimento de novos produtos expõem as empresas sob riscos embora produtos existentes, também são vulneráveis, devido às mudanças das necessidades e gostos dos consumidores (KOTLER, 2000).

Dobler e Burt (1996) mostram que a descentralização facilita a coordenação com as áreas usuárias, aumenta a velocidade de atendimento às necessidades dos usuários e efetiva o uso dos recursos locais de fornecimento, permitindo uma maior autonomia para as unidades locais que, para Zenz (1994),

a melhor alternativa é a centralização das políticas de compras das matérias-primas e dos equipamentos mais significativos. As unidades de negócios, individualmente, fariam as demais compras de acordo com as políticas estabelecidas pela organização central. Entretanto, Baily *et al.* (2000) explicitam que a maioria dos grupos de empresas ou grandes organizações que operam vários estabelecimentos adotam um compromisso com a compra centralizada e local, buscando balancear as vantagens dessa flexibilidade.

Em estudos de casos, realizados no período de 1988 a 1995 por Johnson e Leenders (2001), verificou-se a adoção de modelos organizacionais híbridos em várias organizações, nas quais as empresas procuravam combinar as vantagens da centralização e descentralização das estruturas organizacionais de compras. Em geral, a função compras era descentralizada na unidade de negócio ou divisão e centralizada corporativamente.

Além disso, os citados autores verificaram que os processos de mudanças nas organizações de suprimentos consistiam em três pressões sequenciais significativas que culminavam com grandes mudanças organizacionais: 1) as pressões dominantes do ambiente, como a competitividade, as pressões do cliente externo e as influências globais que criam a percepção de que a estrutura organizacional atual – centralizada, descentralizada ou híbrida – é inadequada para promover a redução de custos estruturais da organização; 2) essas pressões forçam o direcionamento estratégico, provocando as alterações estruturais da organização; 3) por sua vez, são as diretoras das mudanças na estrutura da área de compras e suprimentos. Para Johnson e Leenders (2001), dos estudos de casos efetuados, a conclusão é que a pressão do ambiente externo é o principal fator que impulsiona, nas empresas americanas e europeias, as modificações estruturais na área de compras e suprimentos.

Compreende-se, neste estudo, por ambiente

externo, a definição dada por Mintzberg (1995), como tudo que está fora da organização, incluindo a tecnologia, a natureza de seus produtos, os clientes e competidores, a localização geográfica, o clima econômico político e mesmo o meteorológico, nos quais a empresa deve operar. Assim, para o delineamento de uma estrutura que leve em consideração tal ambiente, é necessário que a organização tenha a habilidade em lidar com todas as diversidades para responder rapidamente aos anseios dos clientes internos e externos.

Introdução de uma nova tecnologia de produção, acirramento da concorrência, desregulamentação de mercado e o poder de propriedades intelectuais podem provocar grandes mudanças estruturais e afetar o funcionamento de muitas empresas. Essas reestruturações têm tomado muitas formas, como fusões, aquisições e *joint ventures* (NADLER *et al.*). As mudanças estruturais podem falhar se não forem emvidados esforços para integrar a empresa adquirida ou incorporada à estrutura organizacional da empresa compradora ou incorporadora. Para Hill e Jones (1998), a integração deve buscar as potenciais vantagens estratégicas da aquisição ou incorporação para compartilhar as estruturas de marketing, manufaturas, compras, pesquisa e desenvolvimento, finanças e dos recursos humanos. A integração, também, deveria ser acompanhada de passos para se eliminar qualquer duplicação de facilidades ou funções.

Por conseguinte, com base nos autores que atuam no campo de conhecimento das áreas de compras de suprimentos, para os objetivos deste estudo, foram identificados oito fatores que provocam ou influenciam as mudanças nas suas estruturas organizacionais:

- 1) razões técnicas. Adotou-se o termo razões técnicas para a definição do modelo de estrutura em função das vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de estrutura centralizada, descentralizada e híbrido já descritos nesse referencial teórico. Para o fator razões técnicas, foram escolhidas

as seguintes características ou atributos: melhores condições de fornecimento com o aumento dos volumes de compras, maior agilidade no atendimento ao cliente interno, redução de custos operacionais, melhor qualificação do profissional de compras, maior controle e coordenação das atividades de compras, conhecimento das necessidades do cliente interno e o desenvolvimento de fornecedores locais;

- 2) pressões do ambiente (cliente) externo. Segundo a abordagem de Mintzberg (1995), as estruturas organizacionais sofrem influências dos fatores intrínsecos da organização, como a sua idade, dimensões e sistema técnico utilizado no núcleo operacional, do poder e do ambiente em que elas estão inseridas. Assim, dada à diversidade das influências externas, às pressões do ambiente externo, para efeito deste estudo, foram consideradas somente as pressões relativas ao cliente externo sobre a organização e, conseqüentemente, sobre todas as áreas que compõem esta organização. Assim, fica claro para esse fator que as alterações organizacionais não se originam de iniciativas internas da empresa e sim do ambiente externo, em especial do cliente externo. Dentro de cada mercado, alguns clientes compram estritamente com base em custo baixo e que, para competir neste mercado, a empresa deve necessariamente ser um produtor de baixo custo. Argumenta Kotler (2000) que qualquer mudança de preço pode afetar consumidores, concorrentes, distribuidores e fornecedores. As características redução de custos, agilidade de atendimento, melhor qualidade do produto, novas exigências operacionais (logística), desenvolvimento de novos produtos, redução do prazo de entrega e controle de estoques são os mais comuns identificadores do fator pressões do cliente externo;
- 3) novas tecnologias. Baily *et al.* (2000) mostraram que diversos fatores precisam ser levados em consideração para a definição

da estrutura organizacional, entre eles estão a tecnologia e os processos envolvidos. Tachizawa e Scaico (1997) mencionaram o fator tecnologia como um dos fatores que condicionam o estabelecimento de uma estrutura organizacional. Para efeito deste estudo, foram consideradas, para o fator de mudanças de novas tecnologias, as características da cadeia de suprimentos, comércio eletrônico, portais verticais e horizontais de compras, planejamento colaborativo entre a empresa e seus fornecedores, nova modalidade de contrato, novo ERP (*Enterprise Resource Plannign*) e controle e abastecimentos de estoques pelos fornecedores;

- 4) mudanças nas estruturas corporativas. Johnson e Leenders (2001) concluíram em seus estudos que as maiores mudanças nas estruturas de compras foram um resultado direto das mudanças ocorridas na estrutura geral da organização. Em nenhuma das organizações pesquisadas foram encontradas evidências de que as mudanças organizacionais nas áreas de compras estavam baseadas em uma análise das vantagens e desvantagens das estruturas centralizadas, híbridas ou descentralizadas;
- 5) direcionamento estratégico. O direcionamento estratégico como um fator de mudanças organizacionais de compras, refere-se às iniciativas relacionadas a *downsizing*, aquisições, fusões, *joint ventures* e outras. Segundo Nadler *et al.* (1993), em resposta às mudanças da economia, tecnologia, concorrência, regulamentação e poder de propriedade, grandes mudanças foram iniciadas na forma, estrutura, governo e funcionamento de várias empresas. Nesse sentido, Leenders e Fearon (1997) argumentaram que, devido às iniciativas de *downsizing*, muitas organizações tiveram que se reestruturar, causando mudanças dramáticas nas estruturas organizacionais. Wright *et al.* (2000) definiram *downsizing* como um meio de reestruturação organizacional que

inclui a eliminação de níveis hierárquicos da organização. As aquisições, segundo Nadler *et al.* (1993), podem ser consideradas como um caso especial de mudança, em que o estado futuro é uma combinação da estrutura organizacional da empresa compradora e da adquirida, formando uma única organização. Após o processo de aquisição, a empresa compradora, sugerem Hill e Jones (1998), deve integrar o negócio comprado à própria estrutura organizacional. A integração pode exigir a adoção de gerenciamento comum e controle dos sistemas financeiros ou estabelecer formas de trocas de informações;

6) redução de custos. Este fator referiu-se à readequação da estrutura funcional da área de compras cuja alteração organizacional origina-se como uma iniciativa da empresa. Para Leenders e Fearon (1997), as empresas que estão se movimentando para uma descentralização deveriam considerar o resultado entre a economia com o pessoal e as

perdas de alguns benefícios da centralização. Baily *et al.* (2000) relacionaram, como vantagens do modelo centralizado, a redução de custos com funcionários nas atividades de compras de suprimentos;

7) mudanças físicas da empresa. Referiu-se ao fechamento da unidade produtiva naquela localidade e a sua transferência para uma outra localidade e, finalmente;

8) novo executivo. Referiu-se à contratação de um novo executivo de compras e suprimentos. Mintzberg e Quinn (1999) explicitaram que a liderança executiva tem um papel-chave em reforçar os sistemas organizacionais na direção da convergência estratégica. A contratação de um novo executivo, na busca dessa convergência estratégica, pode alterar a estrutura organizacional vigente.

No quadro 1, são apresentadas uma síntese dos principais fatores que influenciam as alterações da estrutura organizacional da área de compras e suprimentos das empresas e as contribuições de alguns autores.

Quadro 1 - Fatores que influenciam as mudanças na área de suprimentos e os autores

Fatores que influenciam as mudanças das estruturas organizacionais de compras	Johnson e Leenders	Monczka; Trent e Handfield	Mintzberg e Quinn	Dobler e Burt	Nadler et al.	Hill e Jones	Baily et al.	Leenders e Fearon	Zenz	Kotler	Mintzberg	Tachizawa e Scaico	Wright; Kroll e Parnell
Razões técnicas		X		X			X	X	X				
Redução de custos	X						X	X					
Direcionamento estratégico	X				X	X		X					X
Mudanças nas estruturas corporativas	X	X											
Novas tecnologias	X				X		X			X	X	X	
Pressões do ambiente (cliente) externo	X				X		X			X	X	X	X
Mudanças físicas da empresa											X		
Novo executivo	X		X										

Fonte: Dados da Pesquisa

2 Procedimentos metodológicos

2.1 Objetivos, amostra, delimitações, instrumento de coleta, tratamento dos dados e limitações da pesquisa

Para responder ao problema de pesquisa formulado, foram propostos:

- a) como objetivo principal, identificar os principais fatores ou aspectos que influenciam as alterações das estruturas organizacionais da área de compras das empresas brasileiras e;
- b) como objetivos específicos, analisar se o cargo ocupado e a formação acadêmica dos respondentes, o ramo de atividade e o faturamento das empresas influenciaram na identificação dos fatores.

O estudo restringiu-se a uma amostra de empresas industriais nacionais e multinacionais instaladas no Brasil de diferentes ramos de atividades da economia como empresas de papel e celulose, empresas do setor químico, distribuição de derivados de petróleo, cimento, alimentos, além de máquinas e equipamentos. As empresas que fizeram parte do estudo são representativas no seu ramo de atividade e juntas apresentavam, em 2001, um faturamento bruto anual da ordem de US\$ 35,3 bilhões (EXAME, 2002).

As delimitações da pesquisa foram: a) consideradas apenas as empresas que passaram por pelo menos uma mudança na estrutura organizacional nos últimos cinco anos; b) consideradas todas as possibilidades de alterações organizacionais da área de compras de suprimentos: de centralizada

para descentralizada ou sistema híbrido; de descentralizada para centralizada ou sistema híbrido; de sistema híbrido para centralizada ou descentralizada.

Para a coleta dos dados, realizada no segundo semestre de 2002, junto aos clientes, representado pelos departamentos de vendas e marketing foram utilizados questionários semiestruturados, em que se procurou identificar a visão do mercado ou dos clientes externos, sobre os fatores que podem alterar a estrutura organizacional da área de compras. O questionário foi estruturado em 4 blocos.

O primeiro bloco caracterizou o respondente, o que possibilitou conhecer o perfil do executivo da empresa pesquisada como o cargo e o endereço; o segundo, caracterizou a empresa e referiu-se ao porte, faturamento bruto anual, número de empregados e de unidades industriais. Neste bloco se procurou identificar o ano da última mudança organizacional na área de compras. O terceiro bloco referiu-se aos fatores ou aspectos que influenciam as alterações das estruturas da área de compras. O respondente foi solicitado a enumerar em grau de importância do 1o ao 8o lugar, por ordem de importância, do mais importante (1o lugar) para o menos importante (8o lugar), os aspectos: razões técnicas, redução de custos, direcionamento estratégico, mudanças nas estruturas corporativas, introdução de novas tecnologias, pressões do ambiente externo, mudanças físicas das empresas e a contratação de novo executivo, para a decisão de sua empresa modificar a estrutura organizacional de compras de suprimentos, conforme é mostrado no quadro 2.

Quadro 2 - Lista de fatores (classificação)

Razões técnicas	Melhorar a eficiência no desenvolvimento das políticas de compras, aproveitando os volumes de compras, maior agilidade, ganhos operacionais, etc.
Redução de custos	Readequação da estrutura funcional da área de compras.
Direcionamento estratégico	Resultante da aquisição ou fusão de empresas no grupo.
Mudanças nas estruturas corporativas	Centralização ou descentralização influenciando a nova estrutura de compras.
Novas tecnologias	Pressões decorrentes de novas tecnologias e melhorias contínuas de produtividade.
Pressões do cliente externo	Redução de custo, agilidade no processo, melhor qualidade, prazo de entrega, logística e novos produtos.
Mudanças físicas da empresa	Fechamento de unidades, nova sede, etc.
Novo executivo	Contratação de um novo diretor de compras ou suprimentos.

Fonte: Dados da Pesquisa

Finalmente, o quarto bloco referiu-se a uma questão aberta, em que se buscou a opinião do respondente sobre o que influenciou as mudanças em compras, desde que diferente das alternativas mencionadas no bloco 3. Os sujeitos da amostra foram os executivos de empresas como os diretores e gerentes de vendas e marketing. A escolha dessa função se deu por eles terem maior contato com o público externo e o consumidor final.

Uma vez elaborados os questionários, escolheu-se uma amostra por acessibilidade (não probabilística) para envio dos questionários. Optou-se por enviá-los via internet (e-mail), com follow-up via telefone, em função do baixo custo e agilidade no envio e resposta dos pesquisados.

Para o tratamento dos dados utilizou-se da estatística descritiva, para tratar das descrições dos dados coletados por meio de frequências e porcentagens das respostas obtidas, e da estatística indutiva ou inferencial, o teste de Kruskal-Wallis (MALHOTRA, 2001). O Kruskal Wallis foi o teste estatístico utilizado porque se considerou a amostra como uma distribuição de dados não paramétrica (não-normal) em que procurou-se verificar se as

amostras e as populações são idênticas, para um determinado nível de significância.

Cabe salientar que a pesquisa foi de natureza exploratória, cuja coleta de dados se deu em 2002 em uma amostra não-probabilística. Por conta disso, as inferências extraídas da amostra devem ser feitas com ressalvas (KERLINGER, 1980).

3 Análise dos dados e resultados

3.1 Estatística descritiva da amostra

Foram enviados 190 questionários direcionados para os executivos de vendas e marketing, o que corresponde a 82 empresas. Isso significa que para uma mesma empresa foram enviados mais de um questionário, pois algumas delas tinham mais de uma unidade industrial ou endereço de negócio empresarial. Retornaram 42 questionários, correspondentes a 32 empresas diferentes. Isso representou 22,1% dos questionários enviados e 39,0% das empresas escolhidas para participar da pesquisa. Para se ter uma melhor visualização, na tabela 1 é mostrado o total de questionários enviados às empresas.

Tabela 1 - Questionários enviados às empresas

	Questionários		
	Enviados	Retornados	% [Retornados/Enviados]
Respondentes	190	42	22,1
Empresas	82	32	39,0
% [Respondentes/Empresas]	2,3	1,3	

Fonte: Dados da Pesquisa

Essa amostra apresentou algumas características consideradas importantes para posterior análise dos resultados. Utilizando-se da estatística descritiva, têm-se:

3.1.1 Com relação ao perfil dos respondentes

O perfil dos respondentes foi caracterizado: a) pelo cargo ocupado: diretor e gerentes de vendas e marketing corresponderam a 84,2% e 15,8%

para os demais cargos; b) tempo de empresa: 71,4% dos respondentes trabalhavam na mesma empresa há mais de cinco anos o que evidenciou uma baixa rotatividade desses respondentes na amostra; e c) formação educacional: 95,2% dos respondentes tinham formação superior completa ou eram pós-graduados. O perfil deles, para uma melhor visualização, é mostrado na tabela 2.

Tabela 2 - Perfil dos respondentes

	Cargo	Tempo na empresa	Formação educacional
Diretor, Gerentes de Vendas e Marketing	84,2%		
Outros	15,8%		
Mais do que 5 anos		71,4%	
Superior completo e/ou pós-graduados			95,2%

Fonte: Dados da Pesquisa

Esse número permitiu presumir que os respondentes não devem ter tido dificuldade para compreender as assertivas apresentadas. Além disso, dada à complexidade dos processos produtivos envolvidos na fabricação dos produtos na amostra de empresas, era de se esperar dos respondentes que haveria a predominância da formação superior completa.

Resumindo este item, na amostra de empresas, o perfil dos respondentes foi constituído de cargos de diretores e gerentes, que tinham tempo de permanência de empresa acima de cinco anos e curso superior completo.

3.1.2 Com relação ao perfil da empresa

O perfil da amostra de empresas foi caracterizado:

a) pelo ramo de atividade: 16,7% corresponderam às empresas de papel e celulose, 45,2% ao setor

químico (empresas de soda cáustica, sulfatos, resinas, colas, polietileno e polímeros) e 38,1% aos demais setores, tais como: de alimentos, máquinas e equipamentos, petroquímica, distribuição de derivados de petróleo e cimento; b) número de funcionários: 54,7% dos respondentes trabalhavam em empresas com mais de 1.000 funcionários; c) faturamento bruto anual: 50,0% dos respondentes atuavam em empresas com faturamento bruto anual acima de R\$ 5 bilhões; d) número de unidades industriais: 71,4% dos respondentes trabalhavam em empresas com mais de uma unidade industrial; e e) tempo (em anos) em que ocorreu a última mudança organizacional em compras: 92,8% dos respondentes trabalhavam em empresas cujas áreas de compras sofreram mudanças na sua estrutura organizacional nos últimos cinco anos. O perfil das empresas, para uma melhor visualização, é mostrado na tabela 3.

Tabela 3 - Perfil da empresa

	Ramo de Atividade	Número de Funcionários	Faturamento Bruto Anual	Número de Unidades Industriais	Mudança organizacional em Compras
Papel e Celulose	16,7%				
Setor Químico	45,2%				
Demais Setores	38,1%				
Mais de 1.000 funcionários		54,7%			
Acima de R\$ 5 bilhões			50,0%		
Mais de 1 unidade				71,4%	
Nos últimos 5 anos					92,8%

Fonte: Dados da Pesquisa

Comparando-se essa informação com o tempo de empresa, observa-se que a maior parte dos respondentes, pelo menos 71,4%, vivenciou esses processos de mudanças organizacionais ocorridos nas suas empresas.

Resumindo este item, perfil da amostra de empresas foi constituído em sua maioria do ramo de atividade pertencente ao setor químico, sem predominância de empresas quanto ao número de funcionários; além disso, mais de 50% delas tinham um faturamento anual acima de R\$ 1 bilhão; as empresas contam com número maior que uma

unidade industrial e vivência em alterações das estruturas organizacionais de compras de suprimentos.

3.1.3 Grau de importância dos fatores que alteram a estrutura de compras

Para determinar a ordem de importância para os fatores que influenciaram ou alteraram as estruturas organizacionais das áreas de compras, utilizou-se da frequência de ocorrência, a partir das respostas dos executivos de vendas e marketing. O resultado é apresentado na tabela 4.

Tabela 4 - Porcentagem de respostas atribuídas para os fatores que provocam mudanças organizacionais da área de compras

FATORES	Primeiro	Segundo	Terceiro	Quarto	Quinto	Sexto	Sétimo	Oitavo
Razões técnicas	31,7	19,5	24,4	7,3	7,3	7,3	2,4	0,0
Redução de custos	10,0	15,0	20,0	15,0	15,0	12,5	7,5	5,0
Direcionamento estratégico	33,3	5,1	2,6	15,4	10,3	15,4	10,3	7,7
Mudanças estruturas corporativas	2,4	19,5	19,5	17,1	9,8	24,4	4,9	2,4
Novas tecnologias	5,0	15,0	17,5	20,0	17,5	17,5	5,0	2,5
Pressões do cliente externo	22,0	24,4	12,2	17,1	14,6	4,9	2,4	2,4
Mudanças físicas da empresa	0,0	2,6	2,6	2,6	7,7	10,3	43,6	30,8
Novo executivo	0,0	5,1	0,0	2,6	17,9	5,1	20,5	48,7

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se na tabela 4 que “Direcionamento Estratégico”, com 33,3% das respostas, “Pressões do Cliente Externo”, com 24,4%, e “Razões Técnicas”, com 24,4%, apareceram em primeiro, segundo e terceiro lugar, respectivamente, em ordem de importância para as mudanças das estruturas organizacionais das áreas de compras. Os demais fatores, “Novas tecnologias” com 20,0% das respostas, “Novo executivo” com 17,9%, “Mudanças nas estruturas corporativas” com 24,4%, “Mudanças físicas da empresa” com 43,6% e “Redução de custos” com 5,0% apareceram em quarto, quinto, sexto, sétimo e oitavo lugar, respectivamente.

Com relação ao “Direcionamento estratégico” como o primeiro fator para as alterações organizacionais da área de compras pareceu, numa primeira análise, uma surpresa, pois esperava-se ter como primeiro fator as “Pressões do cliente externo”. Entretanto, esse resultado pode ser explicado pelo fato da amostra ser constituída, basicamente, de empresas de grande porte, pertencentes a setores oligopolizados da economia brasileira. Na realidade, segundo a análise de Johnson e Leenders (2001) o fator do direcionamento estratégico e o fator pressões do cliente externo estão associados, pois as pressões do cliente externo induzem a um redirecionamento

estratégico. O fato de ter obtido, nesse estudo, os fatores “Direcionamento estratégico” e “Pressões do cliente externo” em primeiro e segundo lugar respectivamente, mostra essa proximidade.

3.2 Estatística inferencial

Para analisar se as respostas atribuídas aos fatores que alteram as estruturas organizacionais de compras foram influenciadas pelos cargos ocupados e a formação acadêmica dos respondentes, bem como pelo ramo de atividades e faturamento das empresas, utilizou-se da estatística indutiva ou inferencial e a análise da variância não-métrica de Kruskal-Wallis (MALHOTRA, 2001). Os principais requisitos para a aplicação daquele método e atendidos pelas amostras foram: 1) comparação de três ou mais amostras independentes; 2) dados ordinais e; 3) tamanho mínimo de cada amostra ser maior que seis.

Assim, considerando-se k como o número de grupos ou amostras, têm-se:

- Cargos: as diferenças de respostas entre respondentes de cargos de diretores, gerentes, coordenadores de vendas e a categoria outros (engenheiro de vendas, vendedor técnico, analista de vendas). Para este caso, $k = 4$.
- Formação acadêmica: diferenças de respostas entre respondentes de formação superior incompleto, superior completo e pós-graduado, ou $k = 3$.
- Ramo de atividade: diferenças de respostas entre os setores papel e celulose, químico (empresas de soda caustica, sulfatos, resinas, colas, polietileno e polímeros) e outros setores (alimentos, máquinas e equipamentos, petroquímica, distribuição de derivados de petróleo e cimento), ou $k = 3$.
- Faturamento: diferenças de respostas entre as empresas de até R\$ 500 milhões, de R\$ 500 milhões a R\$ 1 bilhão, de R\$ 1 a R\$ 5 bilhões e acima de R\$ 5 bilhões ou $k = 4$.

Os resultados são mostrados na tabela 5, a seguir.

Tabela 5 - Influência do cargo, formação, ramo de atividade e faturamento anual na amostra Teste de Kruskal Wallis

	Cargo			Formação			Ramo			Faturamento		
	Qui- quadrado	Graus de liberdade (*)	Significância	Qui- quadrado	Graus de liberdade (*)	Significância	Qui- quadrado	Graus de liberdade (*)	Significância	Qui- quadrado	Graus de liberdade (*)	Significância
Razões técnicas	0,411	3	0,938	1,102	2	0,576	0,795	2	0,181	0,756	3	0,860
Redução de custos	1,479	3	0,687	0,306	2	0,858	0,795	2	0,672	0,756	3	0,860
Direcionamento estratégico	5,565	3	0,135	2,059	2	0,357	4,060	2	0,131	0,044	3	0,998
Mudanças estruturas corporativas	0,878	3	0,831	0,694	2	0,707	7,041	2	0,030	3,542	3	0,315
Novas tecnologias	5,225	3	0,156	2,649	2	0,266	1,879	2	0,391	3,394	3	0,335
Pressões do cliente externo	0,486	3	0,922	4,580	2	0,101	5,180	2	0,075	1,500	3	0,682
Mudanças físicas da empresa	2,448	3	0,485	1,162	2	0,559	0,370	2	0,831	5,007	3	0,171
Novo executivo	4,453	3	0,217	0,897	2	0,639	0,542	2	0,763	1,831	3	0,608

(*) Graus de Liberdade = $(k - 1)$.

Cargo: $k = 4$ (diretores, gerentes, coordenadores de vendas e outros).

Formação: $k = 3$ (superior incompleto, superior completo e pós-graduado).

Ramo: $k = 3$ (papel e celulose, químico e outros).

Faturamento: $k = 4$ (até R\$ 500 milhões, de R\$ 500 milhões a R\$ 1 bilhão, de R\$ 1 a R\$ 5 bilhões e acima de R\$ 5 bilhões).

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se pela tabela 5 que:

- a) Em relação ao cargo, à formação acadêmica e ao faturamento bruto, foram verificados que não houve diferenças de respostas entre os grupos analisados, em nível de significância de 5%.
- b) Em relação ao ramo de atividade, apenas o fator mudanças das estruturas corporativas sofreu influência do ramo de atividade da empresa do respondente em nível de significância de 5%. O resultado obtido foi de 3%, o risco de assumir como sendo diferente.

Portanto, os resultados obtidos nesse item mostraram que o grau de importância atribuída aos fatores que alteram a estrutura organizacional de compras não sofreram influências do cargo e formação acadêmica dos respondentes, ramo e faturamento anual da empresa.

4 Conclusão

Retornando aos objetivos:

- a) Com relação ao objetivo principal, foram identificados como principal fator o “Direcionamento estratégico” e, em segundo lugar, o fator “pressões do cliente externo”. “Razões técnicas” foi considerado pelos respondentes das empresas como o terceiro fator para as alterações das estruturas organizacionais da área de compras. Os fatores “Novas tecnologias”, “Contratação de novo executivo”, “Mudanças nas estruturas corporativas da empresa”, “Mudanças físicas da empresa” e “Redução de custos” apareceram em quarto, quinto, sexto, sétimo e oitavo, respectivamente;
- b) Com relação ao objetivo específico, verificou-se que a identificação dos fatores não foi influenciada pelos cargos ocupados e formação acadêmica dos respondentes, bem como o ramo de atividade e faturamento das empresas, em nível de significância de 5%. A única exceção ocorreu com o fator

“Mudanças nas estruturas corporativas” quando as respostas obtidas foram analisadas por ramo de atividade das empresas. Entretanto, tal resultado não interferiu na escolha dos principais fatores, pois ela foi priorizada pelos respondentes em 5o lugar como um fator que influencia nas alterações organizacionais da área de compras.

Em razão da competitividade, a premissa básica para o problema formulado foi que as “Pressões do cliente externo” seriam o principal fator para as alterações das estruturas organizacionais de compras, o mesmo fator, segundo o estudo efetuado por Johnson e Leeders (2001). Entretanto, após atingidos os objetivos propostos, foi evidenciado que as “Pressões do cliente externo” não foram consideradas pelos respondentes como o principal fator para as alterações organizacionais de compras. O resultado evidenciou o fator “Direcionamento estratégico” como o principal para as alterações das estruturas organizacionais de compras de suprimentos. As justificativas para tal resultado, além das já apresentadas na seção 3.1.3, são que o redirecionamento estratégico foi definido, nesse estudo, como a resultante de aquisições ou fusões de empresas, normalmente marcadas pelas mudanças na estrutura organizacional como a redução de níveis hierárquicos (*downsizing*). Embora o redirecionamento estratégico seja induzido pelo cliente externo, as demissões ou reestruturações organizacionais são executadas diretamente pela empresa. Esse fato, associado ao período turbulento da economia brasileira em que as fusões e aquisições são rotinas, pode também explicar a escolha do fator “Direcionamento estratégico” em primeiro lugar e as “Pressões do cliente externo” como o segundo mais importante para as alterações organizacionais da área de compras. Os demais fatores, “Razões técnicas”, “Novas tecnologias”, “Novo executivo”, “Mudanças nas estruturas corporativas”, “Mudanças físicas da empresa” e “Redução de custos” em ordem de importância, apareceram em terceiro, quarto, quinto, sexto,

sétimo e oitavo lugar, respectivamente. Esses resultados não foram influenciados pelos cargos e formação acadêmica dos respondentes, ramo de atividades e o faturamento das empresas.

Por fim, dada às limitações da pesquisa, pelo fato de ser de natureza exploratória com dados coletados em 2002 em amostra não probabilística, a pesquisa ajudou a conhecer melhor o contexto das mudanças organizacionais na área de compras.

Diante do exposto, sugerem-se para prosseguimento desta pesquisa: a) realizar estudos fixando em apenas um setor específico, preferencialmente em setores que têm alta competitividade; e b) desmembrar os três principais fatores identificados em atributos e verificar, dentre esses atributos, quais são os mais significativos. A partir dessa identificação, elaborar ou sugerir estratégias administrativas eficazes para as áreas de compras, pelo menos, em termos teóricos.

Referências

- AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BAILY, P. *et al.* **Compras – Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge: MIT Press.
- DOBLER, D. W.; BURT, D. N. **Purchasing and Supply Management: Text and Cases**. 6. ed. USA: Tata McGraw-Hill, 1996.
- EXAME. **Melhores e Maiores 2002**. São Paulo: Editora Abril, 2002. Edição especial.
- FORD, D.; GADDE, L.-E.; HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Managing Business Relationships**. England: John Wiley & Sons, 2003.
- HEIZER, J.; RENDER, B. **Administração da produção**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GADDE, L.-E.; HAKANSSON, H. **Supply network strategies**. England: British Library Cataloguing in Publication Data, 2002.
- HALL, D. J; SAIAS, M. A. Strategy follows structure. USA: **Strategic Management Journal**, 1980.
- HANNON, P. Índices, as mais novas vítimas da terceirização. São Paulo: OESP - **The Wall Street Journal**. p. 14, 18 fev. 2004.
- HILL C. W. L; JONES, G. R. **Strategic management: an integrated approach**. USA: Houghton Mifflin. 4. ed. 1998.
- JOHNSON, F.; LEENDERS, M. R. The Supply Organizational Structure Dilemma. **The Journal of Supply Chain Management**, 2001.
- KERLINGER, F. N. **A metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEENDERS, M. R.; FEARON, H. E. **Purchasing and supply management**. 11. ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ____; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 3. ed. USA: Prentice Hall, 1999.
- ____; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004
- MONCZKA, R.; TRENT, R.; HANDFIELD, R. **Purchasing and supply chain management**. 2. ed. USA: South Western, 2002.

NADLER *et al.* **Arquitetura organizacional:** a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Editora Campus, 8. ed. 1993.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 13. ed. 1998.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização flexível:** qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Thomson, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZENZ, G. J. **Purchasing and the management of materials.** ed.7. USA: John Wiley & Sons, 1994.