

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ASSIEL ARTUR ADADA

**CRIAÇÃO DE NOVA ÁREA DE CATEGORY MAGEMENT E MUDANÇA DE
CULTURA: UM ESTUDO DE CASO.**

CURITIBA

2016

ASSIEL ARTUR ADADA

**CRIAÇÃO DE NOVA ÁREA DE CATEGORY MAGEMENT E MUDANÇA DE
CULTURA: UM ESTUDO DE CASO.**

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do título de Especialista, MBA de
Gestão estratégica, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Prof.: Dr. Acyr Seleme

CURITIBA

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

ASSIEL ARTUR ADADA

CRIAÇÃO DE NOVA ÁREA DE CATEGORY MAGEMENT E MUDANÇA DE CULTURA: UM ESTUDO DE CASO.

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, MBA de Gestão estratégica, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pelo seguinte professor orientador:

Prof. Dr Acyr Seleme

Orientador – Departamento de Administração UFPR

Curitiba, 29 de Agosto de 2016

À minha mãe e irmãos por sempre serem o meu apoio para toda a vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe Maria Cristina que sempre foi incentivadora nos meus estudos e de uma forma ou de outra, mesmo sem instrução formal, com sua experiência de vida e enorme coração sempre me guiou em meu percurso de desenvolvimento pessoal e sem saber, conseqüentemente, no meu desenvolvimento profissional também.

Agradeço aos meus irmãos Assiane e Assimir por serem os grandes amigos da minha vida, apoiando, aconselhando e assistindo em todos os meus passos e conquistas da minha vida, assim como sempre sendo o fortalecimento do meu ser em minhas derrotas. Em especial minha irmã Assiane por seus conselhos profissionais e sempre dividindo sua experiência profissional e em gestão comigo. Em especial o meu irmão Assimir por dividir sua visão não-cartesiana dos fatos e a neutralidade na análise de cenários, sempre abrindo meus olhos para uma nova interpretação dos fatos.

Agradeço a todos os professores, mestres e doutores que dividiram conhecimento conosco durante o curso de MBA em Gestão estratégica da UFPR nos ajudando a ser melhores como pessoa e profissionalmente.

Agradeço aos gestores convidados a contribuir com esta pesquisa, que despenderam um pouco de seu tempo, dividindo suas experiências e conhecimento enriquecendo este estudo.

"...então lembre-se de largar o copo..."

Uma psicóloga falando sobre gerenciamento do estresse.

Resumo

O presente trabalho visa estudar um caso real de gerenciamento de mudança organizacional. O caso escolhido é sobre a implementação de uma organização de gestão de suprimentos por categorias em uma multinacional com filial no Brasil. A análise do caso foi feita a partir da coleta de dados por entrevista de dois gestores envolvidos na mudança, não focando no motivo da necessidade da mudança e sim, nas estratégias adotadas para mudar a cultura presente na empresa, como foi superada a resistência organizacional e por fim, quais foram as novas normas e cultura instituídas. O resultado final do trabalho foi o entendimento da importância de focar no pilar de comunicação entre todo o time e os gestores para gerenciar a mudança e a necessidade de mudança de dentro para fora, ou seja, mudança das pessoas para que a mudança seja efetiva e durável, além do entendimento que empregar sangue novo no time é positivo para a quebra de vícios estruturais e inovação na visão de solução de problemas, mesmo que em primeira vista signifique desperdício de experiência e perda de *know-how*. Por fim, foi sugerido boas práticas de intervenção para obter maior sucesso na implementação de uma mudança organizacional.

Palavras chaves: Gerenciamento de mudança organizacional, comportamento organizacional, mudança de cultura organizacional.

Abstract

The following work aims to study a real case of managing organizational change. The chosen case is about the implementation of a new organization with the concept of category management in the supply chain in a multinational corporation with production plant in Brazil. The analysis was made starting collecting data from an interview with two managers involved in the changing, not considering why was needed to change, but with the focus in the strategies used to change the culture of the company, how was overcome the organizational resistance for changing and which were the new norms and culture implemented. The final result of this work was the understanding of the importance of communication among all the team and the leaders to manage the changes and the need of changing from inside to outside, in other words, change people so the changing can be effective and for the long term, as well as the understanding of inserting new employees in the team is positive to change old organizational habits and improve innovation view to solve problems, even this means in first hand, waste of experience and losing know-how. At last, it was suggested good practices of intervention to achieve higher success in the managing organization change.

Key words: Managing organizational change, organizational behavior, changing organizational culture.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	17
FIGURA 2 - ESCOLHAS DE UM TRABALHADOR INJUSTIÇADO	19
FIGURA 3 - TRÊS RELAÇÕES TEORIA DA EXPECTATIVA.....	20
FIGURA 4 - ESQUEMAS FLEXÍVEIS DE TRABALHO	22
FIGURA 5 - MODELO DE CULTURA E COMPORTAMENTO	27
FIGURA 6 - ADMINISTRANDO MUDANÇA DE CULTURA.....	28
FIGURA 7 - ESQUEMA GERAL DE UMA EMPRESA EPC.....	30
FIGURA 8 - ILUSTRAÇÃO DE ORGANOGRAMA PROJETIZADO.....	32
FIGURA 9 - TABELA COMPARATIVA DAS ENTREVISTAS.....	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.3 PERGUNTAS, VARIÁVEIS DE ANÁLISE E HIPÓTESES.....	13
1.4 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA	14
2. REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL (ROBBINS 2006)	15
2.2 MOTIVAÇÃO: 4 TEORIAS	16
2.2.1 O MODELO DE CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	16
2.2.2 TEORIA DO PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO SOCIAL.....	17
2.2.3 TEORIA DA EQUIDADE	17
2.2.4 TEORIA DA EXPECTATIVA	19
2.3 PRÁTICAS MOTIVACIONAIS ADOTADAS PELAS AS EMPRESAS	20
2.4 GESTÃO PELO ESTRESS (ROBBINS 2006).....	23
2.5 PERFIL DE GESTORES.....	24
2.6 MUDANÇAS ORGANIZACIOAIS VS MUDANÇAS CULTURAIS.....	26
3. METODOLOGIA	29
3.1 DELIMINAMENTO DA PESQUISA	29
4. APRESENTAÇÃO DO CASO DE ESTUDO	30
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL DO CASO	30
4.2 CASO DE ESTUDO	32
5. DISCUSSÃO E ANÁLISE DO CASO	35
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	35
5.2 CONCLUSÕES DAS ENTREVISTAS	35
5.3 COMENTÁRIOS FINAIS DO CASO.....	43
5.4 RECOMENDAÇÕES.....	46
6. CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS	51
ANEXO 1	52
ANEXO 2	53
ANEXO 3	55

1. INTRODUÇÃO

Gerenciar mudanças na organização é o grande desafio de gestores e uma demanda crescente nos momentos de recessão econômica. Empresas passam por necessidade de mudanças organizacionais ao longo da sua existência pelo menos uma vez, também pela pressão de competição ou modificações das regras do jogo, como por exemplo, mudanças políticas ou de regulamentação.

Como descrito por Hrebiniak (2006), o caminho crítico para o gerenciamento da mudança é a mudança cultural, o que os gerentes e gestores normalmente não sabem mudar com eficácia.

A palavra estresse tem sua origem da palavra em inglês *stress* que significa “pressão”, “tensão” ou “insistência”. Esta palavra também é utilizada para descrever a condição na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, limitação ou demanda cujo resultado é para ele, portanto simultaneamente importante e incerto.

Há vários fatores que podem gerar condição de estresse dentro dos times e para os indivíduos que o compõe, sendo eles classificados como fatores ambientais, organizacionais e individuais. (Robbins, 2006).

Entre os três fatores descritos por Robbins (2006), o fato dos gerentes e gestores normalmente não gerenciarem mudança cultural com eficácia conforme descrito por Hrebiniak (2006) assim como qualquer mudança no perfil de liderança organizacional ou nos próprios líderes podem ser considerados fatores organizacionais de incremento de estresse.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A proposta neste trabalho é realizar um estudo de caso sobre a implementação de uma nova estrutura organizacional dentro do departamento de suprimentos de uma empresa e entender como os gestores envolvidos na mudança contornaram os desafios de mudar a cultura da organização, como

venceram a resistência e por fim, como foi a consolidação da nova cultura organizacional. Será considerado para efeitos de estudo, que a necessidade da mudança organizacional já estava acordada entre os gestores devidos aos baixos desempenhos organizacionais e que esta necessidade surgiu a partir da análise de causa e efeito do baixo desempenho apresentado.

1.2 OBJETIVOS

- Objetivo geral

Analisar o caso a ser apresentado, propor intervenções ou sugestões a partir de entrevistas a ser feitas com os gestores envolvidos na mudança.

- Objetivos específicos

- Analisar conceitos de gestão da mudança;
- Desenvolver questionários para entrevista de gestores de mudança;
- Compreender a partir da experiência dos gestores, a prática da implementação de mudança organizacional, estratégias de mudança de cultura, superação de resistência e consolidação de nova cultura organizacional;
- Selecionar e convidar e gestores de mudança para participar da entrevista proposta;
- Entrevistar gestores com experiência em gestão de mudança;
- Organizar e analisar entrevistas feitas;
- Tabular resultados;
- Analisar resultados das entrevistas;

- Descrever síntese dos resultados obtidos;
- Realizar o estudo do caso e propor abordagens alternativas;

1.3 PERGUNTAS, VARIÁVEIS DE ANÁLISE E HIPÓTESES

A principal pergunta da pesquisa é: A partir da análise de causa-efeito de um desempenho organizacional baixo, definindo uma necessidade de mudança, como abordar a mudança, como superar resistências e como consolidar novos valores e cultura?

As variáveis dependentes de estudo serão a implementação da mudança organizacional proposta inicialmente pela liderança organizacional sendo variáveis dependentes a mudança no corpo de gestão, o perfil do líder, estratégias adotadas para mudança de cultura, estratégias utilizadas para redução da resistência organizacional e estratégias de consolidação da nova organização.

Para a pesquisa, foram levantadas 4 hipóteses a serem testadas descritas a seguir:

Hipótese 1: Mudanças de inovação do corpo de gestão estratégica estão relacionados com o processo de implementação de mudanças organizacionais mais efetivos em termos da velocidade e grau da modificação de resultados organizacionais;

Hipótese 2: Mudanças incrementais de treinamentos do corpo de gestão estratégica estão relacionados com o processo de implementação de mudanças organizacionais mais efetivos em termos de velocidade e grau da modificação de resultados organizacionais;

Hipótese 3: É indiferente mudar ou manter o corpo de gestão de uma empresa em relação ao processo de implementação de mudanças organizacionais voltados à modificação de resultados organizacionais;

Hipótese 4: Mudanças de inovação no corpo de gestão estratégica estão relacionados com processo de implementação de mudanças organizacionais radicais menos efetivas em termos de velocidade e grau da modificação de resultados organizacionais em razão da entropia corporativa e estresse gerado;

1.4 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

- Justificativas teóricas:

A análise proposta visa contribuir com conhecimento pratico de aplicação dos fundamentos da gestão de mudança descritos por Hrebiniak (2006) e correlacionar-los com gestão com motivação por estresse descrito por Robbins (2006).

- Justificativas práticas:

O ano de 2016 está marcado no Brasil por instabilidades políticas impulsionados pelo processo de *impeachment* instaurado contra a Dilma Rousseff e crise econômica, gerando fatores de incremento de estresse individuais (Robbins, 2006) além da necessidade latente de adaptação por parte da indústria e demais setores da economia para gerenciamento e perpetuação dos negócios.

Portanto, é relevante o estudo de como é abordado pelos gestores o gerenciamento da mudança organizacional e suas relações com fatores organizacionais geradores de estresse, podendo então, a partir de conhecimento adquirido de experiências anteriores, fomentando assim potenciais novas abordagens de gestão de mudança.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL (ROBBINS 2006)

Segundo o autor, o primeiro grande paradigma que deve ser quebrado no estudo de comportamento organizacional é que muito dos pontos de vista sobre o comportamento humano que temos são mais baseados mais em intuição do que em fatos, ou seja, uma abordagem sistemática do tema revelará fatos e relações importantes, fornecendo uma base de como podem ser feitas previsões de comportamento mais exatas, relacionando causas a efeitos com embasamento científico.

As principais variáveis dependentes no estudo de comportamento organizacional são produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação no trabalho, por serem os principais fatores ligados ao alcance dos resultados de uma empresa. Por sua vez, as variáveis independentes são todas aquelas que de alguma forma tem influência sobre as variáveis dependentes, podendo ser de nível individual, de grupo ou da organização.

As variáveis a nível individual são aquelas que o empregado já ingressa nas organizações com elas, relacionadas à suas experiências anteriores que afetam o comportamento do empregado. Podem ser citadas como principais variáveis neste grupo a percepção individual, tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação.

As variáveis em nível de grupo é a soma de todos os indivíduos agindo cada um do seu jeito. A maior complexidade no estudo dá-se quando é considerado que o comportamento das pessoas em grupo é diferente do seu comportamento quando só.

Por fim, as variáveis em nível organizacional é a soma do comportamento de todos os grupos, cada grupo formado pelos seus indivíduos, assim como o planejamento formal da organização, os processos de trabalho e cargos, as práticas de recursos humanos e a cultura interna tem impacto nas variáveis dependentes.

2.2 MOTIVAÇÃO: 4 TEORIAS

2.2.1 O MODELO DE CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

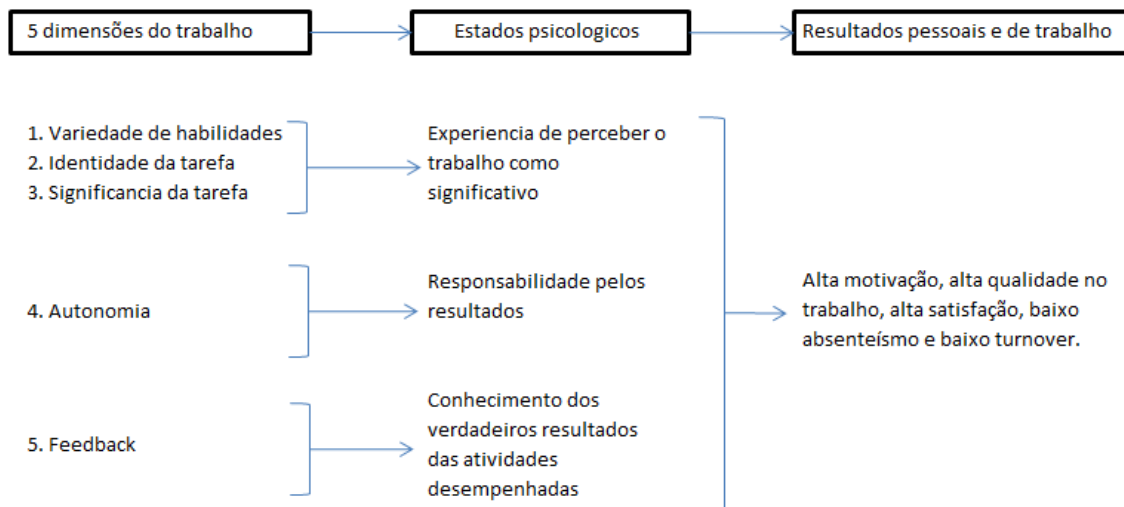
A teoria da hierarquia de necessidades proposta por Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg já abordavam a importância do trabalho como fonte de motivação para as pessoas.

O modelo de características do trabalho segundo Robbins (2006) propõe que todo tipo de trabalho ou função pode ser descrito em termos de cinco dimensões essenciais:

- Variáveis de habilidades: o grau em que o trabalho requer uma variedade de atividades e conhecimentos diferentes, permitindo o funcionário utilizar diversas habilidades e talentos;
- Identidade da tarefa: o grau em que o trabalho requer a realização completa de uma peça inteira e identificável;
- Significância da tarefa: o grau em que o trabalho tem um impacto substancial sobre a vida ou trabalho de outras pessoas;
- Autonomia: o grau em que o trabalho oferece liberdade, independência e arbítrio ao indivíduo, no planejamento do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados;
- Feedback: o grau em que a realização das atividades requeridas pelo trabalho resulta em obtenção direta e clara de informações sobre o desempenho do funcionário.

Do ponto de vista motivacional, o modelo diz que maior é a motivação do funcionário quanto maior for o conhecimento dos resultados, através da experiência experimentada, o bom desempenho em uma tarefa e quando esta é percebida como importante e significativa (**FIGURA 1**).

FIGURA 1 - MODELO DE CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO



Fonte: Adaptado pelo Autor (2016)

2.2.2 TEORIA DO PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO SOCIAL

A tese central do modelo do processamento da informação social é que as pessoas reagem ao seu trabalho de acordo com a percepção que tem dele, e não pelo que ele é efetivamente. Este modelo entende que os funcionários têm atitudes e comportamentos de acordo com as indicações sociais fornecidas pelas pessoas com as quais possui contato, como colegas, chefes, amigos, familiares, clientes etc. Estudos já comprovaram a validade do modelo demonstrando que a motivação e satisfação dos funcionários podem ser manipuladas por ações sutis, como comentários de colegas ou pela chefia sobre a ausência ou a existência de características como dificuldade, desafio ou autonomia. Logo, os gestores devem dar atenção à percepção das pessoas sobre suas atribuições e dedicar mais tempo para dizer aos seus funcionários o quanto o trabalho deles é interessante e importante. (Robbins, 2006)

2.2.3 TEORIA DA EQUIDADE

A teoria da equidade de Adams (1965) propõe que os funcionários observam o que possuem na organização como salários, benefícios e méritos

com suas competências como escolaridade, experiência e empenho, fazendo uma equiparação com funcionários que exercem mesma função ou similar. Através de seu julgamento, o indivíduo procura observar se existe um nível de igualdade de seus benefícios com os demais para determinar se há equidade de suas competências e sua função. Quando o indivíduo percebe com igualdade seus benefícios comparados com os demais, ele considera justo. No caso contrário, surge uma tensão de equidade seja por sentimento de injustiça no caso do indivíduo perceber como sub-recompensado, tanto por sentimento de culpa no caso de perceber-se com excesso de recompensas.

Segundo a teoria da equidade, existem 4 pontos de referência possíveis que o funcionário pode usar como comparação:

1. Próprio interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa;
2. Próprio externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua atual empresa;
3. Outro interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa;
4. Outro externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

Os colaboradores podem fazer diferentes comparações com seus amigos, colegas, familiares ou empregos por onde tiverem passado. O ponto de referência adotado por eles é definido pelas informações que o mesmo possui sobre os seus referenciais, assim como a variação que eles exercem sobre seu comportamento, desta forma leva os indivíduos a utilizarem-se de 4 (quatro) variáveis moderadoras: sexo; tempo que está no emprego; nível da organização e todo o seu conteúdo educacional ou profissional adquirido.

De acordo com a teoria da equidade espera-se que um trabalhador percebendo-se injustiçado tome uma das 6 escolhas da **FIGURA 2**:

FIGURA 2 - ESCOLHAS DE UM TRABALHADOR INJUSTIÇADO

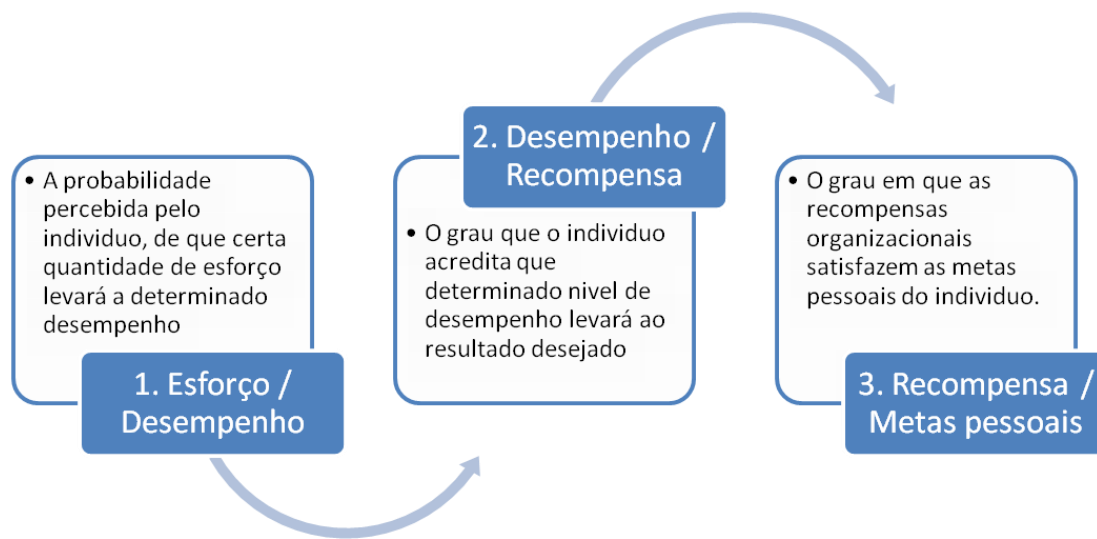
1. Mudar suas contribuições	• Fazer menos esforço
2. Mudar seus resultados	• Funcionários produzirem mais por hora, mas com menor qualidade
3. Depurar a auto-imagem	• Pensamento <i>“eu achava que trabalhava pouco, mas agora percebo que trabalho muito mais que os outros”</i>
4. Depurar a imagem do outro	• Pensamento <i>“o trabalho do meu colega não é tão interessante quanto eu pensava”</i>
5. Retirar-se	• Procurar outro emprego
6. Mudar o ponto de referencia	• Pensamento <i>“eu não ganho tanto quanto meu vizinho, mas com certeza ganho mais que meu pai ganhava quando tinha minha idade”</i>

Fonte: Adaptado pelo Autor (2016)

2.2.4 TEORIA DA EXPECTATIVA

A teoria da expectativa de Vroom (1964) baseia-se na premissa central que a motivação para o desempenho que um individuo possui apóia-se na expectativa que ele tem de uma recompensa positiva futura. Em termos práticos, se uma pessoa apresentar determinado comportamento e achar que receberá uma boa recompensa por isso, a espera ou probabilidade de recompensa esta associada ao comportamento. Essas recompensas organizacionais tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender a suas metas pessoais. A teoria enfoca três relações, portanto, resumido na **FIGURA 3**:

FIGURA 3 - TRÊS RELAÇÕES TEORIA DA EXPECTATIVA



Fonte: Adaptado pelo Autor (2016)

2.3 PRÁTICAS MOTIVACIONAIS ADOTADAS PELAS AS EMPRESAS

- A administração por objetivos

Consiste na definição de metas tangíveis, verificáveis e mensuráveis. O grande apelo da administração por objetivos é sua ênfase de desdobrar objetivos gerais e macros da empresas em metas específicas para cada unidade organizacional e para cada indivíduo da empresa. A administração por objetivos se baseia em quatro pilares: Especificidade, decisão participativa dos objetivos, definição do período de tempo e feedback de desempenho.

- Programas de reconhecimento de funcionários

Estes programas partem da premissa de reconhecer claramente o desempenho do funcionário. Podem ser desde um “muito obrigado” até

programas formais explícitos, nos quais tipos específicos de comportamento são encorajados. É uma ferramenta motivadora relativamente barata e muito utilizada e é eficiente em setores com fatores de desempenhos objetivos. O único ponto de alerta é sua fragilidade a manipulação por parte dos dirigentes da empresa.

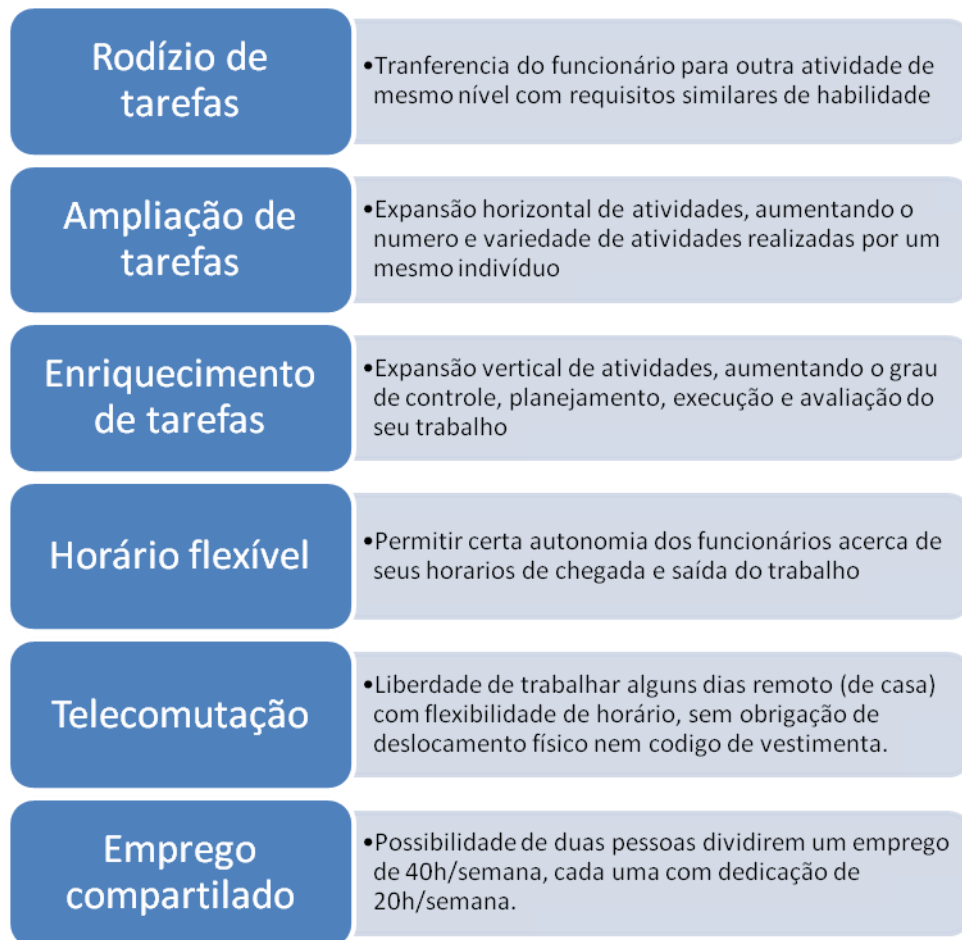
- Programa de envolvimento de funcionários

A idéia foi popularizada pela General Electric quando passou a envolver os técnicos de construção de turbinas nas decisões sobre como realizar o trabalho, quem o fará e quando. Consiste em utilizar o processo decisório coletivo e o objetivo é redistribuir o poder dentro da empresa de modo a igualar os interesses dos funcionários com os dos dirigentes da empresa.

- O novo planejamento do trabalho e esquemas flexíveis de trabalho

A proposta consiste no re-planejamento do trabalho para que ele se torne mais motivador. As formas mais populares são: rodízio de tarefas, ampliação das tarefas, enriquecimento de tarefas, telecomutação, emprego compartilhado e o horário flexível (**FIGURA 4**).

FIGURA 4 - ESQUEMAS FLEXÍVEIS DE TRABALHO



Fonte: Adaptado pelo Autor (2016)

- Programas de remuneração variáveis

Os quatro tipos mais populares de programas de remuneração variável são: conforme unidade produzida, os bônus de desempenho, participação nos lucros e por fim, participação nos resultados. Consiste em pagar o funcionário um salário fixo adicionado de uma remuneração variável em função de seu desempenho. A grande vantagem além da motivação dos funcionários é transformar parte do custo fixo da empresa em custo variável além de ainda ser um fator de percepção de reconhecimento. Os programas de remuneração variável são os mais compatíveis com a teoria da expectativa de Vroom (1964),

pois é uma fora das pessoas perceberem claramente e de forma objetiva a relação entre seu desempenho e a recompensa recebida.

2.4 GESTÃO PELO ESTRESS (ROBBINS 2006)

O estresse é uma situação na qual um indivíduo possui uma oportunidade, limitação ou demanda relacionada a algo que ele deseje e ao mesmo tempo percebe o resultado como muito importante, mas também incerto. Portanto, para considerarmos a situação como a de estresse, deve-se ter pelo menos estes dois fatores: Incerteza e importância.

Geralmente o estresse é associado aos limites e às demandas, sendo os limites os impeditivos a fazer o que deseja e as demandas à perda de alguma coisa muito desejada.

Não necessariamente o estresse é entendido como ruim. Certos profissionais percebem o estresse como um desafio positivo em melhora a qualidade do trabalho e aumento de sua satisfação profissional.

Há três fatores potenciais de estresse: ambiental, organizacionais e individuais.

Fatores ambientais de estresse são pressões externas a organização que influenciam a estrutura, tais com incertezas econômicas (cenários de recessão etc), incertezas tecnológicas, incertezas políticas, terrorismo etc.

Fatores organizacionais de estresse são pressões internas a organização e que podem ser classificadas em seis grupos: **demandas de tarefas**, que são todos os fatores relacionados ao trabalho da pessoa, tais como autonomia, condições de trabalho e ambiente físico; **demandas de papéis** são pressões sofridas em função de seu papel na empresa, tais como conflito de papéis, expectativas e exigência de mais do que o tempo permite; **demandas interpessoais** são pressões que são impostas por outros funcionários; **estrutura organizacional** é referente ao nível de diferenciação dentro da organização, quantidade de regras e regulamentações e onde as decisões são

tomadas, sendo a excessiva quantidade de regras ou a falta de participação nas decisões fonte de estresse; **liderança organizacional** é relativa ao estilo gerencial dos dirigentes da empresa, sendo que alguns altos executivos criam uma cultura de tensão, medo e ansiedade; Por fim, o **estágio de vida da organização** também pode gerar estresse, sendo os estágios de estabelecimento e de declínio especialmente estressantes, sendo o primeiro, fonte de incertezas e excitação e o último por cortes, demissões e outros tipos de incertezas. Durante a fase de maturidade o estresse tende a ser mais baixo pelo baixo nível de incertezas.

Fatores individuais são basicamente questões que incluem familiares, problemas econômicos particulares e de personalidade do indivíduo, podendo afetar no trabalho e ser um gerador de estresse.

Importante observar que os fatores de estresse são cumulativos, ou seja, o estresse se intensifica. Assim, um determinado fator pode parecer de pouca importância quando analisado isoladamente, mas dentro de outro contexto de estresse cumulativo, pode ser de alto impacto.

O potencial de estresse não está relacionado a uma condição objetiva, mas sim a interpretação que o funcionário faz da condição, ou seja, as pessoas reagem cada uma de uma forma a situações estressantes. São mapeadas basicamente cinco variáveis relevantes de diferenças individuais: percepção, experiência de trabalho, apoio social, confiança no centro de controle interno e hostilidade.

2.5 PERFIL DE GESTORES

Segundo Freud, existem três principais personalidades: erótico, obsessivo e narcisista. De forma geral, entende-se que as pessoas possuem alguns elementos de cada perfil, cada um em determinada quantidade e com traços dominantes.

A personalidade erótica é aquela que amar e ser amado é o mais importante, sendo muito dependente das pessoas que ele teme que possam deixar de amá-lo. Como gerentes geralmente são bondosos, concedem apoio, evitam o conflito e fazem as pessoas dependerem deles. São pessoas direcionadas para fora.

A personalidade obsessiva é justamente o contrário do erótico. São autoconfiantes e conscienciosos. Criam e mantêm ordem e se tornam os mais eficazes gerentes operacionais. Procuram constantemente formas de ajudar pessoas a ouvir melhor, resolver conflitos e descobrem oportunidades de vantagens mútuas. Como gerentes, garantem que as instruções sejam cumpridas e os custos se mantenham no orçamento. São mentores e participantes de equipes.

Por fim, o narcisista é aquele independente e dificilmente impressionável. São inovadores, se conduzem no negócio para ganhar poder e glória. São especialistas em suas atividades, querem ser admirados e são agressivos ao perseguir um objetivo. Geralmente são tomados como inimigos e às vezes se isolam em paranóia quando em estresse extremo.

Segundo Roberto Marques (2015), existe seis principais tipos de líderes:

1. Líder autoritário: é aquele conhecido por 'mandar e desmandar'. Costuma tomar decisões sozinho e com base apenas no seu entendimento sem se importar com a opinião dos outros. É temido pelos funcionários e ao mesmo tempo não possui o respeito da equipe.
2. Líder carismático: são líderes que conseguem trazer motivação no dia-dia de trabalho, fazendo os funcionários se sentirem mais abertos a se relacionar entre si e também consigo mesmo. Fazem seus funcionários se sentirem 'apaixonados' pelo dia-dia.
3. Líder motivador: é especialista em motivar os funcionários ao seu redor, fazendo cada um dar o melhor para a equipe, todos na mesma atmosfera, criando resultados inimagináveis para uma equipe limitada.
4. Líder especialista: é aquele que chega a determinada posição por possuir verdadeiro e reconhecido conhecimento em determinada área,

sendo capaz de auxiliar a todos nas questões técnicas do desenvolvimento do trabalho. Este tipo de líder não necessariamente chegou à determinada posição por sua capacidade de se relacionar ou influenciar pessoas, e é relevante considerar trabalhar as questões interpessoais deste tipo de líder.

5. Líder liberal: é um líder que dá total liberdade e espaço para os seus colaboradores, permitindo que se sintam a vontade para criar, desenvolver e ter idéias inovadoras. É muito eficaz quando a equipe é madura e já trabalham há bom tempo juntos, claramente não precisando de um tutor em cima de todos. É importante ressaltar que pode ser negativo este tipo de líder se não possuir o mínimo de cuidado e orientação.
6. Líder democrático: é aquele acredita que é importante a participação de todos do time na tomada de decisões. Ele oferta as possibilidades e deixa todos votar para que no fim, a decisão seja tomada.

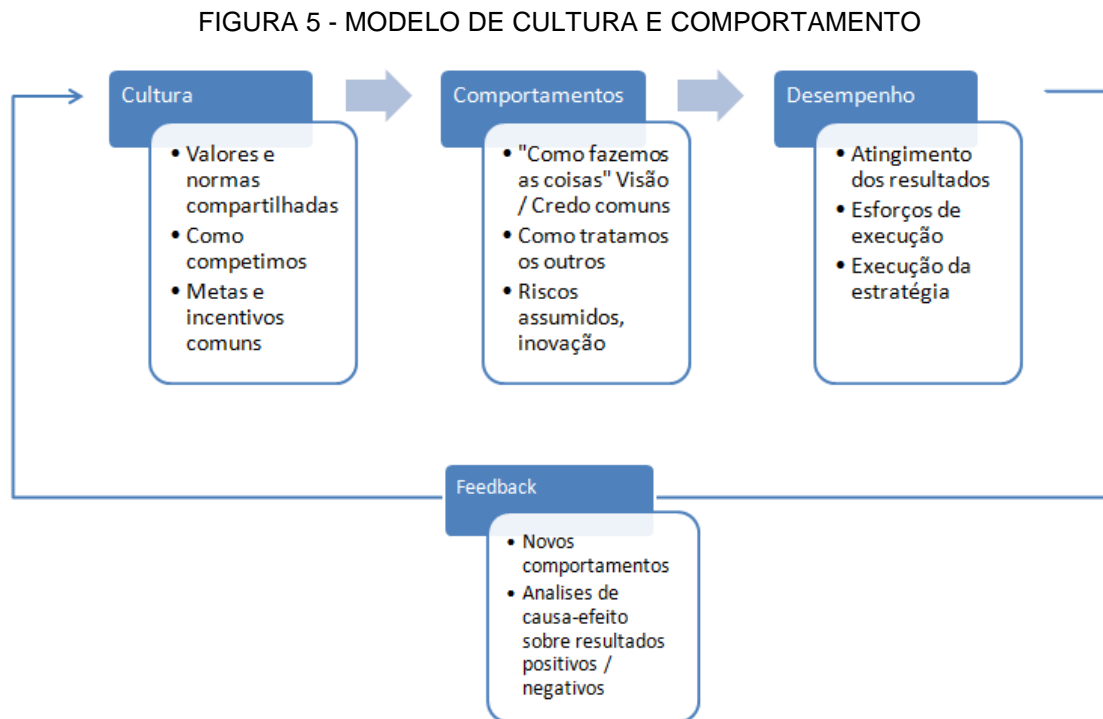
2.6 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS VS MUDANÇAS CULTURAIS

Segundo Herbiniaik (2006), a capacidade de gerar mudanças significa a capacidade de gerenciar a mudança cultural.

Em geral, a cultura organizacional tem um componente comportamental, definindo informalmente a forma como uma organização faz as coisas, toma suas decisões, como ela compete no mercado, como gerencia seu risco, ênfase em ética ou justiça e como as pessoas tratam ou avaliam as ações e contribuições de outros. A cultura de uma empresa é permanente e difícil de ser alterada, mas sendo necessário às vezes ser mudada. O grande desafio na gestão da mudança é entender qual é a cultura da empresa e como fazer para mudá-la.

A cultura, portanto produz determinados comportamentos dentro da organização, que por sua vez tem por consequência o desempenho organizacional. Por fim, conforme o desempenho organizacional, gera-se um

ciclo de feedback retro-alimentando o sistema e a própria cultura organizacional. (Herbiniak, 2006) (**FIGURA 5**)

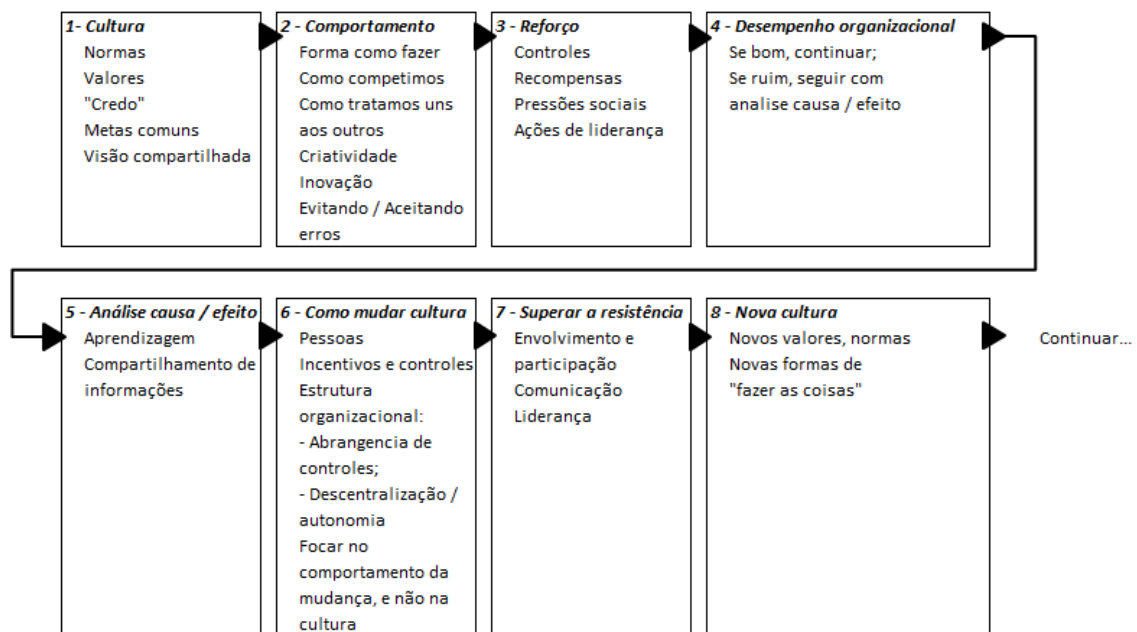


Fonte: Adaptado pelo Autor (2016)

Herbiniak (2006) ainda sugere um modelo de cultura e mudança cultural. (**FIGURA 6**). Segundo a sugestão do autor, o input do processo de mudança cultural é um desempenho organizacional ruim ilustrado no passo 4, iniciando o processo de mudança a partir do passo 5 que é a análise de causa e efeito onde é identificada a necessidade de alguma mudança organizacional. Esta necessidade deve ser claramente comunicada, entendida e acordada pelos envolvidos na mudança. A partir desta comunicação, a mudança da cultura deve ser focada na mudança do comportamento, nunca focando diretamente na cultura em si. É muito difícil convencer as pessoas que suas crenças, valores e atitudes devem mudar. Algumas das formas de promover a mudança cultural é a contratação de novas pessoas, mudança nos incentivos e controles. Por fim, é interessante investir em comunicação positiva para ajudar

a reduzir a resistência à mudança das pessoas e ter muita cautela e cuidado como excesso de velocidade na gestão da mudança cultural.

FIGURA 6 - ADMINISTRANDO MUDANÇA DE CULTURA



Fonte: Adaptado pelo Autor (2016)

3. METODOLOGIA

3.1 DELIMINAMENTO DA PESQUISA

O tipo de pesquisa deste trabalho é qualitativo por focar na descrição, análise e propondo possíveis intervenções para o estudo de caso que será apresentado.

O tipo de coleta de dados será feita através de análise documental disponível na empresa pesquisada, entrevistas com gestores convidados e também com base na observação do pesquisador. A amostragem é do tipo não probabilístico por não ser possível a coleta massiva de dados objetivos para o estudo de caso. A coleta de dados será tanto do tipo primária, sendo coletado pela primeira vez pelo pesquisador ou derivados da observação do mesmo, quanto do tipo secundário sendo eles retirados a partir de documentos da empresa.

O tipo de corte temporal será seccional por ser feito coleta única de dados a respeito das amostras em questão e será feito a análise de seu conteúdo pelo pesquisador para a confecção deste trabalho.

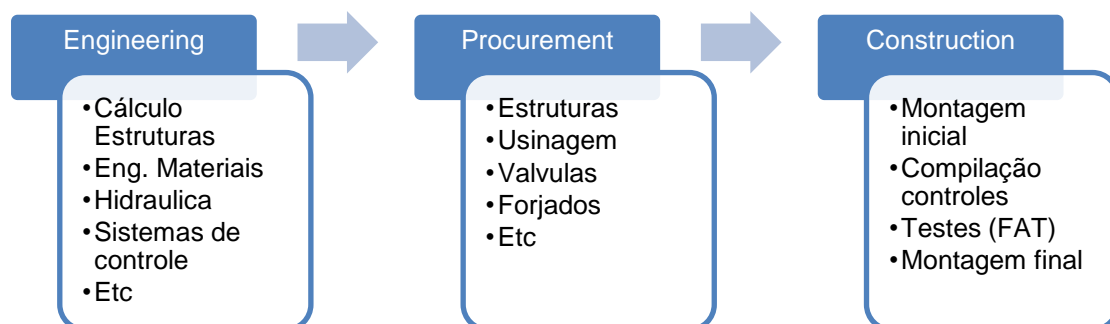
4. APRESENTAÇÃO DO CASO DE ESTUDO

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL DO CASO

O caso a ser estudado é contextualizado em uma empresa global presente em 20 países, 15mil colaboradores em todo o mundo, fabricante de bens de capital e tendo os inícios de suas atividades na Europa há 175 anos.

A empresa é uma EPC (*Engineering, Procurement and Construction* FIGURA 7), ou seja, suas atividades partem desde o projeto de engenharia básica para atendimento das necessidades do cliente, passando pela engenharia de detalhamento, aquisição e administração de compras de sub-componentes até a construção final do equipamento projetado. A empresa possui um organograma projetizado, ou seja, cada projeto que está ativo na empresa possui autonomia e avança de forma independente de outro, cada um possuindo seus recursos dedicados de engenharia, *procurement*, manufatura, controladoria, finanças etc.

FIGURA 7 - ESQUEMA GERAL DE UMA EMPRESA EPC



Fonte: Adaptado pelo Autor (2016)

A cultura da empresa é ter um ambiente de trabalho positivo, produtivo e colaborativo favorecendo o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. A tolerância a erros é alta e é incentivado inovação e senso critico nos processos. Os projetos desenvolvidos são reconhecidos por sua alta qualidade, materiais

superiores, especificações robustas, o que gera e é motivo de grande orgulho dos funcionários.

Por outro lado, a busca por qualidade é tão enraizada na cultura da empresa, que gera super especificações de engenharia. O que não necessariamente o cliente está os pagando para tal. O fato acontece devido a engenharia basicamente não dominar os drives de custo do produto. Ou seja, boa parte das vezes a empresa entrega mais que o cliente está pagando, sem necessariamente saber, ou entender qual é o impacto em custo de produção e fabricação. Por conseqüência, significa redução de competitividade comparada aos principais competidores, somando-se com o fato que o mercado de principal atividade da empresa se retraiu no último ano devido à desvalorização dos produtos do cliente final, o que gerou um desafio adicional puxado pelos clientes de preços mais competitivos.

Para acompanhar a tendência do mercado e até para garantir a perpetuidade do negócio, a empresa lançou em 2016 um desafio de redução de custos de 30% na operação de forma geral, pressionando a organização por reduções diretas em produto e também em processos.

A empresa passou nos últimos 3 anos contratando novas pessoas em todos os níveis, desde o operacional até o nível gerencial / estratégico, de mercados mais maduros como o automobilístico e varejo de alta competição, mas a grande maioria do quadro da empresa ainda é formado por pessoas com grande tempo de casa.

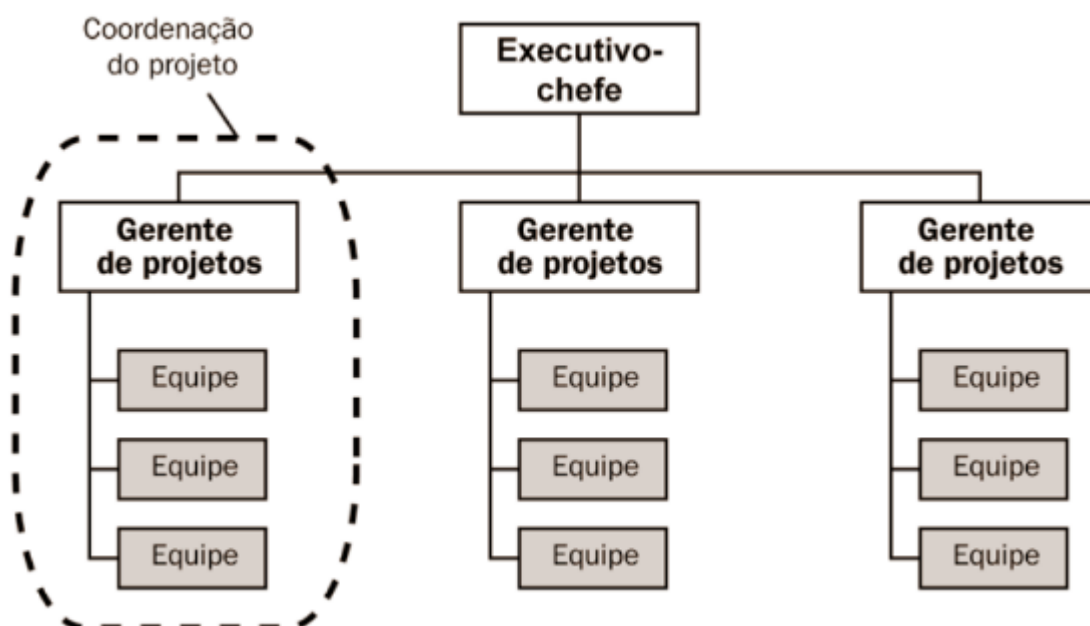
A grande mudança organizacional é mudar o *drive* de projeto dos equipamentos vendidos para custo, produção enxuta (*lean manufacturing*) e com maior produtividade administrativa-técnica (*lean office*), reduzindo os casos de super especificação empregada, sem reduzir a um patamar inaceitável pelo cliente final e melhor produtividade administrativa em geral, atingindo assim o custo final de equipamento para os patamares mais competitivos.

4.2 CASO DE ESTUDO

O caso específico a ser estudado é a implementação de uma área de *category management* dentro de *supply chain* da empresa.

Nos últimos anos a empresa conquistou novos projetos e conseqüentemente, sua operação cresceu. Devido à característica de organograma projetizado da empresa (**FIGURA 8**), juntamente com o crescimento da operação, muitos recursos foram duplicados na estrutura organizacional, criando diversos padrões de trabalho diferentes para a mesma função. Especificamente dentro da área de *supply chain* da empresa, responsável pelas compras de materiais diretos, criou-se discrepâncias entre contratos de aquisição de materiais similares entre si, tais como diferentes níveis de preços, diferentes prazos de pagamento e diferentes condições de entrega.

FIGURA 8 - ILUSTRAÇÃO DE ORGANOGRAMA PROJETIZADO



Fonte: Adaptado pelo Autor (2016)

O crescimento da empresa trouxe maior volume financeiro de compras e, portanto evidenciado o baixo desempenho na área de *supply chain*, principalmente a baixa eficiência nos contratos vigentes entre os diversos projetos e discrepâncias evidentes na aquisição de materiais similares entre si.

A análise da causa do baixo desempenho foi conduzida pelos gestores da área e foi identificado que, o fato de existir recursos de *supply chain* independentes entre os projetos, inviabilizava a gestão integrada e consolidada de compras, criando assim brechas para os vendedores estarem em uma posição cômoda e dominadora, conhecida como estratégia de vendas “*divide and rule*” (dividir e dominar, do inglês), que consiste em criar diversos pequenos contratos de vendas não integrados e com alta variação de condições comerciais, gerando maior rentabilidade nas vendas.

Desta análise, surgiu então a definição estratégica de implementação de uma área de gestão de compras por categorias, com o objetivo de classificar as principais categorias de compras e fazer a gestão consolidada de contratos das maiores categorias, em representatividade financeira.

Os principais desafios de mudança organizacional dentro de *supply chain* são:

- a. Mudança de drive projetizado para consolidado organizacional: Os gestores de projeto sempre estavam acostumados em possuir seu próprio recurso de compras dentro de seu projeto e este conceito organizacional deve ser mudado para recurso compartilhado entre projetos;
- b. Mudança de *report* hierárquico de Gerente de projetos para gestor de categorias: Cada recurso de *supply chain* anteriormente tinha autonomia de ação dentro de seu projeto e seu *report* deveria ser basicamente para o gerente de projeto, e este conceito deve ser mudado para *report* para um gestor de categoria.
- c. Mudança de *mind set* dos compradores: Os compradores envolvidos na negociação não poderiam mais apenas pensar em “um projeto” da

empresa, e sim, agora devem pensar na melhor negociação para a empresa, considerando todos os projetos;

- d. Pontos de contato Empresa VS Cadeia de fornecimento: Devido a organização projetizada anterior da empresa, um vendedor possuía muitas vezes mais de um comprador representando certo volume de compra da empresa, o que criava a oportunidade do vendedor aplicar a estratégia “*divide and rule*”, e este conceito deveria ser modificado para apenas um comprador representando a empresa em determinada categoria de compras.

5. DISCUSSÃO E ANÁLISE DO CASO

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para apoiar a análise do caso, foram feitas duas entrevistas com dois gestores envolvidos na gestão da mudança apresentada no estudo de caso. O roteiro da entrevista está descrito no ANEXO 2 que foi formulado com o objetivo de abordar os passos 6, 7 e 8 da **FIGURA 6 - ADMINISTRANDO MUDANÇA DE CULTURA**.

O primeiro gestor entrevistado está na empresa há 14 anos e já foi o gestor da área de compras de projetos, o qual neste estudo é o considerado a ser mudado, portanto este exercia a gestão no time imediatamente antes do início da mudança proposta. Nas citações neste trabalho será referenciado como GESTOR 01.

O segundo gestor entrevistado está na empresa há 4 anos e foi contratado para assumir a nova área recém formada, com o objetivo de consolidá-la, criar a principal estratégia para mudar a cultura da empresa, contornando as resistências existentes e por fim, consolidando a nova cultura implementada. Nas citações neste trabalho será referenciado como GESTOR 02.

As entrevistas com ambos os gestores foram transcritas a partir de áudio gravado e encontram-se para consulta na íntegra nos ANEXO 3 e ANEXO 4 deste trabalho.

5.2 CONCLUSÕES DAS ENTREVISTAS

A partir das entrevistas feitas com os gestores, foi primeiramente compilado o entendimento de cada gestor sobre as perguntas respondidas dentro da delimitação de cada tema abordado e em seguida comparado o entendimento

de ambos os gestores sobre cada tema. De forma esquemática, abaixo segue os entendimentos dividido respectivamente em resultados da entrevista com o GESTOR 01, resultados da entrevista com o GESTOR 02 e por fim, comparação entre as duas entrevistas.

ENTREVISTA GESTOR 01

Sobre “como mudar a cultura”:

- Não houve necessidade de mudança de pessoas inicialmente falando, tentando manter quem tinha maior contato / experiência com os fornecedores em seus respectivos lugares. Mas num prazo de até 1 ano, todos mudaram, tanto casos quanto por falta de *skills* quanto por atitude.
- Não houve necessidade de mudança em remuneração: O grande incentivo de mudança era satisfação no trabalho.
- Houve significativa mudança no método de trabalho e report.
- O melhor time é aquele que possuem tanto o sangue novo para manter o nível de inovação e energia no time, quanto o funcionário mais antigo que possui bagagem e maior capacidade analítica de gerenciamento de riscos. O desafio é mesclar estes dois perfis no time e reduzir conflitos entre os funcionários.
- O grande desafio de gestão para os funcionários antigos é gerenciar o *mindset* para preparar para mudança. Assim como preparar o sangue novo para o que ele vai encontrar dentro do time. O grande diferencial é que ambos devem ter uma boa atitude em pró a mudança.

Sobre “superar a resistência”

- Demonstrar redução de riscos ao invés de criar novos riscos através de comunicação.
- Comunicação foi a estratégia para contornar resistência. Gerando informação de benchmarking principalmente. Foi adotada a estratégia de primeiro convencimento informal iniciando nos níveis mais baixos da hierarquia e depois seguindo para os mais altos.
- A estratégia foi convencimento lento até construir uma aceitação geral.
- A maior resistência foi contornada com muita comunicação.

Sobre “nova cultura”

- As expectativas de resultados de comportamento organizacional foram atingidas, pois o próprio time já tinha vontade de mudar.
- Uma evidência de sucesso é que o credo da empresa mudou de “cada comprador negocia sua carteira dentro do projeto” para “cada categoria deve ser negociada pelo time de gestão de categorias”, tanto pelos compradores quanto pelos gestores de projeto, principais envolvidos na mudança.
- Outra evidência é a nível global já está sendo replicada a estrutura e até expandindo o conceito de gestão de categorias global.

Diferenças na gestão

- Teve melhora no perfil de gestão, pois reduziu a “pulverização” da gestão dentro do time.
- Perfil de gestão mudou para mais “apoiador”, sendo aquele que tanto balanceia resultado quanto clima organizacional.

ENTREVISTA GESTOR 02

Sobre “como mudar a cultura”

- Iniciou com um time pré-definido. Mas posteriormente viu necessidade de mudança devido à dificuldade com o *mindset* da equipe no momento e a própria limitação do time perante a estrutura, mesmo sendo os funcionários que em tese seriam os mais indicados para a função. O problema estava na técnica dos funcionários e não a atitude perante a mudança.
- O grande chamativo da área era a qualidade do trabalho e não a remuneração.
- Houve modificação principalmente na metodologia de trabalho, mudando de *mindset* de compra spot para compra por contrato global (*Frame agreement*).
- A análise de empregar sangue novo ou não deve ser muito criteriosa, pois pode representar risco, ligado a aspectos negativos dentro da equipe (por que uma nova pessoa e não eu?), mas entende como positivo, pois traz novas visões de solução de problemas, quebra vícios da estrutura e muda a dinâmica da área. É importante sempre deixar claro as expectativas para o novo funcionário.
- Uma evidência para justificar a utilização de sangue novo é a limitação do próprio funcionário a adaptar-se a mudança ou encaixar-se no novo cenário de atuação. Quando identificado esta necessidade, deve-se fazer de forma rápida.

Sobre “superar a resistência”

- Entende que além da resistência que tinha do ponto de vista de gerencia de projetos, encontrou-se também resistência a mudança na própria

estrutura dos antigos compradores que antes estavam na linha de frente.

- A resistência dos gerentes do projeto a mudança foi contornada com muita comunicação e convencimento através de propostas de melhores resultados, principalmente financeiros para justificar o investimento.
- A resistência dentro do próprio departamento de suprimento foi contornada com a tentativa de redução de zonas cinzas (atividades interface ou sem *owner*) e entende que houve maior resistência em níveis de liderança que não souberam ou não apoiaram a mudança do *mindset* nos times. Houve bastante negociação e comunicação dentro das áreas.
- Teve um pouco de *top down*. Mas isso funciona apenas no curto prazo, mas mudanças de longo prazo devem acontecer quando se faz as pessoas aceitarem a mudança.
- O principal comportamento organizacional que deveria ser mudado foi superado com a demonstração de resultados do ganho pela modificação e a demonstração da visão macro e o longo prazo ser mais vantajoso para a empresa. Esta estratégia está ligada a comunicação.

Sobre “nova cultura”

- Hoje os gerentes de projetos apóiam que se tiverem mais pessoas administrando as categorias que possam gerar maior retorno, pois entendem agora que existe resultado associado ao trabalho proposto.
- A nova cultura organizacional implementada foi “precisamos ter *frame agreement*” e não mais “as compras devem ser administradas de forma spot”, inclusive sendo cobranças feitas pelo próprio cliente interno.
- Antes era feito compras a partir do “orçamento mais barato”, sem análise técnica de entendimento de requisitos ou capacidade disponível para atendimento de prazos e hoje é feito sempre uma consulta mais

aprofundada de entendimento de requisitos e análise capacitaria para atendimento a datas.

- Fornecedores começaram a ser responsabilizados por problemas indiretos ao fornecimento, como atraso na entrega ou não conformidades, o que antes não existia e o sentimento era prestação de serviço do jeito que é, sem responsabilização posterior a entrega.
- Existe agora o entendimento que a área traz resultados financeiros e o principal, ajuda a garantir entregas, justificando-se o manter a estrutura nova.

Diferenças na gestão

- Hoje os gestores têm maior visão estratégica (macro) do que operacional e ferramentas de gestão de compras (exemplo, administração por *cost break down* ao invés de peça + preço fechado).

Por fim, abaixo algumas conclusões e comparações entre os entendimentos dos gestores entrevistados (**FIGURA 9**).

FIGURA 9 - TABELA COMPARATIVA DAS ENTREVISTAS

Assunto	GESTOR 01	GESTOR 02
Entendimento sobre <i>sangue novo</i>	Entende que é mais importante mesclar os dois tipos de perfil no time, para aproveitar o poder de invocação e a experiência.	Entende que é importante para modificar a dinâmica de atuação, eliminar vícios estruturais e criando novas visões de solução de problemas.

Sobre a necessidade de modificação no time	<p>Entende basicamente que não tinha necessidades de modificação no time.</p> <p>Entende que a principal dificuldade era o <i>mindset</i> das pessoas e o convencimento necessário sobre a mudança. Entende que se deve trabalhar e apostar na mudança de <i>mindset</i>.</p>	<p>Inicialmente estudou o time e encontrou necessidades de modificação em pessoas.</p> <p>Também entende que o principal desafio era das pessoas e seu <i>mindset</i>, mas não ligadas ao departamento novo, e sim os demais que perderam seus postos anteriores com determinado poder.</p>
Sobre necessidade de mudança de controles: remuneração	Ambos entendem que o grande chamativo da área era a qualidade do trabalho e não existiu necessidade de ajustes de remuneração.	
Sobre necessidade de mudança de controles: Metodologia de trabalho	Ambos entendem que a principal modificação foi na metodologia de trabalho.	
Sobre resistência organizacional dentro da área	Entende que o time estava aceitando bem a mudança, pois estavam com a necessidade de mudança.	Entende que era uma das maiores resistências, antigos entendendo que estavam sendo “rebaixados” e o clima era não-colaborativo.
Sobre superação de resistência por parte dos clientes internos (Gerentes de projetos)	Ambos entendem que a principal estratégia adotada que trouxe resultado foi a comunicação, através de dados, benchmarking e a aceitação informal através da comunicação <i>bottom-up</i> na estrutura.	

<p>Superação da resistência interna do departamento de suprimentos</p>	<p>Não citou existência desta resistência. Entendia que o time estava pré-disposto a mudança, pois já viam a necessidade.</p>	<p>Entende que foi contornado com comunicação, definição de trabalho (redução de <i>zonas cinzas</i> entre as áreas) e a sensibilização (também comunicação) dos líderes para cascadeamento ao time.</p>
<p>Sobre superar a resistência de forma geral e consolidação de nova cultura</p>	<p>Ambos entendem que a melhor forma para ministrar a modificação de forma sólida é o convencimento e aceitação das pessoas (mudar as pessoas), apenas do Entrevistado 02 ter informado que no início (curto prazo) fez <i>top down</i>, mesmo entendendo que isso não traz resultado sustentável ao longo prazo.</p>	
<p>Sobre a nova cultura, normas ou credo consolidada</p>	<p>Apoio do gerente de projeto a área e entendimento do resultado.</p>	<p>Novo entendimento que deve ser administrado via contrato de longo prazo ao invés de compras de curto prazo;</p> <p>A compra deve mais técnica do que entendia anteriormente;</p> <p>A cadeia de fornecimento deve ser penalizada devido a ineficiência no fornecimento (prazo ou qualidade);</p> <p>Existe o entendimento do gerente de projetos que</p>

		a área ajuda a garantir prazo de entrega (sua maior preocupação devido a multas contratuais com o cliente final) e também ela se justifica financeiramente falando;
Sobre modificação de perfil de gestão.	Entende que se criou figura de gestor mais apoiador; Foco no clima organizacional além do foco no resultado.	Entende que os gestores de suprimentos agora tendem a ter maior visão estratégica, e não muito mais operacional.

Fonte: Adaptado pelo Autor (2016)

5.3 COMENTÁRIOS FINAIS DO CASO

Mudar um comportamento organizacional é bastante complexo. Mesmo ao mapear as principais potenciais resistências, ainda assim existem outras forças resistivas que podem surgir ao decorrer da implementação e consolidação da nova cultura desejada, assim como novas expectativas acabam por surgir ao final de um ciclo de implementação de uma nova cultura, reforçando o conceito do esquema da administração da mudança de Hrebiniak (2006) (**FIGURA 6**) que nos mostra que o gerenciamento de mudança nunca acaba e sempre deve ser retroalimentada com feedbacks de novas normas e cultura estabelecidas e o novo desempenho da organização.

No caso apresentado, inicialmente a estrutura organizacional do departamento de suprimentos de uma grande multinacional com filial no Brasil, estava fortemente convencida que a melhor estratégia de suprimentos era a

aquisição homeopática de itens para equipamento e o gerenciamento descentralizado de suprimentos, tanto por um vício do mercado que estamos inseridos quanto por entender que isso proporcionava um gerenciamento mais seguro por parte de Gerenciamento de Projetos. Mas a ineficiência na gestão de contratos de suprimentos refletia em baixo desempenho financeiro e também em precisão de entrega, que tanto por um lado estava prejudicando o fluxo de caixa da empresa, quanto por outro lado ainda estava penalizando o retorno financeiro dos projetos por estar acumulando multas milionárias por atrasos com o cliente final.

Com o aquecimento do mercado e o aumento da carteira de projetos, entendeu-se a necessidade de uma melhor gestão em suprimentos, chegando-se a conclusão que uma boa prática para melhorar os indicadores da área seria a implementação do conceito de Gestão por Categorias em suprimentos, o que se entendia que traria melhores resultados tanto de entrega, quanto financeiros.

Os dois principais desafios que os gestores envolvidos encontraram foram primeiramente a resistência pela gerência do projeto, que entendia a centralização das compras como um risco de gerenciamento de projetos, pois os compradores envolvidos na aquisição das peças de seu projeto em particular, não estariam mais respondendo para ele hierarquicamente. Em segundo lugar a resistência da própria estrutura de suprimentos, que por um lado estava incomoda com a gestão atual de suprimentos, mas ao mesmo tempo estava resistente a mudança, pois gerou grande impacto na forma de trabalho existente.

A principal estratégia adotada para contornar as resistências foi focada no pilar de Comunicação. Comunicação tanto informal, quanto formal, iniciando-se mais baixos níveis hierárquicos, para aceitação das pessoas envolvidas na mudança, quanto também convencimento dos Gerentes de projeto sobre os potenciais resultados possíveis com a nova organização, com a apresentação de *benchmarkings* de outros mercados, resultados já obtidos por outros mercados que já se utilizavam da estrutura proposta. O grande trabalho de convencimento através de comunicação com as pessoas envolvidas foi a

chave para o sucesso da implementação e aceitação da nova proposta. A comunicação deve ser feita de forma a confortar as pessoas sobre a mudança, removendo as inseguranças que toda mudança traz a estabilidade do trabalho e sempre com o objetivo de mostrar as vantagens da mudança de forma que as pessoas se convençam sobre a necessidade. Como primeiro impacto sobre gestão de mudança, uma atitude da gestão de fazer mudança *top down* é aplicável, mas existe consenso que a mais eficaz e durável em longo prazo é aquela que é feita lentamente e a que passa pela aceitação das pessoas, pois a mudança verdadeira de cultura e comportamento está ligada as pessoas.

A mudança envolveu mudança de controles, principalmente em metodologia de trabalho. Não houve grande modificação de incentivos de remuneração e a estratégia de atração para a área foi a proposta de maior qualidade no trabalho a se desenvolver. Além do mais, apesar da mudança ter iniciado com a idéia que não seria necessária modificação de pessoas no departamento, ou seja, seriam empregadas as mesmas pessoas para se trabalhar com uma nova estrutura, foi constatado em seguida que era necessário mudar as pessoas envolvidas para eliminar certos vícios da estrutura e a solução foi empregar *sangue novo* no departamento. As pessoas existentes no departamento, apesar de vasta experiência no mercado, possuíam vícios e modelos de performance extremamente enraizadas em seus métodos particulares de trabalho, tornando-se complicadíssimo a adaptação ao novo comportamento necessário, sem contar a sensação de *perda de poder* e a sensação de *rebaixamento* que a modificação trouxe aos compradores no momento, o que causou grande desmotivação no time corrente. A opção por *sangue novo* representou eliminação de vícios e novas visões de solução de problemas, portanto.

O principal comportamento organizacional que deveria ser mudado nesta gestão era mudar o *mindset* das pessoas de compra *spot* para compra consolidada através de *frame agreement*. A estrutura de suprimentos estava bem convencida que a compra *spot* era o melhor modelo de gestão de contratos e a forma encontrada para contornar esse comportamento organizacional foi, com o fechamento dos primeiros contratos de longo prazo, a apresentação dos resultados para os colaboradores que além de conseguir

melhores e mais precisas condições de entrega, tínhamos melhor eficiência financeira na gestão dos contratos. Da mesma forma, os gestores interessados na mudança, por exemplo, os Gerentes de Projetos, também foi adotada a iniciativa de comunicação, demonstrando os primeiros resultados além dos *benchmarks* com outros mercados, e a eficiência na administração que outros que já aplicaram, conseguiram dentro de suas organizações. Esta estratégia está intimamente ligada com comunicação e engajamento do time.

Por fim, a primeira evidencia de que a nova cultura estava se consolidado foi o reconhecimento por parte dos Gerentes de projeto que a nova estrutura estava trazendo resultado nos dois principais pilares, o primeiro a precisão de entrega e o segundo resultado financeiro. Esse reconhecimento manifestou-se com a substituição da resistência inicial para o incentivo de reforçar a estrutura, expandindo-a globalmente, além de iniciar as exigências pelo *output* oferecido pela nova estrutura organizacional. A crença informal da empresa que era que a melhor administração de suprimentos era aquela que era descentralizada e de compras homeopáticas mudou para que a mais eficiente e rentável financeiramente, é aquela gestão consolidada de suprimentos. Começou-se a entender que as compras devem ser mais técnicas além de que os gestores envolvidos em suprimentos devem ter maior visão estratégica do que anteriormente.

5.4 RECOMENDAÇÕES

Foi concluído que os pontos principais para o gerenciamento da mudança ser um sucesso são os abaixo expostos, assim como as boas práticas comentadas abaixo:

- a. Comunicação: tanto para o time envolvido na mudança quanto para os gestores envolvidos no resultado esperado. Por tal razão, a recomendação é que sempre a partir do momento da definição da mudança, seja traçado inicialmente um plano estruturado de

comunicação as pessoas sobre a mudança que está acontecendo. É de boa prática iniciar com uma comunicação informal e *bottom-up*, pois facilita a aceitação de todos os envolvidos no momento da formalização da mudança. Pode ser usado reuniões de *feedback one-to-one* para comunicação, assim como encontros informais nos corredores da empresa de pessoas-chaves para a mudança acontecer com sucesso, além de ajudar a reduzir a resistência a mudança, já que as pessoas aos poucos tendem a se sentir mais confortáveis e familiarizadas com a mudança necessária.

- b. Empregar sangue novo: é positivo empregar sangue novo, pois sempre significa quebra de vícios antigos organizacionais e inovação em solução de problemas. Pessoas antigas e mais experientes dentro da estrutura organizacional podem ser conduzidas a mudança. Uma boa prática é preparar os antigos de casa para a mudança e investir em instrução, comunicação e bastante conversa para preservá-los na estrutura se assim for definido. O conceito de sangue novo também é aplicado ao nível de gestão para a quebra de resistências ou vícios organizacionais. Empregar sangue novo VS antigos funcionários deve ser mapeada logo no início do gerenciamento da mudança, criando-se uma matriz de quem são as pessoas do departamento, quais gostaríamos de manter, aonde elas devem ser encaixadas, quais não se tem interesse em manter na estrutura e por fim, quais habilidades e know-how as pessoas detêm que é de interesse manter para a cultura a ser implementada. Importante ressaltar que para as pessoas que são mapeadas que devem ser mantidas na nova estrutura, estas devem cada uma um plano de condução e comunicação sobre a mudança, com o objetivo de lhe preservar.
- c. Mudanças de incentivos: após mapeada a estratégia de comunicação, deve-se mapear quais incentivos serão modificados com o objetivo de conduzir a organização e pessoas a nova cultura desejada. Podem ser modificações na remuneração, controles, pessoas, métodos de trabalho, centralização do trabalho VS descentralização, atratividade do trabalho etc. Assim que mapeado a melhor estratégia, deve ser implementado.

- d. Feedback: Último passo é aferir através de indicadores KPIs se a mudança foi implementada com sucesso. Além de indicadores objetivos, há também as evidências informais que existem novas normas e cultura implementada. Neste caso, vale a pena aferi-las observando o comportamento organizacional e comparando-o com o objetivo traçado.
- e. Gestores de mudança: Muitos gestores passam por necessidade de gerenciar mudança, mas poucos estão bem preparados para isso. Além do mais que o conceito de sangue novo também se aplica ao nível de gestão. Assim que mapeado a necessidade de mudança, deve-se mapear se os gestores são capazes de conduzir a mudança e a necessidade ou não de novas contratações no nível de gestão.

6. CONCLUSÃO

O presente trabalho realizado teve por objetivo fazer a análise de um caso real de gerenciamento de mudança organizacional em uma empresa multinacional com planta no Brasil, além de gerar recomendações de atuação para um bom gerenciamento de mudança organizacional a partir da compilação de informação de entrevistas realizadas com dois gestores envolvidos na implementação da mudança organizacional apresentada. O trabalho restringiu-se a estudar as estratégias para a implementação da mudança, como foi vencida as resistências a mudança e a consolidação da implementação de novas normas, credo e cultura organizacional, não se preocupando com os motivos que levaram a definição da mudança organizacional em si.

A mudança escolhida para ser estudada foi a implementação de uma nova estrutura de gestão de suprimentos, substituindo a antiga estrutura de gerenciamento descentralizado e projetizado, para um gerenciamento consolidado e por categorias de compras.

No caso estudado, foi inicialmente mapeado que as principais resistências organizacionais a mudança seriam os clientes internos do serviço organizacional prestado, mas durante as entrevistas com os gestores, foi também evidenciado que além desta resistência organizacional, existia também uma resistência interna no próprio departamento estimulada por um sentimento de “*perda de poder*” dos funcionários envolvidos, apesar de inicialmente acreditar-se por parte da gestão que não existiria resistência no departamento por entender-se que era uma necessidade latente do time envolvido.

A principal estratégia mapeada e apontada como mais efetiva na mudança organizacional é comunicação. Manter as pessoas informadas é a chave para redução da resistência a mudança por além de trazer a informação propriamente dita do que está acontecendo e os objetivos a todos, traz também segurança emocional às pessoas na organização.

Em complemento, os gestores entrevistados entendem e concluí-se que empregar sangue novo é positivo para o gerenciamento da mudança. Deve-se

apenas tomar cuidado ao mapear as pessoas do time antes de substituições com o objetivo de manter *know-hows* chaves para o desempenho da organização. O grande desafio do gestor é conduzir as pessoas antigas do departamento ao longo da mudança para não as perder e ao mesmo tempo, gerar entrosamento com as novas pessoas admitidas no time para extrair o máximo do time em inovação e experiência acumulada.

Por fim, a chave para se gerar mudanças permanentes na cultura é mudar pessoas. Por mais que se entende que uma das ferramentas para a mudança pode ser definições *top-down*, definições que as pessoas não aceitam ou não entendem de fato, geram apenas mudanças de curto prazo no comportamento e cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

HREBINIAK, L. G.; Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida. Editora Bookman, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; Comportamento Organizacional, 11ª edição. Editora Pearson / Prentice Hall, São Paulo, 2006.

ADAMS, J. S.; Inequity in social exchanges - Advances in Experimental Social Psychology, Editora L. Berkowits, New York: Academic Press, p. 267-300, 1965.

ROBERTO MARQUES, José; JRM COACHING INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING IBC – BLOG COACHING PROFISSIONAL. São Paulo, 2015. Disponível em <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/coaching-profissional/os-6-principais-tipos-de-lider/>>. Acesso em: 03 de julho de 2016.

ANEXO 1

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL

**CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO
DE CURSO**

Prezado(a) gestor(a) _____.

Com imensa satisfação gostaria de te convidar a participar do trabalho de conclusão intitulado AS ALTERAÇÕES DE GESTORES E O IMPACTO NAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM CURSO: UM ESTUDO DE CASO, a ser apresentado como requisito parcial para conclusão do curso MBA em Gestão estratégica UFPR.

Se de acordo, vossa contribuição consistirá em uma entrevista de até 30 minutos sobre vossa participação no processo de mudança organizacional: implementação da área de gestão por categorias.

As datas e horários podem ser acordados conforme disponibilidade.

Atenciosamente,

ASSIEL ARTUR ADADA

ANEXO 2



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL

QUESTIONÁRIO - ENTREVISTA

1. O Senhor percebeu necessidade de mudança de pessoas para a implementação da mudança? Se sim, qual era a dificuldade de aperfeiçoar ou ajustar os antigos funcionários para a nova organização da área?
2. O Senhor percebeu necessidade de alguma mudança nos incentivos e controles para a implementação da mudança? (Ex.: Mudanças na remuneração, fluxo de trabalho, método de trabalho etc)
3. Quais as dificuldades que o Senhor acredita que existia frente aos Gerentes de Projetos, em centralizar em uma área de gestão por categorias as compras estratégicas? Qual a estratégia que o Senhor acredita que era a mais adequada para contornar este desafio? (Ex.: comunicação, liderança, participação, etc)
4. Qual era o principal comportamento organizacional que dificultava a implementação da área de gestão por categorias? Qual é a melhor estratégia para contornar esta dificuldade, em vossa opinião?
5. Qual era o principal comportamento dentro da área de gestão de categorias que se era esperado durante esta implementação?
6. Quais as principais resistências organizacionais o Senhor poderia citar que existiu durante a implementação da gestão por categorias?
7. Quais as principais diferenças de perfil que o Senhor acredita existir entre o novo gestor e o antigo gestor da área que são importantes para a implementação da mudança organizacional em questão?
8. O quão importante o Senhor entende que é empregar “sangue novo” (substituição de mão de obra por novos funcionários) durante a gestão de

uma mudança? O quanto empregar novos funcionários pode gerar de entropia dentro de uma organização, ou representar desperdício de material humano referente aos antigos funcionários, em sua opinião?

9. Quais são as principais evidências, em sua opinião de que a mudança organizacional foi implementada com sucesso? (Ex.: Novas normas / valores estabelecidos, mudança no “credo”, diferente visão “compartilhada”, etc)

ANEXO 3

TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA GESTOR 01

Data entrevista	09-Agosto-16	Duração total	00h:39m:03s
Cargo atual	Project Procurement Manager		
Contexto durante a mudança	Era o gestor da área de suprimentos no momento anterior a mudança organizacional. Não foi o implementador da mudança em primeira pessoa e participou de forma indireta como suporte.		
Tempo de casa	~14 anos		

Entrevistador: Bom, vamos lá. Bom, como eu já tinha alinhado previamente com você, a idéia é sair da premissa que já foi definida a mudança, não importando por que e abordar justamente essa idéia de centralização de compras, que é a gestão de categorias, centralização de contato comercial e basicamente consolidação de volume de compras que é o que a gente tem hoje em categorias. A idéia basicamente é entender, do ponto de vista do gestor, como foram basicamente administrados os principais pontos da mudança, que é o gerenciamento da expectativa, que é o que era esperado e o que foi entregue; gerenciamento de potenciais conflitos posteriores se existiu, e a consolidação do resultado e superar as resistências.

Entrevistado: Na verdade foi assim. A primeira grande barreira vamos dizer assim, foi justamente o fato que, quando tínhamos as compras descentralizadas, cada projeto tinha sua autonomia sobre as compras e enxergava aquele micro mundo daquele projeto, entendendo que aquele era o todo. Esse é o grande problema. A barreira era que o gerenciamento de projeto tinha as compras em suas mãos e achava que esse era o melhor caminho. Só

que não era. A gente sabe que *splitando* as compas você tem um menor *leverage*, uma quantidade de fixadores num projeto, outra em outro *etc* e você não junta tudo isso para fazer uma negociação mais robusta, um contrato mais robusto com os fornecedores, além do que, você tinha varias pessoas trabalhando em frentes muito similares com os fornecedores, itens muitos parecidos, o que aumentava ainda mais a necessidade de gente, e o poder do vendedor. Normalmente o que acontece: o vendedor faz o que é melhor para ele, então não era raro as vezes que o fornecedor cotava dois preços diferentes para duas pessoas diferentes, como estas pessoas não se conversavam, a empresa acabava levando prejuízo para dentro de casa. A primeira barreira foi demonstrar com fatos e dados, para os gerentes de projetos, que eles estavam levando mais prejuízo do que ganho. E eles estavam trazendo para dentro do projeto mais risco do que oportunidade. Teve toda uma venda da mudança que foi feito, com apresentações, números e fatos e dados, que podíamos fazer mais com menos. Menos gente, menor volume de Ordens de compra, trazendo menos risco técnico e financeiro para dentro do projeto e isso foi a primeira barreira vencida. Isso inclusive ia contra as regras globais da companhia que estava projetizando as compras em todas as plantas. Assumimos os riscos inerentes a mudança e mudamos.

Entrevistador: Você acha que, quando foi definida a mudança, de imediato foi necessário mudança de pessoas, os principais contatos com os fornecedores?

Entrevistado: Num primeiro momento, não. Toda mudança traz riscos envolvendo a pessoas. Adaptar-se ou não a mudança. Num primeiro momento foram mantidos os principais contatos com os fornecedores ou categoria pra mudar o menos possível. Mas num prazo até um ano, todo mundo mudou. De maneira geral foi bem aceita pelos compradores e pelos clientes internos.

Entrevistador: Você acha que esta mudança de pessoas foi ligado ao fato delas não terem os *skills* necessários ou foi por elas não aceitarem a mudança?

Entrevistado: Em alguns casos, sim elas não tinham os *skills* necessários, por exemplo, inglês fluente ou capacidade de relacionamento com fornecedores, em outros casos foi questão de atitude pessoal, pois teve pessoas que não conseguiram se adaptar a mudança. Teve resistência a mudança.

Entrevistador: Você acha que no momento da mudança também ligado a pessoas e time, teve alguma necessidade de mudança de incentivos ou controle durante a mudança? No sentido de mudança de remuneração ou método/fluxo de trabalho?

Entrevistado: Remuneração digo que não. Até diria que as pessoas ficaram mais satisfeitas com o trabalho, pois conseguiram focar num determinado fornecedor, por exemplo. No modelo antigo, imagine, tinha-se 3 compradores ligando para o mesmo fornecedor, então além do prejuízo e risco financeiro, você tinha insatisfação gerada. Então quando a pessoa conseguiu virar dona daquele fornecedor, ela virou dona daquele assunto e isso trouxe mais satisfação. Agora metodologia de trabalho foi revista drasticamente, tipos de *report* e tudo mais. Foi criado *report* por categoria, fornecedor, medição de riscos etc. Foi a principal mudança de controle.

Entrevistador: Quais as principais dificuldades que existiu perante aos gerentes de projeto que esta mudança trouxe? Quais as principais dificuldades de justificar que esta mudança era boa, e qual a estratégia adotada para contornar este desafio com eles?

Entrevistado: Veja, o gerente de projeto é uma entidade que controla riscos. E controla resultados financeiros, resumidamente. Então o gerente de projeto quando não vê a pessoa do lado dele, ele entende que perde o controle e na cabeça dele isso significa risco para dentro do projeto. Então o desafio foi

provar por números, que estávamos reduzindo o risco, mostrando estudos de caso de empresas que já fizeram isso e deu certo. Foi feito um piloto e o piloto virou definitivo.

Entrevistador: Tenho alguns exemplos macros de estratégia para contornar a resistência, como comunicação, outro é liderança e o terceiro é a participação que seria trazer o gerente junto a tomar decisões. Entre as três qual você julga como mais importante para contornar essa resistência que existia na época?

Entrevistado: Comunicar. A gente traçou uma grande estratégia de comunicação, fazendo benchmarking com outras empresas, então colocamos para eles que já tinha dado certo na empresa A, B e C *etc*, e fizemos apresentações, houve uma estratégia de comunicação, então primeiro foi nos níveis mais baixos de gerenciamento, diria até que primeiramente entre as pessoas envolvidas, os compradores, e fomos subindo inicialmente sem uma apresentação formal, primeiramente vendendo a idéia, no planejamento de materiais e outros departamentos correlatos a gerenciamento de projetos, ai vendemos a idéia nos corredores para os gerentes de projetos, e ai quando preparamos a apresentação para eles, chamamos todos e a apresentação não era uma novidade para eles, então era muito mais difícil que algum deles não apoiasse a mudança pois já existia familiaridade e aceitação nos corredores. Então teve toda esta estratégia montada por que esta era uma mudança ousada na empresa e polêmica, então a estratégia de comunicação foi bastante assertiva naquele momento.

Entrevistador: Pelo descrito, não podemos afirmar que esta mudança foi ministrada de forma abrupta, correto? Ela foi lenta, convencimento dos níveis mais baixos até construir uma aceitação geral para poder colocar ela na mesa.

Entrevistado: Exatamente. Eu diria que ela levou uns 6 meses de discussões e venda da idéia até realmente ter o *Go-ahead* da empresa “pode mudar”.

Entrevistador: Na época, antes de iniciar a mudança, qual era o principal comportamento organizacional, das pessoas ou da estrutura, das que se reportavam ao gerente de projeto, que dificultava a implementação da gestão por categorias? E na época, qual foi a estratégia utilizada para contornar essa dificuldade organizacional?

Entrevistado: Eu diria que das pessoas que se reportavam ao gerenciamento de projeto, era justamente o fato de ter o comprador do lado deles, que gerava a falsa sensação de controle. Então, isso fazia que áreas correlatas fossem contra essa mudança, por exemplo planejamento de materiais, planejamento de projeto, e por ai a fora. E de novo, o convencimento aos poucos no dia a dia, já que sabíamos que isso era polêmico, a venda nos corredores ela tem um peso muito maior do que você apresentar a idéia abruptamente num fórum ou numa apresentação. Então o trabalho de convencimento no dia dia que fizemos foi o diferencial para evitar maiores resistências.

Entrevistador: Quando foi traçada a estratégia do novo departamento, qual era o principal comportamento desta área que era esperado?

Entrevistado: Alguns exemplos, por exemplo, OTD (melhor resultado). O comportamento em si era melhorar resultados. Como o modelo antigo era ruim em termos de ambiente de trabalho, com muito ruído. A expectativa era boa. Redução de pessoas, racionalização de material humano eram também expectativas. Melhoria de resultado financeiro, melhorias de entregas eram também esperados.

Entrevistador: Em sua opinião, qual eram as principais diferenças de perfil de gestor que existiam entre os de antes da mudança e depois da mudança? Você acha que existe alguma diferença de perfil.

Entrevistado: Totalmente, isolando a característica de cada gestor, positiva ou negativa, você tinha pessoas que a mudança de gestores era muito grande, uma hora dentro de um projeto, outro mês em outro respondendo para outro gestor, ai voltava para o anterior, quer dizer, chegava determinado momento que a pessoa não sabia mais nem quem era o gestor. Para determinado assunto o gestor era o A, para outro era o B e assim por diante. Quer dizer, as pessoas se sentiam um pouco sem dono. Então no momento que foi centralizado, as pessoas ganharam um gestor e todas as avaliações feitas e feedbacks executados e isso trouxe muito desenvolvimento para as pessoas, e isso foi bem positivo.

Entrevistador: Entendo que pela centralização de gestão de categorias, favoreceu criar-se a figura de gestor das pessoas de fato, quais os principais pontos de perfil de gestão que foram importantes para suportar a mudança?

Entrevistado: Primeiro eu acho que tem que ser um perfil que suporte as pessoas e tenha facilidade em formação de pessoas. Fazendo-se uma analogia numérica, preferível tirar 7 em resultado e 7 em geração de clima, e não tirar 10 em um e 5 em outra... Como a gente precisava gerar resultado rápido, mas o resultado tinha que vim através das pessoas focadas nos fornecedores, não adiantava a gente bater com o chicote nas pessoas e tirar o resultado extremamente rápido e não era sustentável. Então a gente procurou tirar 7 em resultados e 7 em clima de trabalho.

Entrevistador: Em sua opinião, o quão importante é empregar sangue novo para gerenciar uma mudança? Você acha que empregados novos tendem a

gerar mais entropia do que resultado, ou desperdício de material humano considerando os antigos de casa?

Entrevistado: Em minha opinião você deve ter as duas situações. Para mim um time de maior performance deve ter os dois tipos de pessoas, aquele super experiente com grande capacidade analítica e ao mesmo tempo aquela pessoa nova cheia de idéia, que nem sabemos se funciona, mas ele tem idéias... Então normalmente aquele cara mais antigo já teve as idéias, já implementou, já sabe o que dá certo o que dá errado, sabe gerenciar melhor os riscos do negócio, e aquele cara novo é aquele cara que chega com uma energia diferenciada, cheio de idéias, traz uma idéia nova, que pode parecer absurda num primeiro momento, mas ao mesmo tempo se for bem gerenciada a implementação pode trazer ganhos, portanto, o desafio do gestor é mesclar estes dois perfis de gestão num mesmo time. Nem sempre é fácil... o conflito sempre existe no nível de time, quanto de *report* e gestão. Normalmente o que acontece são os conflitos em nível de time. O desafio do gestor é segurar a onda, tanto do mais novo quanto do mais velho... os dois são extremamente importantes para o time, e se o gestor conseguir gerenciar isso, ele terá maior capacidade de gerenciamento de risco, juntamente com a inovação. Tem que cuidar para não gerar entropia, e estes são os desafios da gestão.

Entrevistador: Qual seria uma evidencia que se deve empregar sangue novo em um time? E como faria para gerenciar esta pessoa dentro do time para evitar conflito com outros mais antigos do time?

Entrevistado: Primeiramente deve-se gerenciar a mudança juntamente com o mais antigo, fazer que ela se atualize em termos cerebrais, que esteja apto a mudança. Fatalmente, a pessoa pode ter um ano de casa ou trinta, nos dias de hoje ela tem que estar apta a mudar, em termos de processo, função etc... As pessoas têm que estar aptas a mudar. Antigamente, você tinha pessoas que ficavam 10 anos trabalhando numa mesma função e estava tudo bem. Hoje 3

anos é o tempo máximo que uma pessoa fica em uma função, normalmente ela muda. Então preparar estas pessoas mais antigas para esta mudança e gerenciar esta mudança na vida pessoa de cada pessoa é o desafio do gestor. E preparar o novo para o ambiente que ele vai enfrentar, para a nova função que ele vai desempenhar, também é um desafio. Ou seja, fazer com que o antigo escute as idéias do novo e que o antigo escute as experiências do antigo. Se o gestor conseguir fazer isso, ele vai ser um cara que terá um time muito forte. O que derruba tanto o novo quanto o velho é a atitude. Então se o cara tiver uma atitude, não importa se entrou ontem na empresa ou se está há 20 anos, se ele tiver uma atitude contra mudanças, ela vai sair, e muitas vezes saem por conta própria. Gerenciar o ímpeto do novo com a experiência do antigo é o desafio, aí entra a liderança organizacional. Cada um deve ser liderado de uma maneira, não adianta liderar os dois da mesma forma.

Entrevistador: Em sua opinião, quais são as principais evidências que esta mudança foi implementada com sucesso? Você acha que foram criadas novas normas, tanto formais quanto informais, novos valores ou normas estabelecidos de relacionamento organizacional, mudança de credo que é o que se acredita que cada um faz, ou talvez uma nova visão compartilhada?

Entrevistado: Tanto formal quanto informal foram um sucesso. Uma das evidências é que globalmente já está se mudando para o nosso modelo de gestão. Então nós vemos que varias plantas já estão mudando para a gestão por categorias, e existem também movimentos de ter alguma categoria globalmente centralizada, hoje vencida aquela resistência do gerenciamento de projeto, temos uma visão mais positiva de resultado por parte do gerenciamento de projetos, gestão de risco de falta de componentes, gestão de risco financeiro, gestão de ganhos financeiros. Quer dizer, a percepção que tem da área é muito melhor que se tinha antigamente, além é claro dos *KPIs* que melhoraram bastante, principalmente *OTD*.

ANEXO 4

TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA GESTOR 02

Data entrevista	10-Agosto-16	Duração total	00h:36m:56s
Cargo atual	Category Manager		
Contexto durante a mudança	É o gestor atual da área implementada e contratado para consolidação da implementação da área no momento da mudança organizacional. Foi o principal atuador durante a mudança.		
Tempo de casa	~4 anos		

Entrevistador: Como eu já te tinha *brifado* inicialmente, a idéia é falar um pouco sobre o gerenciamento da mudança, não se preocupando com o porquê da necessidade da mudança, partindo do pressuposto que está definida a necessidade, falar um pouquinho sobre estratégias da implementação, do que foi definido para ser executado, gerenciamento da mudança de cultura no sentido de implementar a mudança de forma mais robusta e impregnada na estrutura organizacional e superar resistências e consolidação do resultado.

O estudo de caso que escolhi que até foi o motivador para conversar contigo foi o caso da implementação do departamento de categorias.

A primeira pergunta que tenho aqui é, para a implementação, você sentiu alguma necessidade de mudança de pessoas para a implementação da mudança? Se sim, qual seria a dificuldade de aperfeiçoar os antigos funcionários da área?

Entrevistado: Na realidade, quando eu fui contratado foi exatamente o momento que se criou a área. Então eu já fui contratado para pilotar uma área

que foi recém criada. Então ver se vão ter alterações ou não era complicado para mim, pois cheguei e o pacote já estava pronto. Então não fui eu quem escolheu as pessoas, elas já estavam lá. O que aconteceu talvez a mudança posterior a isso, mas talvez a maior dificuldade neste momento foi o *mind-set* da equipe como um todo, não somente de categorias, e sim de suprimentos como um todo, esse foi o mais difícil. e diria que não foi do pessoal de categorias, pois estes fazem parte do grupo. Diria que o pessoal que fazia parte de “comprar as coisas” e deixaram de fazer isso, eles teriam uma função mais operacional e transacional, e elas sim sentiram bastante, essa questão de perder um pouco do poder de negociação, que isso para um comprador é natural, um comprador gosta de negociar, enfim estar dentro de uma definição. E no caso a gente entrou assumindo isso daí para 80% do valor do *turn-over* de compras.

Entrevistador: Boa parte do time, se não 100% do time, é um time que veio do mercado para trabalhar dentro da área.

Entrevistado: Naquele momento não. Tinha o *Zolé*, um cara bem antigo da empresa e o *Alexandre* era PPL (Project procurement leader), e entrou para categorias, o *Juliano* estava a 2 anos na área. Então assim, quatro deles já eram da empresa.

Entrevistador: O que você imagina que pode ser um fator para que o time hoje não estar com eles? Não ter preservado as pessoas... Existe algum motivo relacionado à mudança que justifica eles não estarem na equipe mais ou são outros?

Entrevistado: Não são outros... Não tem nada a ver com a mudança. Na realidade quando eu entrei eles já estavam limitados na empresa, já estavam *on the spot*, então na verdade foi bem complicado, por que na verdade entrei

para ter uma área nova, e em tese eram as pessoas mais experientes para *sourcing*, ou seja, teríamos o *sourcing* sendo feito por pessoas que conheciam o mercado, mas na realidade não foi bem isso. Teve inúmeros problemas até para reorganizar a equipe, diria que de 2014 para 2015 a gente tinha uma equipe muito forte, apesar de não ter um *category manager* para forjados era forte, pois tinha Flavio, tinha o Marcelo, tinha o Vinicius, mas assim, quando eu recebi a equipe em 2013, ela era meio capenga, para *sourcing* era capenga.

Entrevistador: Neste momento de inversão, você sentiu alguma necessidade de mudança nos incentivos, por exemplo, mudança de remuneração, fluxo de trabalho, metodologia de trabalho?

Entrevistado: Em termos de premiação diria que não. O grande chamativo da área é a questão da qualidade do trabalho. Você não vai estar fazendo mais nada transacional, você vai estar fazendo algo pensante da área de compras. Quando você faz a parte de *strategic sourcing*, você vai estar fazendo a análise de mercado, você vai estar fazendo toda a compra em termos de *frame agreement*, que foi outro *break throught*, a gente teve que mudar todo o jeito que a gente comprava. A gente comprava colocando pedido... e *terms and conditions* anexado. Mas a partir de categorias, tudo foi comprado com via *Frame Agreement* que é um contrato de longo prazo, um contrato guarda chuva. Este sim foi o grande *output* da nossa área. Então, o que eles viam como resultado de categorias era o contrato assinado pela nossa empresa e o fornecedor.

Entrevistador: Então se falarmos de controle, seria o método de trabalho, que seria a questão do *Frame Agreement* ao invés do pedido *Spot*.

Entrevistado: É, esse foi o grande indicador. Que seria quantos *frames agreements* você fecha dentro de um projeto. Basicamente...

Entrevistador: No momento da implementação justamente, o que você acredita que eram as principais dificuldades principalmente aos mais interessados na época, que são os gerentes de projeto, que foi um desafio? E qual foi a principal estratégia de sucesso que foi utilizada para contornar o desafio?

Entrevistado: O maior desafio para eles foi convencê-los que esta estrutura, primeiro que ela funciona e segundo que vale a pena investir. Quando fala investir é dinheiro e horas em cima do projeto. Em tese pra eles isso já está embutido no *procurement*, ou seja, a impressão que se dava ao gerente de projeto é que você simplesmente estava aumentando a quantidade de pessoas, sendo que o resultado talvez não fosse assim tão diferente do que se estava fazendo então. Quando a gente fez a análise de budget, e pouco a pouco fazer um trabalho estruturado dentro da *BoM (Bill of materials*, lista de peças que compõe um produto), que é ver o que efetivamente tem-se que comprar desde uma válvula ou um atuador, ou um grande forjado de bloco central, até o parafuso, cada um desses tem uma cadeia de valor. E para você mostrar a cadeia de valor de uma maneira estruturada, e dizer que sairemos de um patamar X para um Y em termos de valor que é bem mais otimizado, ou seja, antes você comprava um equipamento por 7M ou 8M BRL, e você vai estar comprando ela por 5M, isso foi o que convenceu os gerentes de projeto bancar essa idéia. E isso ainda não acabou, ainda continua. Hoje ainda tem budget que se tem que convencer o gerente de projeto. Mas hoje já está muito mais fácil. Hoje o gerente de projeto enxerga um valor agregado, inclusive eles falam que se você conseguir mais gente desse nível, que consigam os resultados neste nível, a gente paga.

Agora, o maior desafio eu acho que foi a própria organização de suprimentos. O pessoal que ficou com *procurement*, sentiu muito mais, desde os coordenadores até os compradores sentiram muito. Foi um sentimento de perder poder, de ficar somente com a parte suja do processo, por que a idéia era que 80% do valor, que corresponderia aproximadamente a 20 ou 30% das peças ou linhas de ordens de compra estaria na mão de categorias, ou seja,

você trabalhando em um volume muito menor você tem um dinheiro muito maior, e eles teriam que ficar colocando pedido, então esta quebra de paradigma foi muito difícil, pelo menos 2 anos, e as vezes ainda continua. Às vezes ainda tem dificuldades de entender a diferença de tarefas entre um e outro. A missão de cada uma das áreas, principalmente categorias e *procurement*, são bem distintas, e talvez as zonas cinzas que causaram problemas, e ainda as vezes causa. Mas é uma questão de *mindset*, esta questão de categorias já é consagrado em indústrias mais maduras, como linha branca, automotiva, a parte mesmo de *hardware* já é mais consolidada, já estabeleceu platôs de projeto, separado do *procurement* do dia dia, são coisas que já são comprovadas que são válidas. Mas aqui na nossa indústria, surpreendentemente, com algumas pessoas que vieram destas indústrias, que já estavam aqui quando cheguei, elas foram um dos maiores desafios de convencimento.

Entrevistador: Em sua opinião, qual era a melhor estratégia para contornar essa dificuldade com a própria organização de suprimentos, estava mais ligada a comunicação, esclarecimento de tarefas, diminuir as zonas cinzas, ou uma questão mais de liderança, preparação dos gestores, para desdobramento da nova organização, ou mais no sentido de tentar gerar um clima de colaboração e participação entre as áreas?

Entrevistado: Tem um pouco de cada. Dá até para se falar que cada um tem o mesmo peso. Eu acho que a direção, gerentes e líderes, foram muitos impactantes, na questão mais negativa, digo, se o líder ou a cabeça pensante não compra a idéia, todo o corpo vai seguir esta linha. Se as pessoas que efetivamente dão as tarefas e os objetivos, não assumirem, a questão colaborativa, isso não vai funcionar, vai ser muito difícil. Então assim, ou é *top down*, só que isso só funciona por um tempo, por que isso não está incorporado no ser das pessoas, elas não vai querer fazer o negocio... vão fazer por que vão perder o emprego ou porque elas vão ser rebaixadas. Agora a mudança verdadeira acontece quando você aceita que aquilo vai trazer para

você um benefício e para a empresa também. Às vezes você tem que ser um pouco mais negociador, então você tem que negociar mais internamente. Para o dia dia isso é muito válido. Tanto que nós sobrevivemos por causa disso, negociando alguns entraves dentro dos projetos, mesmo de suprimentos, para poder sobreviver. Agora, poderia ser muito mais fácil, se os gerentes tivessem esta consciência que esta mudança era necessária, sempre sendo feito de forma organizada, obviamente, mas ela é imprescindível para você ter ganho de escala. E foi o que aconteceu: A gente teve que fazer a mudança um pouco no “*fórceps*” por que foi criada esta área inclusive na matriz da empresa, mas nós implementamos antes deles. Mas acho que aqui no Brasil essa questão foi o fator primordial, que foi a cooperação após 2 anos.

Entrevistador: No momento da implementação, em sua opinião, qual era o principal comportamento organizacional, focado na estrutura de suprimentos, que dificultava a implementação da área de gestão de categorias?

Entrevistado: Acho que foi a compra *spot*. A gente sempre comprou *spot*. Tínhamos por exemplo o projeto anterior, que se comprava de 2 em 2 equipamentos no máximo e as pessoas estavam acostumadas com isso, e viam o trabalho muito micro, então você estava com alguma urgência de compra, você comprava de um fornecedor X, ai de repente você começa a procurar e viu que aquele fornecedor deu “teto”, ele não conseguia fabricar no tempo que você precisava, então você ia para outro... e assim foi, e também você comprando em processo quebrado, por exemplo você comprava o forjado, mandava ele para usinagem, voltava para cá, ai você mandava para um tratamento térmico, depois voltava para cá, ai você voltava para cá, ou seja, era um processo extremamente custoso para a empresa, e não era em termos operacionais otimizado para a empresa. Eu acho que esta questão foi muito complicada. E agora tendo este ganho de escala, alterou bastante a questão.

Entrevistador: Eu poderia então resumir que o principal comportamento organizacional no momento era esta visão micro que a organização tinha, de compra spot, de ver somente o curto prazo.

Entrevistado: Isso não era somente da nossa empresa. O nosso mercado é assim, ele comprava muito em spot. Ter *frame agreements* foi uma coisa nova. E os tempos... se gastava muito tempo no urgente. E aí com esta mudança, você gastava mais tempo no planejamento e na organização dos *bids* com fornecedores. Resumindo, compra *spot X frame agreement*, e isso modificou direto no comportamento das pessoas. Deixou-se de ficar esperando tranqüila a necessidade até virar urgente, não... hoje essa questão foi alterada no comportamento das pessoas com o foco mais no longo prazo.

Afinal, você comprar 3 equipamentos ou 60, é bem diferente.

Entrevistador: Hoje a gente tem claro o que o principal cliente, o gerente de projeto, espera da área, que é *frame agreement* assinado. Antes da implementação, qual era a principal expectativa que se tinha da área de categorias?

Entrevistado: Basicamente era não faltar peças para não atrasar a entrega. Por que a multa do nosso cliente é tão grande, que o gerente de projetos queria era peça dentro da empresa, não se importava quanto iria custar, tanto que no nosso projeto de 45 equipamentos, o material dos 45 entrou praticamente tudo de uma vez... para você ter uma idéia. Imagine em termos de fluxo de caixa o impacto que se tem você comprar de uma vez todo o material de 3 anos de projetos. E isso que este projeto no fim durou 6 anos... enfim, o impacto gigante, fora o impacto técnico... se você tem uma mudança de engenharia, só o fato de você ter comprado todos os forjados, isso limita o seu escopo de mudança, você não consegue mudar muito se você já comprou tudo... Então naquele momento, a expectativa dos gerentes de projeto era ter as peças, não

importando o preço, mas que você tivesse as peças dentro de casa. Tanto que a empresa já chegou a pagar para um fornecedor de estruturas um adiantamento de 10M BRL em 2010/2011 de um projeto que nem tinha sido nomeado... e isso deu um problema gigante de compliance, e num nível mundial, pois você adiantou 10M BRL e nem tem projeto... e no final das contas o cliente não nos nomeou.. tanto que a empresa somente conseguiu reaver o dinheiro anos depois. Então imagina o rombo que isso causou na empresa. E hoje não, o nível subiu bastante e a expectativa é ganho em escala e preço, além da entrega no prazo mais otimizado possível. Mas isso também tem um impacto referente ao planejamento de matérias, eles precisam de uma equipe mais robusta, muito mais aprimorada, que não é o caso ainda...

Entrevistador: Antes da mudança, e agora no cenário atual, quais as principais diferenças de perfil que você acha que a empresa tinha e agora tem, falando de gerenciamento de suprimentos, tentando trazer para a realidade de categorias, lembrando que é diferença de perfil? Para poder justificar a mudança...

Entrevistado: Na realidade, categorias entrou justamente para ter ganho de escala, ou seja, *frame agreement*. Para isso, você precisa ter pessoas com uma visão mais estratégica do que uma coisa de somente colocar pedidos... então a visão tem que ser muito mais macro de mercado do que micro. Quando você vê esta micro gestão de pedidos, você fica realmente você fica exatamente vendo o detalhezinho... não digo que está errado, mas era o que se conhecia no momento. Depois que entra *frame agreement*, você tem outra visão de como se comprar, basicamente isso... Tem que se mudar a visão de compras, mudando de compra spot para você abastecer uma planta para algo muito maior, é uma visão estratégica de fornecedores e mercado, e não de pedido. Você faz uma antecipação das informações de capacidade, mercado, outros clientes, máquinas etc de um fornecedor antes de colocar pedido, tendo outra visão de mercado, e isso foi o grande ganho com categorias.

Entrevistador: Seria a principal diferença que podemos apontar então seria a visão estratégica.

Entrevistado: E outra: teve outros detalhes que foram pilares para categorias, como análise capacitaria, ou seja, a gente lançou a análise capacitaria no mercado de como os fornecedores progrediam com os nossos materiais, e segundo que foi uma grande quebra de paradigma que foi a questão de *cost break down*, que era a decomposição de preços. Quando nós entramos aqui, eu escutei algumas pessoas da empresa falando, que inclusive conhecem o mercado automotivo, “aqui no óleo e gás isso nunca vai funcionar, os fornecedores nunca vão nos entregar uma decomposição de preços”, e hoje dá para falar que 90% dos fornecedores entregam *cost break down*. Mesmo que seja superficial ainda não no nível de que a indústria automotiva entra que é a questão da depreciação de uma máquina de injeção por exemplo, aqui nós já conseguimos enxergar matéria prima, tipo de mão de obra, energia, uma parte de depreciação, *overhead*, custos gerais, margem, então, a gente já entrou num nível muito melhor que antes... eu já vi varias cotações antigas que eram o numero da peça e um preço. E eu vi varias cotações de fornecedores diferentes com o mesmo numero de peça que um custava 8k BRL e outro custava 80k BRL, ou seja, tem uma diferença até de escopo de trabalho. As pessoas não entendiam nem o que estavam cotando, e a gente viu que muitos fornecedores não entendiam o desenho, e isso também foi outro quebra de paradigma: Análise técnica do escopo. Antes não se fazia uma análise técnica. Antes o que se fazia era somente mandar o desenho para o fornecedor e o que cotasse mais barato ganhava, independente se ele tinha entendido o desenho ou não... e as vezes ainda acontece...

Entrevistador: Quão importante você entende que é empregar sangue novo no time? No sentido de substituir mão de obra antiga por novos funcionários, durante uma gestão de mudança? Quanto, por exemplo, você substituindo um

funcionário antigo você pode estar perdendo *know-how*, ao mesmo tempo em que não empregar sangue novo você pode estar deixando de inovar?

Entrevistado: é isso tem que ser uma análise bem criteriosa, pois isso pode conter vários riscos. Apesar de que as vantagens são muito grandes, você mexer com uma equipe que você está colocando pessoas novas, você pode causar num primeiro momento certo aspecto negativo para as outras pessoas que estão na empresa, por que a pergunta sempre vem: por que esse cara e não eu? E ao mesmo tempo eu vi grandes aspectos positivos de ver novas formas de se encarar um problema... por que os fornecedores e os compradores já estavam meio que viciados nesta questão de como comprar / vender da empresa, ou como a nossa empresa compra.. até questões de *compliance* e éticas.. cheguei a escutar de um fornecedor que tem que pagar para fornecer para a nossa empresa. Quando você coloca pessoas novas, você muda a dinâmica e as formas de as pessoas atuarem, ou seja, tem que ter muito cuidado, mas deve-se explicar por etapas as vantagens de se ter pessoas nova e o que a gente espera... portanto, deixando-se bem claro que o se espera da nova pessoa e das outras antigas, isso gera um clima positivo. Tanto que tivemos a experiência que, no início tivemos que tirar duas pessoas e colocar outras duas no lugar, e isso foi muito positivo para a equipe – a união da equipe e a sinergia, pessoas de outras industrias, sem os vícios da nossa industria, como a não cobrança de *LDs (liquidated damages)*, *NCRs* (Não conformidades de qualidade) etc que na industria automotiva é muito comum, ou seja, se você entrega atrasado, você já sabe que vai pagar multa, já está enraizado na cultura... o como você vai pagar é negociado, mas que você vai pagar multa, você vai, pois você sabe que está devendo... já na nossa industria, parecia que os fornecedores estavam fazendo um favor vendendo para nós... então é um clima muito ruim, sendo que a margem, depois conseguimos ver, é muito grande... então tinha algumas coisas que não faziam sentido, ou seja, pagávamos caro por um serviço que em tese chegava com problemas de qualidade e ainda se entrega atrasado... e não acontecia nada com os fornecedores... então categorias veio justamente para mudar este *mind set*.

Entrevistador: Qual a principal evidência em sua opinião que um funcionário antigo, que teoricamente ele tem muita experiência, ele já não é mais adequado e não representa mais resultado para a equipe, por mais que ele tenha muita bagagem sendo muito forte? A primeira impressão é que se você um funcionário antigo, você tem muita bagagem então se você não usar ele seria um desperdício de material humano, mas ao mesmo tempo você tem um ponto que ele já não está mais adequado em um novo cenário de atuação, o que seria uma evidência que você sentiu ao longo da implementação, que as pessoas que estavam aqui já não eram mais adequadas, apesar de ter muita bagagem..?

Entrevistado: Teve especificamente uma pessoa, que a gente tinha ele com muitos anos de experiência no nosso mercado e as pessoas do mercado que conheciam muito ele, e chegou um momento que deu batente nesta pessoa e os resultados daquela pessoa para a empresa já não eram mais funcionais, principalmente da forma com que ela operava... então chegamos a fazer uma lista de tarefas, ou seja, pegamos uma pessoa de categorias, que teoricamente tem uma questão estratégica muito mais forte, e fizemos gestão micro, e esta pessoa pelo menos não cumpriu 30% das tarefas... então naquele momento a gente viu que realmente o drive da pessoa não era adequado para a tarefa, apesar da grande experiência no mercado. Acabamos por pesar os prós e contras e chegamos a conclusão que seria melhor trazer alguém do mercado, mesmo não conhecendo nada do mercado e categoria em específico, que era uma categoria bastante específica e pesada para a nossa indústria, e no fim evoluímos muito mais em 3 meses, o que não conseguimos fazer nem em 6 meses de tentativa com alguém já tinha anos de experiência. Ou seja, fazendo com cuidado e tomando o devido respeito com o profissional, acho que vale a pena fazer as devidas mudanças... Apesar de que se deve ter coragem de tirar alguém com tanto tempo e experiência acumulada, mas mesmo assim, quando se tem que fazer, deve-se fazer com respeito, cuidado e rápido, assim a gente evita muita dor de cabeça.

Entrevistador: Em sua opinião, quais as principais evidências de que a mudança foi implementada com sucesso, por exemplo, você entende que existem novas normas, informais ou formais, do funcionamento de categorias que está inserido na nossa conduta organizacional, ou outros valores estabelecidos, também informais ou formais, mudança de credo, novamente, tanto informais quanto formais, talvez um bom exemplo que você já citou que era que entendíamos que compra *spot* era melhor tipo de gestão, mas hoje a gente já não acredita mais, por mais que não exista um procedimento formal, ou alguma outra diferente visão compartilha, tanto informal ou formal, como outro exemplo que você já citou, é que as pessoas já compartilham da idéia que compra estratégicas, que são aquelas que estão dentro do volume financeiro de 80%, é melhor ser gerenciada desta forma. Quais são as principais evidências em sua opinião?

Entrevistado: Colocando em *KPIs*, que são os indicadores da gestão, suprimentos como um todo melhorou: qualidade, custo e entrega. Nestes três parâmetros temos indicadores, mas a área mais impactada que é o custo e é o indicador mais evidente. Por exemplo, na época nós tínhamos um indicador de *budget* de compras de 660M BRL para comprar 60 equipamentos e nós fechamos em 519M BRL... para você ter uma idéia, o budget é feito em cima do histórico de compra cadastrado no *SAP* (sistema operacional), ou seja, a última compra... as compras de anos recentes... Baseado nisso, saímos de 660M BRL e fechamos em 519M BRL, a diferença é de milhões, sendo evidenciado em nossas apresentações para a direção... só ai já deu um grande ganho para a empresa; Além disso também teve o ganho na gestão do contrato - você assinar o *frame agreement*, não quer dizer que o trabalho acabou: você tem uma gestão ano a ano. Você tem uma gestão tanto de entregas quanto qualidade, e tudo isso tem impacto financeiro... ou seja, todo o retrabalho devido a má qualidade que tem um impacto negativo para a nossa planta, também deve ter um impacto negativo para o fornecedor, ou seja, ele tem que pagar um custo por isso, assim como a entrega, atrasos nós pagamos multas

milionárias para nosso cliente... então assim, a questão destes 3 indicadores são muito evidentes... Então assim, isso são mudanças que englobam comportamento e *mindset* das pessoas, ou seja, hoje antes de você nomear um fornecedor, por exemplo, você olha o *book capacitário*, se tem carga disponível, se tem problemas etc, ou seja, é uma análise de mercado diferente que era antes... antes era muito em cima do *SAP* (sistema operacional *MRP*), antes você via apenas qual era ultimo preço e sem nem fazer nenhuma negociação... assim era feito... e a negociação era muito superficial se existia... basicamente era negociações para se manter os preços... então assim, já dá outro corpo... Outro exemplo é o *Escalation* que negociamos ano-a-ano, que é muito negativo para a empresa... hoje negociamos todos os anos os *Escalations* com os fornecedores, ou seja, ainda bem que temos uma área fazendo esta negociação... Estes eu diria, que seriam as principais evidencias...