

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

MÔNICA TILIO

**GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM PROCESSOS
DE PEDIDOS E PAGAMENTOS A FORNECEDORES:
UM ESTUDO DE CASO COM BASE NA DESIGN SCIENCE**

São Paulo

2020

MÔNICA TILIO

**GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM PROCESSOS DE
PEDIDOS E PAGAMENTOS A FORNECEDORES: UM ESTUDO DE
CASO COM BASE NA DESIGN SCIENCE**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em
Administração do Centro Universitário Álvares Penteado,
como requisito para a obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero

São Paulo

2020

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-Reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

T573g	<p>Tilio, Mônica</p> <p>Gestão de mudança organizacional em processos de pedidos e pagamentos a fornecedores: um estudo de caso com base na <i>design science</i> / Monica Tilio. - - São Paulo, 2020.</p> <p>26 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero</p> <p>Artigo (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.</p> <p>1. Desenvolvimento organizacional. 2. Compra – Administração. 3. Ferramentas – Gerenciamento de recursos de informação.</p> <p style="text-align: right;">CDD: 658.406</p>
-------	--

MÔNICA TILIO

**GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM PROCESSOS DE PEDIDOS E
PAGAMENTOS A FORNECEDORES: UM ESTUDO DE CASO COM BASE NA
DESIGN SCIENCE**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso
Universidade de São Paulo - USP

Prof. Dr. Tiago Nascimento Borges Slavov
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 13 de outubro de 2020 .

Gestão de mudança organizacional em processos de pedidos e pagamentos a fornecedores: Um estudo de caso com base na *design science*

Mônica Tilio

Mestre em Administração

monica_t@hotmail.com

Resumo

Este artigo tem por objetivo propor um artefato que apoie a classe de problemas relativa à mudança organizacional inerente a alterações de processos, devido à necessidade de formalização de pedidos e pagamentos a fornecedores de indiretos. O artefato apresentado é um método para a implementação dos novos processos, considerando a necessidade de gestão de mudança e que é dividido em três fases: preparação; política e processos; execução e monitoramento. Este trabalho é um estudo de caso, fundamentado no paradigma da design science, dado seu cunho prescritivo. A empresa estudada foi uma rede de varejo, que ficava exposta a riscos de pagamentos indevidos, por ausência de um processo estruturado de aprovações e validações prévias, antes do pagamento; e que encontrava barreiras, principalmente em virtude da resistência à mudança na organização. Acredita-se que o presente artigo possa contribuir com empresas que enfrentem a mesma classe de problemas, através da demonstração de um processo de mudança organizacional, diante de um contexto específico, referente aos processos de pedidos e pagamentos.

Palavras-chave: Design science. Mudança organizacional. Pedidos de compras.

Abstract

This article aims to propose an artifact that supports the class of problem related to organizational change inherent to process changes, due to the need for formalization of orders and payments to indirect suppliers. The artifact is a method for implementing new process, considering the necessity of a change management and which is divided into three phases: preparation; politics and processes, execution and monitoring. This paper is a case study, based on the design science paradigm, due its prescriptive nature. The studied company was a retail firm, that was exposed to risks of improper payments, due to the absence of a structured process of prior approvals and validations, before payment; and that found barriers, mainly due to resistance for organizational change. Believed that this article can contribute to companies that

face the same class of problems, by demonstrating a process of organizational change, in the face of a specific context, referring to the processes of orders and payments.

Keywords: Design science. Organizational change. Purchase orders.

1 Introdução

Os processos de pagamento a fornecedores estão entre as atividades essenciais realizadas pelas empresas. Estes processos são tipicamente operacionalizados pelo departamento financeiro, mas também fazem parte integrante do fluxo da cadeia de suprimentos, visto que seu desempenho é uma etapa importante para a garantia de reabastecimento e para o cumprimento de contratos, influenciando o relacionamento das empresas com seus fornecedores. Segundo Lambert (2001), o relacionamento com os fornecedores é um dos fatores de sucesso para as corporações, o que inclui o cumprimento das promessas.

Observando a cadeia de suprimentos de forma holística, Pedroso (2007) cita o fluxo financeiro como um dos elementos dentre os fluxos estratégicos, apontando a necessidade de mais atenção pelas empresas que, em determinados casos, relegam este elemento a um segundo plano nas iniciativas de gestão, juntamente com riscos, conhecimento e inovação, que, apesar de essenciais, não estão tradicionalmente em pauta nas iniciativas de gestão da cadeia de suprimentos nas organizações.

Segundo Grande, Olhê, Rodello, e Gomes (2017), a compra de indiretos, especificamente, não é controlada ou automatizada pela maioria das empresas e, somente recentemente, é possível observar melhorias no uso de *e-procurement* no processo de aquisição desse tipo de item. Os itens denominados indiretos englobam materiais e serviços que não fazem parte do produto final, ou seja, que não são destinados a revenda (Tai, Ho & Wu, 2010).

Na intenção de promover mudanças significativas de processos, as empresas precisam estar atentas para a reação ou para a eventual resistência das pessoas a estas mudanças, buscando dirimi-las. Não podem ser contemplados somente os processos e as novas diretrizes, mas é preciso dedicar tempo e atenção às pessoas dentro deste movimento. De acordo com Harkness (2010), as mudanças afetam as pessoas dentro da empresa, nos mais diversos níveis hierárquicos. O autor ressalta, ainda, que se faz essencial gerenciar as mudanças, de forma que todos estejam caminhando na mesma direção.

Para a realização de mudanças em processos de pedidos e pagamentos, faz-se necessário o desenho destes novos processos, mas isto, por si só, não é suficiente para que a mudança, de

fato, ocorra. É necessária uma adequada gestão de mudança, que garanta o engajamento das pessoas envolvidas. A classe de problemas que se apresenta, portanto, é relativa à mudança organizacional inerente a alterações de processos, devido à necessidade de formalização de pedidos e pagamentos a fornecedores de indiretos. Apesar da importância da relação entre a mudança de processos de pedidos e pagamentos e de mudança organizacional, a literatura é vasta em ambos os temas, mas de forma mais genérica. Não é encontrada na literatura, no entanto, um artefato com teor prescritivo, que ajude as empresas, na prática, a implementarem um processo de pedidos e pagamentos, conjugado com o desafio particular de resistência a mudanças na organização. A contribuição que este artigo anseia dar é a demonstração de um processo de mudança organizacional, diante de um contexto que não é debatido com a suficiente profundidade na literatura e que tem uma relevância econômica importante, haja vista a volumetria de transações apresentada no caso em questão. Apresenta-se, portanto, a seguinte pergunta de pesquisa: como realizar a gestão de mudança organizacional, que torne possível a modificação de processos de pedidos e pagamentos de indiretos em uma empresa de varejo?

Este trabalho propõe um artefato, orientado pela *design science* (DS), cujo estudo de caso foi realizado em uma rede de varejo no Brasil (aqui, denominada Classic). O referido artefato é um método de implementação, que, segundo March e Smith (1995), é um conjunto de etapas utilizadas para realização de uma tarefa, ou ainda, maneiras de realizar atividades direcionadas a certos objetivos.

O problema enfrentado pela empresa era que a maior parte de notas fiscais, emitidas por fornecedores de indiretos (materiais como etiquetas, sacolas e embalagens; serviços como limpeza, segurança e estacionamento), eram pagas sem a prévia formalização da compra. A relevância e a motivação deste estudo ocorrem, portanto, por buscar contribuir para a redução de riscos de erros envolvendo pagamentos, diante de um contexto de resistência a mudanças por parte da organização. A empresa Classic atuava no mercado varejista, que é, cada vez mais, significativo na economia brasileira. De acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), em 2019, o varejo restrito, que exclui automóveis e materiais de construção, teve participação de 20,4% no PIB, com um volume de R\$ 1,38 trilhão e crescimento real de 2,3%. Na empresa Classic, o pagamento a fornecedores de indiretos, nos anos de 2017 e 2018, representava pouco mais de 50% do valor total de pagamento realizado a todos os fornecedores da empresa, ou seja, o volume financeiro pago a fornecedores de indiretos era superior ao valor pago a fornecedores de diretos (itens para revenda). A quantidade de itens e de fornecedores em uma grande empresa de varejo acrescenta complexidade aos processos de compras, aprovações e pagamentos, em virtude da volumetria de notas fiscais. Um fator importante que

contribuiu para que a empresa Classic estivesse nesta situação e que apresentava desafios nas tentativas de intervenção, é que houve várias fusões e aquisições nos últimos anos, confundindo e tirando a estrutura processual de algumas áreas da empresa. De acordo com Minadeo e Camargos (2009), uma fusão ou aquisição deve ser vista como um processo complexo, que exige um detalhado planejamento e uma adequada implementação, podendo provocar vários tipos de problemas, dentre os quais choques de culturas corporativas e dificuldades de entendimento das rotinas.

Este projeto, em uma grande empresa, torna-se especialmente desafiador em virtude da resistência à mudança. De acordo com Teece, Peteraf, e Leih (2016), nas grandes organizações já estabelecidas, a transformação é difícil, sendo importante o papel da liderança para articular a mudança, que, muitas vezes, é dificultada por resistência humana ou por mal-entendidos sobre a necessidade e o desejo de mudança. Sendo, portanto, a qualidade do alinhamento e da comunicação algo fundamental.

Para validação do artefato, a meta definida e superada foi ampliar de 24% para 80% a quantidade de notas fiscais pagas a partir de um pedido de compra, incluindo os passos necessários (aprovação da compra, emissão de pedido e confirmação de entrega), após a intervenção.

Como método de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso, fundamentado no paradigma da design science (DS), visto que o interesse deste trabalho é o entendimento aprofundado do problema e a proposição de um artefato para contribuição com a prática e com o conhecimento prescritivo (Van Aken, 2005).

O trabalho prossegue da seguinte forma: a próxima seção apresenta o referencial teórico. Posteriormente, é explicado o método de pesquisa utilizado. É, então, apresentada a situação-problema, a descrição do artefato e sua avaliação. E, por fim, são apresentadas as conclusões.

2 Referencial Teórico

Este artigo versa a respeito da necessidade de uma gestão de mudança organizacional, para que seja possível a realização efetiva de mudança nos processos de pedidos e pagamentos. Sendo assim, a fronteira conceitual definida foi em torno da gestão de mudança, com enfoque na comunicação organizacional. Os processos de mudança, apesar de importantes para a sobrevivência das organizações, provocam, nos indivíduos, as mais variadas reações. Segundo Jacobsen e Rodrigues (2002), a resistência humana é capaz de influenciar o rumo das mudanças, sendo necessário o controle de conflitos internos e reações de oposição. As mudanças organizacionais bem-sucedidas passam por uma comunicação efetiva, esclarecendo a nova

situação, bem como promovendo o envolvimento dos participantes, uma vez que são peças-chave para a implementação dos processos e da mudança de hábitos.

Cardoso (2006) cita que a comunicação organizacional é um elemento estratégico para a realização dos objetivos e da intencionalidade das organizações, de forma que não é possível conceber e executar planos e projetos isolados da comunicação institucional. É necessário compreender a estratégia organizacional envolvendo toda a coletividade. A estratégia comunicacional deve integrar os setores da organização e envolver os seus participantes.

De acordo com Bohnenberger e Pinheiro (2002), a comunicação interna é um dos principais fatores para o sucesso de projetos dentro das organizações, pois eleva o comprometimento dos funcionários, trazendo mudanças nos comportamentos e atitudes. A comunicação interna nas organizações é vista como importante e desafiadora por afetar o envolvimento dos funcionários, sendo, portanto, um processo central para as empresas (Welch & Jackson, 2007). Segundo os autores, na era da informação, os ativos das empresas incluem o conhecimento e as interrelações entre as pessoas da organização, considerando que uma comunicação interna fraca resulta em ineficiência. A comunicação interna tem papel de suma importância no engajamento dos funcionários de uma empresa, trazendo-lhes um sentimento de pertencimento.

Harkness (2010) menciona que um número crescente de organizações reconhece que a mudança nunca é apenas sobre sistemas e processos, mas é necessário entender que as pessoas são essenciais para a realização efetiva das mudanças. É importante que estejam olhando para a mesma direção, ou seja, compartilhando a mesma visão. O autor acredita, ainda, que a comunicação interna está longe de ser algo simples. Não se trata de um pequeno número de reuniões para a leitura de memorandos. Trata-se de envolver as pessoas, para que entendam os valores e os objetivos da organização, para que percebam sua contribuição para o sucesso do negócio. A comunicação pode ser considerada eficaz quando o comportamento das pessoas está alinhado com os objetivos da empresa. Os planos de comunicação precisam, portanto, de uma perspectiva estratégica. (Harkness, 2010).

Silva e Vergara (2003) mencionam que alguns dos principais problemas relativos à gestão de mudanças organizacionais intencionais identificados na literatura referem-se a dificuldades de: comunicar os objetivos da organização; tornar esses objetivos compreensíveis; e fazer com que as pessoas assimilem os objetivos e adotem as mudanças. Segundo Pieterse (2012), a resistência à mudança e as dificuldades de cooperação podem estar relacionadas a discursos desalinhados.

Segundo Vince e Broussine (1996), uma limitação dos modelos tradicionais de gestão de mudanças é que eles enfatizam excessivamente a racionalidade, reduzindo a importância das reações emocionais à mudança. As culturas organizacionais são desenvolvidas com uma defesa contra as emoções, não dando abertura para que os indivíduos se expressem. Os gestores, envolvidos em uma cultura organizacional voltada à realização de tarefas e à resolução de problemas estratégicos, consideram as emoções irrelevantes. As manifestações de resistência são, antes de tudo, manifestações de emoções, como ansiedade, medo, angústia, raiva, nostalgia. Com a possibilidade de manifestação de seus sentimentos anulada, os indivíduos criam mecanismos de defesa, como repressão ou negação, prejudicando os processos de mudança. Um workshop, por exemplo, onde possam se expressar, pode ser de grande ajuda neste processo (Silva & Vergara, 2003).

Kets de Vries e Balazs (1999) citam, dentre as principais fontes de resistência à mudança, o medo do desconhecido, que causa ansiedade e perda da segurança; o medo de que as boas condições de trabalho ou a liberdade sejam perdidas; o medo de que a mudança implique na perda de autoridade, com consequente perda de status e privilégios; o medo de não ter competência para novos aprendizados; a impressão de que a mudança é uma punição a ações anteriormente realizadas; e a ameaça de perda de alianças. Abaixo, os autores reforçam a importância de que as pessoas, dentro das organizações, possam se manifestar:

Ao impedir que as pessoas manifestem o que realmente percebem e o significado que constroem para os eventos da mudança, as empresas estão perdendo a oportunidade de captar, com riqueza de detalhes, os aspectos nos quais parecem repousar as reais dificuldades de fazer com que as mudanças caminhem na direção esperada (Silva & Vergara, 2003, p. 11).

Analisando mudanças em programas de gestão da cadeia de suprimentos, Pardini e Matuck (2011) afirmam que é difícil imaginar alguma inovação que traga mudança e que possa ser introduzida sem a geração de efeitos na organização, nos indivíduos e nas tarefas. Os autores afirmam que, em alguns casos, há resistência em mudar uma tarefa já rotineira, para uma empreitada desconhecida. E isto acontece mesmo que a nova prática seja melhor e traga benefícios. As pessoas, por vezes, se sentem impotentes frente à modernização dos processos. A respeito do processo de implementação de ERP (*Enterprise Resources Planning*), por exemplo, Lira, Peleias, e Peters (2012) menciona que apenas 10% deles são bem-sucedidos e pontua, dentre os fatores críticos que são negligenciados pela organização, a falta de gerenciamento de mudanças.

3 Método

Este trabalho apresenta uma abordagem qualitativa, utilizando o estudo de caso único holístico, tendo como unidade de análise a gestão de mudança organizacional durante a mudança nos processos de pedidos e pagamentos. O estudo de caso foi utilizado sob o paradigma epistemológico da *design science* (DS), conforme sugerido por Dresch e Lacerda (2015). As pesquisas sob o enfoque da DS são efetivamente direcionadas ao projeto de artefatos que sustentem melhores soluções para os problemas existentes (Lacerda, Dresch, Proença, & Antunes, 2013). Segundo Simon (1996), trata-se de um paradigma de pesquisa pragmático que demanda criação de artefatos para resolver problemas do mundo real. O método de pesquisa mais usual, sob o paradigma da DS, é a *design science research*. Neste trabalho, no entanto, foi realizado um estudo de caso, dada a necessidade de aprofundamento na observação do caso, para proximidade e entendimento da classe de problemas, o que não seria possível por outros métodos. Além disto, trata-se de uma grande empresa, onde tramita uma quantidade significativa de notas fiscais, agregando complexidade, tanto pela necessidade de uma gestão de mudanças abrangente, quanto pelo volume de transações de pedidos e pagamentos a fornecedores de indiretos. Segundo Van Aken (2004), o conhecimento na DS é generalizável quando válido para uma determinada classe de casos ou classe de problemas.

Entende-se que o problema real, e, por consequência, os artefatos que geram soluções satisfatórias para este, é sempre singular em seu contexto. Contudo, tanto os problemas quanto as soluções satisfatórias podem compartilhar características comuns que permitam uma organização do conhecimento de uma dada *design science* por “classes de problemas – habilitando assim a generalização e o avanço do conhecimento na área (Lacerda et al., 2013, p. 4).

Conforme apresentado por Gregor e Hevner (2013), trabalhos sob o enfoque da DS podem atingir um público mais amplo, aumentando assim sua relevância, como também sua disseminação, de forma a contribuir para a pesquisa e para a prática profissional, dada sua natureza prescritiva. De acordo com Yin (2002), caso é um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto na vida real. Ainda segundo o autor, o estudo de caso seria uma estratégia abrangente de investigação, abordando questões de “como” e “por que” a respeito do fenômeno estudado. Ou ainda, conforme Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra em compreender a dinâmica presente dentro de configurações individuais.

A coleta de dados, neste trabalho, ocorreu através de diversas fontes de evidência, dentre as quais a análise de relatórios internos, que mostravam a situação da empresa em relação aos pagamentos sem pedidos de compra, com indicadores que explicitavam a falta de formalização

de compra antes do pagamento. Também foi analisado e compreendido o relatório apresentado pela auditoria interna, mostrando os principais pontos de fragilidade no processo, que são a emissão do pedido, a aprovação e a conferência da entrega. Posteriormente, foram realizadas reuniões com a alta e média gestão, para entendimento do histórico de tentativas anteriores de implementação de processos de pagamento, a fim de conhecer as principais dificuldades encontradas. Foi realizado, ainda, um mapeamento detalhado de cada setor da empresa, para entendimento quanto a seus processos e práticas, através do acompanhamento de suas atividades.

A identificação do problema se deu a partir de uma auditoria interna, que sinalizou os riscos envolvidos pela falta de controle, dada a não formalização das etapas que antecedem o pagamento. Com base nesta sinalização, foi constituída uma equipe de projetos, com representantes de diversas áreas e com conhecimentos em diversas disciplinas. Para ampliar a conscientização a respeito do problema, foi feita uma imersão no setor de Entrada de Notas (EN), que centralizava o recebimento de todas as notas fiscais dos fornecedores de indiretos, para averiguação dos principais pontos de fragilidade no processo. Uma vez bem compreendida a extensão do problema, a equipe de projetos definiu um patamar mínimo de notas fiscais a serem pagas com pedido, para considerar como eficiente o artefato. O artefato foi desenhado pela equipe e, antes de ser divulgado a toda a companhia, foi realizado um piloto com apenas uma área da empresa. Após esta demonstração, já que a área conseguiu atingir os objetivos, foram realizados alguns ajustes identificados durante o piloto, e então o artefato foi implementado em sua totalidade para toda a empresa. A avaliação foi realizada com base em 1 indicador principal e 1 complementar, que começaram a ser medidos antes da implementação do artefato, para dar condições de verificação quanto a sua eficiência. Quanto à comunicação sobre as novas práticas, ela foi realizada no ambiente interno da empresa, como também a todos os fornecedores. O período da pesquisa foi de setembro de 2017 a dezembro de 2018, nas dependências da empresa Classic.

4 Situação Problema

A respeito do ambiente de gestão na empresa Classic, havia uma valorização da velocidade na execução de tarefas em termos de operações, como também de projetos. Isto, por um lado, colabora com o fluxo operacional e, por outro, traz riscos de que etapas importantes dos projetos sejam negligenciadas, como era o caso da comunicação interna.

Na empresa Classic, em virtude do grande mix de produtos, o que é comum ao segmento, faz-se necessária a realização de várias compras, em um pequeno espaço de tempo e

de vários fornecedores simultaneamente. Quando este desafio se apresenta a um comerciante que tem apenas uma loja e em que ele mesmo realiza as negociações e pagamentos, tudo se torna mais simples. À medida que a quantidade de lojas cresce, que são diversos os decisores e os pontos de entrega, o cenário fica mais complexo.

A empresa Classic, com aproximadamente 2 mil lojas, optou por não regular rigidamente os pedidos de compras de indiretos e, por conseguinte, o pagamento a fornecedores. Apesar de ter um sistema para isto, a empresa não exigia a emissão de um pedido de compras. Com o pensamento de ganho imediato de tempo, dado o tamanho da empresa e as constantes emergências de abastecimento, optou-se por deixar este processo com um grau considerável de informalidade. A ausência de exigências prévias de pedido e de aprovações demandava um baixo envolvimento dos gestores nos processos formais de compras, que envolvem emissão de pedidos, aprovações conforme alçadas e conferência das entregas. O esforço para formalização da compra em todas as suas etapas traria, junto consigo, novas exigências operacionais para as áreas e lojas que precisariam agregar novas tarefas ao dia a dia de suas equipes.

Em grande parte, cada uma das lojas que estavam espalhadas por vários estados do Brasil, como também a sede e setores administrativos, faziam as solicitações de produtos e serviços, diretamente ao fornecedor. Outra parte das negociações era realizada pelo setor de compras centralizado. Em ambos os casos (para compras descentralizadas e centralizadas), não havia exigência, ao fornecedor, de que apresentasse o número do pedido para garantir o pagamento.

O fornecedor, para iniciar o processo de pagamento, enviava a nota fiscal para um endereço especificado, aos cuidados de um setor centralizado, o setor de Entrada de Notas (EN). Ao receber a nota fiscal em papel, e passadas as conferências fiscais, a nota seguia para lançamento no sistema de pagamentos. Outra exigência, para que o pagamento fosse realizado, era a existência de orçamento disponível no momento do lançamento no sistema. Havia, ainda, a recomendação de que a nota contivesse a assinatura e o carimbo do aprovador. Sem um prévio pedido de compra (de vinte e cinco mil notas, dezenove mil chegavam sem pedido de compra), a empresa Classic enfrentava riscos significativos no processo de pagamento a fornecedores. Ao receber uma nota sem nenhuma assinatura, o setor EN iniciava uma busca ao gestor responsável por aquele pagamento. Com isto, várias notas ficavam literalmente engavetadas, aguardando que fosse encontrado o aprovador. Quanto ao armazenamento de notas fiscais, este era um desafio complementar ao processo de pagamentos. Com o recebimento de um volume tão grande de notas, por vezes, ocorriam envios em duplicidade, como também havia margem para extravios. Além disto, este acúmulo de papéis prejudicava posteriores conferências,

análises ou auditorias. Uma empresa era contratada somente para armazenagem destes documentos. Para lidar com um volume tão elevado de notas fiscais, a empresa mantinha um setor centralizado com cerca de 70 funcionários, realizando trabalho intenso e repetitivo, de recepção, separação e conferência das notas fiscais que chegavam em papel. Este trabalho apresentava possibilidades nítidas de falhas, por ser totalmente manual e dependente dos funcionários envolvidos no processo. Sem ter certeza se aconteceu a entrega correta do produto ou serviço, havia ocorrências de pagamentos indevidos, em que o fornecedor enviava notas fiscais de produtos não entregues ou entregues parcialmente, como também de serviços ainda não concluídos. Um exemplo é a emissão de uma nota fiscal por parte do fornecedor, referente aos serviços prestados em uma obra que, no entanto, ainda não havia sido concluída em sua totalidade.

Diante da fragilidade nos processos de pagamento, a empresa estava exposta a riscos, seja de forma não intencional (engano), seja por fraude. De acordo com Hernandez e Caldas (2001), a resistência a mudanças pode ocorrer tanto entre os empregados, quanto entre os gestores de uma empresa e pode ser tanto individual como coletiva e variar em função de muitos fatores, tanto situacionais quanto de percepção. Na empresa Classic, era percebida uma resistência especialmente entre os gestores, visto que haveria novas atribuições dadas a eles, sem a possibilidade de delegação constante. Tal cenário foi criticado pela auditoria interna da empresa Classic, como em não conformidade. A partir do que, iniciou-se o projeto de pesquisa e intervenção, que foi denominado Modelo de Pedidos e Pagamentos (MPP).

De acordo com um dos gerentes que atuou no projeto, “Os volumes em papel manuseados impediam qualquer dedicação de tempo ou condição de análise qualitativa do trabalho. Não é possível geração de relatórios, mensuração de erros ou mapeamento de causas para correção. É um trabalho sem qualidade.” Um funcionário do setor financeiro afirmou: “Estamos lutando contra gigantes”, referindo-se às tentativas anteriores de formalização versus o alto grau de autonomia dado aos gestores das áreas para realização de compras e contratações, durante muitos anos. A mudança trazida pela intervenção provocaria a redução de equipes em alguns setores, como em Entrada de Notas (EN), como também traria novas incumbências e responsabilidades aos gestores, incluindo coordenadores, gerentes e diretores, pois todas as compras passariam a ser, formalmente, aprovadas, antes de sua realização efetiva, conforme alçada, a depender do valor da compra. Novos aprendizados seriam necessários para que os envolvidos passassem a conhecer as regras, o processo, como também o sistema a ser utilizado.

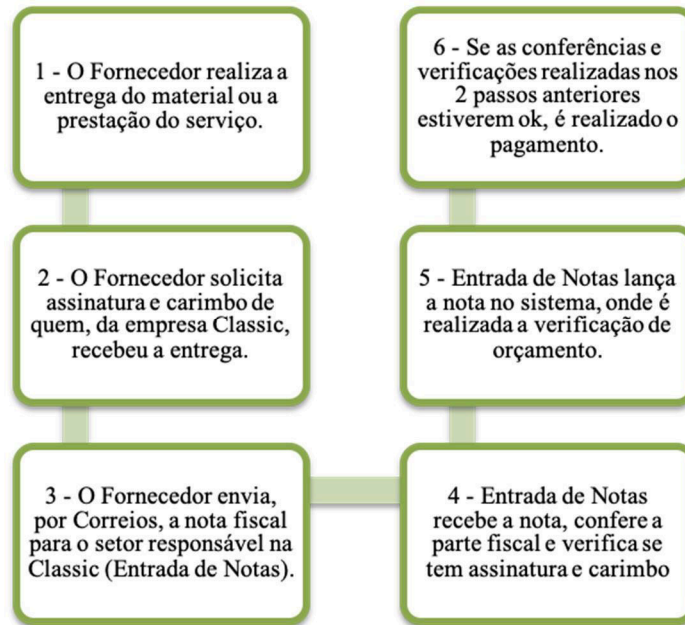


Figura 1. Macroprocesso de pagamento a fornecedores de indiretos antes da intervenção.

Na Figura 1, está explicitado o macroprocesso de pagamento a fornecedores de indiretos na empresa Classic, antes da intervenção realizada, que está inserido no *procure-to-pay*, que é a linha de processos que vão desde a compra até o pagamento. É possível perceber, em cada momento do processo, os riscos e/ou problemas existentes em virtude da falta de formalização da compra. No momento 1, é realizada a entrega do material ou a prestação do serviço. Mas não é exigido nenhum tipo de validação interna quanto ao recebimento: se de fato foi realizado, se continha as quantidades corretas ou se estava alinhado com os requisitos exigidos por quem realizou a compra. No momento 2, o fornecedor solicita assinatura e carimbo de quem recebeu. No entanto, não é considerada a questão de alçadas de aprovação, conforme valor da compra ou contratação. Em outras palavras, qualquer funcionário da loja ou do setor poderia carimbar e assinar a nota, independentemente do valor. No momento 3, a nota fiscal é enviada ao setor EN da empresa Classic pelos Correios. Como não é enviada eletronicamente, provoca um trânsito e um acúmulo de papéis considerável. No momento 4, EN recebe a nota e confere a parte fiscal, como também verifica se a nota apresenta assinatura e carimbo. Esta conferência é realizada sem utilizar nenhum tipo de critério, ou seja, não é possível validar a questão de alçadas, nem tampouco a legitimidade da assinatura e do carimbo. No momento 5, é lançada a nota fiscal no sistema para pagamento. O sistema só aceita o lançamento se houver orçamento disponível. Esta conferência é realizada sem vínculo com aquela compra específica. Sendo assim, uma nota fiscal pode consumir o orçamento de um setor indevidamente. No momento 6, o pagamento é realizado se as conferências fiscais estiverem ok, se houver assinatura e carimbo na nota e se existir orçamento disponível.

5 Descrição do Artefato

O artefato proposto é um método, ou seja, um passo a passo, que é um dos tipos de artefato e criação típica de pesquisas fundamentadas em design science (Lacerda et al., 2013), a ser utilizado como plano para implementação de um processo de pagamento a fornecedores de indiretos, no contexto de uma grande empresa de varejo, em que as práticas denotam certa informalidade. Nesta seção, é fornecida a descrição deste artefato, como também é feita uma exposição sobre as atividades durante seu desenvolvimento.

Avaliando os dados e as informações obtidas, através de análise dos relatórios sobre emissão de notas com pedido, através do relatório da auditoria interna, como também em reuniões com gestores da empresa, constatou-se que o modelo de pedidos e pagamentos (MPP), para obter sucesso, precisaria ampliar as ações, não somente pensando em impor novas regras, mas buscando orquestrar, adequadamente, a comunicação sobre as mudanças. De nada adiantaria um novo processo se não acontecesse o engajamento da empresa em torno do tema. Portanto, o método foi desenhado considerando a importância da gestão de mudança, com foco na comunicação organizacional.

A equipe multidisciplinar de projeto constituída, para busca de um desenho e uma implementação eficazes do artefato, foi composta por representantes de diversas áreas como tecnologia de informação, compras, contas a pagar, gestão de processos e comunicação. O *sponsor* do projeto foi o diretor financeiro operacional, responsável pelo contas a pagar. Os setores de contabilidade, fiscal, controles internos e auditoria interna eram informados de toda a evolução do projeto, para que pudessem validar as mudanças, como também atualizar suas rotinas. O método para implementação do MPP, que é o artefato desenvolvido, busca soluções suficientemente boas, cuja implementação seja viável e os resultados considerados satisfatórios, conforme recomendado por Simon (1996). Determinou-se como meta central, que posteriormente seria o principal requisito para testes, que ao menos 80% dos pagamentos a fornecedores de indiretos passassem a ser realizados com pedido de compra atrelado.

Uma vez identificado e compreendido o problema, como também definido o objetivo da solução, foi desenhado e desenvolvido o artefato, como é possível ver na Tabela 1 a seguir. O passo a passo foi dividido em 3 fases, compostas de 12 passos. O aspecto inovador do artefato é que a implementação dos novos processos e da nova política foi realizada de forma a garantir a adesão das pessoas, realizando uma gestão de mudança cuidadosa, sem negligenciar aspectos como o alinhamento, o diálogo, a comunicação organizacional, o treinamento e o acompanhamento das mudanças.

Tabela 1

Artefato - Método (passo a passo) para implementação do Modelo de Pedidos de Pagamentos (MPP).

<u>Fase</u>	<u>Passos</u>	<u>Fatores-chave de sucesso</u>
Preparação	Levantar o histórico	Entender principais causas que levaram a esta situação e principais barreiras em tentativas anteriores de mudança.
	Desenhar o escopo básico do projeto	Definir equipe, cronograma e objetivos sem rigidez, para que seja uma composição com a participação de todos os envolvidos.
	Alinhar os objetivos do projeto com a alta gestão	Garantir compromisso do principal executivo, dos diretores e da área de compliance, para dar chancela ao projeto.
	Realizar <i>roadshow</i> gerencial de diálogo	Realizar reuniões com os gerentes de setores e lojas para apresentar o projeto e também para ouvi-los a respeito das especificidades.
Processos e Política	Definir política de compras e pagamentos	Definir a política prevendo práticas, exceções, alçadas e fluxos, garantindo que sejam factíveis.
	Selecionar ferramenta de <i>e-procurement</i>	O processo de seleção deve ser iniciado bem antes, para que haja, neste passo, a definição. Alguns fatores importantes para a decisão são a flexibilidade e o pós-venda.
	Construir indicadores de acompanhamento	Construir indicadores que demonstrem, de forma pragmática, a evolução a partir da implementação das novas práticas.
	Definir processos de pagamento	Realizar debates e validações suficientes para que os processos atendam a todas as atividades, incluindo os casos diferentes à regra geral.
Execução e Monitoramento	Treinar usuários e fornecedores	Realizar treinamentos com informações sobre a nova ferramenta, a política e os processos. Os principais fornecedores também devem ser treinados.
	Realizar a comunicação corporativa de lançamento	Realizar o lançamento em fases: primeiramente só educativo, depois com regras rígidas para áreas administrativas e, por último, para lojas.
	Apoiar usuários e fornecedores no lançamento	Planejar equipe temporária e procedimentos de apoio no lançamento, para que não haja travamento nos pagamentos, em função dos novos processos.
	Acompanhar projeto para ajustes de processos	Manter equipe de projeto após o lançamento, incluindo o fornecedor da ferramenta. A desmobilização só deve acontecer após a usabilidade estar fluida.

5.1 Fase de preparação

O passo número 1, levantar o histórico, é importante para trazer à tona as principais ocorrências que levaram a empresa a estar nesta situação. Neste caso específico, as causas têm relação com diversas fusões e aquisições, em que algumas atividades internas não foram priorizadas, para dar foco e colocar esforços em seu *core business*. Trazer um resumo das tentativas anteriores que não tiveram sucesso e o porquê colabora para a conscientização e ainda contribui para a construção do artefato. Este levantamento de dados e informações foi realizado através de reuniões com gestores e analistas que estiveram, anteriormente, na equipe responsável pelo projeto. No passo número 2, é desenhado o escopo básico do projeto, que deve demonstrar a situação em que a empresa se encontra a respeito do problema, os riscos envolvidos referentes a erros nos pagamentos, como as empresas concorrentes lidam com o tema. Isto tudo além de explicitar os objetivos do projeto, as áreas envolvidas, a equipe do projeto e o cronograma. O escopo, nesta etapa, foi chamado de básico porque o projeto quer demonstrar aos gestores das áreas que está sendo construído à luz de certas premissas, mas com a participação de todos os envolvidos. As premissas básicas do projeto são: garantir que os pagamentos a fornecedores de indiretos sejam realizados mediante pedido de compra, aprovação e conferência de entrega (salvo exceções que serão identificadas durante o passo 4 - fóruns gerenciais de diálogo). O objetivo documentado foi atingir um mínimo de 80% do volume de notas fiscais de fornecedores de indiretos pagas mediante pedido de compras (que já garantia orçamento e aprovações) e validação de entrega a partir de dezembro/2018. O projeto teve início em setembro/2017.

O passo número 3 é alinhar os objetivos do projeto com a alta gestão. Este é, de fato, o primeiro teste para verificar se faz sentido o esforço proposto. Foi realizada reunião com o presidente da empresa, compartilhando os argumentos e informações reunidos durante os dois passos anteriores. Foi informado também que a fragilidade no processo de pagamentos a fornecedores de indiretos foi apontada pela auditoria interna. Uma vez tendo a aprovação da presidência, foi dado prosseguimento ao projeto. Ainda durante esta etapa de alinhamento, a liderança do projeto reuniu-se com cada um dos diretores da empresa para explicar e solicitar o apoio em relação às etapas que viriam pela frente. Uma parceria importante é com a área de compliance. Sendo assim, logo após as reuniões com os diretores, a área de compliance da companhia foi também envolvida. Sem este alinhamento, começando de cima, um projeto como este, que muda a rotina e limita a autonomia de muitas pessoas dentro da empresa, não consegue ter sucesso.

O *roadshow* gerencial de diálogo, passo 4, toma um tempo considerável do projeto, mas não pode ser desprezado. Em uma grande empresa, especialmente se ela estiver espalhada por vários lugares, a comunicação, por vezes, é o maior desafio para que processos sejam estabelecidos e hábitos sejam mudados. Como houve tentativas anteriores frustradas de normatizar o processo de pagamentos, as áreas da empresa Classic já recebiam o tema com certa resistência. As principais reclamações dos gerentes eram que as especificidades de cada área não eram ouvidas pela equipe de projetos; e que as propostas comprometeriam a velocidade operacional. Sem a aderência das áreas, não haveria sucesso. O *roadshow* durou quatro meses. A cada equipe, em separado, foi apresentado tudo que o projeto traria de ganhos e de novas responsabilidades. Ao mesmo tempo, a liderança do projeto ouviu e considerou as especificidades de cada área e de cada serviço ou produto que, segundo os gerentes, tinham características diferentes e que, por isto, não poderiam ser exigidos de pedido prévio de compras ou deveriam passar por um fluxo um pouco diferente. Todas estas justificativas foram internalizadas e debatidas com o diretor financeiro da empresa. A realização desta etapa deu às áreas a certeza de que seus problemas e características seriam consideradas. E, de fato, as áreas trouxeram questões, na maior parte, relevantes. Para alguns casos, ficou definida tratativa diferenciada (isenção de pedidos em caráter de exceção ou tratativa especial). Para outros casos, bastaram esclarecimentos aos gerentes, realizados em uma devolutiva pela liderança do projeto. Após o *roadshow*, a equipe de projetos estava pronta para iniciar a elaboração da política de compras e pagamentos, visto que já conhecia as particularidades de cada área.

5.2 Política e processos

A política de compras e pagamentos, passo 5, precisa ser elaborada prevendo todas as práticas, exceções aceitáveis, alçadas de aprovação e fluxo de processos, desde o pedido de compras até o pagamento ao fornecedor. Por outro lado, precisa ser factível. Caso seja criada uma política prevendo regras impossíveis de serem praticadas, em pouco tempo ela será contestada e, possivelmente, invalidada. A equipe do projeto, no caso em questão, desenhou a primeira proposta da política, que foi ajustada durante os passos de 1 a 4. Antes de sua divulgação, passou pela aprovação de alguns setores: jurídico, compliance, controles internos, compras e financeiro. O período entre a primeira versão e a versão final foi de, aproximadamente, 9 meses. Quanto ao passo 6, seleção de ferramenta *e-procurement*, a pesquisa e o processo de negociação devem começar bem antes, para que sejam avaliadas cuidadosamente todas as opções. *E-procurement* diz respeito às transações *business-to-business* que utilizam o comércio eletrônico para identificar fontes potenciais de suprimentos, comprar bem

e serviços, fazer pagamentos e interagir com fornecedores (Min & Galle, 2003). É importante avaliar o que a ferramenta oferece versus a necessidade da empresa. A Classic dedicou uma equipe de apoio somente para cuidar desta frente. Esta equipe reuniu especialistas em contas a pagar, em tecnologia da informação e em processos. Foram avaliados diversos quesitos, com destaque para a referência de mercado, a flexibilidade e o atendimento pós-venda. Entre as funções do *e-procurement* está a reestruturação dos processos intraorganizacionais dirigidos por transações (Grande, 2017). Na prática, durante os ajustes entre os processos e a ferramenta, ambos sofreram customizações. Para garantir rastreabilidade, o ideal buscado, no projeto, foi que todo o processo acontecesse ou fosse registrado na ferramenta. A ferramenta escolhida foi o SAP Ariba. O passo 7 prevê a construção de indicadores de acompanhamento. Estes indicadores são importantes para a fase de testes. Ou seja, eles possibilitarão validar se e o quanto o artefato atingiu os objetivos propostos. Foram construídos dois indicadores que ajudariam, no decorrer do tempo, a demonstrar se a formalização no processo de pedidos e pagamentos, de fato, estava sendo ampliada, a partir da intervenção. O primeiro indicador definido foi “quantidade de notas fiscais pagas com pedido prévio.” Quanto maior este percentual, mais sucesso o artefato apresentaria. O segundo indicador definido foi “quantidade de notas recebidas em papel”. Quanto menor este percentual, mais sucesso as ações previstas no projeto teriam. Ambas as mensurações começaram a ser realizadas meses antes da implementação, para haver possibilidade de percepção clara do sucesso ou não do projeto. A definição dos processos, passo 8, foi antecedida de debates durante os passos de 3 a 6. Nas discussões e na definição dos processos, é importante levar em conta as especificidades das áreas, as exceções toleráveis e os canais de recorrência em caso de alguma situação não prevista. Como as compras de indiretos na empresa Classic eram muito diversificadas, entre produtos e serviços, chegar à definição dos processos requereu bastante tempo e detalhamento, tendo durado, todo o desenho, cerca de 6 meses.

5.3 Execução e monitoramento

Os treinamentos, passo 9, foram disponibilizados a todos os envolvidos em aquisições e contratações de indiretos, tanto na sede, quanto nas áreas administrativas e lojas. Foram treinados cerca de 4.000 funcionários. Aproximadamente, metade presencialmente e metade a distância. O escopo do treinamento incluía um resumo sobre a política de compras e pagamentos, uma versão amigável dos processos e a utilização da ferramenta. Este passo, em tentativas anteriores, foi negligenciado. Ele é de suma importância, pois garante que os usuários estão aptos a executarem tudo que foi desenhado. Em complemento ao treinamento, foram

informados os endereços na intranet da empresa, em que todos os materiais poderiam ser consultados. Quando a ferramenta foi implementada, somente conseguiria solicitar acesso, quem foi treinado. Além dos funcionários, foram treinados os principais fornecedores presencialmente, em 5 turmas com cerca de 200 pessoas cada. Os demais fornecedores receberam uma cartilha, com um passo a passo de como proceder para que seus pagamentos fossem realizados dentro do novo processo. A comunicação corporativa de lançamento, passo 10, ocorreu em 3 etapas. Primeiramente, foi comunicado que as notas fiscais deveriam ser enviadas seguindo as novas recomendações, mas ainda sem penalizações, ou seja, sem devolver a nota ao emissor. Foi uma fase educativa e durou 2 meses. Na segunda etapa, as notas oriundas de setores administrativos e da sede começaram a ser devolvidas, caso não cumprissem os processos e a política estabelecida. Já na terceira etapa, salvo as exceções previstas, toda nota fiscal recebida fora das determinações, mesmo se viesse de lojas, passou a ser devolvida. Então a comunicação ditou o ritmo da implementação do MPP. Quanto à abordagem, a área de Comunicação procurou entregar todo o insumo do projeto (política, processos e ferramenta), como um único item, o MPP, para evitar a impressão de muitas mudanças em sequência. Outro aspecto muito valioso, durante a comunicação, foi a assinatura do presidente da empresa nos comunicados, como também o fato de mencionar que estas exigências estavam alinhadas com os setores de compliance e controles internos. Foram elaborados filmes e mensagens leves, para não parecerem entediantes, mas com o conteúdo deixando claro que eram regras e que deveriam ser seguidas. A equipe deste projeto recebeu um prêmio do setor de compras de indiretos como projeto destaque do ano 2018. Isto veiculou nos canais de endomarketing, colaborando com a divulgação positiva das mudanças. O apoio no lançamento, passo 11, precisou ser bem planejado para que não houvesse grande travamento na operação de pagamento aos fornecedores. Até porque este tipo de problema impactaria na operação das lojas, pois os fornecedores poderiam negar-se a prestar os serviços ou a entregar os insumos, caso houvesse atraso nos pagamentos. Foi, então, montada uma equipe temporária de apoio às áreas e lojas. Esta equipe, tanto por e-mail como por telefone, tirava dúvidas, programava treinamentos complementares e auxiliava os funcionários no cumprimento das etapas do processo. Já para os fornecedores, que também tinham novas atividades, foi disponibilizado um ramal no *call center* da empresa, especialmente para isto. Os fornecedores poderiam também abrir chamado na plataforma de relacionamento com fornecedores, que já era, anteriormente, disponibilizada pela empresa. O passo 12, acompanhamento e ajustes, foi realizado pela equipe de projetos, juntamente com o fornecedor da ferramenta, cujo contrato previu que 2 analistas especialistas fossem disponibilizados *full time* por 6 meses, após a implementação da ferramenta. A

desmobilização da equipe de projeto não deve acontecer até que a usabilidade esteja fluida. Para que cada um dos passos estivesse pronto na ordem apresentada, foi necessário, dentro do cronograma do projeto, que cada um deles tivesse seu início (planejamento e desenho) com antecedência. Esta antecedência depende do tamanho e das particularidades de cada empresa.

Quanto à realização do piloto, antes de treinar toda a empresa e de dar os passos a seguir (9 em diante), foi realizado com a área de recursos humanos (RH), que contrata empresas de treinamento, de recrutamento e de benefícios, como plano de saúde e cartão refeição. Muitos ajustes já foram realizados nesta etapa, mas, ainda assim, durante o período de acompanhamento e ajustes, passo 12, algumas situações não previstas surgiram. Houve necessidade de revisão tanto na política de compras e pagamentos, quanto na ferramenta e nos processos, até a estabilização. Por isso a importância de manter a mobilização da equipe de projeto por mais alguns meses após o lançamento do MPP.

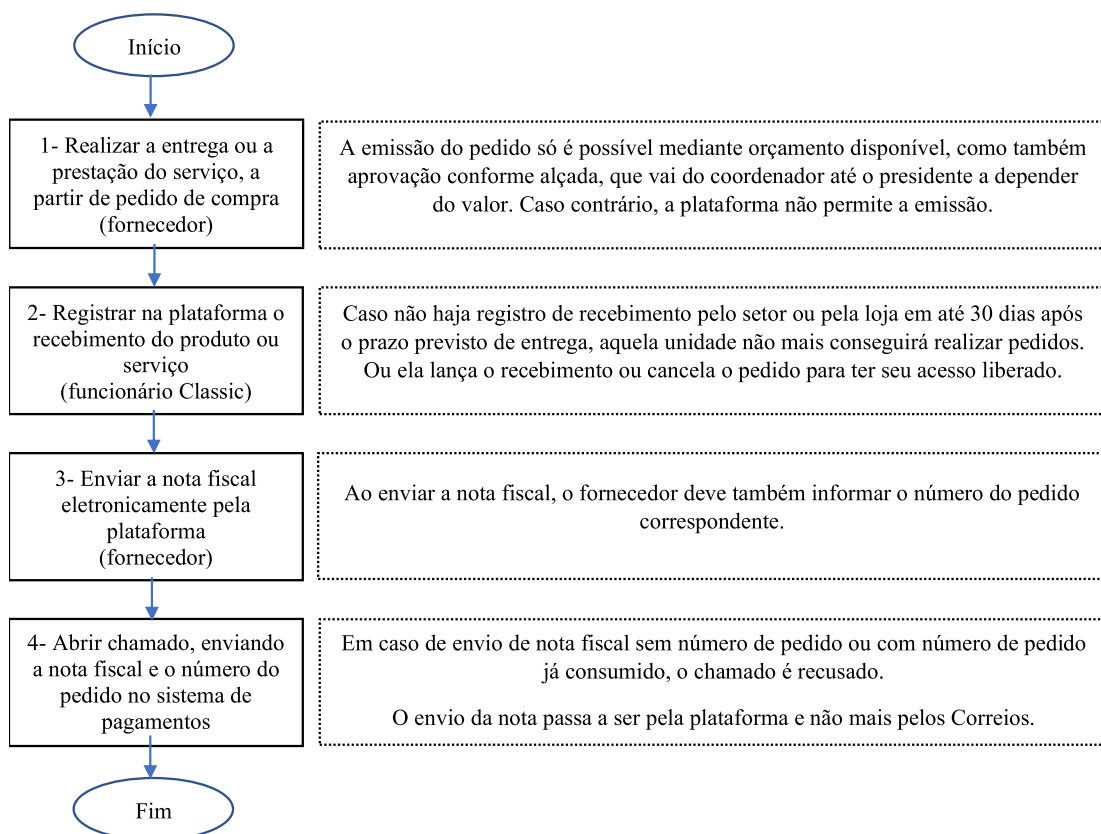


Figura 2. Macroprocesso de pagamento a fornecedores de indiretos após a implementação do Modelo de Pedidos e Pagamentos, incluindo comentários sobre as principais mudanças a partir da intervenção.

Ao lado do macroprocesso, na Figura 2, é possível observar as mudanças significativas que passam a trazer, para o processo de pagamento a fornecedores de indiretos, as validações e confirmações necessárias; o que antes não ocorria.

6 Conclusão

Este trabalho procurou propor e evidenciar as tarefas mais importantes para a implementação de um processo estruturado de pagamento a fornecedores de indiretos no contexto de uma empresa de varejo, de forma a ampliar a formalização prévia, trazendo a reflexão sobre os aspectos referentes à mudança organizacional e à importância da comunicação. O objetivo central do artefato era buscar responder à pergunta de pesquisa: como realizar a gestão de mudança organizacional, que torne possível a modificação de processos de pedidos e pagamentos de indiretos em uma empresa de varejo? A ênfase do artefato apresentado está na necessidade de um plano que preveja uma comunicação eficaz, em que as partes envolvidas se sintam ouvidas e participantes do desenho, sendo dedicado o tempo necessário, a depender do tamanho de cada empresa, para isto.

A partir da identificação do problema, foi realizada consulta na literatura acerca do tema gestão de mudança organizacional. Foram, então, coletados dados e informações através de análise de relatórios com indicadores, análise do relatório da auditoria interna, que apresentava as principais fragilidades do processo e através de reuniões com gestores e analistas da empresa, responsáveis pelas compras e pagamentos. Foi realizado um piloto apenas com uma das áreas, a partir do que, houve ajustes e então a implementação do MPP para toda a empresa. A situação-problema em que a empresa se encontrava foi explicitada, como também procurou-se descrever o artefato utilizado na intervenção, em 3 fases: fase de preparação; política e processos; execução e monitoramento. O artefato desenvolvido foi útil para garantir a implementação do MPP. Com as validações ora existentes (emissão de pedidos, aprovações de compras conforme alçada e confirmação de entrega), o processo ficou bem mais seguro, ampliando a formalização prévia e reduzindo os riscos de erros e fraudes. Outra vantagem é que, para auditorias e controles internos, há rastreabilidade de cada uma das notas fiscais pagas a partir do MPP. Machado e Gartner (2018) explicam que nem todos os erros empresariais estão associados a fraudes, porém as fraudes sempre ocorrem em decorrência de um erro.

Para medir a eficácia da intervenção, foram acompanhados dois indicadores, um principal e um complementar, que demonstraram, conforme apresentado neste trabalho, que as mudanças foram, de fato, realizadas e que surtiram o efeito esperado. O indicador principal foi “quantidade de notas fiscais pagas com pedido prévio” e o complementar foi “quantidade de notas recebidas em papel.” A equipe de projeto, como também a diretoria da empresa, entendeu que estes dois indicadores conseguiriam mensurar o sucesso das medidas adotadas, sendo o primeiro indicador o mais importante. O fato de ser exigido o pagamento da nota fiscal somente

mediante a um pedido elimina a possibilidade de pagamento em duplicidade, pois o sistema aceita o lançamento de notas somente até o valor previsto no pedido. Quanto ao primeiro indicador, antes da implementação do MPP, 24% das notas fiscais pagas a fornecedores de indiretos tinham pedido prévio. A meta estabelecida foi 80%. A partir da implementação, que durou 16 meses, este número foi melhorando gradativamente e, em dezembro de 2018, alcançou 86%. Como exceções, foram liberados os casos de serviços e materiais de manutenção emergencial e de consultorias estratégicas. Durante os debates internos, um grupo participante do projeto tentou colocar esta meta mais perto de 100%, mas a decisão final foi 80%. De acordo com Simon (1996), deve-se buscar soluções suficientemente boas para problemas em que a solução ótima seja inacessível ou inviável. Quanto ao segundo indicador, no início do projeto, em setembro de 2017, a quantidade de notas recebidas em papel era referente a 96% do total de vinte e cinco mil notas fiscais. Em dezembro de 2018 passou a 3%. Esta evolução também foi gradual durante o período.

Como principal ajuste do artefato, ficou pendente, para implementação posteriormente, a importação automática de notas fiscais em XML (Extensible Markup Language) diretamente da SEFAZ (Secretaria de Estado da Fazenda), de forma a integrar as informações das nf-es (notas fiscais eletrônicas) com os sistemas da Classic. Outro aspecto que ficou para ser analisado em um segundo momento é a criação de um processo específico para solicitação de compras e contratações emergenciais ou estratégicas, cujas notas fiscais continuaram a ser pagas sem pedido prévio de compra. O método apresentado poderá ser ainda mais detalhado e atualizado por outros pesquisadores. Sugere-se novas pesquisas neste sentido, considerando a maior integração entre as notas fiscais eletrônicas e os sistemas das empresas; a tratativa formal da compra em casos considerados exceção na Classic; o desenvolvimento de um plano de comunicação participativa sem a necessidade de encontros presenciais, mas que garanta o diálogo, dada a nova realidade no campo da comunicação organizacional, que tem ocorrido, cada vez mais, de forma digital. Espera-se que o artefato apresentado, como também o processo de desenvolvimento descrito, sejam úteis para a prática das empresas inseridas em contexto similar ao da empresa Classic e que enfrentem a mesma classe de problemas, com desafios parecidos.

Referências

- Bohnenberger, M. C. & Pinheiro, I. A. (2002). Endomarketing: Uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. *Revista Eletrônica de Administração*, 8(4), 1-24. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10183/19539>
- Cardoso, O. O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: Novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123-1144. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>
- Dresch, A., & Lacerda, D. P. (2015). Uma análise distintiva entre o estudo de caso, a pesquisa-ação e a design science research. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 17(56), 1116-1133. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.2069>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4). <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Grande, M. M., Olhê, E. A., Rodello, I. A., & Gomes, E. J. (2017). E-procurement: Conceitos, modelos e fatores críticos de sucesso. *Revista eletrônica de administração*, 85(3).
- Gregor, S., & Hevner, A. R. (2013). Positioning and presenting design Science Research for maximum impact. *Management Information Systems Quarterly*, 37(2). DOI: 10.25300/MISQ/2013/37.2.01
- Harkness, J. (2010). Measuring the effectiveness of change: The role of internal communication in change management. *Journal of Change Management*, 1(1). DOI:10.1080/714042457
- Hernandez, J. M. C., & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: Uma revisão crítica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(2).
- Jacobsen, A. L., & Rodrigues, M. M. B. (2002). Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 4(7). DOI: <https://doi.org/10.5007/%25x>
- Kets de Vries, M. F. R., & Balazs, K. (1999). Transforming the mind-set of organization. *Administration and Society*, 30(6). <https://doi.org/10.1177/00953999922019030>
- Lacerda, D. P., Dresch, A., Proença, A., & Antunes, J. A. V. (2013). Design science research: Método de pesquisa para a engenharia de produção. *Gestão e Produção*, 20(4). <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000014>
- Lambert, D. M. (2001). *Supply chain management: Processes, partnerships, performance* (4a ed., Cap. 1, pp. 1-22). Florida: Supply Chain Management Institute.
- Lira, A. M., Parisi, C., Peleias, I. R., & Peters, M. R. S. (2012). Uses of erp systems and their influence on controllership functions in brazilian companies. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 9(2).
- Machado, M. R. R., & Gartner, I. R. (2018). A hipótese de Cressey (1953) e a investigação da ocorrência de fraudes corporativas: Uma análise empírica em instituições bancárias brasileiras. *Revista de Contabilidade e Finanças – USP*, 29 (76).

- March, S.T., & Smith, G. F. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems*, 15(4), 251-266. [https://doi.org/10.1016/0167-9236\(94\)00041-2](https://doi.org/10.1016/0167-9236(94)00041-2)
- Minadeo, R., & Carmargos, M. A. (2009). Fusões e aquisições no varejo alimentar: Uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Wal-Mart no mercado brasileiro. *Revista de Ciências da Administração*, 11(24), 102-135. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/202f/6aa378e80ea86d87b334d575aaab1ea602c5.pdf>
- Min, H., & Galle, W. P. (2003). E-purchasing: Profiles of adopters and nonadopters. *Industrial Marketing Management*, 32(3), 227-233. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00266-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00266-3)
- Pardini, D., & Matuck, P. J. P. (2012). Mudanças nas práticas organizacionais com a implementação do programa de gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS) em uma multinacional do setor siderúrgico. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 9(1), 147-170. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-17752012000100009>
- Pedroso, M. C. (2007). Gestão holística. *FG Executivo*, 6(5), 43-48. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34706>
- Pieterse, J. H., Caniëls, M. C. J., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6). Recuperado de <https://surfsharekit.nl/publiek/fontys/eda71e7e-2d2a-4cd2-baa1-14078679446e>
- SBVC (Estudo 2019). O papel do varejo na economia brasileira. Recuperado de http://sbvc.com.br/o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-2019/o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-sbvc_2019.
- Silva, J. R. G., & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 43(3).
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial* (3a ed.). Cambridge: The MIT Press.
- Tai, Y. M., Ho, C. F., & Wu, W. H. (2010). The performance impact of implementing Web-based e-procurement systems. *International Journal of Production Research*, 48(18), 5397-5414. <https://doi.org/10.1080/00207540903117915>
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4). <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Van Aken, J. E. (2004). Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules. *Journal of Management Studies*, 4(1).
- Van Aken, J. E. (2005) Management research as a design science: Articulating the research products of mode 2 knowledge production in management. *British Journal of Management*, 16, 19-36. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2005.00437.x
- Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change, organization studies. *Business & Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/017084069601700101>

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2). <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Yin, R. K. (2002). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.