



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Causas e Impactos da Desintegração Interdepartamental em uma Rede de Varejo em Aeroportos

Bernardo Gribel de Azevedo Ribeiro

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, Novembro de 2025.



Bernardo Gribel de Azevedo Ribeiro

**Causas e Impactos da Desintegração Interdepartamental
em uma Rede de Varejo em Aeroportos**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Marcelo Piñeiro

Rio de Janeiro

Novembro de 2025.

Agradecimentos

Agradeço majoritariamente aos meus pais, que viabilizaram a jornada acadêmica até esse momento, sempre com todo tipo de suporte. Aos meus grandes amigos de curso, que a cada semestre compartilharam horas de estudos, apreensões e risadas durante a minha formação. Deixo meu obrigado ao Gabriel, funcionário exemplar, de exímia atenção e disponibilidade para cada aluno do IAG. Por fim, ao meu professor e orientador, Marcelo Piñeiro que em um contexto de incerteza e tensão, foi primordial para tirar o peso de um projeto de tamanha magnitude.

Resumo

Gribel, Bernardo. Causas e Impactos da Desintegração Interdepartamental em uma Rede de Varejo em Aeroportos. Rio de Janeiro, 2025. 34 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta pesquisa se dedica à análise das causas e consequências da intensa fragmentação interdepartamental na XPTO, uma das maiores operadoras globais do setor de varejo de aeroportos (travel retail). O estudo foca na falha de alinhamento entre as áreas de Compras (departamento focal), Planejamento,

Operações e Marketing, investigando como a cultura de "silos" impacta a eficiência. A principal problemática reside na ineficiência de processos-chave, como a compra de grandes lotes de itens, a liberação de verbas e a alocação estratégica de produtos nas lojas. Por meio de uma análise qualitativa com gestores da empresa, este trabalho diagnostica que a desconexão é agravada pela desintegração de sistemas de informação e por uma frágil socialização organizacional.

Palavras- chave

Interdepartamental, Desintegração, Travel Retail, Varejo de Aeroportos, Cadeia de Suprimentos, Logística Empresarial, Alinhamento Organizacional, Cultura de Silos, Gestão de Inventário, Planejamento de Demanda, Onboarding, Socialização Organizacional, ERP (Sistemas Integrados), S&OP (Planejamento de Vendas e Operações), KPIs (Indicadores de Desempenho), Gargalos Operacionais, Compras Estratégicas, Capital Político, Gestão de Lotes, Alocação de Produtos.

Abstract

Gribel, Bernardo. Causes and Impacts of Interdepartmental Disintegration in an Airport Retail Network. Rio de Janeiro, ano. 34 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This research analyzes the causes and consequences of intense interdepartmental fragmentation at XPTO, one of the largest global operators in the airport travel retail sector. The study focuses on the misalignment between the Purchasing (focal department), Planning, Operations, and Marketing departments, investigating how the "silo" culture impacts efficiency. The main problem lies in the inefficiency of key processes, such as the purchase of large batches of items, the release of funds, and the strategic allocation of products in stores. Through a qualitative analysis with company managers, this work diagnoses that the disconnection is aggravated by the disintegration of information systems and by weak organizational socialization.

Key-words

Interdepartmental, Disintegration, Travel Retail, Airport Retail, Supply Chain Management (SCM), Business Logistics, Organizational Alignment, Silo Culture, Inventory Management, Demand Planning, Onboarding, Organizational Socialization, ERP (Integrated Systems), S&OP (Sales and Operations Planning), Accountability, KPIs (Key Performance Indicators), Operational Bottlenecks, Strategic Purchasing, Political Capital, Lot Management, Product Allocation.

Sumário

1 Introdução	1
2 Contexto e Operação da XPTO	3
3 Referencial Teórico	5
3.1. Estrutura Organizacional	5
3.1.1. Estrutura Organizacional: Modelos e Aplicações em Empresas	5
3.1.2. Estrutura Funcional e Verticalizada	5
3.1.3. Estrutura por Divisões e a Multinacional	6
3.1.4. Estrutura em Rede e a Colaboração	6
3.2. Gestão de Cadeia de Suprimentos	7
3.2.1. Componentes de uma Cadeia de Suprimentos Eficaz	7
3.2.2. A Importância da Eficiência e da Conectividade	7
3.2.3. O Papel da Previsão de Demanda e Tecnologia	8
3.2.4. Gestão de Relacionamento com Fornecedores (SRM)	8
3.3. Cultura Organizacional e Comunicação Interna	9
3.4. Onboarding e Socialização Organizacional	11
3.5. Sistemas Integrados de Informação e Gestão de Dados	12
3.6. Travel Retail	14
4 Análise e Dissertação das Pesquisas Qualitativas	17
4.1. Análise da Entrevista com o Analista de Compras (Categoria ROUPAS e BAGAGEM)	19
4.2. Análise da Entrevista com o Gestor de Marketing	21
4.3. Análise da Entrevista com o Gestor de Compras	23
4.4. Análise da Entrevista com o Gestor de Logística	25
5 Conclusão das Análise	29
Referências	32
Lista de Tabelas	
Tabela 1: Dados dos Entrevistados	18

1 Introdução

O varejo de aeroportos, um nicho de mercado conhecido como travel retail, opera de forma distinta do varejo tradicional. A XPTO, uma das maiores empresas desse setor no mundo, gerencia uma vasta e complexa operação que abrange centenas de aeroportos, oferecendo uma gama diversificada de produtos que vai desde itens de luxo até produtos de conveniência. O sucesso da XPTO depende da capacidade de seus departamentos de trabalharem de maneira alinhada, criando uma cadeia de valor coesa que vai desde a identificação das necessidades do consumidor até o produto chegar na prateleira.

No entanto, a escala global e o ritmo acelerado de crescimento da XPTO criam desafios internos significativos. Este trabalho se aprofundará em alguns dos problemas operacionais enfrentados pela subsidiária brasileira da empresa, focando na falta de alinhamento entre os departamentos de Compras, Planejamento, Operações e Marketing. Essa desconexão se manifesta em gargalos nos processos de compra de grandes lotes de itens, na ineficiente alocação de produtos para as lojas e na demora na liberação de verbas para categorias específicas. A análise busca não apenas identificar esses problemas, mas também as suas raízes, explorando as consequências que eles geram para a eficiência e os resultados do negócio.

A investigação apontará as principais causas que explicam a falta de sinergia entre os departamentos. O objetivo deste estudo é analisar em profundidade as causas e as consequências dessa falta de alinhamento, examinando como a desintegração de sistemas, a falta de treinamento e a estrutura organizacional afetam diretamente os processos-chave da empresa. Nosso foco é entender como esses problemas impactam a capacidade da XPTO de operar de forma eficiente, perdendo oportunidades de mercado e gerando custos desnecessários. Ao final da pesquisa, buscaremos responder a seguinte questão:

Em que medida a falta de alinhamento entre os departamentos de Compras, Planejamento, Operações e Marketing da XPTO impacta a eficiência operacional e a capacidade da empresa de se adaptar ao dinâmico mercado de varejo de viagens?

2 Contexto e Operação da XPTO

A XPTO se estabelece como um player de domínio global no segmento de Travel Retail, representando uma força significativa no varejo de aeroportos, portos e terminais de cruzeiro. Sua presença massiva exige a gestão de uma vasta rede de fornecedores, que abrange milhares de marcas, o que insere a empresa em um contexto de alta complexidade na Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM). Segundo Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2000), a coordenação eficaz é um diferencial competitivo, no entanto, a XPTO enfrenta o desafio de otimizar esse fluxo em um ambiente altamente regulamentado. A relevância da empresa reside em sua capacidade de operar sob regimes fiscais distintos, gerenciando um portfólio de lojas que deve ser abastecido sob a constante pressão das restrições logísticas do aeroporto.

A operação da XPTO é intrinsecamente desafiadora devido ao seu ambiente de inserção. A logística de suprimentos, do recebimento ao layout das lojas, é regida por rigorosas normas de segurança e burocracia, com entregas sujeitas a janelas de tempo restritas, tornando o lead time extremamente sensível a falhas. Essa rigidez operacional exige que as funções de Marketing, Compras, Planejamento e Operações atuem em sincronia quase perfeita, pois o ambiente de travel retail não tolera remanejos que traduzem ineficiência. Um erro na previsão de demanda (Planejamento) ou na aquisição (Compras) se manifesta imediatamente em sobrecarga logística (Operações) ou em oportunidades de vendas perdidas (Marketing). A ausência dessa sincronia reflete um conflito de processo (conflito ligado à maneira como o trabalho é executado) e, mais criticamente, de objetivos conflitivos entre os departamentos (Robbins & Judge, 2013).

A análise deste estudo se concentra nas interações entre os departamentos vitais e a sua interdependência. O time de Marketing é responsável por entender o consumidor em trânsito e desenvolver ativações promocionais, gerando a demanda que precisa ser suprida. O setor de Operações é o braço de execução logística, encarregado do envio físico de produtos para as lojas e da gestão do inventário. Já o Planejamento atua no nível tático-estratégico, fazendo a ponte entre a visão global e a execução local, alocando verbas e determinando o capital destinado a diferentes segmentos. Para que o Planejamento seja eficaz, ele depende de dados em tempo real, o que remete à necessidade de Sistemas de Informação Interorganizacionais (SIIs).

O departamento de Compras é o epicentro das negociações com fornecedores e o ponto de estrangulamento da comunicação. Sua responsabilidade se estende por diversas categorias de produtos, sendo a mais relevante a de Perfumaria e Cosméticos (P&C), que frequentemente detém o maior share de vendas e opera sob contratos de consignação. A P&C é altamente sensível a promoções de Marketing, o que a torna a principal fonte de conflito interdepartamental. As demandas de flexibilidade do Marketing colidem diretamente com a prioridade de Compras em obter volume e custo baixo. Este desequilíbrio evidencia a ausência de um processo de Planejamento de Vendas

e Operações (S&OP) robusto, que, segundo a teoria (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2000), deveria alinhar os planos de vendas, as previsões e a execução em um único plano de negócios. A falha em instituir tal alinhamento resulta na perpetuação da cultura de "silos" (Schein, 2010), onde cada área prioriza seu KPI individual em detrimento do objetivo global da cadeia de suprimentos da XPTO.

3 Referencial Teórico

Este capítulo tem como objetivo estabelecer as bases conceituais e teóricas que nortearão a análise dos dados e a compreensão do fenômeno estudado, que é o desalinhamento interdepartamental na XPTO.

3.1.Estrutura Organizacional

3.1.1.Estrutura Organizacional: Modelos e Aplicações em Empresas

A estrutura organizacional é a espinha dorsal de qualquer empresa, definindo a maneira como as tarefas são divididas, os departamentos são agrupados e os colaboradores se comunicam. A escolha do modelo ideal não é aleatória; ela depende do tamanho da empresa, de seus objetivos estratégicos e da complexidade de suas operações. Diferentes estruturas se adequam a diferentes realidades, e entender suas características é fundamental para otimizar a eficiência e a adaptabilidade de um negócio.

3.1.2.Estrutura Funcional e Verticalizada

A estrutura funcional, ou verticalizada, é um dos modelos mais tradicionais e amplamente utilizados. Nela, a empresa é dividida em departamentos especializados, como Marketing, Vendas, Finanças, e Recursos Humanos. A autoridade e a responsabilidade fluem de forma hierárquica, do topo da pirâmide para a base. Como ressalta Chiavenato (2014), essa estrutura oferece especialização e eficiência em cada área, pois os colaboradores se dedicam a tarefas específicas de suas funções. No entanto, ela também pode criar "silos" organizacionais, onde cada departamento opera de forma isolada, defendendo seus próprios interesses. A comunicação entre as áreas tende a ser formal e lenta, o que pode atrasar a tomada de decisões e dificultar a resolução de problemas que exigem a colaboração de múltiplos setores. Essa rigidez é um desafio, especialmente para empresas que precisam de agilidade e integração.

3.1.3.Estrutura por Divisões e a Multinacional

Para empresas de grande porte e, em especial, para multinacionais, a estrutura por divisões é uma alternativa comum. Neste modelo, a organização é segmentada com base em produtos, geografias ou clientes. Cada divisão opera como uma unidade de negócio autônoma, com seus próprios departamentos de Vendas, Marketing, Produção, etc. Isso permite que a empresa atue de forma mais flexível e focada em mercados específicos. A descentralização da autoridade é uma característica-chave, o que, segundo Robbins e Judge (2013), permite que a tomada de decisões seja mais rápida e adaptada às

particularidades de cada divisão, como as demandas culturais e de mercado de um país ou região específica. Embora essa estrutura promova a agilidade local, ela pode levar à duplicação de recursos e à falta de sinergia entre as divisões, o que pode resultar em uma operação brasileira desconectada da estratégia global.

3.1.4. Estrutura em Rede e a Colaboração

Uma abordagem mais moderna é a estrutura em rede, na qual a empresa se concentra em suas competências centrais e terceiriza outras funções para parceiros externos, como fábricas, distribuidores ou agências de marketing. Esse modelo é altamente flexível e ideal para empresas que buscam inovar e se adaptar rapidamente. Como aponta Daft (2016), a empresa em rede atua como um hub central, coordenando diversas atividades realizadas por outras organizações. Embora seja ágil, essa estrutura exige uma gestão de parceiros complexa e uma comunicação extremamente eficiente, o que pode ser um desafio para empresas que enfrentam problemas de alinhamento interno.

Em síntese, a escolha da estrutura organizacional deve ser um reflexo da estratégia da empresa. A estrutura verticalizada, com sua ênfase na especialização e controle, pode ser eficaz para a eficiência interna, mas sua rigidez e tendência a criar "silos" podem comprometer a colaboração interdepartamental. Para uma multinacional, o modelo por divisões oferece flexibilidade regional, mas pode sacrificar a sinergia global. Por fim, a estrutura em rede, embora moderna e flexível, depende de uma coordenação impecável.

3.2. Gestão de Cadeia de Suprimentos

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) é uma disciplina estratégica que abrange a coordenação de todas as atividades, desde a obtenção de matérias-primas até a entrega do produto final ao consumidor. Seu principal objetivo é otimizar o fluxo de bens, serviços e informações entre todos os elos da cadeia, garantindo que o valor seja criado e os custos sejam minimizados. Uma SCM eficiente é crucial para a competitividade de qualquer negócio, pois impacta diretamente a satisfação do cliente, o capital de giro e a agilidade da empresa.

3.2.1. Componentes de uma Cadeia de Suprimentos Eficaz

Uma cadeia de suprimentos robusta é composta por várias fases interdependentes. O processo começa com o planejamento da demanda, que utiliza análises de mercado, histórico de vendas e dados do setor para prever com precisão o que o consumidor irá querer. Com base nessa previsão, a Gestão de Compras entra em ação, encarregada de adquirir os insumos e produtos necessários, negociando com fornecedores para garantir qualidade e preço competitivo. Em seguida, a Gestão de Estoque assume o controle, gerenciando o fluxo de mercadorias e garantindo que o volume certo esteja disponível, equilibrando o custo de manter produtos parados com o risco de perder vendas por falta de mercadoria. Conforme aponta Ballou (2006), o gerenciamento de estoque é uma das funções mais críticas da logística, sendo essencial para o capital de giro e a rentabilidade da operação.

3.2.2. A Importância da Eficiência e da Conectividade

A eficiência na SCM é frequentemente medida pelo lead time, ou seja, o tempo que decorre entre o pedido e a entrega. Um lead time reduzido confere uma vantagem competitiva significativa, pois permite que a empresa reaja rapidamente às flutuações do mercado. Para alcançar essa agilidade, a eficiência no transporte e uma rede bem estruturada de Centros de Distribuição (CDs) são fundamentais. Os CDs atuam como pontos estratégicos para o armazenamento e a preparação de pedidos, minimizando o tempo e o custo de entrega. Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2000) reforçam que a localização estratégica dos CDs e a otimização de rotas de transporte são cruciais para a agilidade e a rentabilidade da cadeia.

A integração entre os diferentes componentes da cadeia é o que garante seu funcionamento harmonioso. Chopra e Meindl (2013) destacam que a tecnologia e o compartilhamento de informações são a cola que mantém a cadeia de suprimentos unida. A falta de conectividade entre sistemas e a comunicação falha entre as áreas criam silos de conhecimento, onde as decisões são tomadas com base em informações fragmentadas. Esse cenário gera ineficiências, como estoque excessivo, custos desnecessários e perda de vendas. Uma cadeia de suprimentos coesa exige que o fluxo de dados seja tão eficiente quanto o fluxo de produtos. A colaboração e o alinhamento são a base para transformar uma série de operações isoladas em um sistema estratégico e integrado, capaz de entregar valor de forma consistente.

3.2.3. O Papel da Previsão de Demanda e Tecnologia

A previsão de demanda é um dos pontos de partida mais importantes para qualquer cadeia de suprimentos. Uma previsão precisa permite que as empresas ajustem seus níveis de estoque e capacidade de produção, evitando tanto o excesso de produtos (que gera custos de armazenagem) quanto a falta (que resulta em perda de vendas e insatisfação do cliente). O uso de tecnologia é essencial para aprimorar essa previsão. Sistemas de informação integrados, como os sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP), permitem que dados de vendas, marketing e produção sejam compartilhados em tempo real. Essa integração, como ressalta Mentzer (2001), é crucial para uma cadeia de suprimentos sincronizada, onde todos os departamentos operam com base nas mesmas informações, reduzindo a incerteza e o risco de desvios operacionais. A automação e a análise de dados (Big Data) são ferramentas que têm revolucionado a capacidade das empresas de prever a demanda com maior precisão e de forma proativa.

3.2.4. Gestão de Relacionamento com Fornecedores (SRM)

O sucesso de uma cadeia de suprimentos não depende apenas da eficiência interna, mas também da colaboração com os parceiros externos, em especial os fornecedores. A Gestão de Relacionamento com Fornecedores (SRM) foca em construir parcerias estratégicas de longo prazo, em vez de focar apenas em transações de curto prazo. Essa abordagem permite uma melhor comunicação, a troca de conhecimento e a colaboração em processos de inovação. A SRM, de acordo com Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2000), pode reduzir custos, melhorar a qualidade dos produtos e diminuir os lead times. Quando os fornecedores são vistos como parceiros, a cadeia de suprimentos se

torna mais resiliente, capaz de enfrentar interrupções e se adaptar a mudanças no mercado de forma mais eficaz, beneficiando todas as partes envolvidas.

3.3. Cultura Organizacional e Comunicação Interna

A cultura organizacional e a comunicação interna constituem os pilares conceituais que moldam o comportamento, a dinâmica operacional e o alinhamento estratégico de qualquer empreendimento. A cultura é o alicerce fundamental, um conjunto de premissas básicas que um grupo descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação e integração, e que se tornaram válidas o suficiente para serem ensinadas aos novos membros (Schein, 2010). Este autor categoriza a cultura em três níveis interconectados: os artefatos (o visível, como a estrutura e o *layout*), os valores declarados (as estratégias e filosofias expressas) e, o mais relevante, as suposições básicas, que são as crenças inconscientes que verdadeiramente guiam o comportamento e as percepções dos colaboradores. Uma cultura coesa, onde os valores são amplamente compartilhados e aceitos, é indispensável para a coesão interna e para a redução da ambiguidade comportamental, pois estabelece uma linguagem comum e um conjunto de expectativas recíprocas.

No entanto, a estrutura funcional, um modelo tradicional de organização amplamente adotado, embora promova a especialização e a eficiência em cada área (Chiavenato, 2014), tem o efeito colateral de fomentar a fragmentação cultural. Essa especialização, ao focar intensamente em tarefas específicas e departamentais, restringe a visão dos colaboradores e facilita a formação dos "silos" organizacionais. Silos representam barreiras culturais e funcionais que impedem o fluxo livre de informações e a colaboração interdepartamental, transformando problemas sistêmicos em responsabilidades isoladas e criando um ambiente de autodefesa departamental, onde o foco se torna a otimização de métricas internas, em detrimento do resultado global da organização.

A comunicação interna é o sistema nervoso da organização, o principal veículo pelo qual a cultura se mantém e se propaga, e o mecanismo essencial para a coordenação de atividades. Sua eficácia é determinada pela qualidade, velocidade e pelo fluxo da informação, que deve ser garantido tanto de forma vertical (entre as hierarquias e a liderança) quanto, criticamente, de forma horizontal ou interfuncional (entre os departamentos). A comunicação horizontal é vital para a resolução célere de problemas que atravessam as fronteiras funcionais e para a coordenação de projetos complexos, como os processos de *end-to-end* em uma Cadeia de Suprimentos. Quando esse fluxo horizontal é obstruído, ocorre a distorção da informação e a filtragem de dados, impedindo a construção de uma visão sistêmica compartilhada. A obstrução comunicacional inevitavelmente resulta em retrabalho, ineficiência e, mais gravemente, na demora na tomada de decisões estratégicas que dependem de *inputs* de diferentes áreas, como Compras e Marketing.

Para combater a cultura de silos e promover o alinhamento, a socialização organizacional desempenha um papel estratégico. Conforme define Siqueira (2009), a socialização é o mecanismo pelo qual a empresa tenta moldar o comportamento dos indivíduos para que se ajustem às suas normas, valores e

padrões estabelecidos. O onboarding, como etapa inicial da socialização, deve ser cuidadosamente desenhado para ser estratégico, focando na transmissão não apenas do conhecimento técnico, mas também do conhecimento cultural e, fundamentalmente, da estrutura interdepartamental da empresa. Schermerhorn (2010) enfatiza que o colaborador precisa entender como seu trabalho se conecta com os objetivos gerais da organização. Sem essa compreensão, a dedicação ao departamento se torna absoluta.

Se o *onboarding* falha em oferecer essa visão sistêmica e interdepartamental, os novos membros tendem a desenvolver uma perspectiva limitada, focada apenas nas fronteiras de seu próprio departamento, o que perpetua a mentalidade de isolamento. A ausência de uma socialização robusta impede o desenvolvimento de uma mentalidade colaborativa, essencial para a coordenação de tarefas (Robbins & Judge, 2013). O resultado é a criação de um "feudo" departamental, onde o erro alheio é apontado em vez de ser resolvido colaborativamente.

A liderança, nesse contexto, é a força motriz da cultura (Daft, 2016). É responsabilidade da alta gestão estabelecer e reforçar uma cultura que recompense ativamente a colaboração transparente e o compartilhamento de informações. Isso exige a construção da confiança necessária para que os desafios sejam discutidos e resolvidos de forma conjunta, inclusive através da criação de métricas de desempenho (KPIs) que sejam transversais e que penalizem a performance individual quando o resultado interdepartamental é insatisfatório. Somente através desse reforço cultural e comunicacional é possível transformar uma coleção de departamentos especializados em um sistema integrado, ágil e resiliente, capaz de responder às demandas complexas do ambiente de varejo de alto risco.

3.4. Onboarding e Socialização Organizacional

O processo de onboarding, representa a etapa crucial em que um novo colaborador é integrado à organização. Trata-se de um componente fundamental do processo mais amplo de socialização organizacional. Conforme define Siqueira (2009), a socialização é o mecanismo pelo qual a empresa tenta moldar o comportamento dos indivíduos para que eles se ajustem às normas, valores e padrões estabelecidos. Um programa de onboarding bem-estruturado tem o poder de reduzir a ansiedade do novo funcionário, acelerar sua curva de aprendizado e, mais importante, aumentar seu engajamento e retenção a longo prazo.

A eficácia deste modelo de programa introdutório, reside em sua capacidade de transmitir tanto o conhecimento técnico quanto o conhecimento cultural. O aspecto técnico cobre as responsabilidades do cargo, os softwares a serem utilizados e os procedimentos específicos da área de atuação. Contudo, o aspecto cultural, que inclui a familiarização com a cultura, a história, as metas estratégicas e, especialmente, a estrutura interdepartamental da empresa, é o que realmente promove o alinhamento. Schermerhorn (2010) enfatiza que os colaboradores precisam entender como seu trabalho se conecta com os objetivos gerais da organização. Sem essa visão sistêmica, os novos membros tendem a desenvolver uma visão limitada, focada apenas nas fronteiras de seu

próprio departamento, o que inevitavelmente contribui para a formação dos chamados "silos" organizacionais.

Em empresas complexas e de grande porte, a ausência de um onboarding abrangente e interdepartamental agrava os problemas de comunicação e coordenação. Se um novo analista da área de Compras não recebe uma introdução completa ao funcionamento dos setores de Planejamento e Marketing, ele não consegue prever como suas decisões de aquisição afetarão as necessidades logísticas e as campanhas de vendas. Segundo Robbins e Judge (2013), a comunicação interfuncional é vital para a coordenação de tarefas. Portanto, se incompleto, o treinamento falha em construir as pontes necessárias para que a informação flua horizontalmente. Essa falha inicial impede o desenvolvimento de uma mentalidade colaborativa e perpetua a cultura de isolamento entre as áreas.

Dessa forma, o onboarding deve ser visto como uma ferramenta estratégica de gestão de conhecimento e de cultura. Ele não deve se restringir aos primeiros dias, mas se estender por um período mais longo, monitorando a adaptação e garantindo que o colaborador compreenda o ecossistema da empresa. A transmissão de conhecimento sobre a interdependência de funções — como a previsão de demanda afeta as compras, que afetam a logística — deve ser um pilar desse processo. Ao investir em um programa que educa o colaborador sobre o "quadro geral" (a visão sistêmica), a organização constrói uma base de funcionários mais engajados, capazes de identificar e solucionar problemas que transcendem as fronteiras de seu próprio setor, transformando o funcionário em um agente de integração organizacional.

3.5. Sistemas Integrados de Informação e Gestão de Dados

A informação é o ativo mais valioso na economia moderna, e sua gestão eficiente é fundamental para a saúde operacional de qualquer empresa de médio a grande porte. A integração de sistemas de informação surge como a resposta tecnológica para o desafio de coordenar processos complexos, eliminando as barreiras que surgem com o crescimento organizacional. O conceito central dessa integração é o Sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (Enterprise Resource Planning – ERP), que funciona como uma plataforma unificada para todos os processos de gestão, como finanças, compras, produção e vendas.

O ERP tem como principal característica a centralização dos dados. Ao invés de cada departamento manter sua própria base de dados (o que gera inconsistências e divergências, conhecidas como "ilhas de informação"), o sistema ERP garante que todos operem a partir de uma fonte única e consistente. Como destacam Laudon e Laudon (2014), a implementação de um ERP força as empresas a redesenharem seus processos de negócios para se

adequarem à lógica integrada do sistema, promovendo a padronização e o compartilhamento de informações em tempo real. Essa padronização é essencial para a eficiência da cadeia de suprimentos, pois permite que, por exemplo, a área de compras tenha visibilidade imediata das previsões de demanda e dos níveis de estoque.

A desintegração de sistemas, por outro lado, é uma causa primária de ineficiência operacional. Quando diferentes unidades de negócio ou departamentos (como matriz e filiais) utilizam sistemas distintos que não se comunicam adequadamente, a fluidez dos processos é comprometida. A ausência de interoperabilidade – a capacidade dos sistemas de trocarem dados de forma eficaz – resulta em retrabalho manual, erros de transcrição e atrasos na tomada de decisão. Turban et al. (2009) argumentam que a falta de um sistema integrado pode impedir que a alta gerência tenha uma visão holística e atualizada do desempenho da organização, levando a decisões estratégicas baseadas em informações defasadas ou incompletas.

Além da integração de softwares, o sucesso do ERP depende da Governança de Dados. Este conceito refere-se ao conjunto de políticas e procedimentos que garantem a qualidade, a integridade e a segurança dos dados corporativos. A má qualidade dos dados – imprecisos, incompletos ou inconsistentes – pode minar todos os benefícios de um sistema integrado. Davenport (1998) enfatiza que, antes de automatizar um processo com tecnologia, é preciso garantir que o processo e os dados subjacentes estejam corretos. Sem uma governança de dados robusta, as informações centrais de um ERP, como a classificação de produtos ou as métricas de desempenho de vendas, podem ser diferentes para o time de Marketing e para o time de Compras, levando a um desalinhamento crônico de objetivos e ações.

Os benefícios estratégicos de um sistema de informação integrado vão além da mera automação de tarefas. A integração facilita o alinhamento organizacional ao garantir que todos os departamentos trabalhem com a mesma versão da verdade (Wallace & Krebs, 2000). A transparência e a disponibilidade de dados em tempo real possibilitam que a empresa atinja o que se chama de visão 360 graus de suas operações, o que é um pré-requisito para processos avançados de tomada de decisão. Quando o fluxo de informações é ininterrupto e confiável, as equipes podem migrar o foco de atividades de entrada de dados manuais para análises estratégicas, melhorando a capacidade da empresa de responder rapidamente às mudanças do mercado e de obter uma vantagem competitiva sustentável.

3.6. Travel Retail

O setor de Varejo de Viagens, mais comumente conhecido pela designação internacional Travel Retail, constitui um segmento singular e estratégico do mercado de consumo. Diferentemente do varejo tradicional de rua ou de shoppings, este modelo de negócio opera em ambientes de tráfego de passageiros, como aeroportos, portos e fronteiras terrestres. Sua relevância reside na captação de um consumidor em um momento específico e emocionalmente carregado: a jornada de viagem. Este ambiente cria uma dinâmica de consumo única, impulsionada por tempo limitado, um estado de espírito propenso a compras impulsivas e, em muitos casos, pela isenção ou redução de impostos (duty-free). A previsibilidade da demanda é constantemente desafiada pela volatilidade do fluxo de passageiros (cancelamentos, atrasos de voos e eventos globais), o que exige que a logística e o planejamento de inventário operem com margens de erro mínimas.

A característica mais marcante do travel retail é a sua complexidade logística e regulatória. A operação em zonas alfandegadas impõe rigorosos controles de segurança e burocracia que afetam diretamente a Cadeia de Suprimentos. A cadeia de valor é marcada por pontos de estrangulamento (bottlenecks) em cada checkpoint regulatório. A movimentação de inventário, desde o recebimento até a exposição nas prateleiras, está sujeita a inspeções aduaneiras, limites de volume e restrições de slots de entrega (docking), demandando uma coordenação excepcionalmente precisa e interdepartamental entre as funções de Planejamento, Compras e Operações. De acordo com Kotler e Keller (2012), o ambiente de varejo deve ser minuciosamente gerenciado para influenciar o comportamento do consumidor, mas no travel retail, este gerenciamento é duplamente desafiador devido às restrições físicas e regulatórias do aeroporto, que transformam a agilidade em um diferencial competitivo crucial.

A Gestão de Categoria (Category Management) assume um papel crucial dentro deste setor. O sortimento de produtos é vasto e altamente especializado, abrangendo luxo (perfumes, cosméticos), bebidas finas, tabaco, eletrônicos e produtos de conveniência. A alocação de espaço e verba para cada categoria é uma decisão estratégica que requer uma análise constante do perfil de passageiros do local (origem, destino, poder aquisitivo) e da sazonalidade. Uma compra eficaz, portanto, não é apenas sobre negociar preço, mas sobre alinhar o sortimento exato com a demanda prevista, exigindo visão unificada de Market Share e Inventário. Qualquer falha de comunicação entre as áreas de Marketing (que define a estratégia de loja e a demanda promocional) e Compras (que adquire o produto e gerencia a verba) resulta em capital parado em estoque (obsolescência) ou, inversamente, na perda de vendas (out-of-stock) em um mercado de alto valor. A falta de coordenação no timing de promoções e entregas pode, inclusive, gerar multas ou perdas contratuais com as marcas parceiras.

As tendências recentes do travel retail acentuam a necessidade de integração. A ascensão do conceito "Phygital" (união do físico com o digital) e a personalização da experiência de compra estão transformando o setor. Os consumidores esperam que as compras iniciadas online (pré-ordem ou click-and-

collect) sejam finalizadas na loja física de forma fluida, o que demanda uma sincronia perfeita entre os estoques virtuais e os físicos, gerenciados por Operações e Planejamento. Além disso, a crescente importância dos dados (Data-Driven Retail) obriga Compras e Marketing a colaborarem de forma mais estreita. O uso de Big Data sobre o perfil do passageiro (o chamado Passenger Intelligence) para otimizar o sortimento e as promoções deve guiar as decisões de compra. Uma falha de integração de sistemas (ERP) impede que o Marketing utilize dados de inventário em tempo real para suas campanhas e, inversamente, impede que Compras acesse os dados de intenção de compra digital. A sustentabilidade e a transparência na cadeia de valor, outra tendência global, também impõem maior rastreabilidade e accountability sobre as áreas, exigindo que a Logística e a Compras operem sob processos altamente documentados. Tais evoluções confirmam que a desintegração interdepartamental não é apenas um problema de eficiência; é um obstáculo direto à modernização e à competitividade do negócio no século XXI.

Em resumo, o travel retail é um laboratório de gestão que exige máximo alinhamento interdepartamental. Os riscos operacionais e financeiros são potencializados pela alta rotatividade de clientes e pela inflexibilidade do ambiente aeroportuário. A performance neste setor depende criticamente da capacidade da organização de integrar sua visão de marketing com a execução logística e a eficiência da cadeia de suprimentos, garantindo que o produto certo esteja disponível no momento em que o passageiro está apto a comprar. A desintegração funcional é, neste contexto, uma ameaça direta à lucratividade e à sustentabilidade do negócio, justificando a urgência em promover soluções que integrem dados e processos.

4 Análise e Dissertação das Pesquisas Qualitativas

A metodologia de pesquisa adotada privilegiou a coleta de dados primários por meio de entrevistas qualitativas, visando capturar a percepção e o diagnóstico dos colaboradores que vivenciam, no dia a dia, os atritos operacionais causados pelo desalinhamento interdepartamental. A natureza da investigação requereu que as perguntas fossem formuladas para expor os pontos de tensão no fluxo de trabalho, a fim de identificar as causas-raiz da ineficiência e os impactos da cultura de silos, da desintegração de sistemas e da ausência de uma visão sistêmica.

Para garantir uma visão tridimensional e abrangente da Cadeia de Valor, as entrevistas focaram em quatro profissionais-chave, cujas áreas representam os vértices do processo de aquisição, alocação, promoção e movimentação de produtos no mercado de travel retail. A primeira voz consultada foi a do Analista Sênior de Compras (Categoria Roupas e Bagagem). Seu testemunho foi crucial para entender como a transferência incompleta de tarefas do Planejamento e o conflito de prioridades com a Logística comprometem a eficácia na aquisição de inventário.

Em seguida, a pesquisa deu voz ao Gestor de Marketing, responsável pela interface com o cliente e pela execução das contrapartidas promocionais negociadas com os fornecedores. Esta perspectiva detalhou como a busca por agilidade e receita (o objetivo do Marketing) entra em conflito direto com o controle de margem e o foco em contratos de longo prazo (o objetivo de Compras), expondo falhas sistêmicas na flexibilização de acordos de consignação e a perda de capital político com vendedores.

A terceira fonte de dados proveio do Gestor de Logística/Operações, o qual lida diretamente com a execução física e o controle de custos. As questões direcionadas a ele buscaram diagnosticar como a rigidez de seus próprios KPIs e a pressão dos outros departamentos forçam a Logística a operar em um constante estado de "exceção". Este gestor detalhou a sobrecarga gerada pelas solicitações de envio prioritário para eventos e atesta o impacto da estrutura de dois Centros de Distribuição na eficiência, além de introduzir a crítica sobre como a falta de treinamento na ponta de venda (socialização) se traduz em custos de frete e obsolescência de estoque para a sua área.

Por fim, a investigação incluiu a perspectiva do Gestor de Compras, que oferece uma visão gerencial e mais estratégica sobre a área. Sua contribuição foi fundamental para consolidar o diagnóstico de que a área de Compras se tornou o "ponto de sobrecarga" e o front-line financeiro da empresa, sendo penalizada pela falha de socialização organizacional e pela desintegração de sistemas que fragmentam o dado e inviabilizam o Planejamento de Vendas e Operações (S&OP). O cruzamento dessas quatro narrativas, que serão detalhadas nas próximas seções, permite uma análise rica e multifacetada, mapeando os atritos e correlacionando-os diretamente com os conceitos de falha de comunicação, cultura de silos e desintegração sistêmica apresentados no Referencial Teórico.

Tabela 1: Dados dos Entrevistados

SETOR	CARGO	IDADE	SEXO	TEMPO DE EMPRESA
COMPRAS	ANALISTA SÊNIOR	29 ANOS	MASCULINO	4 ANOS
MARKETING	GESTOR	42 ANOS	MASCULINO	12 ANOS
COMPRAS	GESTOR	38 ANOS	FEMININO	7 ANOS
LOGÍSTICA	GESTOR	46 ANOS	MASCULINO	17 ANOS

4.1. Análise da Entrevista com o Analista de Compras (Categoria ROUPAS e BAGAGEM)

A perspectiva do Analista Sênior de Compras é fundamental para diagnosticar as disfunções na Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM), pois sua área se situa no epicentro das transações e no buffer entre o planejamento estratégico (Planejamento) e a execução física (Logística). A entrevista revela problemas de transferência de responsabilidade, sobrecarga processual e falha sistêmica.

A primeira pergunta abordou o desalinhamento entre Compras e Planejamento no processo de reabastecimento de itens não sazonais, que são aqueles comprados com regularidade e que não dependem de datas especiais ou coleções. O analista confirma o desalinhamento, explicando que a análise de ressuprimento automático foi transferida para o time de Planejamento há três anos. A justificativa para essa transferência era lógica: a atividade se enquadrava na equipe de Planejamento por envolver a alocação de verba para cada categoria de compras.

No entanto, o Planejamento, sobrecarregado por ter que executar essa análise para diversas categorias (Eletrônicos, Bebidas, Perfumaria, Tecido, Jóias e Relógios, Livraria), entrega uma execução inacabada e desagregadora. O objetivo de Compras é obter a quantidade de produtos a comprar e o valor monetário necessário, mas recebe apenas o apontamento dos itens com necessidade de reabastecimento, sem a quantidade e o valor necessário.

Essa falha processual faz com que a Compras precise absorver a tarefa inacabada, pegando o trabalho iniciado e continuando para achar as quantidades e valores. O entrevistado defende que isso não é motivado por "má relação", mas sim pelo reconhecimento de que o "desenho do processo é mau

feito, sabendo das quantidades de SKU's que temos, não é viável que elas façam todas as análises para todas as categorias". A solução proposta é o redesenho do processo com a intervenção das diretorias dos departamentos. Esse relato ilustra como a falha no Planejamento Organizacional (Chiavenato, 2014) causa a sobrecarga e a ineficiência, forçando uma transferência informal de tarefas.

O desalinhamento entre Compras e Logística/Operações se manifesta como um conflito de prioridades entre o custo da logística e a inteligência de mercado.

O analista observa que, em teoria, o processo de SCM deveria ser fluido: "Planejamento gera a previsão, Compras adquire, e Logística movimenta". Na prática, contudo, "a Logística vive fora do nosso loop de inteligência de mercado".

O cerne do problema é a rigidez do cálculo da Logística, que opera com métricas fixas, como lead time e volume mínimo de caminhão, focando no custo logístico. Essa rigidez ignora o fato de que o travel retail é "extremamente sazonal". A Logística, ao usar um "cálculo linear", subestima a necessidade de ressuprimento durante os picos. Isso força Compras a intervir manualmente e pedir urgência, ou pior, solicitar transportes prioritários e mais caros para evitar a quebra de estoque.

O entrevistado diagnostica a causa como uma falha de integração de sistemas de informação: "A Logística tem o seu próprio sistema ou planilha que calcula a alocação, e esse sistema não está lendo, de forma transparente ou em tempo real, os dados de previsão de vendas ajustados por sazonalidade que o time de Planejamento gerou para a nossa categoria".

O Analista de conclui que a Logística protege o seu KPI de frete, enquanto Compras protege o custo do produto, e o resultado é que "Ninguém assume a responsabilidade pelo custo total da cadeia".

A intervenção manual constante gera frustração, pois a Logística quebrando o estoque faz com que a compra da sua área "parece malfeita". Essa dinâmica é o reflexo direto da cultura de silos, onde a ausência de um processo de S&OP (Sales and Operations Planning) maduro (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2000) impede uma visão unificada.

O Analista lamenta que a Logística não entenda que um frete mais caro para atender a sazonalidade agora evita uma perda de receita muito maior na loja. A conclusão é que Compras acaba brigando com a Logística para que esta se proteja de quebras que, em última instância, prejudicam indiretamente o desempenho de Compras. A ineficiência, portanto, cria um ciclo vicioso de conflito e custos desnecessários.

4.2. Análise da Entrevista com o Gestor de Marketing

A perspectiva do Gestor de Marketing é vital, pois sua área representa a ponta da demanda e a interface com o cliente. A entrevista com revela o choque entre a estratégia para geração de receita (Marketing) e a estratégia de controle de custos (Compras), expondo as falhas de comunicação e a verticalização que impedem a adaptação da XPTO ao mercado de travel retail.

Ao descrever o fluxo de trabalho, o Gestor de Marketing estabelece o cerne do desalinhamento: o conflito de objetivos. A meta do Marketing é "gerar giro rápido e visibilidade para as marcas, o que se traduz em mais receita para a XPTO", enquanto o time de Compras "é medido por margem, volume e pelo custo de aquisição".

Este conflito de interesses faz com que o processo de ativação trave na porta de Compras. Embora Compras seja a interface contratual, o time "vê nossas demandas de promoção como algo que atrapalha o KPI deles". Para Compras, negociar uma cláusula promocional é visto como "um detalhe que sobrecarrega a pauta principal de negociação, que é o volume anual". Essa dinâmica ilustra o conflito de tarefa e de prioridade (Robbins & Judge, 2013), onde a ausência de um objetivo superior e unificado permite que os objetivos departamentais se anulem.

O desalinhamento se manifesta tecnicamente pela desintegração de sistemas de informação. O Gestor de Marketing revela que a informação sobre estoque e verba não é clara, forçando o time a "recorrer a planilhas de Planejamento ou contatar a equipe de Logística para confirmar o estoque real disponível para uma campanha". Esse desalinhamento de dados – entre o que o sistema de Marketing mostra e o que a Compras negociou ou a matriz registrou – é descrito como tentar "dirigir com um mapa de um dia atrás".

A falha técnica, como teorizado por Turban et al. (2009), "força a falha humana". No caso das marcas consignadas, o problema é mais agudo, pois o time de Compras "tem o poder, mas não a prioridade" de negociar flexibilidade promocional. O Gestor de Marketing atribui essa inação, em parte, à verticalização excessiva da empresa, onde o problema se perde em vários níveis hierárquicos. Isso permite que Compras use a "inflexibilidade do fornecedor" como uma resposta repentina, limitando o potencial de giro do Marketing.

O ponto culminante da entrevista é a análise da cultura de silos e da falta de accountability transversal. O Gestor de Marketing relata que, quando uma campanha falha, o Marketing é cobrado, mas "Ninguém olha para trás e reconhece que a negociação de Compras foi restritiva, que a alocação de produtos feita pela Operações não foi eficaz, ou que o dado de estoque era impreciso por causa dos sistemas".

A conclusão é que a "ineficiência sistêmica se transforma em culpa departamental". A falta de accountability transversal é a maior prova de que a estrutura da XPTO "está desintegrada". Cada time protege seus próprios KPIs e joga a "batata quente" para o colo de quem tem o resultado final mais difícil de defender, que é o setor de vendas. Esse comportamento não só prejudica o desempenho, mas também perpetua a disfunção, pois o problema estrutural é mascarado pela busca de um culpado.

4.3. Análise da Entrevista com o Gestor de Compras

A entrevista com o Gestor de Compras oferece a visão mais crítica sobre a disfunção sistêmica na XPTO, pois a área se percebe como o ponto de convergência de todos os conflitos e ineficiências. O Gestor diagnostica o problema não apenas como uma falha de processo, mas como uma falha de Governança Organizacional que impõe ao Compras uma pressão desproporcional, corroendo sua capacidade de foco estratégico.

O Gestor de Compras estabelece sua área como o "front-line financeiro da empresa", responsável pela alocação de capital e pela negociação de contratos. Contudo, essa posição estratégica o transforma no "ponto de sobrecarga de todos", pois o time tem a sensação de que os outros departamentos "transferem fragmentos das próprias tarefas para a equipe de Compras, usando nosso contato com o fornecedor como pretexto". Essa distorção de prioridades é um sintoma da disfunção interdepartamental, mas suas raízes podem ser traçadas à falha da XPTO em socializar seus colaboradores de maneira sistêmica.

Pode-se sugerir que essa sobrecarga processual tem suas raízes na falha da XPTO em socializar seus colaboradores de maneira sistêmica. A ausência de um programa de Onboarding e Socialização Organizacional completo, que deveria integrar o novo colaborador à visão global da cadeia de valor, é um fator contribuinte crucial. A falta desse treinamento introdutório robusto resulta em uma falta de visão holística nas áreas adjacentes.

Colaboradores de departamentos como Marketing, que não tiveram uma introdução formal à complexidade da SCM, não internalizam o impacto total de suas ações sobre as negociações de Compras. Consequentemente, ao perderem o prazo de uma ativação, o Marketing não dimensiona que o time de Compras "perde a confiança do nosso parceiro de negócio" e "queima o capital político com o fornecedor".

A lacuna na formação também facilita a perpetuação da cultura de silos, onde a Compras é vista apenas como o elo contratual conveniente. Essa percepção leva à transferência informal de tarefas, como evidenciado na relação com o Planejamento, que, sobrecarregado, entrega uma análise de ressurgimento "desagregadora", forçando a Compras a assumir e finalizar o trabalho. O Gestor de Compras se sente, assim, forçado a executar esse

shadow work porque a falha na execução dos outros departamentos compromete diretamente seu KPI e o resultado financeiro final. Em última análise, a ausência de um Onboarding completo falha em fornecer aos colaboradores a visão sistêmica necessária para atuar no complexo ambiente de travel retail, transformando o departamento de Compras em um repositório de ineficiência estrutural da organização.

O atrito com a Logística é o exemplo mais nítido da desintegração entre a estratégia de vendas e a execução operacional. O conflito reside na dualidade entre o abastecimento por necessidade (o que o ERP básica exige) e o abastecimento por rateio (uma decisão estratégica para otimizar o capital e push de estoque).

"Com uma certa frequência, nós fazemos rateio de itens e o time de logística não respeita o rateio feito. E envia as peças de acordo com a necessidade que consta no sistema. O que acaba atrapalhando o nosso planejamento estratégico."

O Gestor diagnostica que o "sistema de Logística é verticalizado", priorizando seu KPI de "custo logístico" e "eficiência do caminhão" em detrimento do plano de gestão de inventário de Compras. Essa verticalização sistêmica faz com que a Logística "assuma que o dado no ERP sobre a necessidade é a verdade absoluta, ignorando a inteligência comercial que gerou o rateio". A consequência é a sabotagem do planejamento estratégico. O Gestor, alinhado à teoria (Turban et al., 2009), classifica isso como um problema de desintegração de dados.

A rigidez dos KPIs departamentais impede a adoção de um processo de S&OP (Sales and Operations Planning), que seria a solução para unificar essas prioridades. A Logística não reconhece que o "custo logístico passa a ser o problema da Compras e vice-versa", mantendo o foco estreito no seu custo de frete em vez de abraçar o custo total da cadeia (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2000).

A relação com o Marketing expõe um conflito de prioridade e timing com sérias consequências externas. Compras negocia as contrapartidas (ativações e verbas) com os fornecedores, mas o Marketing perde os prazos de execução.

"Quando isso acontece, o dano é duplo. Perdemos a oportunidade de venda, e queimamos o capital político com o fornecedor."

A falha do Marketing em apoiar as iniciativas — ilustrada pelo exemplo da ativação divulgada após o evento — tem um impacto direto no capital relacional da Compras. O fornecedor pressiona Compras, que se vê forçada a "apagar o incêndio" e renegociar a boa vontade.

Essa disfunção é classificada como uma falha de Comunicação Interdepartamental (Robbins & Judge, 2013), onde a ausência de accountability do Marketing se torna um problema de confiança para a Compras: "eles perdem um post; nós perdemos a confiança do nosso parceiro de negócio". A conclusão do Gestor de Compras sintetiza a pressão da área: "Isso valida a sensação de que Compramos por todos, e somos cobrados pelos erros de todos".

Em última análise, a entrevista com o Gestor de Compras demonstra que a ineficiência operacional na XPTO é o resultado da intermediação forçada e da

sobrecarga da área de Compras, causada pela desintegração de sistemas e pela rigidez das fronteiras departamentais.

4.4. Análise da Entrevista com o Gestor de Logística

A entrevista com o Gestor de Logística/Operações complementa as análises anteriores, fornecendo a visão da área que sofre o impacto final e físico de todos os desalinhamentos estratégicos e processuais. O Gestor de Logística define a operação como linear, mas a demanda do restante da empresa como caótica, o que o força a viver em um estado constante de "exceção" que destrói sua eficiência.

O principal atrito se dá entre o KPI de custo da Logística e a flexibilidade comercial exigida por Compras e Marketing. O Gestor de Logística tem como meta a eficiência e o menor custo por transporte. No entanto, é constantemente confrontado com solicitações de envio de produtos em "circunstâncias excepcionais para diferentes aeroportos, pedindo prioridade por causa de eventos e ativações, gerando sobrecarga".

O Gestor de Logística revela que cada um desses pedidos "destrói nosso planejamento de roteirização", obrigando a equipe a "quebrar a consolidação de carga, usar transporte aéreo caro ou veículos dedicados". Essa intervenção manual e dispendiosa é o resultado direto do desalinhamento que o Analista de Compras já havia relatado: se Compras não consegue garantir o ressuprimento via Logística por meio do processo padrão, ela recorre à exceção, transferindo o custo do desalinhamento para o KPI da Logística. Este é o ápice do conflito de objetivos (Robbins & Judge, 2013), onde o ganho de receita em uma ponta (Marketing/Vendas) é compensado por um aumento desnecessário no custo operacional da outra (Logística).

A complexidade operacional é exacerbada pela estrutura física da empresa, com dois Centros de Distribuição (CDs) em Guarulhos e no Rio de Janeiro. O Gestor de Logística confirma que essa é uma "herança estrutural que duplica a complexidade", tornando os "envios de longas distâncias" caros e sujeitos a falhas.

Quando a Logística precisa remediar a alocação devido a um abastecimento por rateio mal planejado (como o que o Analista de Compras relatou ser sabotado pela Logística), o custo e o tempo de trânsito se elevam exponencialmente. Este ponto crucial interliga todas as análises: a Logística se defende do rateio porque ele gera custo para o seu KPI, enquanto o Planejamento e Compras o fazem para otimizar o capital de giro. A falha na integração e no alinhamento estratégico, que deveria ser resolvida por um processo de S&OP (Sales and Operations Planning) (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2000), força a Logística a operar de forma reativa, sem a visibilidade necessária para centralizar o produto no CD mais eficiente para a rota, incorrendo em custos evitáveis e minando a capacidade da empresa de adaptar-se geograficamente.

O gestor da área introduz um novo ponto de falha na cadeia, a ausência de treinamento e socialização no ponto de venda. O mesmo lamenta que a Logística, que entrega o produto na prateleira, sofra o impacto do pessoal de loja.

A ineficiência do Onboarding e da Socialização Organizacional (Schein, 2010) da equipe de vendas tem um efeito cascata. Se o produto fica parado por falta de treinamento especializado, ele se torna estoque obsoleto no inventário da Logística

A Logística, portanto, se torna a "vítima final" de um problema de recursos humanos. A falha na socialização em uma ponta da empresa gera um custo de frete na outra, expondo de forma irrefutável a desintegração total da accountability e a incapacidade da XPTO de gerenciar o custo total da cadeia de valor.

4.5. Recomendações para Melhoria

O diagnóstico da XPTO revela que a desintegração interdepartamental, manifestada pela cultura de silos, pela falta de accountability e pela desarmonia dos sistemas, não é um problema pontual, mas sim um custo estrutural que mina a margem e a agilidade da empresa no competitivo mercado de travel retail. A solução proposta exige uma reconstrução multifacetada que abrange a governança, os sistemas e o capital humano, visando transformar a atual "guerra fria interdepartamental" em uma sinergia operacional.

A primeira linha de ação reside na Governança e nas Métricas. É imperativo abandonar a ótica de otimização de silos e impor uma Visão Unificada focada no custo total da cadeia. Isso se materializa na criação de Métricas Transversais (KPIs), que combinem o desempenho de múltiplos departamentos, como, por exemplo, um indicador que some o custo de aquisição (Compras) com o custo logístico emergencial e a taxa de obsolescência (Planejamento). Ao alinhar a remuneração e a avaliação de desempenho a estes KPIs conjuntos, a empresa força a colaboração. Adicionalmente, o processo de Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) deve ser amadurecido e formalizado, estabelecendo um fórum decisório com poder executivo para harmonizar as projeções de Marketing e as capacidades de Compras e Logística.

Em segundo lugar, a estabilidade dos Processos e Sistemas é crucial. Não pode haver "diferentes versões da verdade". É vital que a XPTO priorize a integração do ERP para garantir que todos os departamentos acessem dados de inventário, budget e previsão de demanda em tempo real e de uma única fonte. Esta transparência sistêmica elimina o retrabalho manual e o conflito de dados que hoje travam a tomada de decisão. Associado a isso, o Redesenho de processos deve ser implementado, com a documentação clara dos handoffs e a atribuição de Accountability única para cada etapa crítica, eliminando a "transferência informal de tarefas" que hoje dilui a responsabilidade.

O terceiro pilar foca no Capital Humano e na Comunicação. A mentalidade de isolamento deve ser combatida desde o ingresso do colaborador. O programa de Onboarding deve ser estratégico, incluindo rotação de tarefas ou shadowing (acompanhamento) entre os departamentos de Compras, Marketing e Logística. Isso constrói uma Visão Sistêmica inicial, fazendo com que o novo colaborador entenda o impacto de seu trabalho na cadeia de valor completa. A Comunicação Transversal precisa ser formalmente instituída através de comitês de otimização focados na resolução colaborativa de problemas, e não na busca por culpados.

Por fim, a Liderança Executiva é a força motriz, responsável por impor essa nova cultura de integração. A alta gestão deve garantir que os Gerentes sejam avaliados pelo feedback de seus pares interdepartamentais e que a colaboração seja ativamente recompensada. Somente com este conjunto de ações coordenadas — Governança Integrada, Sistemas Transparentes e Cultura Colaborativa — a XPTO conseguirá superar os silos, recuperar seu capital relacional com fornecedores e traduzir o alinhamento em eficiência operacional e crescimento de margem.

5 Conclusão das Análise

O presente estudo buscou responder à questão norteadora que inquiriu em que medida a falta de alinhamento entre os departamentos de Compras, Planejamento, Operações e Marketing da XPTO impacta a eficiência operacional e a capacidade da empresa de se adaptar ao dinâmico mercado de varejo de viagens. A partir da análise do referencial teórico e do diagnóstico qualitativo, conclui-se que o impacto é severo e manifesta-se em um custo de desintegração que é transferido, de forma cíclica e viciosa, entre os departamentos, comprometendo a margem e a agilidade da XPTO no exigente mercado de travel retail.

A contextualização inicial da XPTO no Capítulo 2 estabeleceu que o varejo de aeroportos, pela sua natureza regulatória, logística e sazonal, exige uma Cadeia de Valor de precisão cirúrgica. Contrariamente a essa necessidade, as entrevistas com os gestores de Compras, Marketing e Logística revelaram que a XPTO opera com uma estrutura marcada por "silos" organizacionais. O Analista de Compras e o Gestor de Compras, por exemplo, confirmaram que sua área se tornou o "front-line financeiro" e o "ponto de sobrecarga" de toda a empresa. Essa sobrecarga é o sintoma primário do desalinhamento, onde a ineficiência ou o trabalho incompleto de áreas adjacentes (como o Planejamento, que entrega análises "desagregadoras") é absorvido informalmente pela Compras para evitar que o processo pare. Essa dinâmica evidencia a falha na Governança Organizacional, conforme teorizado por Chiavenato (2014), onde a rigidez de papéis força uma transferência informal de tarefas, mas não de accountability.

O desalinhamento é fatalmente ampliado pela desintegração de sistemas de informação. O Gestor de Logística, por exemplo, confirmou o conflito entre o seu KPI de custo e as demandas de flexibilidade comercial de Compras e Marketing. A Logística opera com um "cálculo linear" e um sistema verticalizado que se recusa a reconhecer a inteligência comercial do Planejamento e Compras. Isso corrobora o ponto de Turban et al. (2009) sobre a existência de "versões diferentes da 'verdade' de demanda" na empresa. Sem um sistema que integre dados de forma transparente e em tempo real, cada departamento defende o seu dado, protegendo o seu KPI individual — o custo do frete para a Logística, a margem do produto para a Compras — resultando em um conflito de objetivos que inviabiliza a visão do custo total da cadeia (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2000).

O impacto mais pernicioso do desalinhamento reside na erosão do capital relacional e na perda de eficiência na execução. O Gestor de Marketing detalhou o conflito de prioridade e timing com Compras, onde a falta de apoio na ativação de eventos (como no exemplo da divulgação do evento do atleta após o ocorrido) resulta na perda de capital político com o fornecedor. O problema do Marketing, que se traduz em um "post perdido", causa um dano irreparável à credibilidade da Compras. A complexidade perante as consequências das decisões de diferentes áreas da organização que influenciam no relacionamento de stakeholder com não necessariamente esses mesmos departamentos, leva tensão e incerteza ao ambiente corporativo. Paralelamente, o Gestor de

Logística introduziu a falha de socialização organizacional (Siqueira, 2009) como um custo operacional: a falta de treinamento especializado na ponta de venda (loja) resulta em estoque obsoleto, obrigando a Logística a realizar rateios e redistribuições caríssimas, transformando a falha de RH/Marketing em um custo de frete puro.

Em resumo, as análises qualitativas confirmam que a XPTO não está apenas desorganizada; ela está em um estado de guerra fria interdepartamental. O problema não é técnico, mas sim de cultura e comunicação. A ausência de um processo de S&OP (Sales and Operations Planning) maduro e a falha em prover um Onboarding que construa uma visão sistêmica nos colaboradores criam um ambiente onde a "ineficiência sistêmica se transforma em culpa departamental" (Robbins & Judge, 2013). A clara sensação de isolamento no escopo de cada departamento, cria um pretexto para problemáticas diferentes, alimentando dores que tornam a operação doente em diferentes âmbitos, como o raciocínio de transferir o problema para a próxima área o mais rápido possível, apenas para "tirar do colo".

. A resposta final ao questionamento inicial é que o desalinhamento compromete fundamentalmente a capacidade da XPTO de ser ágil e eficiente no travel retail ao impor um ônus financeiro e operacional que é totalmente evitável, desvirtuando o foco estratégico e perpetuando o ciclo de retrabalho e conflito. A solução para a XPTO reside na urgente reconstrução de sua cultura e na imposição de uma visão unificada de resultados, onde o custo da cadeia é mais importante do que o KPI individual.

Referências

- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 5. ed. Pearson, 2013.
- DAFT, Richard L. Teoria e Projeto das Organizações. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- DAVENPORT, Thomas H. Saving IT's Soul: Human-Centered Information Management. Harvard Business Review, v. 76, n. 2, p. 119-131, 1998.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Sistemas de Informação Gerenciais. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Comportamento Organizacional. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- SCHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2010.
- SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.
- SIQUEIRA, M. M. M. Cultura e Clima Organizacional: a socialização de novos membros. In: SIQUEIRA, M. M. M. et al. Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas. São Paulo: FGV Editora, 2009.
- TURBAN, Efraim et al. Introdução a Sistemas de Informação. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- WALLACE, Thomas F.; KREBS, Michael H. ERP: Acabando com os Mitos. São Paulo: Makron Books, 2000.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, dos custos e da concorrência. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Administração Estratégica: competitividade e globalização. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

CHRISTOPHER, Martin. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

MENTZER, John T. (Org.). Supply Chain Management: views from the field. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. New York: Basic Books, 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de gestão estratégica de competências. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, p. 183-196, 2001. Edição Especial.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. Administração de Recursos Humanos. 15. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

O'BRIEN, James A. Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet. São Paulo: Saraiva, 2013.

STEVENS, G. C. Integrating the Supply Chain. International Journal of Physical Distribution & Materials Management, v. 19, n. 8, p. 3-8, 1989.

GRAHAM, Anne. Managing Airports: An International Perspective. 4. ed. Abingdon: Routledge, 2019.

OLIVEIRA, Ana Lúcia. Comunicação Organizacional: A Construção da Imagem e da Identidade. São Paulo: Saraiva, 2011. (Aborda a comunicação como elemento de identidade e coesão.)