

A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE
ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA, NA REDE DE SUPERMERCADOS IRMÃOS
MUFFATO & CIA LTDA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LILIAN WASCHBURGER GUALDESSI

**A Influência da tecnologia da informação no processo de adaptação
estratégica, na rede de supermercados Irmãos Muffato & Cia Ltda**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Engenharia da Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para a obtenção do Título de
Mestre em Engenharia da Produção
Orientador: Carlos Ricardo Rossetto, Dr.

Florianópolis, abril 2003

Bibliotecária Dirce Lucia Mestriner CRB 930/9

G911i Gualdessi, Lilian Waschburger

A influência da tecnologia da informação no processo de adaptação estratégica, na rede de supermercados Irmãos Muffato & Cia. Ltda. /Lilian Waschburger Gualdessi. - Florianópolis: UFSC. SC, 2003. 125f.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis, SC., 2003.

1. Tecnologia da Informação. 2. Mudanças Organizacionais. 3. Adaptação Estratégica. I. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. – UFSC, SC. II. Título.

CDD 21ª. ed. 658.40388

LILIAN WASCHBURGER GUALDESSI

A Influência da tecnologia da informação no processo de adaptação estratégica, na rede de supermercados Irmãos Muffato & Cia Ltda

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "MESTRE em ENGENHARIA DA PRODUÇÃO", e aprovada em sua forma final pelo Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 23 de abril 2003

Prof. Edson P. Paladini, Dr.
Coordenador do PPGEF

Banca Examinadora:

Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.
Orientador

Prof. Carlos Henrique Orssatto, Dr.
Membro

Prof. Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr.
Membro

DEDICATÓRIA

**COM MEU AMOR IRRESTRITO E
SEM MEDIDAS: MINHA CARA METADE**

ANDERSON

SINÔNIMO DE NOSSO AMOR:

JÚLIA

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter ouvido as minhas preces e dar-me perseverança e sabedoria

Ao meu esposo Anderson, querido e eterno amor que esteve sempre ao meu lado e mostra-me a cada dia o valor de conseguir conquistar os nossos sonhos e transformá-los em realidade.

A razão de minha existência, Júlia minha filha amada a quem estive ausente em vários momentos , mas que agora poderemos passar mais momentos juntos.

À Denise (minha sogra, avó da Júlia) que sempre esteve ao meu lado na transformação dos meus sonhos em realidade e nas suas orações que permitiram que pudesse seguir em frente.

Aos meus pais, Martin e Edite que sempre lutaram para que eu pudesse ser o reflexo de seus sonhos e de suas aspirações.

Ao meu orientador Carlos Ricardo, que me adotou quando eu estava perdida e sem rumo, pelas suas lições de aprendizagem e de compartilhar seu conhecimento.

À minha amiga Rita, que compartilha dos mesmos sonhos e aspirações deste a nossa graduação e agora no final de nosso Mestrado.

A minha Amiga e Colega Débora, pelos ensinamentos e ajuda na parte científica da minha dissertação.

A todos aqueles que compartilharam comigo as experiências e os entrevistado que dispuseram-se no seu tempo e nas informações, que formaram a essência deste trabalho.

A minha turma de mestrado, por ter sido gratificante a vivência e a troca de experiências, e com certeza alguns tornaram-se meu amigos para sempre.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	08
LISTA DE TABELAS	09
RESUMO.....	10
ABSTRACT	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema e Pergunta de Pesquisa	12
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	15
1.3 Justificativa e Relevância.....	16
1.4 Organização da Dissertação	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Considerações Sobre as Organizações.....	19
2.1.1 Organizações como sistemas abertos	24
2.2 O Ambiente Organizacional	30
2.3 O Relacionamento Ambiente e Organização	37
2.3.1 A adaptação estratégica	38
2.3.2 Perspectiva da escolha estratégica.....	40
2.3.3 Mudança estratégica	43
2.4 Estratégia Organizacional	47
2.4.1 Formas de desenvolver estratégias organizacionais	52
2.4.1.1 Modo planejado	52
2.4.1.2 Modo empreendedor.....	53
2.4.1.3 Modo adaptativo	53
2.5 Tecnologia da Informação	55
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	64
3.1 Conceituação da pesquisa	64
3.2 Classificação das Pesquisas.....	65
3.3 Abordagem Qualitativa.....	66
3.4 Design da Pesquisa	68
3.4.1 A pesquisa como estudo de caso	68

3.4.2 Delimitações do estudo.....	70
3.5 Coleta e Análise de Dados	71
3.6 Operacionalização da Pesquisa	74
4 HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DO SETOR SUPERMERCADISTA.....	78
4.1 Implantação e Evolução Histórica dos Supermercados no Brasil	78
4.2. Características do Setor Supermercadista.....	86
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	88
5.1 Período I – Implantação da Automação com Código de Barras (1993-1994).....	89
5.2 Período II –Investimento em Tecnologia da Informação (1995-1997).....	94
5.3 Período III – Consolidação e Unificação do Sistema de Informação (1998-1999)....	99
5.4 Período IV – Reestruturação Interna da TI à Gestão da Competitividade (2001-2001)	104
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	113
6.1 Conclusões.....	113
6.2 Recomendações.....	116
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118

LISTA DE FIGURAS

Figura I – Modelo de Organização	26
Figura II – Equifinidade	27
Figura III – O enfoque sistêmico e o ambiente organizacional.....	28
Figura IV – A abordagem sistêmica.....	29
Figura V – Elementos de ação direta e ação indireta de uma organização.....	36
Figura VI – Níveis de decisão e tipo de planejamento	51
Figura VII – Passos para a definição estratégica no modo planejado, empreendedor e adaptativo	56
Figura VIII – Os recursos e tecnologias dos sistemas de informação	65
Figura IX - Eventos críticos da influência da tecnologia da informação na adaptação estratégia dos Irmãos Muffato.....	93
Figura X - Períodos estratégicos da influência da tecnologia da informação na adaptação estratégica dos Irmãos Muffato.....	94
Figura XI – Stakeholders do período estratégico I – Implantação de automação com código de barras (1993-1994)	99
Figura XII – Stakeholders do período estratégico II – Investimento em tecnologia da informação (1995-1997).....	104
Figura XIII – Stakeholders do período estratégico III – Consolidação e unificação do sistema de informação próprio (1998-1999)	110
Figura XIV – Stakeholders do período estratégico IV – Reestruturação interna da TI para gestão da competitividade (2000-2001)	118
Figura XV - Consolidação dos stakeholders durante a adaptação estratégica dos Irmãos Muffato do período de 1993-2001	120

LISTA DE TABELAS

Tabela I - O Setor Supermercadista Brasileiro - Totais do Setor	90
---	----

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo descrever e analisar a influência da tecnologia da informação no processo de adaptação estratégica na Empresa de Supermercados Irmãos Muffato, ao longo do período de 1993 a 2001. Fundamentou-se o trabalho no modelo de estratégia organizacional e na tecnologia da informação relacionada diretamente as mudanças estratégicas implementadas pela organização durante o período estudado. A pesquisa, do ponto de vista metodológico, foi abordada como um estudo de caso e desenvolvida com uma abordagem qualitativa, sendo que na coleta de dados primários adotou-se as entrevistas não-estruturada com uma amostra de 06 colaboradores da organização. No que tange os dados coletados de fontes secundários foram utilizados documentos e artigos de jornais e revistas do setor. Utilizou-se a análise de forma descritiva, onde foram definidos os períodos com características distintas e foram conjuntamente analisadas nas estratégias adotadas nestes períodos em relação à utilização da tecnologia da informação na organização, sempre levando em conta o processo, a história e a percepção dos entrevistados em relação às mudanças ocorridas na empresa. Como resultado, obteve-se um quadro que apresenta um resumo dos quatro períodos, onde foram analisadas a mudança da tecnologia da informação e a forma como os stakeholders estão envolvidos e cada período, analisando e adequando as abordagens teóricas e metodológicas listadas no presente trabalho. Este estudo revelou como a tecnologia da informação influencia um processo de mudança e que as organizações devem estar preparadas para as inovações tecnológicas, treinando seu quadro de pessoal para tirar melhor proveito do sistema de informação tomando decisões com informações concretas e reduzindo o nível de incerteza.

Palavras-Chaves: Tecnologia da Informação; Mudanças Organizacionais; Adaptação Estratégica

ABSTRACT

This study has as its goal to describe and analyze the influence of information technology in the process of the strategic adaptation through a process at Supermercados Irmãos Muffato company, during the period of 1993 to 2001. It's based on strategic and organizational models work, and on information technology, directly related to the strategic changes, added by the organization, during the studying period.

The research, from the methodological point of view, was dealt as a case study and developed with a quality approach, and the primary data collection adopted the semi-structures with a sample of 6 direct participants and direct participants from the organization. In the field of collected data from secondary sources, it was used documents and articles from newspapers and magazines of the area. It was used the descriptive form analysis, where it was set the periods with distinctive characteristics, and they were analyzed on the adopted strategies together, in these periods related to the usage of information technology at the organization, having always in mind the process, the history and the perception of the interviewers to the changes that happened at the company. As a result, it was gotten a chart that presents a summary of the four periods. In this chart, it was analyzed the change of the information technology and the way as the stakeholders are involved to each period, analyzing and setting the theoretical and methodological approaches, pointed in this study. This study reveled how the technology of information can influence the changing process and which companies should be ready to the technological innovations, training its personal human board to take a better advantage of the information system, making decisions with specific information and limiting the uncertainty level.

Key words: Information Technology; Changes Organizations; Strategic Adaptation

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o tema e pergunta de pesquisa, em conjunto com o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, bem como a estruturação que se deu a esta dissertação.

1.1 TEMA E PERGUNTA DE PESQUISA

Até alguns anos atrás quando as empresas não apostavam em novas tecnologias e principalmente na automação de supermercados, os mesmos possuíam caixas que registravam apenas os valores das compras em máquinas de calcular com bobinas, que nem sequer somavam as vendas do dia e menos ainda permitiam a baixa de produtos em seus estoques. Atualmente a automação faz com que este ramo empresarial consiga informações com led-time menor, ou seja, as informações podem ser em tempo real e com menores custos.

O mapeamento das informações desde a sua origem, o processamento e utilização destes parâmetros para a tomada de decisão, devem ser uma ferramenta necessária e indispensável aos empreendedores e empresários atualmente, já que assim tornam-se administradores eficientes, sempre com informações confiáveis e em tempo real para as decisões mais difíceis e com número maior de pessoas e recursos envolvidos na organização.

Mckenney (1998) afirma que inovar no sistema de informações gerenciais significa o envolvimento na mudança da infra-estrutura de processamento de dados na organização.

Convém enfatizar que esse conjunto coordenado de informações precisa estar de acordo com o tipo de empresa e os dados de sua necessidade, isso preferencialmente deve ocorrer para que os cargos gerenciais possam manipular e tirar proveito dos melhores dados para que a implementação do planejamento estratégico seja com maior proximidade da realidade possível.

Assim a tecnologia da informação com sua capacidade de gerar, manipular e avaliar dados, incorpora esse conceito de flexibilidade da informação e a torna uma ferramenta poderosa e útil para os gerentes contemporâneos (Montana & Charnov, 1998).

Isso porque, dar credibilidade aos dados e saber o destino dos mesmos é extremamente importante para qualquer tipo de ação gerencial ou mesmo ferramenta para a gestão das organizações.

Com isso, os planejadores corporativos, na verdade, não fazem o planejamento, nem levam crédito por ele, mas coordenam, facilitam e oferecem apoio a equipe e aos executivos de linha (Montana & Charnov, 1998).

Os sistemas de informações gerenciais, quando aliados à tomada de decisão, podem ser decisivos no acerto da questão. Isso porque o impacto competitivo da empresa em relação aos seus concorrentes, seu potencial organizacional, a alta taxa de transformação e o tempo e recursos necessários, segundo Mckenney (1998, p.24).

Com a forma de planejar com dados atuais e consistentes requereu-se maior poder de análise de fatos presentes e futuros, além de possível comprometimento destes na elaboração das estratégias da organização.

Enfim, objetivou-se investigar este tema amplamente discutido na atual realidade para descobrir de que forma a Tecnologia da Informação (TI) poderá contribuir na melhoria da ação do planejamento estratégico nas organizações.

Segundo Stair (1998, p.15) por uma agilidade maior na resolução de problemas, a TI começou a ser desenvolvida na década de 60. Ela é caracterizada pelo conjunto de partes similares para produzir relatórios gerenciais, sendo que, na maioria dos casos era de forma periódica e com ocorrência planejada, esses serão chamados posteriormente de relatórios programados. Com o fator de inovação tecnológica, percebe-se a mudança real e rápida dos supermercados em relação a sua automação comercial, a qual permite agilidade e referência para as informações.

No caso da Rede Irmãos Muffato, houve a implantação de um SIG durante um processo de adequação a novas exigências de Administração. Estas exigências estão relacionadas ao relacionamento com a clientela, fornecedores e padrões de competição entre outros.

A Tecnologia da Informação em supermercados é assunto recente, haja vista que em revistas e livros especializados este assunto é inesgotável, pois a cada momento os softwares estão chegando com maior agilidade e com maiores resultados de informações que são necessárias ao nosso cotidiano empresarial.

Portanto, observa-se que a influência da Tecnologia da Informação no processo da adaptação estratégica, no setor de supermercados no Brasil não foi objeto, ainda, de estudos sistemáticos, conforme pesquisa bibliográfica realizada. Neste sentido, este trabalho pretende estudar a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a influência da Tecnologia da Informação no processo de adaptação estratégica, na Rede de Supermercados Irmãos Muffato & Cia Ltda?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Tendo em vista a formulação da pergunta de pesquisa, tem-se os seguintes objetivos relacionados abaixo:

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Descrever e analisar a influência da Tecnologia da Informação (TI) na adaptação estratégica da rede de supermercados Irmãos Muffato & Cia Ltda.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Compreender o processo de adaptação estratégica dos Irmãos Muffato & Cia Ltda no período de 1993 e 2001;
- b) Descrever as mudanças organizacionais ocorridas nos Irmãos Muffato & Cia Ltda no período compreendido entre os anos de 1993 a 2001, a partir do uso da TI, e
- c) Identificar os stakeholders responsáveis pela mudança organizacional, implantadas no período de 1993 à 2001.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Em função dos serviços avaliando os elementos que fora em outros setores, o pouco conhecimento no setor de supermercados e a escassez de materiais tornam esta pesquisa relevante para o setor empresarial e acadêmico. Isso devido a características que ajudarão ao novo desdobramento das estratégias com ferramentas adequadas e, sobretudo, com informações concretas para a tomada de decisão.

Neste trabalho abordou-se o fator da adaptação estratégica visto em outros trabalhos relevantes em outros setores, como energia elétrica, setor de construção civil entre outros. O objeto de estudo foi visto separadamente para o setor de supermercados em relação à grande diferença do varejo.

No contexto empresarial, pode-se citar a importância deste estudo para o setor de supermercados, tanto do ponto de vista social como econômico, haja vista que o setor de alimentos é o que possui maior peso na apuração do PIB brasileiro .

A tecnologia de informação no setor supermercadista é muito recente, porém sofreu mudanças rápidas que fizeram com que o setor obtivesse economia de custos e rapidez que puderam ser visualizadas e sentidas por seus clientes.

Assim, pretendeu-se entender os efeitos da TI nas estratégias adotadas e como as mesmas podem ser relevantes e contribuir para o controle e planejamento das ações da organização, evitando erros que possam diminuir os riscos e identificar novas de oportunidades de negócios. E que também contribui para o desenvolvimento do conhecimento geral, tendo portanto um valor extremamente político e acadêmico.

Cabe acrescentar ainda que este estudo também contribuiu com a empresa, pois o mesmo resgatou a história e fatos relevantes, fornecendo informações para implementação de futuras estratégias na organização. Divisar erros do passado, transformando-os em ponto de partida para novas decisões, ora inovadoras ora arrojadas, tende a criar novas expectativas no setor.

Também o trabalho descrito, verificou o nível de entendimento entre a tecnologia da Informação, que está sendo utilizada no momento, assim comprovará a viabilidade de se transformar em ações o que os relatórios e as informações demonstram para os gerentes.

Através de pesquisa não foi possível encontrar trabalhos que relacionem a Tecnologia da Informação à Adaptação estratégica em supermercados ou em outra área, sendo que o trabalho mais próximo deste é o de Paulo Henrique Muller Prado, cuja dissertação de Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná em 1995, versa sobre a

Automação comercial e a Satisfação do consumidor em empresas supermercadistas da Região de Curitiba.

Portanto, trabalhos com análise longitudinal no setor de supermercados, descrevendo as mudanças ambientais e os atores e fatores relevantes na adaptação estratégica contribuem para que o setor crie cenários futuros e estabeleça correlação com fatores históricos do setor.

1.4 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

O trabalho está dividido em cinco capítulos, conforme estrutura descrita abaixo:

O Capítulo 1 apresenta o tema, a pergunta de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

No Capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico sobre qual está o embasamento científico e servirá para discussão e análise dos dados coletados. Foi considerado neste capítulo os seguintes temas abordados: organização, sistema aberto, ambiente organizacional, relacionamento ambiente x organização – adaptação estratégica, perspectiva da escolha estratégica e mudança estratégica; estratégia empresarial; tecnologia da informação.

No Capítulo 3 aborda os métodos adotados na pesquisa. Iniciou-se com a Classificação das pesquisas, a abordagem qualitativa, o *design* da pesquisa e a escolha pelo estudo de caso. Apresentou-se as principais limitações da metodologia a ser adotada, descrevendo a abordagem para a coleta de dados e posterior compilação destes dados e operacionalização de toda a pesquisa.

No capítulo 4 aborda-se apresentados o histórico do setor de supermercados, suas mudanças e inovações e todos os fatos pertinentes a este estudo de caso referente a este setor.

No Capítulo 5 apresenta-se os dados analisados os resultados obtidos através do estudo de caso proposto.

No Capítulo 6 encontra-se as conclusões e as sugestões até para novos trabalhos ou continuação do mesmo. Neste momento, há um comparativo para verificar se os dados obtidos conseguiram responder a pergunta de pesquisa e se os objetivos foram alcançados.

Finalizando este trabalho, apresenta-se as referências e apêndice que se utilizou no decorrer do trabalho.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico orienta as diretrizes da pesquisa a ser empreendida. São relacionados neste estudo os seguintes pontos: organização, sistema aberto, ambiente organizacional, relacionamento ambiente x organização – adaptação estratégica, perspectiva da escolha estratégica e mudança estratégica; estratégica empresarial e tecnologia da informação.

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

A organização neste tópico será analisada quanto sua forma de interferência na estratégia das organizações, suas nuances e principalmente como ela reage ao ser um sistema aberto, interagindo com seu ambiente.

No intuito de descrever a empresa como uma organização, pode-se destacar Parsons (*apud* Etzioni, 1984:3), “as organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. O referido autor complementa que visualiza a organização composta por vários subsistemas (grupos, departamentos) interagindo com outros sistemas de ordem maior (comunidade, sociedade).

Mas Simon (1979:14), ampliou o significado da palavra organização, destacando que: a organização é um complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram na sua decisão, proporcionando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz.

“A organização vista como uma unidade social, é à disposição dos meios pelos quais diferentes pessoas e empenhadas em uma complexidade de tarefas, se relacionam entre si no estabelecimento e realização consciente e sistemática de objetivos em que concordam mutuamente”, delimita PARSONS (*apud* CHIAVENATO, 1993, p.47) .

As organizações são unidades sociais constituídas de elementos colaboradores, sistemas e subsistemas que interagem entre si mesmos a fim atingir objetivos e metas. Desta forma os subsistemas alimentam-se de informações, comunicam-se, proporcionam as decisões e o inter-relacionamento entre os colaboradores.

Robbins (2000, p.31) salienta que a organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que desempenham papéis formais e partilham de um propósito definido comum. E de acordo com o mesmo, os gerentes executam quatro funções: planejamento, organização, liderança e controle. No que tange a informações complementa e ressalta que o gerente precisa saber tratar as informações que recebe, sejam elas provindas de canais formais ou informais e, com isso tomar decisões eficazes.

O propósito das organizações pode ser, também, produzir um produto ou serviço para satisfazer as necessidades ou expectativas dos clientes, sendo estes consumidores, usuários, associados ou contribuintes. Desta forma as organizações empregam pessoas e aplicam seus recursos para melhor eficácia do seu sistema.

A definição de organização é vista como coordenação racional das atividades de um certo número de indivíduos, tendo em vista um propósito comum explícito feito através da divisão do trabalho e de uma hierarquia de autoridade (SCHEIN, 1982 ; STONER & FREMAN, 1985, p.4).

Atualmente se verifica uma tendência para organizações mais simples, nas quais há um reduzido número de níveis hierárquicos e um grau de especialidade cada vez maior, havendo uma dificuldade maior de interação entre seus colaboradores. Porém, é necessária uma organização racional e lógica, onde possa ter uma representação gráfica de como funciona o poder, a hierarquia, e a definição de objetivos formais dentro da organização.

Acredita-se que um dos maiores desafios das organizações seja criar uma sinergia entre os objetivos organizacionais e pessoais, afim de que haja uma corrente de ações e pensamentos em uma só direção para todos os colaboradores. Com isso é necessário que todos estejam cientes do papel que desempenham no todo da organização e o seu real inter-relacionamento na organização formal.

Etzioni (1984, p.3) destacou a organização com as seguintes características: 1) divisões de trabalho, com poder e responsabilidades de comunicação, que não chegam a ser causais ou advindas da tradição, mas planejadas a fim de se alcançar os objetivos delimitados e específicos; 2) um ou mais centros de poder que controlem os esforços combinados, sempre no mesmo sentido, precisando continuamente realizar e reordenar os objetivos para a organização, aumentando sua eficiência; 3) demissões de pessoas que não são interessantes para a organização, podendo também recondicionar este pessoal para outras áreas.

É necessário ver as organizações como mutáveis, abertas a inovações, críticas para com seus pontos fracos e fortes, atentas à real verificação do seu mercado, gerando, assim, novas oportunidades e possíveis ameaças e finalmente prontas a novos desafios impostos por concorrentes, clientes, ou mesmo, para própria melhoria.

Com esta nova visão de organização, as pesquisas evoluíram e começou-se a analisar as organizações com uma abordagem sistêmica, ou seja, um conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes arrumadas de uma maneira que produz um todo unificado, mantendo um estado de equilíbrio com entradas, processamento e saídas e, por fim, gerando a retroação (feedback).

Com isso, o velho modelo burocrático e mecanístico está sendo trocado por um modelo adhocrático e orgânico, com maior flexibilidade, maleável e adaptável, prevalecendo a inovação e a criatividade imposta pela nova realidade ao invés da rotina e conservadorismo operante até o momento.(MATOS & CHIAVENATO, 1999).

Silva (2001) complementa que os arranjos de pessoas também possuem limites identificáveis, fazendo com que a organização em relação ao componente humano torne-a mais complexa, criando um desafio maior aos pesquisadores organizacionais e da administração.

Mas, os administradores devem estar atentos a atritos individuais, problemas em departamentos a fim de não comprometerem a organização e não torná-la mais burocrática e inflexível.

Abrangem administradores, também estruturas, métodos e processos de trabalho, o comportamento dos indivíduos e de relacionamento interpessoal entre os membros da organização, que podem ser divididos em duas formas: Grupos formais – São grupos pré estabelecidos pela organização, através da hierarquia, dos padrões de comportamento esperado que as pessoas assumam nas situações encontradas, divisão de tarefas e autonomia; Grupos informais – São os grupos ligados através de reciprocidade de atitudes, necessidade de aceitação e também compartilhamento de informações não formais.

As organizações formais – empresas, organizações religiosas, repartições públicas ou hospitais – são as que proporcionam bens ou serviços a seus clientes e oferecem oportunidades de carreiras a seus membros, definem Stoner & Freeman (1985, p.4). E, para que essas organizações sejam bem sucedidas em seus objetivos e/ou na satisfação de suas responsabilidades sociais, elas dependem de administradores.

No novo modelo de organização se visualiza as mudanças ocorridas em seu ambiente, seja com seus funcionários ou a comunidade em geral, assim não deixando de lado a sua responsabilidade social perante aqueles que contribuem para a sua continuação.

As organizações são confrontadas com uma infinidade de Pressões: (1) concorrência crescente na arena mundial; (2) regulamentações governamentais; (3) escassez de recursos; (4) maior diversidade de força de trabalho; (5) normas culturais em mudança; (6) pressões empresariais, por parte de concorrentes, fornecedores e forças de oferta e procura. (ROBBINS & COULTER, 1997)

As organizações são compostas de sistemas que dividem-se em vários subsistemas, podendo ser: subsistema financeiro, de produção ou serviços, comercial, de materiais, recursos humanos, jurídico legal onde acrescenta-se também o subsistema de informação que está relacionado a todos os outros desdobramentos dos subsistemas existentes.

Conforme Schein (1982, p.177-178), “a complexidade inerente às organizações requer que o estudioso as considere como referência a sistemas complexos”. Para atender tais exigências, uma conceituação de organização deverá contemplar os seguintes aspectos:

- 1) A organização deve ser entendida como um sistema aberto, interagindo com o meio;
- 2) A organização deve ser concebida como um sistema com múltiplos fins ou funções que envolvem múltiplas interações entre a organização e o meio;
- 3) A organização compõe-se de subsistemas que possuem interação dinâmica de uns com outros. Desta forma, a organização deve ser analisada em função do comportamento dos subsistemas, e não o comportamento individual;
- 4) Com a dependência mútua dos subsistemas, as modificações podem afetar o comportamento de todos na organização e
- 5) A organização está inserida num meio dinâmico composto por outros sistemas, uns maiores e outros menores interagindo pelo meio na qual ela está inserida. Não se pode compreender o sistema sem considerar suas limitações organizacionais e exigências do meio.

As organizações são vistas como entidades sociais construídas e com grupos que interagem para a obtenção de objetivos, sempre visualizando os limites pertinentes do ambiente da organização onde recebem e repassam energia. Assim, as organizações precisam verificar suas reais necessidades de informação, da sua dinâmica do tipo de negócio, de suas limitações de autonomia e também de sua interdependência entre os grupos e não de forma individual.

Assim, as organizações precisam estar em perfeita sinergia entre seu ambiente interno e externo, a fim de que haja uma troca de informações no seu sistema aberto. Para Morgan (1996, p.49) enquanto a organização como um sistema, os outros níveis podem ser vistos como subsistemas, exatamente como as moléculas, células e órgãos que podem ser subsistemas de um organismo vivo, mesmo que sejam complexos sistemas abertos em si mesmos.

2.1.1 ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS

As organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidados da administração a fim de satisfazer e equilibrar suas reais necessidades internas, adaptando-se as circunstâncias ambientais, ressalta Morgan (1996, p.53).

Os sistemas fechados eram uma perspectiva mecanicista de Frederick Taylor sendo a empresa retratada como insensível às suas responsabilidades sociais, porém, em 1930, Barbard propôs a idéia da organização como sistemas abertos, mas, esta iniciativa, somente, teve aceitação depois de 30 anos (entre 1960 e 1970) pelos pesquisadores, complementa o autor acima.

Este modelo é baseado na Teoria Geral de Sistemas de Bertalanffy (1975) que foi, inicialmente, utilizada para o estudo dos organismos vivos e seu ambiente, nas ciências biológicas; teoria esta, também, durante os anos 60, reconhecida pela Administração. Na Teoria Geral dos Sistemas, Bertalanffy conceituou o sistema como um complexo de componentes em interação, conceitos característicos perfazendo totalidades organizadas, tais como interação, soma, mecanização, centralização, competição, finalidade entre outros.

As teorias tradicionais não consideravam os diferentes ambientes organizacionais e a dependência organizacional ao seu ambiente, concentrando-se no processo interno da organização, deixava de lado os processos de feedback que são elementos essenciais a continuidade da organização (KATZ E KAHN, 1973).

Para os autores Emery e Trist (*apud* Maximiano, 2000, p.105) a empresa é vista como um sistema sociotécnico aberto, que retira insumos do ambiente e devolve resultados. À luz do conceito biológico de sistema aberto, a organização mantém uma condição de equilíbrio dinâmico com seu ambiente.

Classificam-se os sistemas em dois tipos básicos: Abertos e fechados. Os sistemas fechados não são influenciados pelo ambiente e não interagem com eles, sendo uma visão mecânica dos mesmos; ao contrário dos sistemas abertos nos quais há uma constante interação dinâmica entre seu ambiente, variando o grau de interação entre o seu ambiente. (ROBBINS & COULTER, 1997, p.31; STONER & FREMAN, 1985, p.34; MANÃS, 1999, p.62)

Para Katz e Kahn (1973) a teoria do sistema aberto esboça uma abordagem conceitual para a compreensão e principalmente para a análise de muitos fenômenos. Além de descrever o comportamento de organismos vivos e combinações de organismos ela é aplicável nos processos dinâmicos ou seqüência padronizada de eventos. Nas organizações humanas, assim como em outros sistemas abertos, os processos sistêmicos básicos são de grande força energética que dão andamento ao fluxo, transformando e criando sinergia.

Explicita assim que “o problema metodológico da teoria dos sistemas consiste, portanto em preparar-se para resolver problemas que, comparados aos problemas analíticos e somatórios da ciência clássica, são de natureza mais geral”. (KATZ e KAHN, 1973, P.53)

Em relação à fronteira do sistema que o separa de cada ambiente, no sistema aberto a fronteira é mais flexível, ao contrário do sistema fechado cuja fronteira é rígida. Dependendo da atividade exercida esta fronteira torna-se mais próxima e com maior interação com o seu meio, tornando-se mais flexível com o passar dos anos.

As organizações bem sucedidas são sistemas abertos, sendo aberto por dois fatores: (1) a sobrevivência continuada das organizações depende de sua capacidade de obter recompensas do ambiente para repor os recursos consumidos no processo de conversão e, (2) a manutenção de legitimidade social da organização decorrente de que as organizações produzem efeitos colaterais sobre o ambiente (poluição do ar ou manifestações estudantis), que podem ser socialmente indesejáveis (ANSOFF & MACDONNELL, 1993)

Conforme Figura I, Borenstein (1996) define as razões pelas quais os sistemas abertos são vistos nesta pesquisa:

- a) Permitem compreender a interação organização-ambiente como “simbiótica” e formada por interesses comuns ou conflituosos, sendo exposto através do poder de barganha onde os participantes podem ser influenciados ou influenciam; e
- b) Admitem que os líderes das organizações recorrem a diferentes estratégias como forma de atingir seus objetivos.

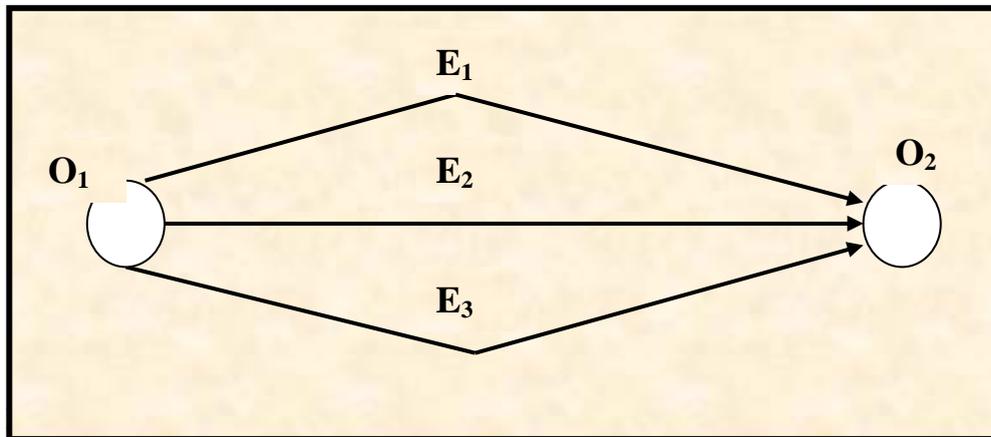


Figura I: Modelo de Organização

Fonte: Borenstein & Camargo (1997, p.24).

O modelo dos sistemas abertos tem os seguintes pressupostos para Katz e Kahn 1973
(*apud* Borenstein, 2000 p. 30 :

- Importação de energia do meio ambiente: a organização necessita do ambiente para obter insumos necessários ao seu funcionamento como por exemplo matérias primas;
- Processamento da energia: a organização recebe os insumos e transforma-os através dos seus processos internos;
- Exportação de energia após o processamento: os produtos/ e ou serviços, já processados, são entregues ao ambiente;
- Retorno a um ponto de equilíbrio após a perturbação: Trata-se da existência de um novo equilíbrio entre a organização-ambiente, após a modificação do estado anterior por alguma ocorrência;
- Realimentação que completa o ciclo importação de energia-processamento-exportação: Os produtos/serviços da organização, ao interagirem com o ambiente, vão influenciar de alguma forma o próximo ciclo de recebimento de insumos;
- Aumento da complexidade com o crescimento: São as dificuldades de coordenação e controle organizacionais com o seu desenvolvimento; e
- Equifinalidade: trata-se da existência de caminhos alternativos para que a organização possa, a partir de um estado em equilíbrio com o ambiente, atingir um estado final desejado, conforme Figura II à seguir. Esta propriedade é extremamente importante, pois contraria a visão organizacional de ‘one best way”, que é a existência de um único caminho e ótimo meio, caminho, ou estratégia para atingir o objetivo. Tal pressuposto rompe a visão mecanicista para o comportamento organizacional. A organização por estar imersa em um ambiente social, de pessoas, com todas as implicações da convivência humana, não pode ser modelada como um sistema físico, onde o conceito de otimização seja aceitável..



Fonte: Borenstein (2000)

Onde:

O_1 é o estado atual da organização

O_2 é o estado final desejado (objetivo);

E_1 , E_2 e E_3 são as diferentes estratégias possíveis para atingir os objetivos desejados.

Na tarefa de administrar, os sistemas abertos interferem no planejamento das ações, conseguindo-se, assim, prever as conseqüências imediatas de longo alcance e, ao mesmo tempo é possível compreender os riscos não previstos a medida que os mesmos vão aparecer na ação do controle.

Para Marriotti (1996, p.19), os sistemas abertos são auto-reguláveis, porém não admitem soluções tão simples, mas em caso de problemas é preciso intervir no mecanismo de auto-regulação. O autor, conforme Figura III, complementa que nos sistemas abertos há entrada e saída, com tendência para a diversidade e para a complexidade, com isso, se adquire a flexibilidade suficiente para adaptarem-se às mudanças.

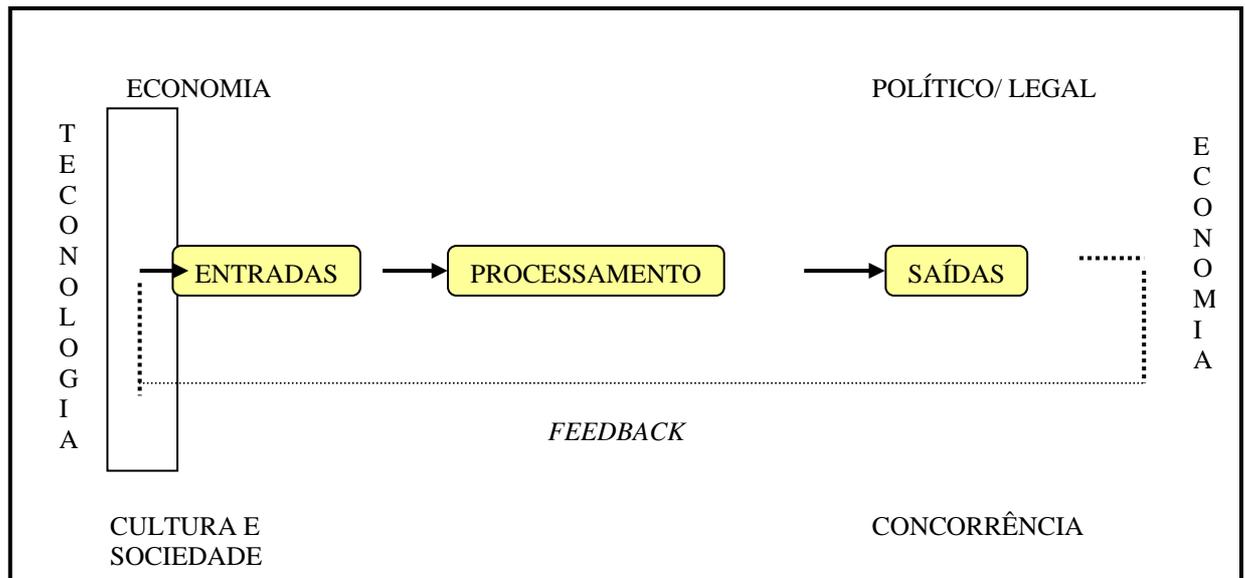


Figura III – O enfoque sistêmico e o ambiente organizacional

Fonte: Ferreira *et alli*, 1999

Bio (1985) complementa que os sistemas abertos envolvem a idéia que determinados *inputs* são introduzidos no sistema e, processados geram certos *outputs*, e deste efeito a empresa vale-se de recursos materiais, humanos e tecnológicos, de cujo processamento resultam em bens ou serviços a serem fornecidos ao mercado.

Os sistemas abertos são auto-reguláveis e permitem entradas, processamento e saídas, gerando um retorno como feedback, conforme Figura IV abaixo. Estes sistemas permitem a transformação dos recursos envolvidos para melhor interação entre todos os aspectos que a organização está envolvida. As entradas podem ser matérias primas, recursos humanos, capital, tecnologia e informação; o processo de transformação converte as entradas em produtos ou serviços acabados através das atividades desenvolvidas do trabalho, das funções administrativas, da tecnologia e modo de operação da organização e as saídas incluem os produtos ou serviços, relatórios financeiros, informações e resultados humanos.

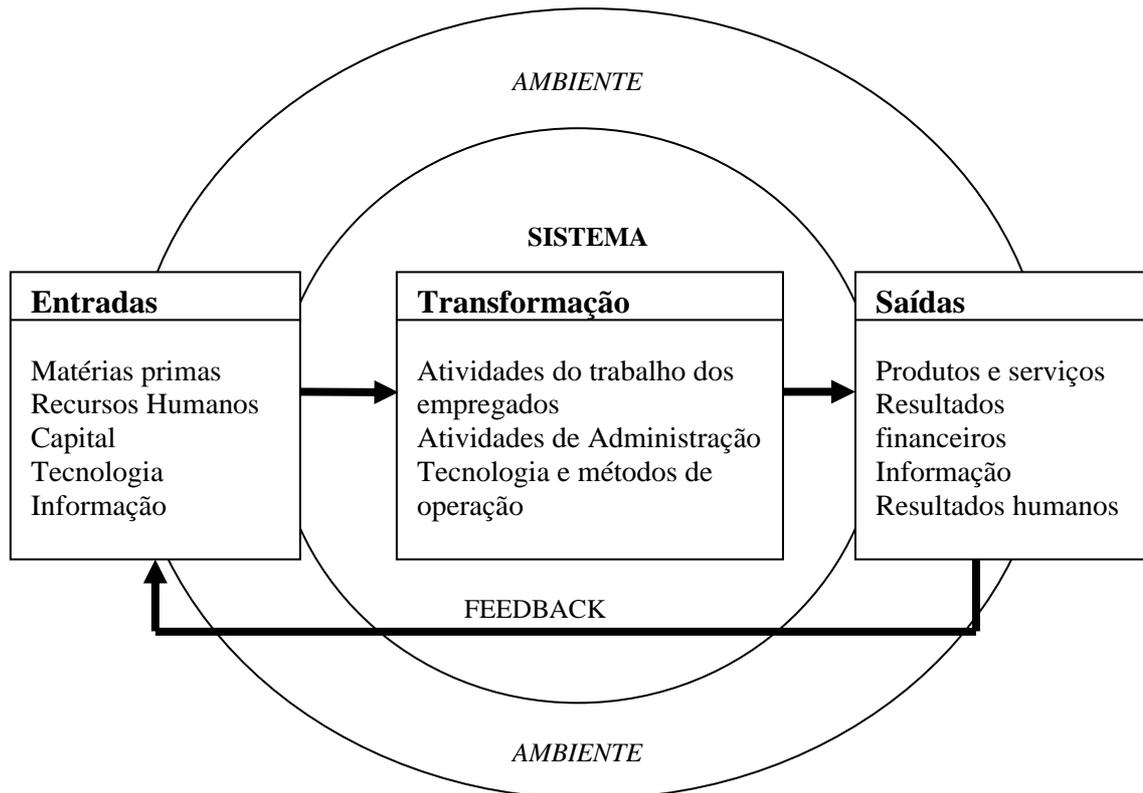


Figura IV – A Abordagem sistêmica

Fonte: Robbins & Coulter, 1997 p. 32

A organização não consegue ser auto suficiente, haja vista, que ela depende da interação para poder receber insumos necessários a sua sobrevivência e para servir de apoio para absorver seus produtos. Assim, nenhuma organização sobrevive se ignorar regulamentos do governo, o relacionamento com fornecedores, a tecnologia desenvolvida pelos concorrentes e também a real expectativa dos clientes em relação a produtos e serviços ofertados pela mesma.

No entanto, as organizações em seus sistemas abertos, interagindo com seu ambiente organizacional, devem estar em constante análise para definir exatamente o contexto inserido e os elementos envolvidos.

2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

As constantes pesquisas em torno do contexto onde as organizações estão inseridas e quais são as forças que podem alterar sua estratégia e seu direcionamento, fazem com que o estudo permeie a linha da seleção e avaliação de oportunidades e ameaças para obter um parâmetro de avaliação competitiva da organização frente a seus concorrentes.

Segundo Bowditch e Buono (1997, p.143), o ambiente não possui um conceito aceito por todos, mas utilizar-se-á seguinte definição “o ambiente são todos os elementos existentes fora dos limites da organização, e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou parte dela”.

Para Borenstein (2000) o ambiente é definido como um conjunto de informações ou elementos externos à organização e que podem afetar o seu desempenho, no todo ou somente uma das partes.

O âmbito e atuação de uma organização referem-se aos limites físicos e psicológicos da atuação de uma organização em termos de influenciar ou ser influenciada. A dinâmica acontece para que as mudanças ambientais das organizações não tenham um posicionamento obsoleto ou ameaçador para sua sobrevivência e desenvolvimento. (VASCONCELOS & MACHADO, 1982). Assim não se pode definir com exatidão a linha que permeia o fim da organização e início do ambiente, percebendo o ambiente geral, específico, interno e seu ambiente real ou percebido.

Oliveira (1999) complementa que o ambiente não é estável, uniforme e inflexível e sim um conjunto dinâmico que atua frente a grandes quantidades de forças, de diferentes dimensões, direções e natureza, podendo mudar a qualquer momento, haja vista, que as mesmas encontram-se em sinergia com as demais forças.

Na dinâmica das organizações as adaptações aos novos acontecimentos devem acontecer de forma ágil e sem um alto grau de interferência na rotina da organização.

Para Oliveira.M (2001, p.16) o ambiente geral da organização é todo aquele que constitui os fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações. Incluem-se condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, variáveis legais, sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais, dentre outros aspectos pertinentes a cada tipo de organização. São condições que podem afetar potencialmente a organização.

As condições que podem alterar o ambiente da organização dependem da situação do momento, ou seja, conforme o tipo de negócio e seus produtos podem em momentos oportunos interferir nos aspectos menos ou mais sua atuação do mercado.

Certo & Peter (1993, p.43) definem que “o ambiente de uma organização é dividido em três níveis distintos: ambiente geral; ambiente operacional e o ambiente interno.”

O ambiente operacional ou específico pode ser concebido como o ambiente externo da organização, tendo as mesmo influências específicas e imediatas sobre a administração da organização. Principais componentes do ambiente operacional podem ser: clientes, concorrência, mão-de-obra, fornecedores; e questões internacionais, complementam os autores acima.

Desta forma, o ambiente específico varia para cada empresa de acordo com seu domínio específico ou conforme a diversidade de produtos ou serviços oferecidos e o segmento em que atua, dependendo assim das atividades centrais que a mesma está inserida.

Albrecht (1994) mostra “uma divisão conceitual do ambiente operacional em oito ambientes críticos dentro da organização: clientela, concorrência, ambiente econômico, ambiente tecnológico, ambiente social, ambiente político, ambiente jurídico e ambiente físico”.

Robbins & Coulter (1997) definem que o ambiente específico é a parte do ambiente diretamente ligada à consecução das metas da organização e consistem nos componentes cruciais ou centros de interesses que podem influenciar positiva ou negativamente a eficácia de uma organização. Desta forma, o ambiente é único e muda de acordo com as condições.

O ambiente operacional, chamado de ambiente genérico, abrange as condições que podem afetar a organização, mas cuja relevância não é clara para os administradores, concluem os autores acima.

Oliveira.M (2001, p.16) aborda o ambiente organizacional sob a ótica da percepção e realidade, existindo diferença entre o ambiente real ou objetivo e o ambiente visto por percepção dos gerentes ou subjetivamente. O ambiente real consiste em entidades, objetivos e condições que existem fora da empresa e estão concentrados no ambiente externo geral e específico da organização e que podem através de ferramentas objetivas, mensuráveis e reais importar dados como: indicadores econômicos-financeiros, demográficos e mercadológicos entre outros e que podem gerar restrições na forma de funcionamento da empresa.

O ambiente percebido reflete a interpretação subjetiva do ambiente real. As percepções são reais, porém, ocorrem dentro das organizações e nem sempre há uma correspondência direta entre o que se vê e pensa-se que é. Porém, são essas pessoas que agem e decidem de acordo com suas percepções ou “*feeling*”, portanto nem sempre tomam como ponto de partida fatos reais e mensuráveis.

Com isso, os administradores enfrentam a alta incerteza ambiental, limitando as formas e opções da administração, como também, a liberdade de determinar o próprio destino e os aspectos pertinentes às suas organizações.

Para Rezende e Abreu (2000, p.109), “ao atuar na definição da estratégia sobre o ambiente que a organização está inserida e sobre o seu ambiente interno, a informação ajuda os executivos a identificar as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da empresa, ajudando a criar um cenário para uma resposta mais eficaz.”.

Para Bowditch & Buono (1997) o ambiente deve ressaltar a necessidade de relação que existe entre os grupos e a organização. Com isso, verificar a natureza exata destes laços entre as empresas, e a formação de grupos de coalização variam de intensidade, duração e significado. .

O modelo relatado por Borenstein (1996), é o que descreve a organização através de constituintes externos e internos, e norteia que eles interagem, barganhando entre si, para no

final obter parcelas de poder em relação à organização, formando a Coalizão Externa (CE) e Coalizão Interna (CI).

Os grupos de coalizão externa são aqueles que não atuam como empregados em tempo integral na organização, porém, por algum motivo estes podem influenciar ou serem influenciados pelas ações tomadas pela organização. Segundo Mintzberg (*apud* Borenstein, 1996) pertencem a este grupo: proprietários, sindicatos e associações de empregados; os associados, constituídos pelos fornecedores, aliados, competidores e clientes; o público em geral, como governos e grupos de interesse e pressão, imprensa, formadores de opinião; (o Conselho de Administração nas sociedades anônimas).

Os constituintes da coalizão interna podem ser o Presidente ou executivo Principal; os operadores, ou seja, os funcionários que efetivamente produzem ou contribuem de forma direta para obtenção de resultados e serviços; gerentes a quem os operadores são subordinados e constituem a linha hierárquica da organização; os membros da tecnoestrutura, responsáveis pelo projeto e operação de setores ou departamentos como: planejamento, financeiro e contabilidade e o pessoal de apoio, responsável pelas atividades meio, como xerox, café, limpeza e outros. (Mintzberg, 1983).

Morgan (1996) ressalta que é possível ver como toda atividade organizacional é baseada em interesses. Os objetivos organizacionais, a estrutura, a tecnologia, a estruturação de cargos, o estilo de liderança e outros aspectos formais do funcionamento organizacional passam a ser vistos de uma dimensão política. A análise organizacional que se baseia nessa perspectiva também ajuda a encontrar a forma de suplantar as limitações da idéia de que as organizações são sistemas funcionalmente integrados.

Os grupo de coalizações externa ou interna podem interferir ou influenciar nas decisões, estabelecimentos de metas e também no andamento das atividades, fazendo que com sejam aceitas as metas e toda e qualquer alteração na organização pelo grupo de coalizações interna ou externa.

Uma outra perspectiva de análise do ambiente externo é a oferecida pelo modelo dos *stakeholders* que para Stoner & Freeman (1985); Wright *eti alli*(2000:56) são os grupos ou indivíduos que diretamente ou indiretamente podem afetar ou serem afetados pela obtenção

dos objetivos da organização, podendo ser inclusos no grupo os empregados, acionistas, credores, concorrentes, gerentes, clientes, bem como governo, a comunidade local e o público em geral. Os autores complementam essa idéia, recordando que uma questão particular pode unir diversos desses *stakeholders* formando coalizões, que podem apoiar ou se opor à política organizacional.

Com isso, cada organização terá um mapa específico de *stakeholders* que, em sua essência, será a imagem do componente de ação direta de seu ambiente externo, complementam aos autores, conforme Figura V.

Os *stakeholders* de ação direta influenciam diretamente as organizações e podem ter relacionamentos diferentes em organizações diferentes, ou seja, para o sindicato de trabalhadores pode ser um grupo de *stakeholders* para uma indústria altamente sindicalizada como a indústria de automóveis e ter um pequeno impacto e indireto sobre a indústria não sindicalizada como uma editora, segundo os autores. Os stakeholders de ação indireta são elementos do ambiente externo que afetam o clima em que ocorrem as atividades e que não afetam diretamente a organização, como tecnologia, política entre outros, conforme figura V. Complementam que os *stakeholders* internos são parte do ambiente pelo qual um administrador individual é responsável.

Assim, dentro das organizações as coalizões com a medição de força do poder são vistas diariamente, fazendo com que os grupos com maior articulação política consigam sobrepor suas decisões frente a maioria e também da organização como um todo, no entanto, não há perdedores diretos e sim mudanças que deixam de serem proporcionadas ao grupo.

O modelo dos *stakeholders* permite que se façam considerações analíticas importantes, segundo Oliveira.M. (2001, p.18):

- ◆ Interesses: define o que cada *stakeholder* quer, se esses interesses se encontram claramente definidos e se são conflitantes com os interesses da organização. Quais as estratégias usadas pela organização para poder influenciar os *stakeholders* de acordo com seus próprios interesses?
- ◆ Poder ou influência: Qual a base de poder ou influência de cada conjunto de *stakeholders*?

- ◆ Comportamento organizacional: Permite um comportamento voluntarioso frente às questões.

O papel que os *stakeholders* desempenham para Stoner & Freeman (1985, p.46) podem mudar à medida que os ambientes e objetivos organizacionais evoluem ou desenvolvem-se, com isso os administradores devem sempre estar sensíveis aos grupos de influência ou influenciados nas novas estratégias das organizações.

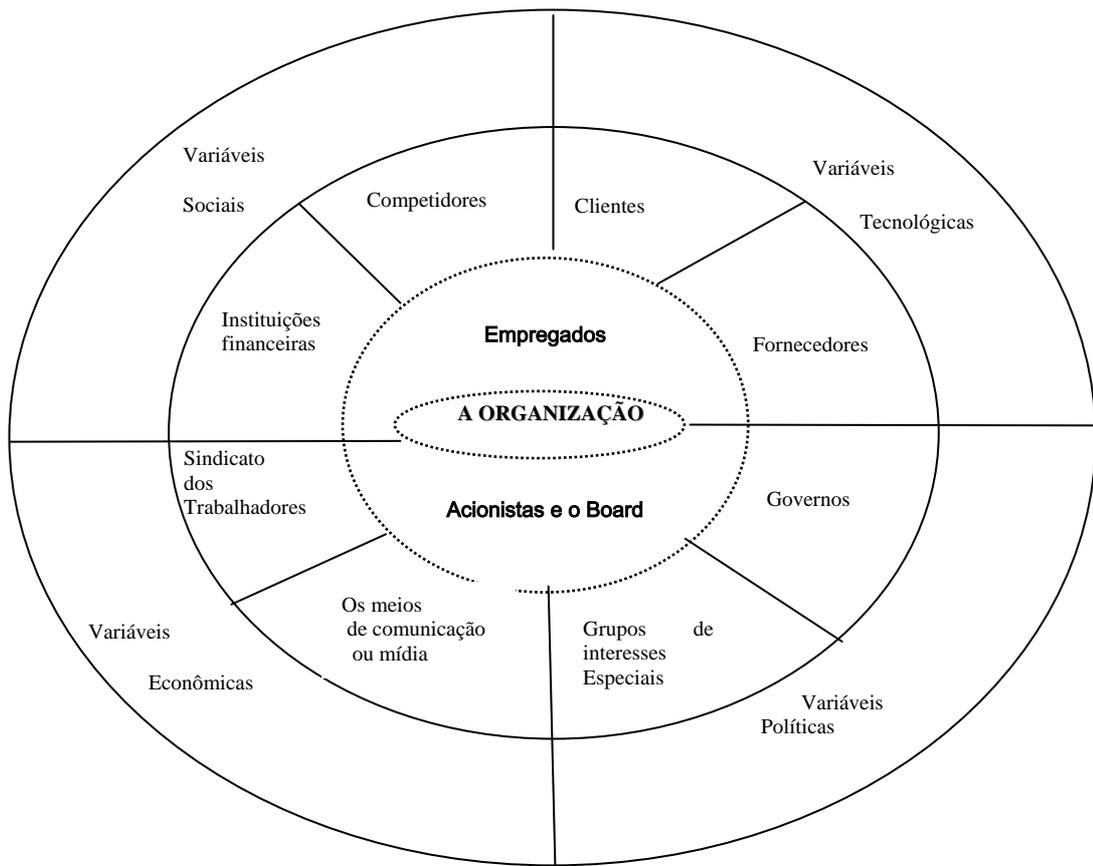


Figura V : Elementos de ação direta e ação indireta de uma organização

Fonte: Stoner & Freeman, (1985, p.47).

Os autores complementam que os ambientes da organização podem contar com múltiplos *stakeholders* e que podem formar componentes de ação direta que são:

- ◆ **Redes e Coalizões:** uma rede complexa de relacionamento liga os stakeholders entre si, bem como estes à organização, desta forma, uma questão particular pode unir vários *stakeholders* no apoio ou oposição à política organizacional. As próprias organizações podem utilizar redes e coalizões de *stakeholders* para influenciar indiretamente outros stakeholders;
- ◆ **Papéis múltiplos:** Um único indivíduo ou um grupo pode ter relacionamentos múltiplos em uma organização, ou seja, um empregado de fábrica ora funcionário ora comprador do produto, ora acionista ou ainda membro de um grupo de consumidores na defesa de produtos, ou também, participante de um partido político que versa sobre livre comércio e protecionismo. Devido a isso, os stakeholders precisam equilibrar papéis conflitantes ao determinar quais atitudes desejam que a companhia adote, e

- ◆ O Papel especial da direção: A direção da empresa é responsável pela organização como um todo, o que requer, freqüentemente, o contato com diferentes *stakeholders* e o equilíbrio das exigências conflitantes, devendo, também, assegurar relacionamentos equilibrados entre os *stakeholders* mais importantes, tanto a curto quanto em longo prazo.

Assim relaciona-se os stakeholders em virtude de seus interesses próprios e que delimitam os objetivos da organização a seu favor, fazendo com que a alta administração enfrente a tarefa árdua de conciliar os objetivos individuais em relação aos objetivos da organização como um todo.

Conforme Fonseca (2001, p.38) nesta técnica de análise, percebe-se o macroambiente a partir de todos os grupos, indivíduos ou organizações que possam estar envolvidas, participando ou apenas influenciados pela organização, demonstrando um quadro de todas as forças que interagem com a organização.

O modelo dos *stakeholders* foi considerado na pesquisa em questão, pois representa uma técnica de análise que serve de referência aos agentes determinantes no processo de relacionamento do ambiente em relação a organização, bem como este grupo interage na mudança organizacional.

2.3 RELACIONAMENTO AMBIENTE E ORGANIZAÇÃO

O ambiente está fora do controle da empresa, mas afeta o seu comportamento e sua reação frente às adversidades provocadas pelos elementos que compõem o ambiente.

A organização é afetada por forças ambientais externas, como também provoca impactos sobre seu ambiente externo. O ambiente interno da organização (recursos, missão e objetivos da organização) está ligado ao ambiente externo, fazendo com que a missão e os objetivos são determinados devido ao contexto das oportunidades e ameaças ambientais.

Será abordado como as organizações adaptam-se às mudanças que ocorrem em seu ambiente e a forma pela qual elas definem a escolha estratégica, bem como reagem às mudanças geradas a partir destas escolhas.

2.3.1 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

O comportamento organizacional é a forma pela qual as organizações controlam ou criam seus próprios ambientes, e conforme Vieira (2000), a adaptação estratégica é o processo de ajuste entre a organização e o ambiente visando a harmonização da estratégia empresarial com as novas exigências internas e/ou externas.

Para Ackoff (1976, p.12) a adaptação é a resposta ao estímulo que reduz de fato ou potencialmente a eficiência do comportamento de um sistema. A mudança, neste caso, pode ser dentro do sistema (interna) ou no seu ambiente (externa).

As literaturas que tratam sobre Teoria geral da Organização abordam esta questão com vários enfoques, porém, não existe uma visão unânime sobre este caráter. As opiniões têm se dividido em duas posições: a determinista e a voluntarista.

Na posição determinista pressupõe-se que o ambiente organizacional é determinístico e imutável, controlando e coagindo as organizações a se adaptarem de acordo com as suas imposições. Ao contrário desta posição, a de abordagem voluntarista sustenta que a adaptação organizacional pode ser realizada por meio de escolhas dos administradores e que estes podem influenciar o ambiente em que operam. (ALVES, 2000).

Rossetto (1998) completa que a visão determinista considera que o ambiente impõe restrições e contingências às organizações e não considera o processo de ajustamento entre o ambiente e a empresa. Desconsidera a capacidade dos executivos, cuja função seria adequar a empresa às condições impostas pelo ambiente.

A visão voluntarista considera a capacidade da organização de influir no ambiente, cujas mudanças são consequência da influência. As mudanças ambientais são consequências das ações de algumas empresas com poder de manipular o ambiente.

Hrebiniak & Joyce (1985) o determinismo ambiental é a capacidade do ambiente externo à organização de influenciar ou restringir suas ações e a sua capacidade de escolha estratégica. Child (1972) considera como a autonomia da organização de decidir, antecipar ou ainda influenciar nas situações de mudanças sendo considerados separadamente.

O voluntarismo e o determinismo são variáveis independentes e podem estar em lados opostos para desenvolver uma tipologia de adaptação organizacional. No entanto, ambos devem interagir para definir uma estrutura ou um contexto causal. As interações do voluntarismo organizacional e do determinismo ambiental geram quatro tipos diferentes de variação: seleção natural, diferenciação, escolha estratégica e escolha não diferenciada; complementam os autores.

A seleção natural requer mínima capacidade de escolha estratégica, ou seja, há um alto grau de determinismo e baixa escolha estratégica, não tendo a organização qualquer controle sobre os fatores que a permeiam, sendo mais comum em nichos de mercado em condições de concorrência imperfeita. (OLIVEIRA. M, 2001, p.20)

Na adaptação por escolha estratégica, as organizações possuem alto grau de escolha e baixo determinismo, com isso a máxima capacidade de escolha e adaptação planejada, e neste caso a empresa modifica-se para superar uma alteração de ambiente, sendo que a atitude proativa é o ícone desta escolha.

A escolha por diferenciação onde a adaptação é do tipo com alta capacidade de escolha estratégica, e são empresas que procuram escolher um segmento de mercado que atuam para dominá-lo, desta forma concentrando esforços e recursos para a vantagem competitiva, porém com algumas restrições.

Na Escolha Indiferente é a baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental, na qual estas organizações apresentam comportamento reativo, sendo forçadas a procurar novas escolhas, a fim de adquirir vantagem no mercado e adaptação pelas oportunidades.

Hall (1984) afirma que o ambiente entra na organização sob forma de informação e, como toda a informação está sujeita aos processos de interpretação, de tomada de decisão e de comunicação, com isso o processo de escolha é influenciado pelos aspectos em que a organização verifica ser relevante em relação ao ambiente que está sendo estudado.

2.3.2 PERSPECTIVA DA ESCOLHA ESTRATÉGICA

A possibilidade de realizar as escolhas estratégicas é fundamental para explicar o processo de adaptação estratégica, para Child (1972). O autor complementa que a maioria dos modelos de adaptação explica pouco mais do que associações positivistas entre dimensões da cultura organizacional e fatores situacionais, como ambiente, tecnologia e tamanho. Ou seja, estes modelos não consideravam a possibilidade de escolha das pessoas que estavam no poder, bem como o processo político de que resultam as decisões.

Assim, é necessário que tão logo as organizações estabeleçam as informações necessárias para a escolha da estratégia a ser realizada, os dados sejam coletados e analisados, bem como os resultados sejam processados e repassados aos membros da alta administração com maior brevidade possível a fim de que possa formular e implementar as estratégias para a decisão final do grupo.

A maioria das informações coletadas não consegue chegar ao local certo, isto porque a “estrutura militar” antiga emperra a resolução de problemas. E, quando chegam as informações, não vêm as escolhas sensatas. E quando são sensatas, o problema maior é a lentidão da tomada de decisão - quando procura-se o alvo ele já mudou de lugar. Ou ainda, apesar de corretas e no tempo oportuno, as escolhas não se transformam em ações decisivas.

Oliveira (1999:201) menciona que o executivo, com o mais alto poder de decisão participativo no processo de estabelecimento de estratégia, é quem dará o seu toque pessoal ao assunto, pois a ele cabe determinar qual estratégia deverá ser implementada. Porém outro aspecto que deve ser visualizado pelo executivo é que a estratégia escolhida terá efeito

sinérgico, fazendo com que o efeito combinado de duas ou mais estratégias chegue a um resultado maior do que a soma das estratégias escolhidas.

As decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e imprevisível, assim como mudanças que podem ocorrer em seus ambientes com maior importância. (MINTZBERG & QUINN, 2001, p.25).

Dar enfoque às competências específicas da organização previamente como informação necessária para a definição da estratégia leva à ampliação do conceito para uma forma mais prática. E, a informação dessa forma afeta a definição da estratégia tanto como um dado vital para o processo do planejamento quanto como uma variável essencial da definição da estratégia.(MAGGEE & PRUSAK,1995).

Oliveira (2001) relaciona que as escolhas estratégicas devem ser feitas por meio de iniciativas dentro das relações internas e externas da organização, tanto de forma reativo esperando que os eventos sejam reais, como proativos, ou seja, antecipando-se ao ambiente percebido.

Mas, algumas vezes as organizações decidem por algum tipo de estratégia, em virtude da situação atual, com a qual estas terão menos impacto, deixando de lado o impacto a longo prazo, pois com ou sem esta escolha os fatos encaminhariam para uma decisão a ser feita pela organização, gerando problemas ou conflitos com dimensão maior.

Porter (1989) descreve que, freqüentemente, as empresas fazem escolhas estratégicas sem considerar as conseqüências a longo prazo para a estrutura industrial, pois elas visionam o ganho em sua posição competitiva se a ação tiver êxito, porém, se esquecem de prever as reações competitivas.

A escolha estratégica tem como base o estabelecimento de alternativas de ação que englobem as possíveis configurações da empresa perante o binômio produto-mercado. (OLIVEIRA,1999).

Para Miles & Snow (*apud* Mello R, 1997:30) a perspectiva da Escolha Estratégica tem cinco características importantes:

- a) Coalizão dominante: é um grupo que detém poder e influencia politicamente nas decisões. Os indivíduos que a compõe, podem não ser os mais altos na hierarquia formal, porém têm alta capacidade de influenciar o sistema e realizar as escolhas estratégicas;
- b) As percepções: a ação da organização perante o ambiente ocorre através das percepções realizadas pela coalizão dominante;
- c) A segmentação: é a formatação do ambiente de acordo com a visão do grupo coalizante, influenciando a departamentalização da estrutura da empresa;
- d) A procura/busca de atividades: refere-se a tarefa do grupo dominante na análise e identificação dos elementos relevantes e críticos do ambiente, a fim de definir a postura organizacional, ou seja, reativa ou proativa, e
- e) As restrições dinâmicas: referem-se as estratégias, estruturas e experiências que ocorreram no passado e que possam ser empecilhos às escolhas estratégicas da coalizão dominante.

No entanto estas decisões de coalizão dominante têm mais força do que o determinismo ambiental, podendo, então, criar o ambiente e manipular suas ações a fim de criar demandas ou meio de proteção contra a concorrência.

Sendo a estratégia vista como sinônimo de escolha, faz-se necessário escolher quais são as necessidades da clientela que a organização quer atender. É preciso responder às necessidades do cliente, obter o máximo de informações sobre ele e ouvir seus comentários.

As idéias aqui propostas quanto à escolha estratégia serviram de apoio para a presente pesquisa, uma vez que a adaptação e a escolha estratégica são advindas de um processo dinâmico e resultante da coalizão dominante que se baseia nas percepções do ambiental e da sua interação com ele.

Percebe-se como a escolha estratégica pode interferir no processo de mudança organizacional e os impactos advindos da escolha dos executivos da organização, pois dependendo de como se dará o desenvolvimento da mudança estratégica, pode-se ter uma projeção das oportunidades e ameaças que permearão a organização.

No século XXI, os novos modelos propostos para a estratégia convergem, realmente, para a capacidade de adaptar-se à mudança, flexibilidade e aprendizado organizacional. Assim, para alguns a agilidade estratégica passa a ser mais importante que a estratégia em si, fazendo com que as mudanças ocorram de forma ágil e eficaz, a fim de tornarem-se inovadores nas estratégias a serem implantadas.

2.3.3 MUDANÇA ESTRATÉGICA

O desenvolvimento organizacional envolve a organização como um todo para que a mudança possa ocorrer efetivamente. A organização necessita de todas as suas partes trabalhando em conjunto para resolver os problemas e as oportunidades que surgem, sendo que na mudança as novas idéias e práticas são aprendidas de modo que as pessoas passam a pensar e executar de uma nova forma. (CHIAVENATO, 2000).

Os indivíduos ou grupos resistem a mudança dependendo do grau de ameaça ou desconforto, resistindo as mudanças em curto prazo os indivíduos vão resolvendo os problemas mais próximos, esquecendo-se dos impactos cumulativos de todos os acréscimos futuros. (ANSOFF, 1991, p.218).

Para Bernardes (1993), o processo da mudança tem que ser aceito pelos participantes da organização, pois são eles que estão envolvidos e sentem os prejuízos ou benefícios para o desenvolvimento da nova forma de agir ou pensar.

No presente estudo, foi adotada a definição mudança estratégica de Pettigrew (*apud* Rossetto, 1998, p.54), que significa “uma investigação empírica de diferenças através do tempo sobre uma ou mais dimensões da estratégia. Considera-se as dimensões da estratégia como sendo seu contexto, processo e conteúdo, não deixando de lado a frequência das mudanças”.

A natureza da mudança com sua frequência preocupa-se na magnitude das mudanças, e envolve dois tipos de mudança; Como frequência, a mudança será descrita como ondas de

mudança e continuidade, saltos e pausas ou um fenômeno empurra-puxa (MINTZBERG e WATERS, 1982). Isto se refere á constatação de que estratégias comumente não mudam de uma maneira contínua, em vez disso, mudam de maneira incremental, iniciam com saltos, seguido por períodos de continuidade ou pausas (MILLER E FRIESEN, 1980; MINTZBERG, 1978; TUSHMAN E ROMANELLI, 1985).

Assim, além da freqüência das mudanças será abordada na mudança estratégia os seguintes elementos: **contexto** (elementos internos ou externos que interferem no processo), o **conteúdo** (áreas que se encontram em análise neste processo de transformação) e o **processo** (diz respeito as ações e reações das partes envolvidas da organização).

A1. Contexto:

Para Giddens (*apud* Rossetto, 1998) a explicação do processo de adaptação organizacional, é contextual. Para explicar a mudança, é necessário entender o contexto, isto é, aquele conjunto de elementos externos e internos à organização que influem no processo. Apesar de vários autores concordarem sobre a necessidade de uma abordagem contextual, não existe muito consenso sobre o que é o contexto.

O **contexto** (é o "porquê" da mudança) pode ser dividido em externo e interno. O **contexto externo** refere-se ao ambiente social, político, econômico e competitivo no qual a organização atua, bem como à percepção, ação e interpretação das políticas e eventos. (VARASCHIN, 1998), e o **contexto interno** é o espaço no qual vão surgir as idéias de mudança relacionando a estratégia, estrutura, a cultura organizacional e o contexto de poder e político existente na organização, surgindo assim idéias e impulsos para que a mudança possa emergir. Neste caso o processo de mudança dar-se ás ações, reações e interações das partes envolvidas. (PETTIGREW, 1987; PETTIGREW 1992).

Para Morgan (1996) o processo de mudança tem sido dado como um problema de mudanças no contexto interno e externo, como tecnologia, estruturas, habilidades e motivações dos empregados. Contudo se correto, a mudança efetiva depende das mudanças de imagens que deve guiar as ações.

“A outra dimensão da mudança ambiental mede a quantidade de elementos diferentes e relevantes no ambiente externo das organizações fornecendo o grau de complexidade. Um ambiente é complexo quando há um grande número de elementos distintos que exercem influência significativa sobre a organização. Já um ambiente simples caracteriza-se por apenas alguns fatores externos importantes” (MELLO, 1997, p.25).

Essa visão demonstra que as organizações são capazes de visualizar e adequar-se às mudanças ambientais, escolhendo os nichos que deseja operar adaptando-se as mudanças escolhidas.(MILES, 1982)

“Valoriza-se nesta pesquisa as diferentes percepções e representações mentais dos atores envolvidos nos processos de mudança, pois é a forma com que eles elaboram seus conhecimentos que contribuem para construir as realidades sociais que fundamentam suas ações” (VARASCHIN, 1998, p.59). A autora complementa que os contextos onde a organização está inserida são flexíveis , isto é, eles não são entidades inertes ou objetivas, já ao contrário os atores selecionam os elementos do contexto em função de seus próprios interesses e valores, elaborando esse contexto da sua maneira.

“Os estudos encontrados nesta área parecem suportar a afirmação que a mudança estratégica, para ser entendida, deve ser examinada considerando não somente as mudanças ambientais, mas também certos fatores contextuais internos à organização”. (ROSSETTO, 1998).

A2. Conteúdo:

O **conteúdo** (é "o quê" da mudança) da mudança diz respeito às áreas particulares de transformação que estão sob análise (PETTIGREW, 1992). Podem ser citados como exemplos de conteúdo a tecnologia, os produtos, a localização geográfica e a cultura organizacional. A Formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia que a organização necessita deverá inevitavelmente requerer o gerenciamento de seu contexto e processo (PETTIGREW, 1987).

Topping (*apud* Rossetto, 1998) que as mudanças de conteúdo tomam forma e lugar são nos seguintes níveis estratégicos: corporativo, negócio, cooperativo (interorganizacional) ou funcional¹.

Portanto, o conteúdo da mudança estratégica, adotando as dimensões do autor, pode ser:

1. Mudança estratégica em nível corporativo envolve um realinhamento do domínio produto/mercado da organização (ANSOFF *apud* ROSSETTO,1998);

2. Mudança estratégica em nível de negócios é definida como uma modificação das decisões competitivas (mudanças de preço ou qualidade) dentro de um domínio específico de produto/mercado (BOURGEOIS *apud* ROSSETTO,1998), e

3. Mudança estratégica em nível cooperativo envolve uma variação no grau de interdependência ou cooperação entre uma organização e outras organizações no ambiente (NIELSEN *apud* ROSSETO,1988).

A3. Processo

O **processo** de mudança (é o "como" a mudança acontece), o qual diz respeito às ações, reações e interações entre as várias partes integrantes da organização (seus *stakeholders*, a *coalizão dominante*) e que estão interessadas na mudança em questão. (VARASCHIN, 1998, p. 61)

De acordo com Pettigrew (1992), a pesquisa sobre mudança deve envolver a sinergia contínua entre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança, junto com a habilidade para regular a interação entre os três.

Dentre as mudanças pode-se encontrar a mudança tecnológica, fazendo com que as organizações possam ter estratégias mais agressivas ou reativas em relação a tecnologia ou a inovação tecnológica. Assim alguns preferem seguir os concorrentes que adotaram as mudanças ou mesmo liderar este processo de avanço tecnológico. Para os administradores obterem informações do que está ocorrendo no seu negócio, utilizam-se de fontes como: Patentes, revistas especializadas, feiras técnicas e da indústria, associações de pesquisa, congressos, contatos informais com universidades, institutos de pesquisa, contatos com fornecedores de tecnologia. (MAXIMIANO, 2000: 403).

A mudança, em certo momento, começa a ser vista não como uma escolha estratégica, mas sim, como uma necessidade de sobrevivência haja vista a mutação constante do ambiente, devendo assim haver um realinhamento das funções e processos internos para poderem suprir os níveis de exigência no aperfeiçoamento contínuo a fim de criar melhores condições competitivas. Assim, a habilidade com que se trabalha a organização para se obter resultados positivos nas mudanças, deve-se principalmente a resposta efetiva e imediata as pressões do ambiente.

A partir do momento da mudança do poder em relação ao capital para a informação, pode-se verificar o valor maior de quem detém ou tem o acesso à informação e esta política como mudança de paradigmas nas organizações, dando maior valor a informação ao invés do valor monetário ou capital.

É reconhecido que nas maiores mudanças organizacionais são uma parte integral da estratégia (CHANDLER, 1962). Para Quinn (1998) algumas vezes elas constituem uma estratégia, outras vezes precedem ou precipitam uma nova estratégia, e algumas vezes ajudam na implantação da estratégia. Contudo, como outras decisões estratégicas importantes, mudanças macroorganizacionais são tipicamente formuladas incrementalmente além dos processos de planejamento formais.

2.4 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Conforme ver-se-á seguir, não existe uma definição preponderante e aceita por todos os autores como sendo versão universal da palavra estratégia e por isso as orientações serão interessantes e construtivas a fim de ampliarmos a visão sobre o referido tema.

Chandler (1962) em meados do século XX, propôs o significado da palavra estratégia como, “a determinação dos objetivos e metas básicas de longo prazo de uma empresa, e a adoção de linhas de ação e alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos”.

A história da estratégia inicia-se no tempo em que Felipe e Alexandre, na remota Macedônia, derrotaram seus adversários utilizando a palavra *strategos*, referindo-se a uma função (um general no comando do exército). Posteriormente relata Mintzberg e Quinn (2001, p.20) significou a arte do general ou a habilidade psicológica e comportamental na função que o mesmo ocupava.

Na época de Alexandre (330 aC), referia-se a habilidade de empregar a força para superar a oposição e criar um sistema unificado de governo global, neste momento, iniciou-se a visão estratégica de forma gerencial. Nos anos 450 aC, tempos de Péricles, significava habilidade de administrar, liderar, da oratória e do poder, dando, neste período, uma ênfase gerencial à palavra.

Então, “pergunte a qualquer um o significado da palavra estratégia e as definições apresentadas vão girar em torno de algum tipo de plano e um guia claro como referências para comportamentos futuros, porém, estratégia, na verdade, é umas dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença”. (MINTZBERG, 1987).

O próprio autor mais adiante, define estratégia como um modelo ou plano que integra todos as metas, políticas e seqüências de ações de uma organização quando voltada para um só fim, assim, quando bem formulada, a estratégia tende a auxiliar, a dispor e alocar recursos de uma organização. Numa postura única e viável baseada em pontos fortes e fracos, riscos e oportunidades de negócios.

A estratégia é definida por Bruce e Langdon (2000), como a arte de planejar e dirigir grandes movimentos e operações de guerra, porém no mundo empresarial estratégia significa o delineamento do futuro, para estabelecer-se quais produtos e serviços serão colocados em quais mercados – e como, porém, este processo deve ser contínuo e trabalhado em equipes, ter melhores resultados.

A definição de estratégia atualmente é um programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização ou resposta da organização ao seu ambiente através do tempo, para Stoner (1992) E Oliveira (2001).

Quinn (*apud* Mintzberg e Quinn, 2001, p.20) define estratégia como um padrão ou plano que integra as principais políticas, metas e seqüências de ações e uma organização de forma harmonizada. Quando a estratégia é bem formada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável.

A estratégia também se refere ao momento da escolha de fornecedores, recursos humanos, o mercado e tipo de negócio, porém, os estrategistas de negócios não podem esquecer, neste momento, da escolha de usar a imaginação, feeling e raciocínio lógico para complementar os planos estratégicos, para, deste modo, não se ter como base somente os reflexos condicionados.

Para Porter (1996, p.35), estratégia é uma posição no mercado. "Estratégia é uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades".

Para Ansoff (1977) a teoria definida por Von Neumann e Morgenstern diz que possui dois tipos de estratégia: a estratégia pura, que seria somente uma manobra de uma empresa mais especificamente em uma área ou desenvolvimento de produtos para delinear produtos e mercados; e estratégia mista que visa uma regra estatística de decisão para escolher o caminho a ser seguido por toda a organização.

A abordagem da administração estratégica significa um padrão baseado no princípio de que o projeto geral de uma organização só pode ser descrito se as realizações das metas forem somadas às políticas e às estratégias como um dos fatores básicos na operação das atividades da organização, pela direção da empresa". (STONER & FREEMAN, 1985)

Analogamente, a organização que tem seus níveis hierárquicos, o planejamento estratégico, também, é dividido em níveis denominados, estratégico, tático e operacional, que definem sua amplitude dentro do ambiente organizacional como o demonstrado na figura 06.

Conforme observado na Figura VI, o planejamento estratégico está situado no topo da hierarquia organizacional e tem como fundamento obter um nível de otimização da organização em relação ao ambiente. O planejamento tático, desenvolvido na denominada "média gerência" tem como característica a departamentalização, otimizar determinada área

de resultado e não a empresa como um todo. E por fim, o planejamento operacional é o estágio da operacionalização dos planos e a formalização das metodologias de como devem ser alcançados os objetivos estabelecidos.

Na estratégia por unidade de negócios, Stoner & Freeman, 1985, p.144 diz que: “estratégia é formulada a fim de atingir os objetivos de uma atividade empresarial específica”; para o autor, “estratégia funcional significa que a mesma é feita para uma área funcional específica, num esforço para levar adiante a estratégia de unidade de negócios, sendo dividida em Marketing; Finanças, Produção/Operações; Pesquisa e desenvolvimento e Recursos Humanos/Pessoal”.



Figura VI : Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: Rebouças (1999, p.43).

Ao discutir estratégia, o autor afirma que podem ser divididos em três níveis, sendo: nível corporate, nível de unidade de negócios e nível funcional. O nível corporate significa uma administração de topo, que visa supervisionar os interesses e as operações com muitas linhas de negócio. Já Drucker (*apud* Stoner & Freeman, 1985) afirma que os desenvolvimentos destes objetivos, precisam se dar em oito áreas: mercado existente; inovação, produtividade; recursos; recursos físicos e financeiros; lucratividade; desempenho e desenvolvimento da administração; desempenho e atitudes dos trabalhadores; responsabilidade pública.

“Na estratégia da empresa a organização afirma sua razão de ser (missão), os valores que norteiam seu comportamento (filosofia); os objetivos e as orientações compatíveis (política) e as metas (que traduzem os objetivos em alvos concretos e como atingí-los), consideradas as exigências da situação, a níveis do ambiente interno e externo (planejamento estratégico)”. (MATOS , 1993, p.135).

“A integração intra e interequipes, pressupõe a observância de valores e procedimentos participativos e é fator condicionante ao exercício eficaz de qualquer estratégia, e não se tem estratégia com falta de unidade filosófica, de objetivos bem definidos e de vontade política das lideranças” . (MATOS , 1993, p.135).

Mintzberg (1987) afirma que a essência da estratégia seja ela de que forma for usada, é a construção de uma postura tão forte e extremamente flexível, em formas seletivas que a organização possa alcançar suas metas ou objetivos apesar dos riscos imprevisíveis que as forças externas possam trazer.

A estratégia provoca mudanças nas organizações, ou seja, altera as características das pessoas, da tecnologia e dos sistemas. As modificações provocadas poderão incorrer no treinamento de pessoas, melhor adequação às funções, evolução dos conhecimentos provocada pelo avanço tecnológico e alterações nos sistemas funcionais da organização.

A organização deve compreender, através do seu ambiente, onde estão as oportunidades e as ameaças bem como as diversas variáveis que compõem o universo empresarial, que vão desde os limites físicos e psicológicos à rentabilidade.

Para Rossetto (1998 :23) a ligação entre ambiente –estratégia pode ser descrita como:

“Teóricos da organização têm explorado ligações entre ambiente-estratégia. Eles também identificam estratégias que são dirigidas para dentro - desenhadas para mudanças na estrutura da organização e seus processos, bem como naquelas dirigidas para fora e que são pretendidas para mudar o ambiente externo. Onde o esforço estratégico é dirigido para mudanças no ambiente externo, a evidência sugere que ele deve ser empreendido pela organização agindo sozinha, sem a preocupação com outras organizações”

Apesar das pesquisas, para a palavra estratégia são adotados vários sentidos. Porém, no presente estudo, foi selecionada a abordagem feita por Mintzberg (1973 e 1987). Diante disso, apresenta-se a seguir três formas de desenvolver estratégias: modo planejado, modo empreendedor, modo adaptativo.

2.4.1 FORMAS DE DESENVOLVER ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Para Mintzberg (1973) as organizações guiam-se por uma estratégia, mesmo que não tenha sido deliberadamente planejada, ou seja, planejar é apenas um dos modos utilizado pela organização ao formular suas estratégias.

2.4.1.1 MODO PLANEJADO

No modo planejado, a definição das estratégias dar-se-á pelas análises sistemáticas e profundas do ambiente, partindo dos pressupostos que tais análises possibilitam compreendê-lo e influenciá-lo. As análises de política, avaliação de custos e benefícios são ferramentas para formulação de estratégias a longo prazo.

Podem neste caso ser empregados todos os tipos de técnicas criativas e intuição selecionando o objetivo (opção de desenvolvimento). Idenburg (1993) afirma que depois desta seleção de processos, existem argumentos racionais e análises consideradas como a base para opções explicitamente formuladas ou ótimas soluções para resolver o problema.

Neste modo os gerentes devem elaborar, a medida que os eventos vão acontecendo no seu ambiente interno e externo, as estratégias planejadas para os acontecimentos e as moldando conforme o seu planejamento, porém, não esquecendo de que estes planos devem ser flexíveis e adaptáveis conforme a situação.

Para Ackoff (1976) este modo compreende considerações tanto a curto quanto longo prazo e serve para especificar objetivos e meios.(Figura VII A, p. 57)

2.4.1.2 MODO EMPREENDEDOR

Na mudança estratégica é o modo de reação da organização em atender ao mercado e ao crescimento organizacional caracterizando-se pela busca de novas oportunidades. A maior ocorrência deste modo, verifica-se em pequenas organizações que possuem forte liderança pois, o poder é centralizado nas mãos do empreendedor, que tem a estratégia na cabeça e faz dos objetivos organizacionais os seus objetivos pessoais.

Com isso a organização somente consegue manter o espírito empreendedor quando está sintonizado com as tendências do mercado, ouvindo os clientes, aumentando a competitividade da empresa e redirecionando, se for preciso, as atividades ou negócio da empresa.

Para Fonseca (2001, p.54) as quatro principais dificuldades do empreendedor para executar a sua estratégia são:

- A organização empreendedora enfoca as oportunidades;
- As forças são centralizadas nas mãos do chefe executivo, controlando todas as fases do negócio;
- A forma de agir perante as incertezas são passos dramáticos com decisões audaciosas, e
- A meta principal é o desenvolvimento. (Figura VIIB)

2.4.1.3 MODO ADAPTATIVO

A adaptação da organização é caracterizada pela busca de soluções (reativa) aos problemas existentes ou que surgirem. Neste caso, as decisões são sempre incrementais, fragmentadas e desconexas, adaptadas estritamente ao momento da sua necessidade. A organização é controlada por uma coalização de diversos interesses, negociando estrategicamente os conflitos.

Assim, as organizações podem ser mais agressivas, criando tecnologias e explorando novos mercados, enquanto outras enxergam o mundo como um conjunto estático, construindo proteção ao redor de si mesmas atuando mais em políticas de influências do que eficiência econômica. (OLIVEIRA, 2001).

A estratégia adaptativa consiste no modo compartilhado de percepção do mundo pelas pessoas da organização. Ou seja, neste momento a organização olha para dentro de si e analisa a cultura, a ideologia e as personalidades, a fim de perceber a intenção, o comportamento e o contexto coletivo dos membros que compartilham intenções ou ações de forma coletiva, adaptando-se ao contexto que ela está inserida.

Para Santos (2001) devido à complexidade do ambiente e à impossibilidade de fugir desse status que, é necessário negociar sempre com a incerteza, dando passos pequenos e incrementais, em relação às forças do ambiente.

Convém ressaltar que as organizações necessitam criar cenários a fim de lidar com incertezas pode o sistema de informação contribuir para que as informações possam direcionar os esforços para que a estratégia possa ser implementada. Wright et al (200:248) fundamenta que o sistema de informação não tem sua eficácia por sua natureza sofisticada e sim por que ajuda a empresa a implantar sua estratégia.

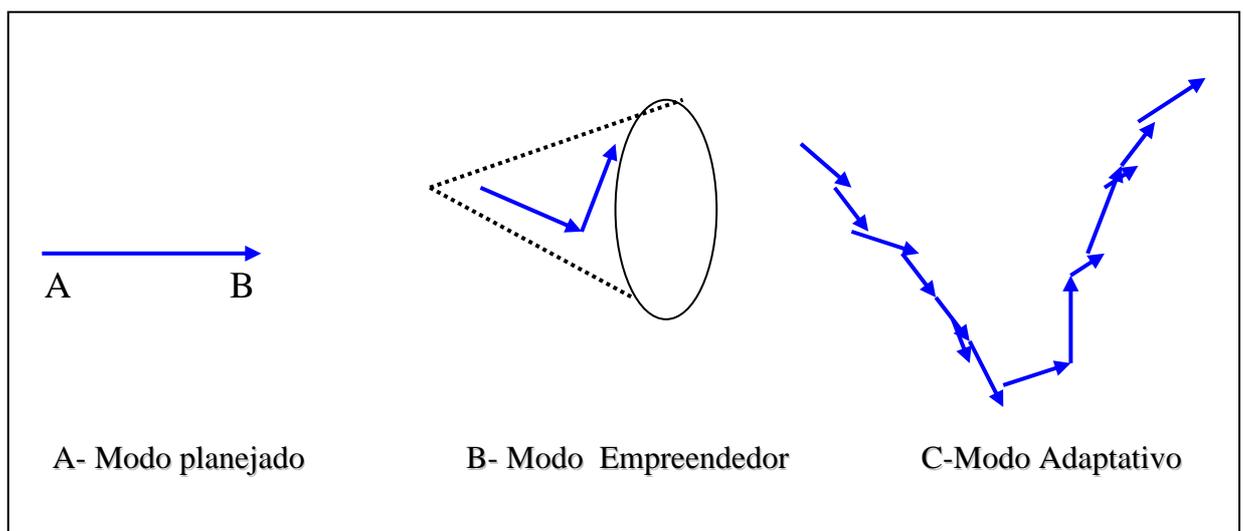


Figura VII – Passos para a definição estratégica no modo planejado, empreendedor e adaptativo

Fonte: Mintzberg, 1973

MgGee e Prusak (1995) salientam que a informação e a tecnologia da informação têm sempre desempenhado papéis relevantes, tanto na definição quanto na execução de uma estratégia pois, à medida que a integração da estratégia e sua execução tornam-se o desafio organizacional mais importante o papel da informação, como ferramenta essencial para esta integração, torna-se mais claro.

Os autores acima, complementam que as empresas ao focalizarem a informação passam a verificar de que forma serão capazes de obter resultados superiores, e transformar a estratégia em ações concretas e operativas. Diante do exposto, a definição da estratégia eficiente exige informação precisa e em tempo hábil, além da necessidade de que esta seja variada e em grande volume.

A estratégia está ligada a tecnologia da informação, pois é essa que fornece todas as informações necessárias para a tomada de decisão que possibilita a condução dos objetivos e metas estabelecidas pela organização.

2.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Apresenta-se a abordagem das organizações como um sistema, e seus sistemas de forma aberto e dinâmico, com base na tecnologia da informação. Busca-se enfatizar a importância da informação para a gestão das empresas e assim, utilizar esta ferramenta de forma adequada e imprescindível para tornar a empresa efetivamente ágil e precisa.

Considera-se o sistema como um conjunto de elementos interdependentes, um todo organizado ou partes que interagem formando um todo maior e complexo, sendo também um conjunto de componentes que interagem para atingir objetivos. Dividem-se em subsistemas que estão subordinados a um sistema e inseridos no meio ambiente.(BIO, 1985, p.18; STAIR,1998, p.06; OLIVEIRA, 2001, p. 23, REZENDE & ABREU, 2000, p. 32; MANÃS, 1999 p.62)

A ênfase na informação, como um dos principais benefícios proporcionados pelos sistemas, é mais recente do que se pode imaginar à primeira vista, sua evolução deu-se

rapidamente partindo da manualização, provavelmente, a preocupação inicial das empresas com os procedimentos administrativos, para a racionalização por que não bastava apenas documentar era preciso primeiro examinar o trabalho de forma racional chamada de mecanização, para o início da dos sistemas de informações. Reconhece-se, neste momento, a necessidade de um estudo completo de cada sub-sistema a ser implantado, objetivando a melhoria dos procedimentos adotados atualmente.

A informação deve relacionar os fatos obtidos por dados, a fim de que se inter-relacionem, gerando uma situação favorável para a tomada de decisão.

Para conceituação inicial, informação é todo o dado trabalhado que gera informação útil, com valor natural ou agregado a certa situação, e o dado são o registro puro sendo um elemento da informação. (REZENDE & ABREU, 2000, p.108). “Dado é uma expressão lógica de um fato isolado e uma informação é a expressão lógica de um fato global”. (MELO, 1999, p.30).

Stair (1998, p.5) considera o processo da transformação de dados em informação como tarefas logicamente relacionadas e executadas para atingir um resultado definido, e MgGee e Prusak (1995) afirmam que os dados somente serão transformados em informações à partir do momento em que relações entre fatos e suas implicações para a organização e os indivíduos sejam descobertos, tornando-se visíveis e explícitos.

A informação não se limita a dados coletados, mas organizados e ordenados, aos quais são atribuídos significados e contextos. A informação deve ter limites, enquanto os dados são ilimitados. A informação só terá este caráter de informar quando os dados úteis forem apresentados de tal forma que possam ser relacionadas permitindo atuar sobre eles.

A informação deve estar interligada ao processo da transformação e da utilização da mesma, pois se a informação não estiver sendo manipulada no tempo e no momento correto ela deixa de ser uma informação útil.

“As organizações irão avaliar a partir de quatro fatores as informações que recebem: a qualidade, a oportunidade, a quantidade e a relevância para a administração”. (STONER E FREEMAN, 1999)

Montana e Charnov (1998) acrescentam que a simples quantidade de informações não promoverá uma melhor tomada de decisão, mas sim a força da tecnologia de aquisição de informação se encontra na habilidade de melhorar significativamente a qualidade da informação, causando impacto direto sobre o sucesso gerencial. A informação completa, precisa e apropriada para a tarefa, destinada a pessoa certa e entregue com pontualidade, deve se equiparar à necessidade da tomada de decisão.

Outro aspecto importante é a relevância da informação pois ela precisa ter um benefício maior que o seu custo. As organizações precisam produzir informações necessárias e não informações que não são utilizadas ou sua estrutura não as entende.

Para McGee e Prusak (1995) "a informação é infinitivamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário, a fortuna de uns é a desgraça dos outros".

As empresas que detiverem, organizarem, dominarem e valorizarem mais a informação e o conhecimento de meio ambiente (interno e externo) em que estiverem inseridas terão mais competitividade.

Oliveira (1993) esclarece que existem outros aspectos importantes da informação que são a oportunidade e a prioridade, pois se uma informação não é produzida em tempo hábil da tomada de decisão ela não servirá de mais nada, por isso associa-se a oportunidade de distribuição; assim como a identificação das prioridades será função direta do processo de planejamento e controle que estabelecem determinado modelo básico de gestão.

A informação é cada vez mais vista como um fator chave para ajudar administradores a reagir ao ambiente complexo e turbulento, a maioria vê a informação como um bem valioso que precisa ser cuidadosamente administrado e protegido.(STONER E FREEMAN,1999).

No processo de transformação dos dados em informações os administradores precisam delimitar o objetivo para as informações transformadas atenderem com precisão ao processo decisivo das organizações.

Dentro das diversas atividades executadas no âmbito da empresa, existem aquelas que objetivam basicamente a manipulação de informações. Elas geram essas informações através da manipulação (processamento) de dados derivados da execução das diversas atividades necessárias ao desenvolvimento das funções empresariais básicas. Essas atividades se caracterizam por três aspectos básicos: recebimento de dados, processamento e geração de informações, (PADOVEZE, 2000).

Assim, o todo deve ser maior que as partes, resultante de uma visão sistêmica e este sistema conforme contempla o autor configura-se da seguinte forma: processamento de recursos (entradas do sistema), obtendo-se, com este processamento as saídas ou produtos do sistema (entradas, processamentos, saídas) e depois a retroalimentação ou *feedback* do sistema, conforme Figura 3 p. 9.

Um sistema de informação, complementa Manãs (1999), designa a logística indispensável à realização do processo de informação, pois o mesmo tem uma intensa interação dinâmica implicando assim na otimização e condução das organizações, fazendo com que haja a ligação de três grandes componentes:

- a) As pessoas que participam do processo de informação;
- b) As estruturas da organização, e
- c) As tecnologias de informação.

A informação aparece em quase todas as discussões referentes à organização e estratégia, pois a mesma deve considerar os clientes da empresa e os segmentos do mercado aos quais as organizações almejam servir. As estratégias devem considerar habilidade e recursos que a organização deverá reunir para fornecer produtos e serviços a esses mercados e estes dois pontos dependem exclusivamente de informações.

Os papéis fundamentais dos sistemas de informação em qualquer organização são:

- ◆ Suporte de processos e operações;
- ◆ Suporte na tomada de decisões de seus funcionários e gerentes, e
- ◆ Suporte em suas estratégias em busca da vantagem competitiva.

Os sistemas de informações para as operações da empresa apóiam as áreas funcionais da empresa (marketing, produção/operações, contabilidade, finanças e administração de

recursos humanos), por meio de uma ampla variedade de sistema de informação operacional e administrativa computadorizados, complementa o autor.

Uma das vantagens competitivas da organização não é somente a diminuição de custos internos e sim a diferenciação e a qualidade por meio de respostas mais ágeis e eficazes em relação ao mercado em que atuam, promovendo uma maior comunicação interdepartamental.

O Sistema de Informações Gerenciais (SIG) é conceituado por Stair (1995, p.38) como um agrupamento organizado de pessoas, procedimentos, bancos de dados e dispositivos usados para oferecer informações de rotina aos administradores e tomadores de decisão, tendo como o foco principal a eficiência operacional. Com isso Marketing, Produção, Finanças e demais áreas funcionais são apoiadas pelo sistema de informações gerenciais através de um banco de dados comuns.

O SIG é um sistema de informações que vai além da mera padronização de dados, para ajudar no processo de planejamento. “Os Sistemas de Informações Gerenciais são os conjuntos de tecnologias que disponibiliza os meios necessários á operação do processo decisório em qualquer organização por meio do processamento dos dados disponíveis” (CRUZ, 2000, p.54).

Stoner e Freeman (1999, p.494) definem algumas diretrizes para a eficácia do SIG: “(1) tornar os usuários parte da equipe do projeto; (2) considerar cuidadosamente os custos do sistema; (3) considerar alternativas ao desenvolvimento do software dentro da empresa; (4) preferir a relevância e a seletividade da informação à simples quantidade; (5) pré-testar o sistema antes da instalação; e (6) treinar cuidadosamente usuários e operadores do sistema”.

Com os efeitos da globalização, a habilidade de tomar decisões rápidas e inteligentes é uma necessidade absoluta de sobrevivência, diante disso, o controle de informações de forma precisa e concreta diminui o risco da tomada de decisão errada. Os sistemas de apoio gerencial se concentram em fornecer informação e apoio a tomada de decisão eficaz pelos gerentes. Com isso, vários tipos de sistemas de informação apóiam uma série de responsabilidades administrativas do usuário final e são: (1) sistema de informação gerencial (SIG), (2) sistema de apoio à decisão (SAD) e (3) sistema de informação executiva (SIE). (O'BRIEN, 2001).

O SIG- sistema de informações gerenciais começaram a serem desenvolvidos na década de 60, e são caracterizados pelo uso de sistemas de informação para produzir relatórios gerenciais. Foram chamados de relatórios programados, pois estes primeiros eram produzidos periodicamente (diária, mensal, semanal ou anual) e eram em base planejadas. (STAIR, 1995, p.208)

O Sistema de Suporte à Decisão (SAD) é conhecido por poder fornecer assistência imediata na solução de problemas complexos que não eram auxiliados anteriormente. O foco do SAD é a eficácia da tomada de decisão, pois enquanto um SIG ajuda a “fazer as coisas direito”, um SAD ajuda o administrador “a fazer a coisa certa”, envolvendo desta forma o julgamento gerencial. Além disso, os administradores tem um papel ativo no desenvolvimento e implementação do SAD. (STAIR, 1998, p38). Fornecem apoio interativo direto e interativo para o processo de decisão dos gerentes e são tecnologias para a evolução do processo de tomada de decisão. Auxiliam o executivo em todas as fases da tomada de decisão e fornecem subsídios para a escolha de uma alternativa.

Para o Sistema de informações executiva (SIE), que fornecem informações críticas elaboradas especificamente para a necessidade de informação dos executivos, sendo um modo de gestão do negócio da empresa

Já, o Sistema de informação precisa apoiar os três níveis hierárquicos e suas tomadas de decisão, sejam elas as mais simples até as mais complexas e com decisões a curto e longo prazo, aumentando a eficácia e melhoria de visualização de oportunidades e ameaças a organização.

Para O'BRIEN (2001), os sistemas de informações podem apoiar uma multiplicidade de níveis de tomadas de decisão gerencial. Entre estas se incluem os níveis da atividade administrativa (tomadas de decisões estratégicas, táticas e operacionais) e três tipos de decisões (estruturadas, semi-estruturada e não estruturadas). Com isso o SI fornecem uma ampla gama de produtos de informação para apoiar estes tipos de decisões em todos os níveis da organização.

O autor salienta que os sistemas de informação computadorizados dependem muito das tecnologias da informação (TI), sendo projetados, operados e utilizados por pessoas em diversos e múltiplos contextos organizacionais e nos ambientes de negócios.

O sucesso do sistema de informação não deve ser medido apenas pela sua eficiência em termos de minimização de custos, tempo e uso de recursos de informação, sendo que o sucesso também deve ser medido pela eficácia no qual a TI apóia as estratégias de uma organização, sua capacitação dos processos empresariais, no reforço de suas estruturas, culturas organizacionais e no aumento do valor comercial do empreendimento.

A tecnologia da informação surgiu como uma ferramenta de redução de custos e agilizadora do processo de troca de informações, sendo adotada no final da década de 80 no varejo brasileiro, implantado nos PDV (Ponto de venda). Com isso o objetivo principal era controlar e melhorar a eficiência interna da organização.

O conceito de Tecnologia da Informação para Rezende e Abreu (2000, p76) “é entendido como os recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação”. Para Cruz (2000) complementa que é todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para processar dados e ou informações, podendo ser de forma sistêmica como esporádica, aplicada no produto ou no processo.

A tecnologia trouxe as organizações à oportunidade única de redistribuir seus ativos e repensar sua estratégia, pois com informações ágeis e rápidas proporcionou a organização um novo potencial para produzir ferramentas que podem trazer ganhos na participação de mercado. (MONTGOMERY & PORTER, 1998). Os autores complementam que a vantagem competitiva na tecnologia da informação pode ajudar os produtos a obterem melhor qualidade, que a entrega possa ser mais ágil e a produção dos mesmos custe menos, assim podendo fazer uma combinação entre ambos para se obter uma ou mais vantagens.

A tecnologia da Informação é um conjunto organizado de recursos humanos, hardware, software, sistema de telecomunicações, banco de dados, conforme Figura VIII abaixo. Com isso, a relação entre os computadores e a tecnologia da informação é da transformação dos recursos de dados em multiplicidade de produtos de informação.

(O'BRIEN, 2001). Será discutido abaixo cada um dos componentes da Tecnologia da Informação:

- O hardware e seus dispositivos periféricos, que consistem em equipamentos físicos tais como: computador, monitor, mouse, teclado, recursos de multimídia, impressora, placa de rede, modem, scanner, disquete, Compact Disc (CD). São usados para dar entrada em dados, processá-los, armazená-los, se necessário, ou sair com dados ou as informações advindas do processamento;
- O software controla, dirige e organiza os recursos de hardware, fornecendo a eles instruções, comandos onde há programas pré estabelecidas que norteiam todo o subsistema do hardware e seus dispositivos. Assim, os softwares têm visão de gestão, ou seja, eles são necessários para o bom andamento e funcionamento do Sistema de Informação e processos da empresa;
- Nos Sistemas de telecomunicações encontra-se as organizações que recebem transmissões de sinais por um meio qualquer, de um emissor para um receptor, sendo interconectadas através de Internet, Intranets, e outras que interligam a tríade organização-fornecedor-cliente. A tecnologia das telecomunicações evoluiu para redes abertas digitais, interconectadas através de voz, dados, vídeo, e multimídia; e
- Banco de dados é uma das tarefas de gerenciar os recursos de dados da organização, sendo que aos dados atribuídos valores transformam-se em informações. Inclui também a função desenvolver e manter padrões para o controle destes bancos de dados na organização, armazenando e controlando estes dados requisitados por diferentes aplicações.

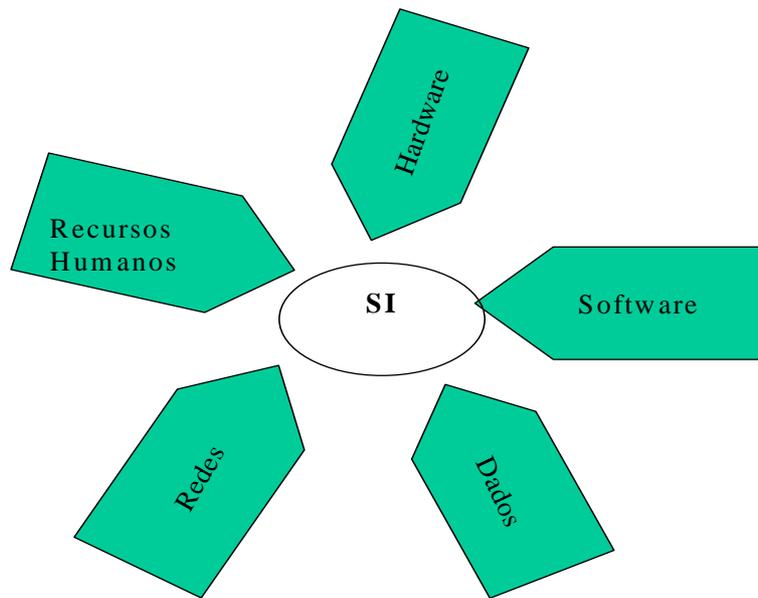


Figura VIII – Os recursos e tecnologias dos sistemas de informação

Fonte: Ó Brien, 2001 .

Como a TI tende a democratizar e permitir acesso a todos à informação, é natural a resistência das pessoas em relação a perda do poder e do discernimento de impor a política. Geralmente são essas pessoas que representam focos de resistência à mudanças, pois com a mudança interna algumas funções deixam de existir ou mudam seu campo de atuação, acrescenta GRAEML (2000:41)

Este capítulo descreveu e relacionou os principais conceitos necessários para o estudo da trajetória da organização. São consideradas as organizações como sistema aberto, levando em conta a sua relação com o ambiente que está inserido. A análise do ambiente considera os stakeholders envolvidos nas ações da organização e as mudanças que ocorreram devido ao contexto (interno e externo), conteúdo e ao processo. No que tange a estratégia será considerada as formas de desenvolver estratégias organizacionais, levando em conta o modo planejado, modo empreendedor e modo adaptativo. Por último são consideradas neste estudo a tecnologia da informação e seus componentes envolvidos na adaptação estratégica da organização durante o período estudado.

No próximo capítulo será descrita a metodologia empregada neste trabalho de pesquisa e apresentar-se-á como foi a forma adotada de análise dos dados obtidos.

CAPÍTULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo demonstrará a forma da pesquisa, bem como a maneira de coleta de informações. A elaboração de um planejamento correta, a escolha de uma metodologia adequada e a compilação dos dados obtidos, com certeza, apresentarão resultados mais satisfatórios e informações com maior precisão. Assim, a metodologia correta permite que o objetivo seja mais claro para identificar a forma que traga menor esforço para alcançá-lo, visualizando sempre a obtenção do menor índice de erro.

3.1 CONCEITUAÇÃO DE PESQUISA

Para Cervo e Bervian (1983) a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas através do emprego de processos científicos.

Do ponto de vista da natureza, as pesquisas podem ser classificadas em básicas e aplicadas. A pesquisa básica “objetiva gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista” e a pesquisa aplicada sugerem como “objetivo gerar conhecimentos para a aplicação na prática dirigidos a solução de problemas específicos”. (MANUAL UFSC,2000).

Quando os experimentos são realizados no campo, o controle das variáveis é bastante reduzido fazendo com que o pesquisador precise estar atento a todas as ações tomadas e também ao que a pesquisa se insere. Isso difere dos experimentos do laboratório, pois este permite o controle dos efeitos que serão produzidos. (GIL, 1996)

Com os resultados e a compilação dos dados coletados através de pesquisa bibliográfica e questionário semi-estruturado, tomou-se forma a pesquisa proposta e verificou-

se a correlação entre o sistema de informações que a organização oferece e as estratégias adotadas. Isto porque se a TI possui dados concretos, efetuou-se a análise para constatar a veracidade de uma distorção menor entre a realidade e a suposição, e como consequência a minimização de erros.

Conforme Gil (1996) com referência ao ambiente em que os sujeitos pesquisados desenvolvem suas ações deverá proporcionar as condições para manipular a variável independente e verificar o efeito produzido nos sujeitos.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DAS PESQUISAS

A natureza da pesquisa pode ser dividida em: pesquisas exploratórias e descritivas, pesquisas aplicadas e pesquisas puras ou teóricas. (GIL, 1996).

As pesquisas exploratórias para Andrade (1997) proporcionam maior informações sobre o assunto, descobrem um novo tipo de enfoque sobre o assunto ou cria maior familiaridade com o mesmo. Assim, não se tem por objetivo resolver de imediato um problema e sim apanhá-lo, caracterizá-lo ou criar hipóteses.

Deve-se optar por entrevistas de acordo com o tipo de estudo que será feito, e que muitas vezes este levantamento bibliográfico tem muito pouco de verdade sendo que prevalece a percepção dos autores do estudo, distorcendo, dessa forma, as informações as quais não condizem com a realidade percebida ou vivida.

Para Cervo & Bervian (1983) este tipo de pesquisa requer um planejamento invariavelmente flexível, para possibilitar a explicitação dos mais diversos aspectos envolvidos nos problemas ou na situação estudada, com as formas e as relações existentes entre os elementos participantes e os fatos.

Ainda sobre as *pesquisas exploratórias*, Gil (1996), envolvem: a) Levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas relacionadas ao

problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. E quanto à forma de estudo, pode ser feito como *pesquisa bibliográfica* ou de *estudo de caso*.

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou ainda estabelecer variáveis. Estas pesquisas envolvem o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados que podem ser questionários ou observação sistemática e com isso geralmente assumem a forma de levantamento.

A pesquisa explicativa (Gil, 1996) tem como características básicas a busca pela identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, auxiliando desta forma o aprofundamento do conhecimento da realidade, explicando a razão e o porquê das coisas. Assume a forma de pesquisa experimental e pesquisa ex-post-facto.

A diferenciação entre as demais é que não se atinge o nível de explicação nem o da predição encontrados nas *pesquisas puras* ou *teóricas*; nem mesmo o diagnóstico/solução do problema proposto pela pesquisa aplicada.

3.3 A ABORDAGEM QUALITATIVA

Pode-se classificar a pesquisa em dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo, e ambos diferenciam-se na forma de abordagem do problema. (RICHARDSON *et alli*,1989). Por isso é necessário escolher o método adequado ao tipo de estudo a ser realizado, embora haja um direcionamento quando da natureza do problema e seu nível de aprofundamento.

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, pois a mesma tem uma abordagem humanística, sendo centrada nos atores das mudanças organizacionais.

Este tipo de pesquisa parte de questões amplas, que vão definindo-se na medida em que se avançam os estudos. Envolvem em sua elaboração dados descritivos, através de processos interativos, através do contato do pesquisador com a situação estudada. Oliveira (2001) complementa que há uma grande interação entre o mundo real e o sujeito, pois o

sujeito-observador faz parte do processo interpretando os fenômenos conforme sua cultura e crenças, dando significado as situações presenciadas.

Para o estudo qualitativo, algumas características fundamentais estão associados aos mesmos: (CUNHA, 1996)

- ◆ Parte da base teórica inicial que pode se modificar através da identificação de novos elementos importantes que surjam no decorrer do estudo;
- ◆ Procura interpretar o fenômeno em seu contexto adotando uma visão holística;
- ◆ Busca “retratar a realidade de forma completa e profunda”.
- ◆ Utiliza diversas fontes de informação;
- ◆ Adota um processo indutivo de investigação, deixando que as dimensões e categorias emergjam no decorrer da pesquisa; e
- ◆ Estuda os problemas no ambiente em que ocorrem com interferência mínima do pesquisador.

Com o desenrolar da pesquisa e a posterior decisão de desenvolver esta pesquisa através de um estudo qualitativo, sendo argumentado por Richardson (1989) e Yin (1984), como uma abordagem de estudo que procura entender a natureza de determinado fenômeno social e quais sejam as mudanças organizacionais que ocorreram. Geralmente são utilizadas quando as investigações tratam de situações complexas ou estritamente particulares, ou procura-se compreender e classificar os processos sinérgicos vividos por grupos sociais, possibilitando a compreensão sem medidas do comportamento dos indivíduos.

Para Pettigrew (1987) esta abordagem é mais adequada para o estudo das mudanças estratégias organizacionais. Sugere-se que este estudo deve ser contextualizado e processual no seu caráter, analisando os episódios ao longo do tempo, relacionando com fatores anteriores e posteriores, para assim constituírem forma e significado.

Com isso, a amostra de maior utilidade nas pesquisas qualitativas em geral é a que proporciona a maior variação de participantes, segundo Miles, Huberman e Patton (*apud* Fonseca, 2001).

Portanto neste estudo, foi utilizada a pesquisa qualitativa pela sua forma estritamente particular e complexa, com um processo dinâmico envolvido pelo ambiente e os atores envolvidos.

3.4 DESIGN DA PESQUISA

Para Yin (1984) o *design* da pesquisa é a seqüência lógica que conecta o dado empírico com as questões iniciais do estudo, e em último momento com suas conclusões. Complementa que pode ser concebido como um plano que guia o investigador no processo de coletar, analisar e interpretar as informações.

O *design* desta pesquisa foi abordado como estudo de caso, suas limitações, análise e coleta de dados, que são parâmetros fundamentais para o bom andamento da pesquisa, pois direciona e evita perdas de dados ou informações pertinentes a esta pesquisa.

3.4.1 A PESQUISA COMO ESTUDO DE CASO

A descrição dos métodos de pesquisa utilizados pelas ciências do comportamento para aquisição de conhecimento sobre o funcionamento das organizações, são conhecidos como designs de pesquisa e são divididos em: (a) estudo de caso – procura examinar diversas características ao longo de um período; (b) estudo de campo – utilizado para pesquisar acontecimentos ou fatos correntes; e (c) experimentação – pode manipular uma variável e observar ou medir resultados, mantendo os demais fatores que constem no momento. (GIBSON, IVANCEVICH E DONNELLY , *apud* FONSECA, 2001).

Quanto ao *estudo de caso*, o mesmo caracteriza-se pelo profundo e exaustivo estudo de um ou pouco objetos, permitindo amplo e detalhado conhecimento, sendo adotado para investigação de fenômenos de diversas áreas do conhecimento.

O *estudo de caso*, complementa Bruyne (1982), acontece com maior frequência de natureza qualitativa, contudo na coleta e tratamento de dados ele também pode ser de ordem quantitativa no exame de propriedades específicas. Pode da mesma forma, basear-se em variáveis e permite clarear a análise de séries cronológicas, a seqüência das mudanças e as relações de causa e efeito entre variáveis intervenientes.

Para Yin (1984), o *estudo de caso* genericamente é estratégia preferida para respostas às questões “como” e “por quê”, tendo o pesquisador pouco controle sobre os eventos.

O *estudo de caso* possui as seguintes características relevantes a este estudo: a) quando realizado em profundidade são necessários muitas informações; b) podem ser utilizadas várias técnicas de coleta de dados; c) é de caráter exploratório; d) pode ser do tipo prático ou descritivo; e) é com maior frequência de natureza qualitativa; (f) de difícil generalização do resultados.

As principais vantagens são:

- a) Com a flexibilidade o pesquisador, ao longo do estudo, mantém-se atento às novas descobertas, podendo mudar os objetivos e a relevância dos aspectos estudados para a solução do problema. Por isso, o estudo de caso é altamente recomendável para estudos exploratórios;
- b) O Pesquisador focaliza a atenção em todas as dimensões do problema, com ênfase na totalidade;
- c) Os procedimentos de coleta e análise de dados, quando comparados com outros tipos de delineamento, são bastante simples, mesmo assim exigem que o pesquisador tenha um cuidado maior que os outros tipos de delineamento.

O estudo de caso é verificado com maior utilidade na pesquisa exploratória, e por sua flexibilidade se aplica às situações em que o objeto de estudo é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal. (GIL, 1996)

Assim utilizou-se o estudo de caso na pesquisa, pois a forma da mesma será qualitativa e aliará a generalização dos dados, fazendo com o pesquisador tenha o foco da dimensão maior e melhor situado na totalidade do problema, não visualizando somente algumas partes.

3.4.2 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Qualquer problema que estudado mais cuidadosamente revela sua complexidade e apresenta diversos aspectos a serem estudados, exige que se determine o aspecto particular sobre o qual será focalizado sendo assim só um tema bem delimitado pode ser objeto de pesquisa científica (RUIZ, 1982).

Para Köche (2000) a delimitação do problema explicita as variáveis envolvidas e como elas se relacionam; é o problema delimitado uma pergunta inteligente que contém possíveis relações de uma possível resposta.

Na delimitação do estudo deve-se fixar circunstâncias, sobretudo de espaço e tempo: trata-se de indicar o quadro histórico e geográfico para os limites em que se localiza o assunto. A escolha e a delimitação, por sua vez, passam a fixar a extensão do problema a ser estudado.

Para atingir os objetivos propostos a pesquisa teve limitações impostas pela delimitação do estudo. Assim, delimitação do caso deve juntamente com os aspectos e limites do trabalho, reunir informações específicas após fazer a análise sobre conjuntos definidos, só então se deve compreender a situação na qual os dados estão inseridos. (CHIZZOTTI, 1995).

Segundo Mello (1987), as mudanças organizacionais estão sempre associadas às mudanças culturais e comportamentais dos participantes da organização, assim as influências para o estudo da mudança organizacional não foram descartadas.

A principal limitação encontrada neste estudo de caso foram às informações referentes ao ramo supermercadista, haja vista que somente na Central da ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados é possível encontrar. Houve muitas tentativas de acesso a estas informações no escritório regional de Cascavel, porém não há interesse em repassar informações.

Outras limitações operacionais a serem mencionadas: 1) insuficiência de dados concretos que forneçam a realidade dos fatos históricos; e 2) a coleta de dados via entrevista

semi-estruturada (pois o entrevistado pode omitir certos fatos que não ache ser relevante ou fatos comprometedores, cabendo desta forma ao entrevistador conduzir a entrevista de forma tal que se possa complementar as informações com pesquisa em outras fontes), e o número de entrevistas estão reduzidas a uma pequena amostra (06), pág 76, e não a todos os funcionários da empresa.

Cabe observar que os dados coletados e as suas conclusões não podem ser usados como parâmetros para outras empresas do mesmo ramo, pois generalizações desses fatos podem se mostrar muito limitados de valor para outras organizações. Para Gil (1996) essa limitação refere-se a unidade escolhida para a investigação, a qual se mostra bastante restrita se comparada com muitas de sua espécie, ou ainda possui características limitadas ao seu ambiente.

Desta forma, este trabalho foi delimitado na rede de Supermercados Irmãos Muffato & Cia Ltda., na cidade de Cascavel, Paraná, Brasil.

3.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram coletados de fontes primárias (através de pesquisa de campo em entrevistas não-estruturadas) e secundárias (obtidos em revistas especializadas, livros, trabalhos publicados, páginas da Internet e bases de dados dos órgãos ligados à pesquisa), cabendo enfatizar que isso dar-se-á em diferentes momentos.

Conforme Castro (1977) a coleta de dados possui três vantagens: a) quando sob medida é possível coletar todas as variáveis necessárias, definidas e medidas da maneira mais interessante para o estudo; b) coletando os próprios dados, toma-se precauções quanto às variáveis de dificuldades quantificação, relutância (ou reticência e má fé); e c) quando não há conhecimento perfeito do objeto do estudo, o processo de coleta coloca o pesquisador na convivência direta e pessoal com o objeto de estudo.

A observação simples, adotada nesta pesquisa, foi aquela em que o pesquisador permanece alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observando de

maneira espontânea os fatos que aí ocorrem, sem criar qualquer inferência ao estudo. (GIL, 1999)

A coleta de dados procedeu-se da seguinte forma: no primeiro momento realizou-se uma revisão bibliográfica para a fundamentação teórica da pesquisa e para adotar a metodologia a ser desenvolvida na pesquisa no campo. Feito isso procedeu-se a coleta de dados elaborando um quadro histórico do ambiente com publicações e periódicos.

No segundo momento, foram identificados os personagens principais que pudessem contribuir com a realização desta pesquisa. Nas entrevistas foram elaboradas perguntas com base nos dados secundários, na experiência do pesquisador e em outras informações obtidas. Para Gil (1996) a estratégia para realização de entrevistas em levantamentos deve considerar duas etapas fundamentais: a especificação dos dados que se quer obter e a escolha e formulação das perguntas a serem realizadas pelo entrevistador.

A entrevista não-guiada foi realizada através de questionário semi-estruturado e com todo o depoimento sendo gravado. Também algumas anotações de alterações de comportamento foram registradas em rascunho. Conforme Gil (1996) a coleta de dados pode ser feita através de espelhos, gravadores de som e filmadoras.

Com o decorrer da pesquisa e das entrevistas, foram adequadas as perguntas bem como novas questões foram elaboradas. Dessa forma criou-se uma interação com as pré-percepções mais o ambiente hora pesquisado.

Foram realizadas seis entrevistas pág 74, com aproximadamente 60 minutos de duração, escolhidas pessoas de maior envolvimento e peso nas decisões estratégicas adotadas pela empresa no período de 1993 a 2001.

Os dados de fontes primárias foram coletados pela primeira vez através de uma entrevista sobre o assunto proposto. Para RUIZ (1982) a entrevista consiste no diálogo com o objetivo de colher de determinada pessoa ou o informante dados relevantes para a pesquisa em andamento. Mas, cabe observar que o informante deve ser bem escolhido e os quesitos da pesquisa bem elaborados.

O autor complementa que nesta pesquisa a entrevista teve como objetivo identificar fatos ou fenômenos, descobrir fatos que influenciaram ou determinaram opiniões, sentimentos ou condutas. Ela foi realizada de forma histórica, pois reconstrói o passado, sistematicamente, verificando evidências e delineando conclusões.

As entrevistas foram de ordem não estruturada conforme Richardson *etti alli*(1965), visando obter dos entrevistados as considerações mais relevantes para solucionar determinados problemas. Com esta conversação não-guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa.

As técnicas utilizadas variam conforme os dados a serem obtidos sob certos acontecimentos, e variam ainda conforme certas atitudes ou comportamentos. A formulação das perguntas não pode ser indutivas tampouco direcionadas as respostas, para que o entrevistado relate informações com o fim de se obter outros dados que possam dar uma outra visão mais abrangente ao entrevistador dos problemas do estudo.

Os dados de fontes secundárias, relativos ao levantamento de informações de interesse do estudo, foram coletados no campo, na organização e em bibliografias. A pesquisa bibliográfica segundo Marcantonio, Santos & Lehfeld (1993), é a busca para recuperar as informações armazenadas nos documentos. Assim pode-se chegar até a bibliografia necessária à pesquisa. As principais finalidades para o pesquisador são: atualizar e verificar se a questão formulada ainda não foi resolvida, assim pode-se acompanhar o real avanço do assunto.

Assim o que não pode faltar no relatório final de pesquisa são os eventos que ocorreram durante a investigação, eventos estes que se tornaram relevantes para o estudo. Por isso, quaisquer tipos de dados inesperados, erros na utilização das técnicas selecionadas, mudanças no método e outros eventos devem ser relatados e registrados, como defesa do próprio pesquisador.

Os tratamentos destes dados, focalizam-se nas definições, significados e descrições, analisando-os em um contexto, retratando-os em palavras, em vez de números. (ROSSETTO, 1997)

Com isso, na análise utilizou-se o modelo metodológico para análise dos processos de mudança de Pettigrew (1987). Com este modelo dar-se a visão de que as organizações são sistemas políticos e culturais, ou seja não consiste num modelo teórico, prescritivo, de mudança organizacional, mas sim uma estratégia, um esquema metodológico para compreender e analisar os processos de mudanças. Pois o contexto externo e interno, o conteúdo e a processo de mudança, para que amplamente falando, o “o que” da mudança é chamado de conteúdo; o “por quê” é derivado da análise do contexto interno e externo; e “como” pode ser entendido pela análise do processo.

3.6 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Quando da elaboração e delimitação do tema proposto no projeto desenvolveu-se um levantamento bibliográfico sobre o histórico dos supermercados no Brasil e na região, e neste momento contactou-se o escritório regional da Associação Paranaense de Supermercados – APRAS, porém como não houve resposta procurou-se o escritório Central da Associação Brasileira de Supermercados ABRAS em São Paulo através do Instituto Histórico da Associação.

Na definição das questões pertinentes ao estudo buscou-se uma revisão da literatura onde se verificou a ausência de trabalhos na área de adaptação estratégica em supermercados no Brasil, haja vista que a ABRAS possui exemplares de teses, dissertações e trabalhos de final de cursos de graduação pois, não há nada que permeie ou específico á área pesquisada. A revisão bibliográfica estendeu-se durante o trabalho, realimentando e atualizando os resultados obtidos a cada etapa.

Para o levantamento bibliográfico e da literatura foram utilizadas as seguintes bibliotecas: Central da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), da União Pan-americana de Ensino (UNIPAN), da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Cascavel (UNIOESTE), União Educacional de Cascavel (UNIVEL), Universidade Paranaense – Campus de Cascavel (UNIPAR), Biblioteca Pública de Cascavel, assim como acervo particular de professores da UFSC, UNIOESTE e de funcionários dos Supermercados Irmãos Muffato.

No momento seguinte, foi iniciada a pesquisa exploratória a fim de verificar a real possibilidade da pertinência do tema e as possibilidades concretas de realização da pesquisa. Inicialmente deu-se uma análise de dados secundários para ajudar na definição do rumo a ser tomado na entrevistas e no desenrolar da pesquisa.

A dificuldade encontrada principalmente na coleta de dados pertinentes ao setor de supermercadista, haja vista que na Internet dados do setor que anteriormente eram possíveis de visitação, neste momento para tal acesso foi necessário uma cria o de login e senha para poder acessar e consultar dados necessários para a pesquisa. Neste levantamento foram encontrados dados pertinentes ao setor na página da Internet, porém o restante do material necessário foi conseguido através do pagamento do xerox para receber tais informa es.

Após o estudo da bibliografia disponível, foi escolhida a metodologia a ser aplicada   pesquisa, também revisões a bibliográfica com finalidade de fundamentar teoricamente as pesquisa de campo/coleta de dados.

As entrevistas foram marcadas pelo gerente Alexandre, sendo que a única oposi o encontrada   que as mesmas sejam realizadas durante o período de 10 a 25 de cada mês, pois neste período há menor atribui es a estes atores na organiza o. Em conversa como Sr Alexandre, foram selecionadas as pessoas pertinentes e que estavam envolvidas neste processo.

Foram realizadas seis entrevistas (Diretor Presidente, Diretor da Tecnologia da Informa o, Diretor das Lojas de Supermercados, Gerente do Atacado, Gerente de Lojas). As entrevistas seguiram o padrão de abertas e não-estruturadas. As entrevistas foram realizadas para ajudar na forma o de uma visão global, relacionando-as sempre com o período investigado concentrando a maior informa o e nível de atua o de cada profissional.

No decorrer do trabalho surgiram outras entrevistas complementares com pessoas que vivenciaram o processo de adapta o estratégica, com o intuito de não passar nenhum fato ou pessoa que possa contribuir de forma significativa neste estudo.

Na primeira entrevista feita com o Diretor da empresa, a pesquisadora apresentou-se como mestranda em Engenharia da Produção da UFSC, com interesse em elaborar uma tese de dissertação pesquisando a referida empresa quanto à adaptação estratégica relacionada com a tecnologia da informação. Foram relacionados, ao Diretor da mesma, o tema proposto e os objetivos, deixando claro que não seriam necessários dados financeiros, o qual colocou-se à disposição bem como a seus funcionários; contatando com os demais entrevistados e agendando as entrevistas.

A análise dos dados coletados torna-se a parte mais problemática da pesquisa, pois neste item não se deve generalizar os resultados e tampouco interpretá-los de forma errônea, para que não se chegue a resultados desastrosos. Portanto, para a efetiva interpretação dos dados torna-se necessário proceder à análise lógica das relações, com sólido apoio em teorias e mediante comparação com outros estudos. (GIL, 1996).

Após este contato, marcou-se as entrevistas conforme local, data e horário sugerido pelo diretor.

No início da entrevista, informaram-se os objetivos sucintamente, solicitando permissão para gravar a conversação. Também, foram informados, enfaticamente, os dados qualitativos que seriam necessários para coleta e o tempo médio de duração da entrevista. Após a pergunta inicial, quanto da exposição de sua trajetória de trabalho, desencadearam-se somente poucas interrupções, observações e questionamentos específicos do entrevistador.

As outras entrevistas serviram de *feedback* para complementação e esclarecimento em relação às anteriores, pois relatavam fatos não ditos anteriormente ou retificavam algo dito em outras entrevistas.

Assim, o estudo foi realizado como estudo de caso com pesquisa exploratória e teve a abordagem qualitativa, onde foram entrevistados 05 colaboradores da organização centrando-se as entrevistas coletadas a partir da identificação dos atores das mudanças organizacionais. Na análise dos dados coletados foram considerados todos os eventos que ocorreram e que se tornaram relevantes durante o período pesquisado. Na operacionalização deste estudo foram encontradas dificuldades quanto à organização (chegado o momento das

entrevistas o diretor da organização não mais concordou com a pesquisa), a bibliografia sobre o setor e também na colaboração dos órgãos que detém informação deste setor.

Porém, apesar das dificuldades encontradas pela pesquisadora o estudo vem a auxiliar este setor com mais informações, que serão apresentados como a evolução histórica do setor supermercadista e suas características no capítulo a seguir.

CAPÍTULO IV

CARACTERÍSTICAS DO SETOR SUPERMERCADISTA

Este capítulo tem por objetivo apresentar uma breve descrição da história do setor de supermercados, demonstrando o seu início nos EUA, a sua expansão e chegada destas organizações ao Brasil. Descreve, igualmente, como houve uma adequação de cada tipo de supermercado à cultura regional. Neste capítulo também foi descrito o início da Rede Irmãos Muffato e sua posição no mercado atual.

O intuito de pesquisar sobre o setor supermercadista deu-se em uma aula do professor Dr. Oscar Ciro López, na disciplina de Gestão de Produção, no curso de mestrado em engenharia da produção, na qual foi analisado um artigo de revista falando sobre o estoque de sombrinhas para uma região no Nordeste onde a incidência de chuva era muito pequena durante o ano, e desta forma como o Sistema de Informações e o nível de automação poderiam mudar a gestão de compras, estoque e vendas deste setor.

Então ocorreu a lembrança dos tempos em que, no supermercado, se precisava esperar horas na fila para ser atendido, haja vista que tudo era manual, haviam poucos caixas e muitas vezes não se conseguia comprar todo o necessário, pois o supermercado comercializava em maior quantidade cereais, material de higiene e limpeza, enquanto pão e doces eram comprados na panificadora, carnes no açougue, verduras e frutas na quitanda mais próxima de casa.

4.1 IMPLANTAÇÃO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS SUPERMERCADOS NO BRASIL

Notável diferença se verifica quando comparados aos hipermercados de hoje onde se é possível adquirir de eletrodomésticos à roupas, produtos importados, bebidas, bazar, livraria, CDs e tudo mais que possa facilitar o cotidiano, evitando entre outras coisas perder tempo no trânsito.

A facilidade do setor já é tanta que, para quem prefere não sair de casa, oferta-se, assim como o Super Muffato, compras via telefone, fax e Internet. Essas compras são feitas através de relação de produtos que são entregues em casa e o pagamento pode ser feito através de dinheiro, cartões, cheque, ticket ou cartão CrediMuffato, no caso da rede pesquisada.

A evolução do setor de supermercados foi rápida, que hoje as compras são entregues em casa por automóveis padronizados, com data e horário marcados de acordo com a disponibilidade do cliente.

Mas estas facilidades não existiam no ano de 1912, quando a expressão *self-service* foi usada pela primeira vez por alguns comerciantes da Califórnia, para caracterizar a forma de operação de seu estabelecimento, construindo-se, dessa forma, o moderno conceito de vendas a varejo. (PRADO, 1995), assim antes o cliente entrava na loja, fazia o seu pedido e o atendente anotava no papel, e depois dirigia-se ao caixa onde efetuava o pagamento e a compra. Quatro anos mais tarde, foi aberta no Tennessee a primeira loja Piggly-Wiggly, que adotou o auto serviço juntamente com catracas para controlar a entrada de clientes e *check-outs*, que vendiam apenas a vista.

Na década de 30, pressionada pela Grande Depressão de 1929, a qual ocasionou problemas de aumento de preço, diminuição na diversidade de produtos, barateamento de custos e manutenção de venda, a aplicação deste novo conceito de venda do setor alimentício resultou no conceito de supermercado. As lojas pioneiras foram King Kuller e Big Bear, que nesta década começaram a oferecer aos clientes variedades de produtos expostos sem luxo ou requinte, quesitos comuns nas lojas de departamentos do momento. (ABRAS, 1993).

Nesta época, as mercearias retiraram os balcões e organizaram de diferente forma as prateleiras, para facilitar o acesso aos clientes com objetivo de que a escolha e posterior compra dos produtos destes varejos fossem efetuadas diretamente pelo próprio cliente.

Após 1936, as pequenas lojas davam lugar às redes de Supermercados nos EUA, consolidando este setor, fato este que deve-se a modernização das lojas tradicionais, tornado-as atraente ao público. Também o cuidado com a exposição dos produtos, o dimensionamento da área de venda e os serviços prestados aos clientes passaram a ser padrão entre as cadeias existentes, sempre combinados aos auto-serviços e aos preços mais baixos. A influência do

cinema, nesta época, propagou e caracterizou com maior velocidade a denominação para *supermarket*.(PRADO,1995)

Após a Segunda Guerra Mundial, houve a difusão do conceito de supermercados em outros países, abrangendo uma faixa maior da população, devendo-se ao fato de que as vantagens de preços oferecidas eram significativas em relação a forma antiga na qual o balconista intermediava a venda do produto. (ABRAS, 1993)

No estudo da ABRAS (1995) foi divulgado que a primeira loja de auto serviço foi implantada em São Paulo em 1947, e pertencia ao Frigorífico Wilson, a qual unia o setor de carnes à mercearia, sendo que os clientes contavam com cestinhas de vime para carregar os produtos escolhidos. Diante disso, constata-se que o surgimento dos supermercados no Brasil foi recente, tendo o estado de São Paulo como o maior propagador da nova realidade, sendo que estas lojas apresentavam as mesmas características dos padrões americanos. (ABRAS, 1993)

Em 1949 o Frigorífico Wilson foi vendido para Raul Jorge Pinto Borges, o qual foi o criador responsável pelos supermercados Sirva-se e Peg-Pag, e enfrentou a incompreensão das autoridades municipais em relação as características do supermercado, pois a lei não permitia em um mesmo local a venda de carnes, frutas e verduras. (ABRAS, 1995)

A história do varejo brasileiro teve seu início nos anos 50 com a introdução do conceito de autoserviço (Peg-Pag), implantado pela Rede Pão de Açúcar. (DIESSE, 1993)

Em 1953, foi inaugurada a loja da Cooperativa dos Empregados da Tecelagem Parahyba, em São José dos Campos – São Paulo, onde operava-se um auto serviço em um edifício de 1.000 mts quadrados de área de vendas. (ABRAS, 1995)

Com base em desenhos americanos, foram fabricados na fábrica da tecelagem as primeiras gôndolas, carrinhos, Check-outs e máquinas de embalar cereais fabricados no Brasil. Mais tarde, a Tecelagem tornou-se fornecedora destes equipamentos para os supermercados.

No supermercado, então, oferecia-se artigos para mercearia, bebidas, carnes, frutas, verduras, ferramentas, vestuário e móveis, antecipando o que seria depois conhecido como hipermercado.

Em 1955, este sistema já havia alcançado 52 países no mundo, fato este, que deve-se à divulgação desta idéia por parte dos fornecedores de equipamentos e mercadorias. (PRADO, 1995)

Em 1959, sete anos após a abertura da primeira loja no Brasil, outras cinco capitais contavam com a nova forma de varejo. Em Porto Alegre, surgiu o Supermercado Real S/A; em Belo Horizonte a instalação da empresa carioca Mercarias Nacionais – Merci; em Recife, em 1956, a Tudo Tem; em 1959, em Salvador, o Tire e Pague. Também, em Salvador, no final do ano de 1959, foi inaugurada a primeira loja da rede Paes Mendonça. (ABRAS, 1995)

Em 1961, as máquinas registradoras que os supermercados utilizavam em seus check-outs eram importadas, sendo que este tipo de máquina registrava somente o valor na bobina ou de entradas e saídas das compras, impossibilitando um controle maior por parte das empresas.

A maior concentração inicial destes estabelecimentos deu-se nas regiões Sul e Sudeste, compreendido em função do quadro da economia brasileira, da concentração de renda, das inovações e do aumento de escala. Em 1968, calculava-se que existiam cerca de 1.714 estabelecimentos de supermercados no Brasil. Cerca de dez anos após, existiam cerca de 7.832 lojas espalhadas pelo país.

No ano de 1972 a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) definiu supermercado para âmbito nacional como “estabelecimento varejista que, adotando auto serviço, expõe e vende no mesmo local, permanentemente, gêneros alimentícios, artigos de consumo imediato e utilidades domésticas e é explorado por uma pessoa física ou jurídica”. (PRADO, 1993).

Um dos precursores da definição de supermercado foram os Irmãos Muffato que iniciaram suas atividades na década de 70, quando seus proprietários Herminio Bento Vieira e José Carlos Muffato “Tito”, oriundos de Irati – Pr estabeleceram-se em Cascavel - Oeste do

Paraná. A história deste negócio teve início em um velho armazém, na Avenida Brasil – a principal de Cascavel. (SUPER MUFFATO, 2001)

Nos anos 80 ocorreu a chegada do grupo Carrefour, grupo francês, consolidando o conceito de hipermercado. (DIESSE, 1993).

Para Abras (1993) o setor supermercadista, no final da década de 80, teve suas mudanças principalmente no campo da gestão de negócios e, com isso, ampliaram-se os cuidados com a mão de obra e o empenho na adoção da informática.

Para Silva (1996), a tecnologia da informação surgiu como uma ferramenta para redução dos custos a qual agilizaria o processo de troca de informações, adotada no final da década de 80, no setor de varejo brasileiro. Esta implantação deu-se a partir de sistemas de terminais pontos de vendas (PDV). Quando da venda de um produto ao cliente, este sistema encarregava-se de dar baixa no estoque, acionando o setor de compras quando o ponto de equilíbrio de estoque fosse baixado.

Embora a automação dos pontos de venda já estivesse ocorrendo no Brasil desde 1985, como no Supermercado Real, em Porto Alegre (equipamento nacional desenvolvido pela Universidade de São Carlos), havia a preocupação em criar condições para que na expansão das lojas houvesse um controle de estoques mais eficiente, uma vez que a ocorrência de giro rápido e um estoque menor representam maiores lucros. Mas, os supermercados se deparavam com o problema de reserva de mercado no que tangia a oferta de equipamentos da indústria nacional, e que, nos anos 90, tiveram um custo menor para adoção de sistemas que pudessem controlar integralmente a comercialização.

Este sistema de implantação de automação do scanner foi introduzido, principalmente, pelos pequenos e médios varejistas, através dos herdeiros dos fundadores das empresas varejistas nacionais, sendo que os principais benefícios obtidos por este tipo de equipamento foram: melhoria no controle de preços (inflação onde os preços mudavam constantemente), maior eficiência no controle de estoque, aumento na produtividade dos caixas, controle de mercadorias entregues nas lojas, impossibilidade da troca de preços nas mercadorias pelos consumidores, maior controle de vendas a crédito.

Na década de 80 as mudanças incorporadas, num primeiro plano para a melhoria de eficiência interna, no dia a dia dos supermercados foram: balanças eletrônicas, terminal de ponto de venda, máquinas de preencher cheques, leitura óptica e código de barras, melhorias estas ocorridas, principalmente, na dimensão tecnológica.

Neste período, o setor teve dificuldades com a diminuição de rentabilidade e produtividade, ocasionando ao setor situações desfavoráveis. Devido a conjuntura econômica, do momento, e vários planos implantados pelo governo, a imagem perante aos clientes teve desgaste. O mercado tornou-se mais acirrado fazendo com que vários supermercados passassem dificuldades financeiras. (HARB, 2001: p.37)

Em segundo momento uma nova forma de inovação tecnológica, ocorrida na metade da década de 90, teve como objetivo agregar valor ao cliente através de informações, serviços e facilidades.

Com o advento do código de barras e da leitura óptica o tempo de permanência nas filas foi reduzido em mais de 30%, também diminuiu os erros grosseiros nos registros de compras pelos caixas e também na colocação de preços feitos por máquinas registradoras manuais ou “maquinetas”, tão repelidas e rejeitadas pelos consumidores. (ABRASNET, 2002).

O estoque era controlado manualmente perdendo várias informações imprescindíveis, como: quantidade vendida do item, qual produto era mais e qual era o menos vendido, o que estava saindo do estoque e o que precisa ser comprado, sendo estes controles manuais.

O processo de automação dos supermercados brasileiros, que efetivamente teve seu início nos anos 90, foi o grande responsável pelas relações de consumo. A maior rapidez nos caixas, diminuição de filas, débito automático com cartões de banco, mercadorias repostas com mais precisão nas gôndolas, foram algumas das vantagens ocorridas, neste novo processo, para o benefício dos clientes. Havendo, também, mudança por parte dos fornecedores, pois para acompanhar o desenvolvimento tecnológico, precisaram embalar os produtos com código de barras, criando, assim, o EDI (intercâmbio eletrônico de dados), além, de conseguir maior fidelidade junto aos supermercadistas. Para estes últimos, houve

redução de custos operacionais e maior confiabilidade nas informações, somadas a satisfação dos consumidores.

No início da década de 90, este setor teve dificuldade com o período recessivo da economia, causando incertezas ao mercado. Assim as palavras de ordem eram diminuir custos, aumentar a produtividade e a eficiência da organização, com a tendência do setor em investimento voltados para a melhoria de atendimento com treinamento do pessoal e também atualização de máquinas e equipamentos (HARB, 2001, p.37).

O código de barras em virtude de sua complexidade, envolvendo adaptações de equipamentos, da indústria das lojas, teria uma adoção lenta à partir de 1993, ou seja nos três primeiros anos da década.

Entre 1994 e 2000 (Rainho, 2000) o setor investiu cerca de 2 bilhões de reais na modernização das lojas, sendo que a maior parte foi destinada a automação das lojas.

Para Dieese (1999) um estudo feito pela Abras, em 1998 em cerca de 650 empresas, constatou o seguinte estágio em que as empresas deste setor se encontravam no tocante a tecnologia: automação de processos com leitura óptica nos caixas, pagamentos e recebimentos automatizados, recebimentos de mercadorias e pedidos de compras automatizados; a automação ocorre de dentro para fora , ou seja início nos check-outs; a leitura ÓPTICA, pagamentos e recebimentos são as automatizações com estágios mais avançados nas redes de varejo e as ferramentas tecnologias (softwares de gerenciamentos de supermercados, gerenciamentos de mercadorias e espaços, EDI e sistema de informação) estão em processo de implantação.

Agora os supermercadistas, ainda, contabilizam economia de escala e conseguem manter seus softwares atualizados. Porém, nos últimos cinco anos, vem ocorrendo com maior ênfase a busca pela modernização das lojas, que hoje não são denominados pequeno, médio ou grande varejo, e sim lojas modernas e informatizadas ou não.

Quanto ao uso da tecnologia da informação, este refere-se a automação, a cadeia de suprimentos e o EDI, sendo que a automação comercial é apenas o primeiro estágio do investimento em TI para o setor supermercadista. Assim das 24 mil lojas com mais de 2

check-outs, segundo a ABRAS, 9 mil já possuem, pelo menos, a frente dos caixas automatizada com scanner de caneta ou mesa.

Para DIESSE (1999), uma loja automatizada deve ter um Check out (caixa) automatizado, além de, informatizar outras áreas tais como: recepção, departamento financeiro (contabilidade, financeiro, tesouraria e pedidos), estoque, recebimentos de mercadorias e outros departamentos que criam forma interligando-se na organização.

Em relação a organização do estudo, na rede de supermercados Irmãos Muffato após a morte de um dos fundadores (José Carlos Muffato), assumiram seus filhos que deram outro rumo aos negócios, fazendo com que houvesse aumento significativo de lojas e mudanças de posicionamento. Percebe-se que há uma dinamicidade maior e que as mudanças e inovações acontecem com maior rapidez. (SUPER MUFFATO, 2001)

Atua também em ramos tais como: Rádio e TV Tarobá (sede em Cascavel), Muffato Plaza Hotel e Exportações Muffato e Bento, Atacado Muffato (ambos em Foz do Iguaçu).

O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO - TOTAIS DO SETOR

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	1999 x 2000 Variação
N.º. LOJAS (Total auto-serviço) Censo Nielsen	41.839	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259	10,7
FATURAMENTO ANUAL (em R\$ bilhões)	40,6	46,8	50,4	55,5	60,1	67,6	12,5 nominal
FATURAMENTO ANUAL (EM BILHÕES) A PREÇO DE 2000	64	66,4	66,3	70,3	68,4	67,6	-1,23 real
PARTICIPAÇÃO FAT. SOBRE PIB ¹	6,6	6,2	6,0	6,1	6,0	6,2	—
EMPREGOS DIRETOS	655.200	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622	4,7
ÁREA VENDAS - (m ² milhões)	n.d.	n.d.	12	12,7	13,1	14,3	9,2
N.º. CHECK-OUT	n.d.	n.d.	123.170	125.867	135.914	143.705	5,7

n.d.: Não disponível a preços de 2000 - Todos os valores foram trazidos para 31/12/2000

Quadro 1 : Fonte: Abrasnet –Acesso em Setembro/01

A rede do Super Muffato tem como principais concorrentes supermercados regionais tais como: Rimafra, Super Beal, Irati Supermercados e pequenos mercados de bairros, dado este, relacionado, principalmente, à cidade de Cascavel.

Exceto os mercados de bairro, os outros são automatizados e possuem código de barras, leitor de código de barras, balanças com código de barras, estando todos os departamentos das lojas interligadas.

Nestes supermercados em que não há automatização a espera e a demora no atendimento são fatores cada vez mais irritantes aos clientes, haja vista que toda mercadoria é digitada em uma máquina de calcular com bobina dificultando a verificação do produto com o seu respectivo preço, além de, não se ter confiabilidade de 100% na digitação da conta.

Em se tratando do setor supermercadista em nível nacional, tem-se um quadro comparativo (pág. 90) para análise quanto à propagação e o aumento de lojas em todo o Brasil, entre os anos de 1995 à 2000.

4.2 CARACTERÍSTICAS DO SETOR SUPERMERCADISTA

O setor supermercadista tem em seu segmento vários tipos de lojas, ou seja, para a continuação deste trabalho foi necessária a conceituação destes e suas interferência no setores abaixo descritos. Assim, a classificação adotada com maior frequência é:

- **Auto serviço:** São lojas que fazem a venda de gênero alimentício e tem como característica principal o check –out. Carrinhos e cestas de mão permitem o auto atendimento, assim a disposição das gôndolas facilita o próprio atendimento;
- **Tradicionais:** Lojas onde há a necessidade de balconista ou vendedor para que se possa efetuar a compra;
- **Supermercados:** são lojas que utilizam a forma de auto serviço no varejo de alimentos. Oferecem aos seus clientes a variedade de produtos tais como: mercearia, açougue, frio e laticínios, perfumaria e higiene pessoal e produtos de limpeza; e

- **Hipermercados:** São lojas de auto serviço que além dos produtos oferecidos pelos supermercados, ainda coloca a disposição de seus clientes a linha de *hard* (eletro eletrônicos, cine-foto-som, utensílios domésticos) e *soft* (Confecções, cama, mesa, banho e calçados). (HARB, 2001, p.39-40)

CAPÍTULO V

ESTUDO DE CASO: A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NA REDE DE SUPERMERCADOS IRMÃOS MUFFATO & CIA LTDA

Neste capítulo descreve-se os fatos que marcaram a organização, divididos em períodos representados por 4 fases a seguir descritas, destacando os eventos que marcaram cada período e finalizando a análise com um quadro resumo unificado. Assim no período de 1993-2001 foram considerados os seguintes eventos críticos descritos no Figura IX:

Figura IX - Eventos Críticos da influência da tecnologia da informação na adaptação estratégica dos Irmãos Muffato

Evento Crítico	Ano
1. Reposicionamento no mercado	1993
2. Implantação do código de barras	1994
3. Início da automatização das lojas: instalação da leitora óptica	1995
4. Inauguração Loja Comercial	1996
5. Contratação de empresa terceirizada de consultoria para desenvolvimento de um software interno	1998
6. Unificação do sistema de informação na organização	1999
7. Mudança do sistema de informação	1999
8. Criação de equipe interna para coordenação da tecnologia da informação	2000
9. Investimento em tecnologia de informação	2001
10. Integração do sistema de informação com os recursos humanos	2001
11. Busca da gestão de competitividade através da tecnologia da informação	2001

A influência da tecnologia da informação no processo de adaptação estratégica da Rede Irmão Muffato caracterizaram o conjunto de decisões tomadas pela empresa que nortearam as mudanças estratégicas sucedidas na organização. Depois destes períodos identificados foram entrelaçadas com a fundamentação teóricas propostas nesta pesquisa.

Entre 1993 e 2001, foram identificados quatro períodos estratégicos, descritos a seguir.

Figura X- Períodos Estratégicos da influência da tecnologia da informação na adaptação estratégica dos Irmãos Muffato

DESCRIÇÃO	PERÍODO
1. Implantação de automação com código de barras	1993-1994
2. Investimento em Tecnologia da Informação	1995-1997
3. Consolidação e unificação do Sistema de Informação próprio	1998-1999
4. Reestruturação interna da TI para gestão da competitividade	2000-2001

Fonte: Adaptado Rossetto, 1998.

Assim, aborda-se cada período e também cada evento que contribuiu para a adaptação estratégica da organização no período pesquisado.

5.1 PERÍODO I - IMPLANTAÇÃO DA AUTOMOÇÃO COM CÓDIGO DE BARRAS (1993-1994)

No período de 1993-1994 houve dois eventos críticos: reposicionamento no mercado e início da automatização das lojas.

Evento crítico 1 - Reposicionamento no mercado (1993)

Três foram os fatores que contribuíram para a efetiva automação dos supermercados: fim da reserva de mercado brasileiro na informática em 1992 e como consequência reduziu os preços de equipamentos, adoção de código de barras e modas a cadeia de varejo (à partir dos anos 80) e obrigatoriedade da emissão de Emissor de Cupom Fiscal (Lei 9.532 de 1997).

O entrevistado A relata que após a morte do sócio fundador José Carlos Muffato, pai dos diretores atuais; Éderson, Eduardo e Everton optaram pelas mudanças e reposicionamento no mercado e virtude das mudanças que este falecimento veio a ocorrer:

“Eu diria que as mudanças maiores vieram após o falecimento do Tito. E os meninos, já com umas idéias diferentes, mais arrojadas, mais para área de informática, até por pressão das indústrias, e vendo que as coisas eram tão fáceis, que as indústrias não traziam para eles as informações, eles

começaram a sentir que a necessidade de mudança estava chegando. E eles precisavam fazer alguma coisa”

Houve uma resistência muito grande, onde a crítica principal partia dos clientes e da comunidade, insinuando que havia uma troca de preços com maior agilidade sem o cliente perceber, conforme o relato a seguir do entrevistado B:

“Eu lembro que a uns 3 anos atrás, 4 anos, quando eles começaram mesmo as mudanças, houve pessoas que disseram assim, que a firma estava indo para o buraco, a empresa vai quebrar, essa empresa não vai resistir, porque, com essas mudanças todas, imagine que a máquina vai dizer-me essas coisas, sou que tenho que dizer para máquina não fazer isso ou aquilo outro, sinceramente houveram demissões, outros pediram a conta, outras se aborreceram e acharam que aquilo era uma coisa que eles não iam se adaptar, pessoas que eram sócia da empresa não acreditavam, não admitiam isso, quando começaram os treinamentos para que se implantasse um sistema dentro da empresa”.

O descrédito em relação às mudanças que precisavam ser impostas, tanto no ambiente interno como no ambiente externo, deviam sempre antecederem de diálogo e sinalizadas como agentes de mudança para a melhoria da organização, como aconteceu com o Irmãos Muffato, conquistando a credibilidade, relata o entrevistado A:

“Houve no início a preocupação, porquê não saberíamos como o consumidor iria reagir. Como é que iria se sentir. (...) E, então, procurávamos conversar com as pessoas, informar que não era bem isso, que toda mudança exige sacrifício, que sacrifício seria um benefício, não só para o Super Muffato, como para o cliente, para a população inteira de Cascavel. Tivemos que dar muitas explicações, de trabalhar muito em cima disso, não foi fácil. Mas, depois de implantado esse sistema, vendo como ele funciona, sabendo da credibilidade que ele passa, você só tem que agradecer e dizer: puxa vida! Eu acho que valeu a pena esse esforço todo. valeu a pena conversar com o cliente e dizer para ele que a mudança foi benéfica, que trouxe bons resultados, e que bom se todas as mudanças fossem boas como essa.”.

O entrevistado D discorre que após o aumento da demanda, foi necessária uma ferramenta para gerir a organização, assim foi preciso colocar este sistema de gestão para funcionar se não a empresa estaria fora do mercado. Assim decidiu-se investir nesta área, sendo que hoje é uma das áreas em que a organização mais investe.

Evento crítico 2 – Implantação do código de barras (1994)

Os supermercados implantaram um sistema de código de barras e com isso conseguir promover a padronização das caixas registradoras e terminais de ponto de Venda (PDV), conseguido em 1987 pela ABAC – Associação Brasileira de Automação Comercial. (ABRAS, 1993).

Com o impulso da Receita Federal de 1994 (Portaria da SUNAB) a automação disseminou-se rapidamente pelas empresas, fazendo com que algumas adotassem a informatização. O código de barras foi fundamental para automatizar o fluxo de mercadorias nos supermercados. Segundo nosso entrevistado A, ele mostra como o código de barras foi implantado no Irmãos Muffato e houve um misto de desconfiança por parte dos clientes, conforme o seu relato:

“Eu tive a grata satisfação de no mercado da Paraná ser a primeira loja de Cascavel com o código de barras, ou seja, a substituição da etiqueta de preço, para o código de barras, confesso que foi difícil porque ninguém entendia, ninguém sabia, ninguém queria saber de comprar no Muffato da Paraná, porque não encontrava os preços e não sabia como fazer para comprar, então nós tínhamos na época, em torno de 10% a mais de funcionários na parte operacional justamente para que esses funcionários se dispusessem a oferecer aos clientes informações e com isso ele poder descobrir: eu estou comprando esse biscoito, mas quanto é que ele vale?”.

Na empresa antes era tudo feito por registradora e assim não havia como ter uma informação sobre o produto que tivesse etiqueta naquela época. Depois foi utilizado o código de barras, havendo a possibilidade de saber o consumo, mas não detalhadamente nem por categoria, de um modo geral.

O código de Barras chegou no Brasil em 1985 e tinha como objetivo a mudança dos processos de etiquetar as mercadorias pelo processo de código dos produtos e nas gôndolas. Como havia nesta época a alta inflação e havia as mudanças de preços constantemente os clientes visualizavam esta melhoria tecnológica como uma forma de burlar as etiquetas e a mudança de preços poderia ser ágil, conforme relata o entrevistado A:

“Aparecia uma etiqueta na gôndola e no produto o mesmo código que tinha na gôndola ou seja digamos assim: leite condensado a gôndola estava com o código dele que era 30 e o preço 1 real digamos, então no produto existia o código 30 para a máquina, na registradora ela ia registrar teu número 30, então eles passavam no visor o número 30 ou digitava o número 30 e já aparecia o preço de 1 real, então esse processo foi o primeiro processo, que não substituía a etiqueta, substituía apenas o valor pelo o número do código que existia na gôndola o que facilitava um monte, não precisava estar remarcando.”

Sobre este mesmo assunto, complementa o Entrevistado A:

“Ninguém queria saber de comprar no Muffato da Paraná, porque não encontrava os preços e não sabia como fazer para comprar, então nós tínhamos na época, em torno de 10% a mais de funcionários na parte operacional justamente para que esses funcionários se dispusessem a oferecer aos clientes informações e com isso ele poder descobrir: eu estou comprando esse biscoito, mas quanto é que ele vale? Ele vai passar no caixa por esse preço ou ele vai ter um preço diversificado. Com como é que vai ser, como é que não vai ser, então foi difícil chegou ao ponto que a rejeição do cliente era tão grande que a gente pensou voltar atrás e precificar a mercadoria e esquecer o código de barra. Nos unimos, fizemos reuniões por diversas vezes com o falecido Tito, ele falou assim: não, nós colocamos isso aí para funcionar, não para desanimar, e nós perdemos esse fio da meada. Aí nós ficamos até o fim, então insistimos e trabalhamos muito o consumidor para poder convencê-lo de que aquilo era o futuro, de”. que aquilo é um bem necessário para eles, que eles iam ter um preço melhor, porque não haveria necessidade de estar etiquetando mercadoria, aí outros já faziam outro julgamento, assim é, vocês fazem isso para poder alterar os preços mais rapidamente.

ANÁLISE DO PERÍODO 1

Neste período as mudanças que ocorreram na organização foram de alto impacto, pois com o falecimento do sócio-direto houve um processo difícil de substituição do nível estratégico da organização. Portanto, esta análise será fundamentada na indicação dos principais stakeholders envolvidos neste período e as mudanças estratégias em relação à tecnologia da organização.

Em relação ao exposto no Capítulo 2 o modelo dos *stakeholders* para Stoner & Freeman (1985); são os grupos ou indivíduos que diretamente ou indiretamente podem afetar ou serem afetados pela obtenção dos objetivos da organização, podendo em questão particular unir diversos desses *stakeholders* formando coalizões, que podem apoiar ou se opor à política organizacional.

Os stakeholders envolvidos neste período foram: a) fornecedores - pois os mesmos não traziam as informações necessárias para as negociações; b) acionistas - devido às mudanças que foram necessárias devido a morte acidental do sócio diretor onde houve uma movimentação na ordem estratégica da organização; c) Receita Federal (RF) através da liberação da automatização dos supermercados, conforme a Figura XI.

Neste período o grupo de stakeholders com maior relevância foi os Acionistas, situados no ambiente interno da organização, pois a partir desta mudança aconteceram todas as outras subseqüentes.

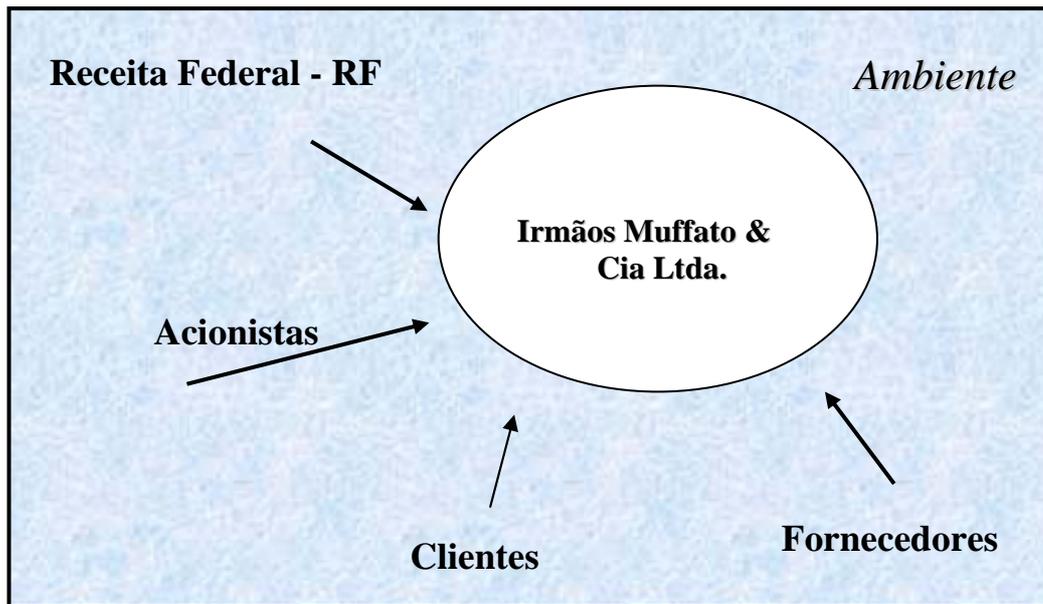


Figura XI. – *Stakeholders* do Período Estratégico I - Implantação de automação com código de barras (1993-1994)

Quanto á análise de estratégias utilizadas, neste período a organização utilizou-se de estratégias adaptativas, caracterizadas pela busca de soluções (reativa) aos problemas existentes ou que surgirem, entretanto as decisões são sempre incrementais, fragmentadas e desconexas, adaptadas estritamente ao momento da sua necessidade. (MINTZBERG, 1973). Neste período observa-se as estratégias adaptativas em função da morte do sócio diretor, assim necessário a organização reagir rapidamente ao acidente e reestruturar-se para não perder “energia”, credibilidade e mercado.

5.2 PERÍODO II - INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (1995-1997)

No período de 1995-1997 houve dois eventos críticos: início da automação das lojas e inauguração da Loja do Comercial.

Evento crítico 3 – Início da automação das lojas (1995)

Logo após a implantação do código de barras, as lojas de varejo investiram na leitora óptica e o código de barras e as máquinas de preenchimentos de cheques. O entrevistado A fala da mudança com o uso da leitura ótica.”*Só mudou isso em 95, daí que começou a leitura*

ótica, Então foi que facilitou mais. E não mais foi necessário colocar o código nos produtos e de lá para cá as mudanças foram cada vez melhor”.

No início dos anos 90 havia apenas 15 lojas automatizadas, sendo que os maiores investimentos concentraram-se no check out, e apenas há quatro anos que houve investimentos na retaguarda tais como: sistemas de gestão, EDI, Controle de estoque, e para as áreas administrativas. Nesta época com a entrada do maior grupo varejista americano Wal-Mart, trouxe uma política de preços baixos e uma moderna tecnologia de informação sustentando eficiente logística de aquisição e distribuição.

Em 1995, com o novo reposicionamento das lojas houve uma redução de gastos com a mão de obra e o fechamento de lojas sem retorno financeiro, foi crescente do outro lado os investimentos na qualificação do pessoal, na atualização dos equipamentos e aumentaram as verbas de propaganda diretamente ligada a divulgação de ofertas e preços.

Conforme o entrevistado B, a organização estava preocupada com o monitoramento das lojas no que tange ao espaço nas gôndolas proporcionalmente aos produtos de maior consumo, a logística de entrega e o monitoramento do estoque, em função da abertura da economia e a estabilidade em que se seguiu ao Plano Real para redução de custos e melhor rotatividade das mercadorias:

“Uma coisa que... foi muito interessante, com o sistema, foi a maneira como começamos a identificar os consumos nas lojas, tinha loja que consumia muita bebida, com um espaço pouco, então diminuímos os cereais e aumentamos a bebida, tínhamos uma demanda muito grande de produto em um espaço pouco, então veio ajudar nisso daí. Tivemos também um grande salto na parte de logística e vendas, antes uma carga... passava via fax o pedido, chegava aqui oito horas da manhã, tirava a noite e chegava de manhã, então até o pessoal digitar o fax para operações externas... não. Ele já tira o pedido, já gera a carga, já gera separação, sendo um grande salto nisto daí. Reduzimos o custo operacional com isso, tivemos mais agilidade na entrega, tivemos uma grande redução na devolução de mercadoria, no atacado, que tem muito isso, porquê... o cara vende o que tem. Antes ele chutava e retirava o que tem, então, acontecia assim, um desagrado para o cliente, então, o que ajudou... ajudou a possibilitar mais o cliente, o que o cliente comprar, entrega, então é o

seguinte, começamos a gerenciar melhor isso daí, e ter o processo mais definido com o sistema”.

A automação comercial e o processamento automático de informações têm por objetivo melhorar a gestão de compras, de estoques, de preços e de vendas. Desta forma revelou-se o instrumento com maior eficiência para a concretização de objetivos para parâmetros operacionais, proporcionando maior agilidade na tomada de decisões, conforme relata o entrevistado C *“Hoje tudo é mais fácil, pois se ganha tempo e tem maior ganho tanto na contabilidade, RH, parte administrativa e depósito, a parte comercial vendas, a parte com dos representantes com os nossos vendedores tem funcionado hoje realmente como uma corrente, pois a organização precisa ter agilidade, assim é possível passar um e-mail ou mensagem e o retorno é muito rápido”.*

O entrevistado complementa *“O cliente chega no caixa e passa pelo leitor o código de barras no produto, já é feita a soma do total, pois no sistema passado as tarefas eram mais demoradas e o próprio cliente nota a diferença”.*

Evento 4- Inauguração do Hiper Muffato (loja do Comercial) - (1996)

Conforme o entrevistado D, houve dificuldades na implantação código de barras que interligava toda a loja do Hiper Muffato, mas não houve pretensão de desistir da mudança, por mais que a organização poderia pagar um preço alto pela atitude empreendedora:

“Nós somos hoje a primeira empresa na Paraná a partir para o código de barras, já foi comentado isso, foi difícil, porque quem sai em primeiro, paga o preço. Nós fomos na loja do Hiper Muffato – Loja do Comercial, na nossa que estava para inaugurar, dois dias antes, fomos fazer o teste na loja e não tinha, não passava nenhum produto no PDV, e nenhum código de barras, foi direcionado quase... metade da matriz para a loja, para nós podermos colocar, a loja abria as nove horas da manhã e nós terminamos de acerta a loja às oito e trinta horas, então é o preço que se paga pelo ônus da tecnologia. Nós somos hoje a primeira empresa na Paraná a partir para o código de barras, já foi comentado isso, foi difícil, porque quem sai em primeiro, paga o preço. Nós fomos numa loja nossa que estava para inaugurar, dois dias antes, fomos fazer o teste na loja e não tinha, não passava nenhum produto no PDV, e nenhum código de barras, foi

direcionado quase... metade da matriz para a loja, para nós podermos colocar, a loja abria as nove horas da manhã e nós terminamos de acertar a loja às oito e trinta horas, então é o preço que se paga pelo ônus da tecnologia.”.

A Inauguração da loja do Hiper Muffato houve uma expectativa muito grande, pois a mesma teve o sistema interligado em todos os setores, e a instalação da leitura óptica agilizaria o trabalho dos caixas, fazendo com que o fluxo de pessoas nos caixas seria mais rápido. Esta loja estava toda sendo projeto pelo sócio proprietário José Carlos Muffato (Tito) e quando o mesmo faleceu, seus filhos optaram por continuar a construção, mas melhoraram a tecnologia da informação que seria utilizada.

ANÁLISE DO PERÍODO 2

No início deste período estratégico, em 1995, a empresa estava reestruturando-se em função da nova economia, sem inflação e sem mudanças de preços, onde já não se falava mais em precificação das mercadorias e sim em estabilização da moeda e do mercado com o Plano Real, devido a esta mudança, a organização necessitou adequar-se a nova gestão do setor.

O aumento da competitividade neste setor, através da diminuição de custos e melhoria de produtividade através da implantação de automação da e leitora óptica de código de barras, foi essencial para que a coalização dominante investisse cada vez mais na adequação da tecnologia da informação na Loja do Hiper Muffato – Loja do Comercial. Este investimento resultou em descrédito por parte de alguns clientes e fornecedores, fazendo com que alguns achassem que a organização estivesse com problemas financeiros, jogando “no tudo ou nada”.

De janeiro a setembro de 1996, os supermercados venderam apenas 1,84% mais do que no mesmo período do ano anterior, o que provocou mudanças quanto às previsões otimistas do início do ano. Previa-se no início do ano um faturamento 5% superior a de 95, porém em agosto esta projeção recuou para 2%. Em setembro, o ciclo de crescimento rompeu-se e as previsões apontaram uma retomada de 1% e 1,5% sobre 95. O motivo

apontado pela ABRAS, reside no crescimento dos prazos de crediário, incentivando o consumidor a assumir novas dívidas de médio e longo prazos, em detrimento de compras de alimentos e de produtos de higiene e limpeza. (Diesse, 1995)

Os stakeholders envolvidos neste período foram: a) Funcionários participaram efetivamente na mudança da tecnologia da informação na nova loja; b) acionistas – desejavam um controle efetivo do mix de vendas c) Fornecedores - não acreditavam na nova tecnologia de informação que a organização optou, havendo assim descrédito por parte desses stakeholders; d) Governo – devido à nova conjuntura econômica e nela a estabilização da moeda, conforme a Figura XII.

Neste período o grupo estratégico da organização resolveu implantar a mudança estratégica do negócio, utilizando-se da tecnologia da informação como ferramenta poderosa para melhoria de produtividade, escolha de mix de produtos, ponto de equilíbrio de estoque e principalmente o aumento de confiabilidade no que tange a preços perante o cliente.

As estratégias deste período foram emergentes (Mintzberg e McHugh, 1985). O líder, percebendo as oportunidades de mercado, estruturou e conduziu a organização na busca de seus objetivos.

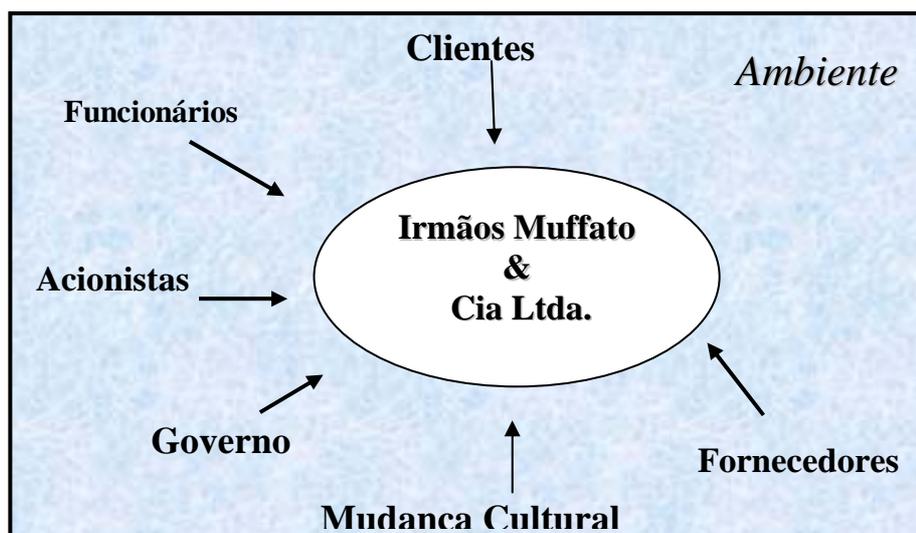


Figura XII. – Stakeholders do Período Estratégico II –Investimento em Tecnologia da Informação Período de 1995- 1997

5.3 PERÍODO III - CONSOLIDAÇÃO E UNIFICAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO (1998-1999)

No período de 1998-1999 houve três eventos críticos: contratação de empresa terceirizada de consultoria para desenvolvimento de um software interno, unificação do sistema de informação na organização e mudança do sistema de informação.

Este período, juntamente com seus eventos foi o que mais marcou a organização, por que tiveram as mudanças necessárias para verificar qual a estratégia seria seguida e como a organização estava preparada para enfrentar os problemas que surgiram durante o período.

Evento crítico 5 – Contratação de empresa terceirizada de consultoria para desenvolvimento de um software interno (1998)

A diretoria da organização entendeu que era necessário o desenvolvimento de um software que atendesse suas expectativas, então contratou uma empresa terceirizada de consultoria para o início do desenvolvimento de um software interno, gerando problemas pois o mesmo não estava atendendo a exigência de performance e prazo, conforme relata o entrevistado B:

(...) acho que um ano e pouco atrás, um ano e meio a diretoria quis desenvolver um software próprio... que não tinha... um programa antigo, que tinha a quase dez anos que era usado, ela teve vontade. (...) e resolveu desenvolver interno todo um trabalho, houve tão pouco aí, considero um pouco de erro de projeto, no início... de a empresa ter passado tudo isso em quatro meses, na vida real não acontece, por causa do prazo, houve um desgaste, a empresa acabou se desvinculando, o Muffato contratou os programadores na empresa para continuar o projeto, mesmo assim estava tendo muita dificuldade na implantação, na coleta de informação e na implantação,

O entrevistado D relata que foi contratada uma empresa consultoria para auxiliar a organização, e depois foi necessário o afastamento desta consultoria e buscou-se algum parceiro com empresas de software, porém antes de finalizar as negociações chegaram num consenso que era melhor desenvolver este sistema.

Evento 6 - Unificação do sistema de informação na organização (1999)

Conforme relata o entrevistado A, temos o relato cronológico das mudanças do sistema de informação.

“Na época esse sistema era o melhor, era um sistema moderno, melhor que o das outras lojas. Depois em 1999 é que foi unificado. Até então, cada loja que você criava era uma loja diferente. Nós tínhamos em Foz do Iguaçu um tipo sistema; na Loja da Rua Paraná (Cascavel), outro tipo e aqui, outro. Ou seja, três sistemas numa mesma empresa. Hoje ele é único em toda a rede. Hoje, o cidadão que trabalha em uma loja, como no Hiper Muffato do Comercial em Cascavel, tem como trabalhar em Londrina, Foz do Iguaçu ou Ponta Grossa, o sistema é o mesmo, não tem mudança nenhuma. Antes, era difícil, porque você saía daqui para Foz do Iguaçu, tinha que chegar lá... você perdia. Porque você não sabia qual era o processo usado. Daqui da Rua Paraná eu tinha conhecimento de caso... mas, para a minha loja se tornaria difícil para ele resolver o problema aqui dentro.”

O entrevistado B, complementa o comentário acima do entrevistado D em relação ao sistema antigo, como ele funcionava e suas particularidades: *“No começo existia praticamente uma versão do sistema para cada loja tratando lá sua particularidade, hoje é uma versão só e isso fez com que a empresa se organizasse, tinha muito processo que antes, cada loja fazia de um jeito, hoje todas fazem do mesmo padrão”*.

Conforme entrevistado D na definição de constituir o novo sistema:

“Partiu-se do princípio de fazer um único sistema para rede inteira, esse sistema que rodava antes cada loja tinha uma versão meio diferente conforme suas particularidade, onde consolidar os dados era impossível, então nos partimos partiu-se do princípio de desenvolver o sistema centralizado, único para toda empresa, e principalmente obter retorno na informação gerencial, controle, contas a pagar, contas a receber, controle de nota e a intenção é relacionar os dados consolidados com informações gerenciais para toda gerencia ou diretoria”.

Evento crítico 7 – Mudança do sistema de informação (1999)

As mudanças que ocorrem devem ser monitoradas e de forma gradual, a fim de que haja um acompanhamento sistemático da implantação deste sistema. A forma de condução desta implantação adotada pelos Irmãos Muffato é explicada pelo entrevistado A:

“Houve um processo, ele foi instalado lentamente não foi nada na corrida, não foi feito loucura nenhuma não vou dizer que não tenha sido assim rápido mas ele teve as suas etapas, ou seja eles começaram implantando na área de recursos humanos, depois passaram para área de faturamento, de mercadorias, depois eles passaram hortifruti mais controle, na área de açougue, a cada 4, 5 meses eles instalavam uma etapa para que nós fossemos acompanhando. Se fosse fazer repentinamente, talvez não conseguissem. Cada 4 meses uma etapa era vencida, então o ultimo que foi realmente instalado foi o financeiro eu acho que é a parte mais difícil que tem, essa parte financeira”.

O entrevistado C contextualiza a implantação do sistema de informação mostrando que o sistema está rodando a cerca de 6 meses e já há um retorno com o mesmo:

“Os sistemas estão rodando 6 meses, de novembro para cá já começou a dar um bom retorno na parte comercial, principalmente onde a gente já está pegando os logus da venda, dando mais rápido para gerência, coisas antes eles tinham isso meio controle manual, meio que no olho, e agora nós estamos mostrando realmente dados concretos para eles, tem muito por fazer ainda, apesar de estar on line os logus de vendas, a venda do mercado ainda não esta on line, nós vamos fazer ainda esse ano, talvez até no meio do ano, e implementando o financeiro agora, tem outras implementações que além da área comercial vai começar receber informação gerencial também.”

A integração da informação on-line permite a empresa saber a cada momento, qual a necessidade de reposição de mercadorias na loja reduzindo desta forma tempo, custo e quantidade de mão de obra envolvida nestas operações, evitando a falta de produtos nas prateleiras ou a distorção dos fatos com a realidade da gôndola. (Dieese, 1985).

Com isso a automação passou a ser um diferencial das lojas, haja visto que houve uma melhoria no atendimento , não há falta de produtos na gôndola, permitiu uma agilidade nos caixas e criando um potencial maior no auto-serviço, diferente do que acontecia antes nas lojas de varejo e conforme complementa o entrevistado C:

“O sistema era manual, onde o estoque que constava no sistema não era confiável, e a dúvida em relação o que existia no estoque era freqüente, fazendo com que as pessoas fossem ao depósito para verificar se o que constava era realmente o que existia no depósito”

O entrevistado D concluí:

“O tempo de duração de projeto e implantação do novo sistema de informação que os Irmãos Muffato possuem hoje, foi um estudo que levou aproximadamente três anos.”

Complementando o entrevistado C relata as oportunidades e ganhos que a organização obteve com o novo sistema:

“A empresa, os colaboradores e funcionários têm muitos ganhos com esse novo sistema que está sendo implantado, em virtude da agilidade, maior conhecimento do que acontece no mercado, possibilidade de acompanhamento de lançamentos e melhorias. Antigamente escutava-se falar de como o sistema de informação funcionava nas grandes organizações, e hoje isto acontece dentro da empresa em que trabalhamos. A mudança que houve foi grande, porém não dá para voltar a forma de trabalhar do passado, pois a informação faz parte de nosso dia a dia.”.

ANÁLISE DO PERÍODO 3

Do ponto de vista teórico, nesta fase a organização procurou direcionar todos os seus esforços na melhoria da tecnologia da informação, contratando uma empresa terceirizada para o desenvolvimento de um novo sistema de informação que pudesse atender as expectativas da

organização, interligando todas as áreas e principalmente efetuando a mudança do sistema que era utilizado há mais de 10 anos.

Esta estratégia teve como objetivo principal a unificação do sistema de informação, pois em cada loja havia uma versão, onde não havia possibilidade de interagir entre todas e obter informações gerenciais consolidadas do grupo para melhorar a gestão da organização.

A instalação desse novo sistema possibilitou que a organização tivesse um controle on-line de todas as lojas, uma melhoria no ganho de eficiência, gestão de estoques e da movimentação das gôndolas do interior das lojas.

Os principais stakeholders envolvidos neste período foram: funcionários, acionistas, diretoria, consultoria externa. Os funcionários tiveram sua participação na implantação do novo sistema e como consequência obtêm maior informação para a tomada de decisão, porém a adaptação é lenta e gradual. Os acionistas e a diretoria e a consultoria externa não conseguiu atender as expectativas da diretoria dos Irmãos Muffato, fazendo com que a empresa desvinculou-se do projeto do software próprio.

Neste momento, as estratégias da organização foram de modo adaptativo pois ela olhou para dentro de si e analisou seu ambiente interno a fim de perceber o contexto do que está acontecendo. A adaptação da organização é caracterizada pela busca de soluções (reativa) aos problemas existentes ou que surgirem. Neste caso, as decisões são sempre incrementais, fragmentadas e desconexas, adaptadas estritamente ao momento da sua necessidade. A organização é controlada por uma coalização de diversos interesses, negociando estrategicamente os conflitos, dentro os stakeholders envolvidos pode-se destacar: consultoria externa, acionistas, diretoria e funcionários, conforme Figura XIII.

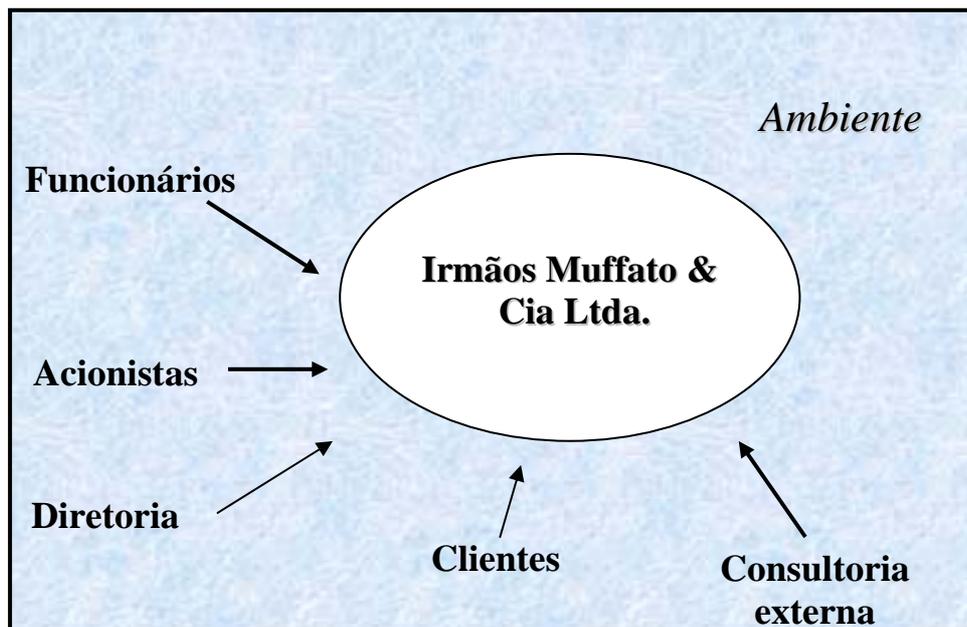


Figura XIII. – *Stakeholders* do Período Estratégico III –Consolidação e unificação do sistema de informação próprio Período de 1998- 1999

5.4 PERÍODO IV - REESTRUTURAÇÃO INTERNA DA TI À GESTÃO DA COMPETITIVIDADE (2001-2001)

No período de 2000-2001 houve quatro eventos críticos: criação de equipe interna para coordenação da tecnologia da informação, investimento em tecnologia da Informação, integração do sistema de informação com os recursos humanos, busca da gestão de competitividade através da tecnologia da informação.

Evento crítico 8 – Criação de equipe interna para coordenação da tecnologia da informação (2000)

O desgaste em relação a empresa de consultoria foi o fator principal para a contratação de um gerente de tecnologia da informação. Depois a estratégia adotada pela empresa foi à contratação de uma empresa terceirizada de desenvolvimento de software, sendo assim o gerente de Tecnologia da Informação tem como responsabilidade coordenar a criação e as mudanças do software juntamente com esta empresa, conforme relata o entrevistado B:

“(...) bom eu estou aqui há seis meses, fui contratado exatamente por causa da reestruturação que a empresa vem querendo fazer e está fazendo ainda... daí que houve minha entrada para organizar isso, nós ainda estamos nesse processo de implementar todo o sistema, de organizar toda a parte de informação”

Segundo a ABRAS (2002) o setor de supermercados é altamente competitivo e a automação é a ferramenta de gestão que produz informações que auxiliam na tomada de decisão nos negócios e faz com que as empresas conquistem resultados mais confiáveis, sendo que a mudança de paradigmas para a tomada de decisão inicia antes do sistema poder oferecer este recurso. Hoje o departamento de tecnologia da informação esta documentando todos os processos, criando manual para tudo, implantando um padrão onde o gerente consegue ter uma informação gerencial consolidada, através da mudança da cultura do pessoal.

O entrevistado D complementa como deu-se o desenvolvimento do software dos Irmãos Muffato:

“Neste período passou-se a ter desenvolvimento próprio do software, onde contratamos uma empresa terceirizada com aproximadamente dez programadores, cinco analistas, sendo que eles desenvolveram e nós acompanhamos em cerca de um ano e depois levamos mais um ano para a implantação que nunca termina, pois depois que tem interface, e estava tudo fechadas e novas soluções foram apresentadas”

Evento crítico 9 – Investimento em tecnologia da Informação (2001)

O entrevistado B complementa sobre os investimentos de ordem geral da tecnologia da informação, sendo com hardware e software:

“Na parte de hardware, muita coisa para fazer, nos estamos investindo, a empresa investindo assim pesado para pode modificar, deve até o final do ano experimentar muita coisa nova, hoje nós estamos com uma equipe de dois analistas, quatro programadores e duas pessoas na implantação, uma

peessoa na parte técnica de hardware, para dar manutenção e alguma empresas contratada para dar suporte.”

Em relação às mudanças tecnológicas e investimentos na tecnologia da informação e o planejamento dessas mudanças, o entrevistado B comenta que a troca de equipamentos necessita ser feito com cuidado, pois esta troca pode torna-se inviável em espaço curto de tempo haja vista que a desvalorização é rápida:

“Está sendo em conjunto, no inicio foi planejado sim até uma troca de bem instalada de uns equipamentos, mas acabou não acontecendo, agora com esse consumista está sendo conjunto, tem necessidade de fazer tal software.que vai utilizar tal máquina, então nós vamos aos poucos adquirindo os equipamentos e mudando toda a parte de infra-estrutura. Nós estamos agora para investir em mais 5 servidores de porte grande, para poder começar tomar conta disso, então tanta a parte de software a definição do que fazer e o hardware tem caminhado junto, não é uma coisa assim, ah, vamos comprar uma super máquina, não... conforme vai sentindo necessidade nós vamos trocando os equipamentos para não haver um investimento muito alto e acontecer no caso da informática isso é muito fácil acontecer um investimento errado, nos vamos comprar um máquina, gastar x mil de dólares e a máquina dali 2 ou 3 meses não esta servindo mais para nada, então nós vamos aos poucos vendo o que vai acontecendo, com o instrumento que nós temos, em sentir necessidade e levar para diretoria o que deve ser feito para trocar e resolver o problema.”

Quanto ao investimento em Tecnologia da Informação para o futuro, a organização está preocupada no futuro e ter tecnologia avançada o suficiente para estar entre as melhores do setor, desta forma criando melhoria contínua em hardware, software , telecomunicações, redes e todos os componentes da TI, conforme relata o entrevistado D:

“Investimos em máquinas, continuamos a investir no servidor, parte de máquinas, fechamos uma parceria, ultimamente, nós tínhamos planos de rever nossa comunicação, passamos para fibra ótica, tivemos um salto muito grande em parte de comunicação, tanto dados como vozes. Hoje somos a primeira empresa no Brasil a usar tecnologia de voz, IP¹. Hoje no Brasil e na América Latina, no Brasil somos a primeira, na América Latina

¹ Tecnologia IP (Tecnologia Internet Protocol -Protocolo de transmissão usado pela Internet)

somos a segunda a usar a tecnologia IP, estamos aí, colocando CRM², que é um grande salto que nós vamos ter, pretendemos sair em um certo período já complementado o CRM”.

Complementa o entrevistado B, sobre as mudanças de software:

“Todo sistema vai evoluir, não só daqui como dos concorrentes de empresa, que trazem, a idéia nossa é fazer um dos melhores software para mercado do país, evoluindo aos poucos, agregando sempre uma ferramenta nova para melhorar, para o Muffato”. Assim, é um padrão para as outras, Curitiba, a gente vai a próxima loja, deve abrir no próximo ano, a gente vai até melhorar um pouquinho algumas coisas que a gente sentiu mesmo com equipamento novo(...) Curitiba a gente vai fazer isso, ou seria nossas duas lojas modelos de estrutura e tudo mais para outra loja. (...) São 30, 40 PDV's cada loja, então aos poucos a gente tem idéia, pelo menos ou aqui na gerência de informática de ir melhorando e mudando parte de rede, parte de equipamento, mas isso tem que ser gradativo, um investimento muito alto”.

Evento crítico 10 – Integração do sistema de informação com os recursos humanos (2001)

Segundo especialistas, investimentos em automação devem ser acompanhados dos investimentos em treinamentos de funcionários, para que os resultados esperados sejam eficazes. O entrevistado A enfatiza:

(...) houve uma entrevista em que ele fez, com todos os gerentes, pois ele ia de loja em loja e conversava com o gerente, diga a dificuldade que você tem? O que você espera do futuro? Em fim, inúmeras perguntas, e quando da minha entrevista ele me falou assim: escuta, quando você faz uma oferta de uma mercadoria, baseado em quê você sabe se esta ganhando ou esta perdendo e, quanto você vendeu então eu falei o seguinte: Seu fizer uma oferta de Nescau eu teria que fazer o seguinte: a noite, contar o estoque,

² CRM – (Customer Relationship Management - O gerenciamento do relacionamento com os clientes) é uma aproximação detalhada que forneça a integração sem emenda de cada área de negócio que toca no cliente - a saber marketing, vendas, serviço de cliente e campo suport-atraves da integração dos povos, processo e tecnologia, fazendo exame da vantagem do impacto revolucionário do Internet. CRM cria um relacionamento mutuamente benéfico com seus clientes

efetuar a venda no dia seguinte que estaria na oferta e na noite seguinte após o término do expediente contar novamente o estoque, a diferença seria a quantia vendida. Ele falou assim: rapaz nós estamos com um sistema aqui, que vai te possibilitar você apertar uma tecla no computador, ele vai te dizer assim: você vendeu tanto teve lucro de tanto, ou você perdeu tanto. Eu falei que isso seria maravilhoso.

Para o entrevistado B:

“O objetivo da organização em relação à tecnologia da informação é inovar, assim a cada nova loja estruturada é melhorado o hardware, a telecomunicação, o banco de dados investido nas melhorias para testes e acompanhar a evolução do mercado.”

Bastos (2002) afirma que o sucesso da automação depende dos recursos humanos, pois esses estão em contato direto com os clientes. O que se propõe desta forma com o emprego da automação através da informática, não é apenas agilizar as operações realizadas nas lojas e sim selecionar os trabalhadores que melhorem adaptaram-se as novas formas e com isso têm-se investido para que os funcionários ajam dentro das lojas como pequenos empreendedores em seus negócios:

“Eles exigem da parte dos funcionários a mesma agilidade, o mesmo processo que eles andam que eles evoluem, eles querem que os funcionários também evoluam principalmente nós, que somos gerentes, nós que fizemos parte dessa cúpula eles exigem de nós o máximo, eles querem que nós também os acompanemos de todas as formas, em todos os sentidos, eles não querem ver ninguém se perdendo no caminho, eles não querem que o gerente por exemplo deixe de acompanhar a evolução” salienta o Entrevistado A.

O entrevistado C salienta

“Hoje o sistema transmite confiabilidade aos funcionários que operam e necessitam dele para a tomada de decisão ou as operações diárias, fazendo com que haja dependência total ao mesmo. Contudo, houve um processo de adaptação ao sistema através de pesquisa descobriu-se novos relatórios,

telas e onde poderiam ser retiradas as informações para a decisão. Também o grupo que veio instalar o sistema foi direcionado e informando das mudanças e novas funções do sistema”.

Evento crítico 11 – Busca da gestão de competitividade através da tecnologia da informação (2001)

Os empresários do ramo de varejo perceberam o quão fundamental faz-se a logística, o planejamento estratégico e no gerenciamento de categorias de produtos, fazendo com que nos grandes centros haja maior valor na qualidade de serviços do que antes era a localização.

Os investimentos maiores foram no check-out (caixas registradoras), mas nos últimos três anos, o processo passou para a automatização da retaguarda, com sistemas de gestão, de controle de estoque e para as outras áreas administrativas. (Gazeta Mercantil, 2002).

São várias as áreas passíveis de automação em um loja de supermercados podendo ser por exemplo: frente de caixa, tesouraria, pesagem, recepção da entrada de mercadorias, verificação de códigos, criação de códigos de barras para produtos, identificação dos produtos nas gôndolas, verificação das informações sem preço, administração da retaguarda.

Salienta o entrevistado D “(...) nós olhamos qualidade do serviço do super Muffato e o sistema veio ajudar. Por que ajudar nós? Porque nós identificamos que se está caindo o serviço na área de hortifrut, com a caída de venda, na área de açougue, na hora em que a gente vê, a gente tem como gerenciar isso daí. Antigamente não, nós não tínhamos, a gente previa alguma coisa na compra”.

A diretoria espera é ter informação gerencial rápida, segura, confiável, consolidada, os controles básicos fluindo automaticamente sem necessidade de tanta operação de pessoas envolvidas, realmente aproveitando o que a tecnologia tem hoje no mercado e vai ter nos próximos anos, para dar velocidade para o negócio, pois o nosso negócio é o cliente, e precisamos agilizar a vida dele, a compra dele, tudo isso a tecnologia está conseguindo ganhar esse tempo do cliente nosso.(Entrevistado B)

O entrevistado D, posiciona-se a respeito da melhoria do sistema de informação no seu dia a dia:

“(...) a venda do mercado ainda não esta on line, nós vamos fazer ainda esse ano, talvez até no meio do ano, e implementando o financeiro agora, tem outras implementações que além da área comercial vai começar receber informação gerencial também. Percebo que a informação vem demais, então você tem que saber trabalhar com a informação, saber dividir essas informações, saber aonde você quer alcançar. Então você tem que saber o quê que você vai usar, o que você vai fazer... com essa informação. Uma coisa que... foi muito interessante, com o sistema, foi a maneira como começamos a identificar os consumos nas lojas, tinha loja que consumia muita bebida, com um espaço pouco, então diminuimos os cereais e aumentamos a bebida, tínhamos uma demanda muito grande de produto em um espaço pouco, então veio ajudar nisso daí”.

A peça fundamental da organização é ter a informação na mão, sendo ela fundamental para toda estratégia. Pode-se considerar que se depender dessa parte, estaremos sempre a frente, porque a nossa informação hoje é realmente muito boa. (Entrevistado C).

A tecnologia que existe hoje no mercado é para dar velocidade para o negócio, pois o nosso negócio é o cliente, assim temos que agilizar a vida dele, a compra dele, tudo isso a gente, a tecnologia está conseguindo. (Entrevistado B)

O Muffato espera daqui a alguns anos realmente alcançar um patamar de tecnologia bom e com investimento realmente adequado, nada coisa milionária, pois o Muffato não tem essa atitude de deixar as coisas somente a nível gerencial, informação rápida e segura, até o final do ano muita coisa deverá acontecer, depois será, uma evolução natural para os próximos 2... 3 anos.(Entrevistado B)

Entrevistado D: “Eu falo o seguinte, existiu o Muffato antes, da nova gestão, e agora o Muffato hoje... o que ele veio ajudar... ele veio ajudar o seguinte...a ajudar a tirar aquele... aquela nuvem preta que vem encima das mudanças... agora o Super Muffato está só encima das mudanças... todo mundo aceita mais fácil... mudou a cultura da empresa... por que é o seguinte...a gerência é uma forma única... a empresa é uma só... então veio ajudar muito nisso. O Muffato, com certeza, era um antes do sistema e um depois... então isso ajudou muito na cultura... pessoas que... viam isso como um bicho de sete cabeças...hoje vêem isso como um benefício... como

uma forma de ajudar eles...e com isso, passa a ter o pessoal de informática... mais... ferramentas...para ajudar eles,mais sistema que vem ajudar muito”

ANÁLISE DO PERÍODO 4

A empresa, neste período estratégico, teve como principais mudanças à implantação do novo sistema gerenciado pela equipe de TI interna e operacionalizado por uma empresa externa contratada para a formatação do novo software.

Com isto, em 2000, a coalização dominante decidiu a criação desse novo software a fim de que o mesmo seja modelo para outras empresas do setor e também possa incluir todas as particularidades da organização própria. Percebe-se também que após a contratação da equipe interna de TI, há uma melhoria na preocupação de adquirir a tecnologia da informação que melhor pode contribuir na implantação do software.

Para ajustar-se a mudança do software a organização preocupou-se com os seus colaboradores, principalmente a gerência, pois a mesma precisa estar preparada para adaptar-se a nova estratégia relacionada com a informação para a tomada de decisão.

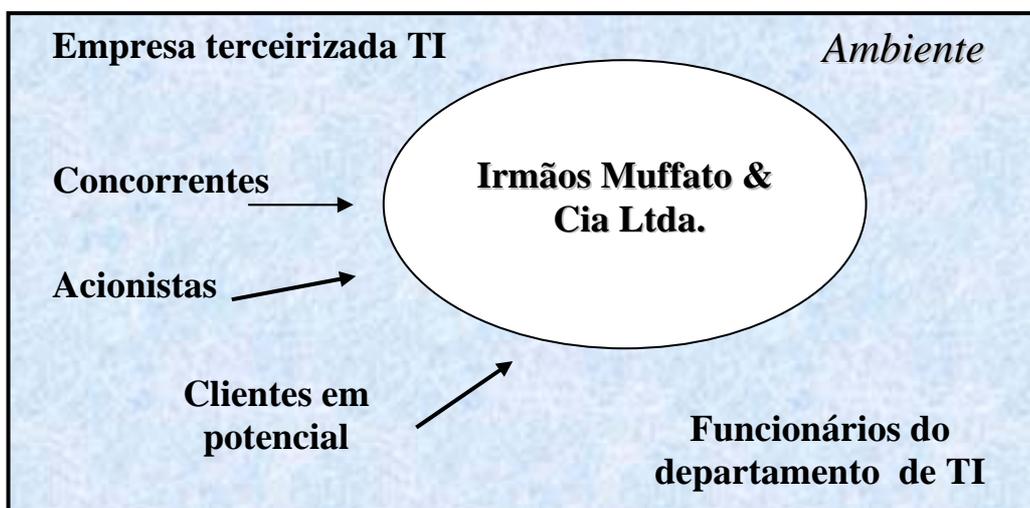


Figura XIV. – Stakeholders do Período Estratégico IV - Reestruturação interna da TI para gestão da Competitividade Período de 2000-2001

Na mudança estratégica é o modo de reação da organização em atender ao mercado e ao crescimento organizacional caracterizando-se pela busca de novas oportunidades. A maior ocorrência deste modo, dar-se a em pequenas organizações que possuem forte liderança, pois o poder é centralizado nas mãos do empreendedor, que tem a estratégia na cabeça e fazem dos objetivos organizacionais os seus objetivos pessoais.

Neste período houve um número maior de stakeholders envolvidos pois houve mudanças mais rápidas e empreendedoras, a fim de surpreender o mercado onde a organização está envolvida, assim foram: a) Empresa terceirizada de TI – contratação da empresa para desenvolvimento do software para os Irmãos Muffato, adaptando o mesmo a sua; b) concorrentes- ter a tecnologia da informação mais avançada a fim de surpreender os concorrentes nas melhorias que os mesmo estiverem fazendo; c) Acionistas - tomada de decisão na contratação de departamento interno de tecnologia da informação para acompanhar o desenvolvimento do software pela empresa terceirizada de tecnologia da informação, e criação de um ambiente interno a fim de obter maior competitividade no setor; d) clientes em potencial – agilizar a compra do cliente desde a sua entrada no supermercado até a sua passagem pelo check out (caixa), agregando produtos e os preços que satisfaçam nossos clientes atuais e em potencial; e e) funcionários do departamento de TI – contratação de gerente e demais funcionários para coordenar e acompanhar a empresa terceirizada de TI nas mudanças do software e criação de novas melhorias internas para agilizar o processo de tomada de decisão. Na Figura XIV pode-se visualizar todos os stakeholders envolvidos neste processo.

Assim, o grupo de stakeholders com maior relevância forma os funcionários do departamento de tecnologia de informação, pois este grupo interagiu com os outros stakeholders internos e externos para que assim a reestruturação trouxesse maior competitividade à organização, agilidade aos clientes e maior acompanhamento de informação dos acionistas e diretores.

A estratégia empreendedora dominou este período, haja vista que foram necessárias mudanças radicais e melhorias a fim de estar sintonizado com as tendências do mercado, ouvindo os clientes, aumentando a competitividade da empresa. Assim, a empresa precisa estar preparada para que na sua agilidade consiga implantar as mudanças necessárias para a melhoria do andamento das atividades e departamentos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações da presente pesquisa. As conclusões apresentam um quadro que sintetiza os resultados da pesquisa e examina a adequação entre o objetivo gerais e específicos da pesquisa em relação aos resultados encontrados.

6.1 CONCLUSÕES

A figura abaixo sintetiza os fatos que marcaram a organização representada em 4 fases com a indicação dos stakeholders envolvidos em cada período.

Figura XV- Consolidação dos stakeholders durante a adaptação estratégica dos Irmãos Muffato do período de 1993-2001

DESCRIÇÃO DAS FASES	PERÍODO	STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS	ESTRATÉGIA ADOTADA
1. Implantação de automação com código de barras	1993-1994	Receita Federais (SUNAB), Acionistas e Fornecedores	Estratégia adaptativa
2. Investimento em Tecnologia da Informação	1995-1997	Funcionários, Acionistas, Governo e Fornecedores	Estratégia emergente
3. Consolidação e unificação do Sistema de Informação próprio	1998-1999	Funcionários, Acionistas, Diretoria e Consultoria de Tecnologia da Informação	Estratégia adaptativa
4. Reestruturação interna da TI para gestão da competitividade	2000-2001	Empresa terceirizada de Ti, Concorrente, Acionistas, Clientes em potencial e funcionários do departamento de Ti	Estratégia planejada

Verifica-se que os stakeholders envolvidos nas fases podem mudar sua posição estratégica e assim criar condições favoráveis às mudanças conforme a tomada de decisão, assim no período de 1993-1994 e 1998-1999 a organização somente adaptou-se ao mercado e as condições que o ambiente impõem para a melhoria de seu desempenho.

O primeiro período foi marcado pelas mudanças que ocorreram no Governo, a abertura para compra de equipamentos importados de informática feita pelo presidente Collor e a mudança da lei sobre código de barras, assim criando expectativa no setor de controlar melhor o mix de vendas de produtos e reduzir custos operacionais a fim de tornar-se mais competitivo no mercado. A morte do sócio fundador José Carlo Muffato (Tito) trouxe preocupação quanto ao destino dos Irmãos Muffato, pois os concorrentes e fornecedores não acreditavam nas mudanças que estavam sendo impostas pelos filhos dele.

Assim, com a economia estável foi possível, no segundo período, dedicar-se a melhoria dos projetos de instalação da tecnologia da informação na nova loja do Comercial, haja vista que a mesma foi considerada a mais moderna da região Oeste do Paraná e até mesmo do Estado. Mesmo com a dificuldade da implantação do código de barras, a organização resolveu melhorar mais seus novos projetos.

Com isso, no período de 1998-1999 a diretoria decidiu desenvolver um software próprio que gerencia-se todas as lojas. Uma consultoria de tecnologia de informação foi contratada para este projeto, porém em 4 meses a mesma desvinculou-se em virtude de desentendimentos, e assim após a diretoria resolveu contratar um grupo de funcionários para gerenciamento de uma empresa terceirizada de TI.

Este grupo de funcionários fez com que este processo fosse supervisionado, e assim no quarto período, foi possível colocar algumas versões deste novo software nas lojas, a fim de aumentar o controle e ter informações em tempo real para a tomada de decisão aumentando a competitividade do grupo.

A melhoria da competitividade na empresa Irmãos Muffato e também com a mudança do software, mas houve uma cobrança maior da diretoria com os funcionários, pois os mesmos deveriam utilizar as informações que conseguiam deste sistema como ferramenta de gestão das lojas.

A nova forma de gerir as lojas faz com que haja maiores clientes em potencial, facilitando todos os aspectos de compra e pagamentos. Assim com o investimento em tecnologia foi possível diminuir custos operacionais e obter melhoria de preços e prazos, fatores estes com grande relevância junto aos clientes atuais e potenciais.

Percebe-se que os acionistas e a diretoria do Irmãos Muffato estão atentos as novas tecnologias de hardware, software, dados e telecomunicações pois a cada nova loja construída eles implantam melhorias no que tange a tecnologia de informação. Pode-se observar com detalhes o novo empreendimento inaugurado em Outubro de 2002 em Curitiba, onde foram utilizados todos os recursos disponíveis de tecnologia de informação.

Mas, com as inovações da concorrência foi necessário analisar e verificar o ambiente que a organização está inserida a fim de diagnosticar suas reais necessidades, para depois implanta-la a fim de não causar problemas sociais.

Referindo-se aos objetivos estabelecidos para este estudo, apresenta-se na tabela 13 a consolidação dos períodos, as fases descritas, os stakeholders envolvidos e as estratégias adotadas pela organização de 1993-2001. Da mesma forma, as perguntas que nortearam esta pesquisa estão listadas a seguir e analisa-se respondidas neste trabalho.

➤ *Para a pergunta de pesquisa: qual a influência da Tecnologia da Informação no processo de adaptação estratégica, no período de 1993 a 2001, na Rede de Supermercados Irmãos Muffato & Cia Ltda?*

A influência da TI na adaptação estratégica dos Irmãos Muffato foi mostrada no estudo de caso, sendo detalhada em cada um dos períodos analisados. Posteriormente, na análise consolidada, o quadro 13 mostra de forma resumida a influência da Tecnologia da Informação no processo de adaptação estratégica dos Irmãos Muffato.

➤ *Descrever o processo de adaptação estratégica dos Irmãos Muffato & Cia Ltda no período de 1993 e 2001.*

O processo de adaptação estratégica foi descrito em cada análise teórica nos 4 períodos, utilizando-se como base o estudo de Mintzberg (1973), analisando as estratégias que ocorreram de modo planejado, empreendedor ou adaptativo.

➤ *Descrever as mudanças organizacionais ocorridas nos Irmãos Muffato & Cia Ltda no período compreendido entre os anos de 1993 a 2001, à partir do uso da TI.*

As principais mudanças organizacionais foram apontados no estudo de caso e diagnosticadas em separado no quadro 2 – Eventos críticos da influência da Tecnologia da Informação na Adaptação Estratégica dos Irmãos Muffato.

➤ *Identificar os stakeholders responsáveis pela mudança organizacional, implantadas no período de 1993 a 2001.*

Os stakeholders envolvidos em cada período foram diagnosticadas nas figuras 9, 10, 11 e 12 no capítulo 5 Apresentação e Análise dos dados coletados. Assim foram analisados separadamente nos períodos estudados.

6.2 RECOMENDAÇÕES

conforme a apresentação do referido trabalho, que apresentou características peculiares ao segmento de supermercados quanto a sua dinâmica de processos e gerenciamento, para tanto mostra a possibilidade de desenvolvimento de trabalhos futuros, assim recomendamos:

- Complementar este trabalho com organizações que possuam tecnologia de informação e que a utilizem no processo gerencial, com preferência supermercados de grande porte que estejam situados em várias cidades ou estados;

- Acompanhar o setor supermercados e sua trajetória na implantação de tecnologia de informação, diagnosticando falhas e criando oportunidades de novos negócios.

- Estudar como o setor de supermercados está atuando no e-commerce e quais as estratégias que podem ser adotadas para melhorar este canal de comercialização;

- Estudar as estratégias a partir da tomada de decisão com monitoramento das informações, percebendo se a diferença nos estilos gerenciais á partir deste novo conceito “Tomar decisão com informações concretas no tempo certo”;

- Assim, recomenda-se estudos comparativos no segmento de supermercados, e que existem poucos estudos sobre assuntos ligados a tecnologia de informação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. **Supermercados: 40 anos de Brasil**. São Paulo : Biblioteca Abras, 1993. Edição comemorativa.

ABRASNET – Associação Brasileira de Supermercados na Internet. Disponível na Internet <http://abrasnet.com.br>. Acesso em Julho, Setembro 2001 e Julho de 2002.

ACKOFF, Russell L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.

ALBRECHT, Karl. **Programando para o futuro: O trem da linha norte**. São Paulo: Ed. Makron Books, 1.994.

ALVES FILHO, Antonio. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: O Caso do Banco do Estado de Santa Catarina** . 2000. 266 f . Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ANDRADE, M. M. **A pesquisa científica. In _____: Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas. 2 ed.** São Paulo: Ed. Atlas, 1.997.

ANSOFF, H. Igor & McDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração estratégica. São Paulo : Atlas, 1993.**

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo : Atlas, 1991

ANSOFF, H. Igor. **Estratégica empresarial**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1977

APRAS, Associação Paranaense de Supermercados. Disponível na Internet <http://www.apras.org.br>. Acesso em Julho 2001.

BASTOS, J. M. **Mudanças nas relações de trabalho no comércio varejista nos anos 90**. Scripta Nova, Revista Eletrônica de Geografia y Ciências Sociates, Univeridad de Barcelona, Vol VI, n 119 (97), 2002. Disponível na Internet <http://ub.es/geocrit/sn/sn119-97.htm> Acessado em Julho de 2002.

BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral da Administração : a análise integrada das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. 2 ed. Petrópolis : Vozes, 1975

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo : Atlas, 1985

BORENSTEIN, C.R **A dinâmica dos sistemas de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso da Eletrosul**. Florianópolis, 1996. Tese (Doutorado em Engenharia), Universidade Federal de Santa Catarina.

_____. Planejamento estratégico. 1º Trimestre 2000. 45p. Notas de aula

BORENSTEIN, C.R., CAMARGO, C.C. de B. **O setor elétrico no Brasil: dos desafios do passado às alternativas do futuro.** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1997.

BOWDITCH, James L. & BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional.** São Paulo : Pioneira, 2º Ed 1997..

BRUCE, Andy; LANGDON, Ken. **Como usar o planejamento estratégico.**São Paulo. Ed. Publifolha.2000

BRUYNE, P de et al. Os modos de investigação. In: _____. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.** 2. Ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982. P. 215 (cap. 8).

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa.** . Ed. Mcgraw-Hill. São Paulo. 1.977 89 p. 90p.

CERTO, Samuel C; PETER, J Paul. **Administração Estratégica,** São Paulo. Ed Makron Books k. 1993.

CERVO, A . L. & BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 3 ed. Ed. Mcgraw-Hill. São Paulo. 1.983.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure.** Cambridge, Mass: MIT Press, 1962

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração.** Rio de Janeiro : Ed. Campus, 2.000.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração.** 4. Ed. São Paulo : Ed. Makron Books, 1.993.

CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice.** Sociology, 1972.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** São Paulo. Ed Cortez. 2º ed. 1995

CRUZ, Tadeu. **Sistema de Informações Gerenciais: Tecnologias da Informação e a empresa do século XXI.** 2. ed. Ed Atlas: São Paulo, 2000

CUNHA, C.J.C.A. **Adaptação Estratégica Organizacional em Ambiente Turbulento.** Trabalho apresentado para concurso de professor titular na área de gestão da produção, 1996.

DIAS, Sérgio Roberto. **Sistemas de Informação no varejo de supermercados.** São Paulo : Ed. EAESP - FGV, 1.993.

DIEESE. Boletim DIEESE – Artigo: Redes estrangeiras compram supermercados brasileiros Boletim nº 215 de Setembro e Outubro de 1999. Disponível na Internet <http://www.dieese.org.br/bol/exp/expset99.html>. Acessado em Julho de 2002.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. Ed. Perspectiva.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 2 ed. São Paulo.: Livraria Pioneira Editora, 1.984.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; Pereira, Maria Isabel. **Gestão Empresarial : de Taylor aos nossos dias Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo : Pioneira, 1999.

FISCHMANN, Adalberto A. , ALMEIDA, Martinho Isnard R de. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo : Atlas, 1991.

FONSECA, Guilherme de Souza. **A trajetória de um provedor de acesso à Internet: O caso da Interaccess no período de 1995 à 2001**. Florianópolis: 2001, 147p.Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina

FREITAS, André C; NAGASHIMA, IRENE C; RUSSO, LUÍS MAURO de C; STURLINI, PATRICÍA G. **Sistema de informação no varejo de supermercados**. São Paulo: EASESP-FGV. 1993.

GAJ, Luís. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo.: Ed. Mcgraw - Hall, 1.990.

GALBRAITH, Jay R, LAWLER III, Edward E. Desafio à ordem estabelecida. **Organizando para competir no futuro**. Makron, introdução.

GAZETA MERCANTIL, A reviravolta com a automação. São Paulo, 29 de maio de 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Ed. Atlas. São Paulo. 3 Ed. 1996.

GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de Informação: O alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**. São Paulo: Ed Atlas. 2000.

HALL, R. H. **Organizações, estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984

HARB, Antonio Geraldo **A determinação das competências essenciais, segundo a percepção dos gestores, funcionários e clientes, na busca da competitividade do setor supermercadista na cidade de Manaus**. . Florianópolis: 2001, 147p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

IDENBURG, P. J. Four styles of. Strategy Development. **Long Ranges Planning**. V. 26 , 1993, p. 132-7

KATZ, Daniel; KAHNN, Robert. **Psicologia Social das Organizações**, 2º ed. São Paulo: Atlas, 1973.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa**. Petrópolis : Vozes, 2.000. P. 109

HREBINIAK, L. G; JOYCE. J. F. **Organizational adaptatio strategic choice and environmal determinism**. Administrative Science Quarterly. n. 2º ed. 1985

KWANISCKA, Eunice Laçava. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo : Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro. Ed. LTC, 4º ed. 1999.

MAMINI, Beatriz. **Estratégias de Produção de soja na Coopavel no período de 1990 à 2000**. Florianópolis: 2001, 175p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina

MANÃS, Antonio Vico. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo. Ed Érica, 1999.

MCGEE, James e PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: Aumenta a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MARCANTONIO, A T., SANTOS, M., LEHFELD, N A S. **Pesquisa científica: a ênfase na pesquisa bibliográfica**. In:_____. **Elaboração e divulgação do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, ,(cap. 2) 1993. P. 21-35.

MARCOVITCH, Jacques. **Tecnologia da Informação e estratégia empresarial**. São Paulo: FEA/USP, 1996. P. 13-48.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem: Educação Continuada e a Empresa do Futuro**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de Monografia e dissertações**. 2. Ed. Atlas. 1994 .São Paulo.

MATOS, F Gomes. **Estratégia de Empresa**. São Paulo. Ed. Makron Books k, 1993.

MATOS, Francisco Gomes. ; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo. Ed. Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MCKENNEY, James L. **Ondas de transformação: A evolução das empresas através da tecnologia de informação**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1.998.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Ed. Harbra, 4º ed 1998.

MELO, Ivo Soares. **Administração de Sistema de Informação**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MELLO, Rodrigo Bandeira. **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis**. Florianópolis, 1997. 161p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

MILES, R.H. **Coffin nails and corporate strategies**. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.

MILES, R.H.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILER, D; FRIESEN, PH. **Archetypes of Organizationd Transition** . Administrative Science Quartely. 268-299. 1980.

MINTZBERG, HENRY. **O Processo de formulação de estratégia: a criação artesanal da estratégia**. 1987.

_____, **The strategy concept: Five P's for Strategy**. California Management Review. v.30, n.1, p11-24, 1987.

_____, **An Emerging Strategy of "Direct" Research**. In VANN MAANEN, Jonh. Qualitative Methodology. Caifornia: Sage, 1983

_____, **Strategy- Making in three Modes..** California: Management Review Winter. V. XVI, n.2. 1973

MINTZBERG, H. & McHUGH A. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v.30, p.160-197, 1985.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND; Bruce; Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro da selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre : Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. ; WATERS, J. **Tracking Strategy in na Entre Preneurial Fian**. Academy of management Journal: 25,3. 465-99. 1982.

MONTANA, Patrick J.;CHARNOV, Bruce H. **Administração** São Paulo : Ed. Saraiva, 1998.

MONTGOMERY, Cyntia A, PORTER, Michael E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Ed Campus, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo : Atlas, 1996.

O'BRIEN, James A. **Sistema de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo. Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceito, Metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias, táticas e operacionais**. São Paulo : Atlas, 1993

OLIVEIRA, Maria de Lourdes Araújo. **Adaptação estratégica no setor bancário: O caso do Banco do Brasil no período 1986 a 2000**. Florianópolis: 2001, 189p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistema de informações contábeis : Fundamentos e análise**. São Paulo: Atlas, 2000.

PETTIGREW, A.M. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER III, E.E.; MOHRMAN Jr., A.L.; MOHRMAN, S.A. et al. (Ed.) **Doing research that is useful in theory and practice**. San Francisco: Jossey Bass, p. 222-248, 1985.

_____. Context and Action in the Transformation of the Firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.649-670, Nov. 1987.

PETTIGREW, A.M., FERLIE, E., McKEE, L. **Understanding change in the NHS**. Public Administration, v. 66, p.297-317, outono 1988.

_____. **Shaping Strategic Change: making change "in large organization"**. London: Sage, 1992.

PRADO. Paulo Henrique Muller. **Automação comercial e satisfação do consumidor em empresas supermercadistas da Região de Curitiba**. Curitiba: 1995, 163p. Dissertação (Mestrado Administração), Universidade Federal do Paraná.

PROVAR, Programa de Administração de varejo. **Varejo: Modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994.

PORTER. Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER. Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER. Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, James B. **Strategic Chance: Logical Incrementalis** . In Management Review, 1998.

REVISTA SUPERMIX ONLINE. Ed Julho/2001. Disponível na Internet http://www.apras.org.br/supermix_jul/planejamento.htm. Acessado em Setembro de 2001

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação: Aplicada a Sistemas de Informações Empresariais**. São Paulo, Atlas, 2000.

RICHARDSON, R. J. et al. **Entrevista**. In: _____ **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985. P 160-172. (cap. 10).

ROBBINS, Stephen & COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo : Ed. Saraiva, 2.000.

ROSSETO, Carlos Ricardo. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multicaso a indústria da construção civil – setor de edificações**. Florianópolis,1998. 194p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica; Guia para eficiência nos estudos**. São Paulo. Atlas. 1982.

SANTOS, Lucy Woellner dos. **A Fusão pesquisa agrícola – extensão rural em Santa Catarina**. Florianópolis,2001. 248p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina

SCHEIN, E. H. **A psicologia na organização**. Lisboa : Livros Clássicos, Editora. 1982

SELLTIZ, C. et alli. **Métodos de Pesquisa nas Relações sociais**. São Paulo, ED. Herder. 1972.

SILVA, Reinaldo de Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo**.3. ed. Rio de Janeiro : Ed. FGV, 1979.

SHAW, Robert, PERKINS, Dennis N T. Ensinar as Organizações a Aprender: O Poder dos Fracassos Produtivos. **Arquitetura Organizacional**, Campus : RJ Pg. 157 - 172

STAIR, R.M. **Princípios de Sistemas de Informação**. São Paulo : 5º ed. LTC, 1.998

STONER, James A F.; FREEMAN, R. EDWARD. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

STONER, James A F.; FREEMAN, R. EDWARD. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 5º.ed 1985.

SUPER MUFFATO. Disponível na Internet <http://www.supermuffato.com.br>. Acessado em Setembro de 2001

TEIXEIRA, Jayme Filho. **Planejamento tecnológico para vantagem competitiva.** Disponível na Internet <http://informal.com.br/artigos/art020.htm>. Acesso em Julho 2001

THUSMAN, M L; e ROMANELLI, R. **Organizational Evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation.** IN Cummings, LL and STAW, B (EDS) Research in Organizational Behavior 7, Greenwich, Conn: JAI. Press. 1985

UFSC UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Disponível na Internet. <http://> Setembro 2001.

VARASCHIN, Márcia J. F. C. **Mudança estratégica em uma organização do setor público agrícola do Estado de Santa Catarina.** Florianópolis,1998. 194p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

VASCONCELOS F, Paulo de ; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. **Planejamento estratégico; Formulação, implementação e controle.** Rio de Janeiro. Ed. LTC 1.982

VIEIRA, Adalberto José Tavares. **Processo de adaptação estratégica da Cia Hausen Industrial, de 1941 á 1981. Tubos e Conexões Tigre Ltda - A estratégia da Marca.** Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina

YIN, R.K. **Case Study Research: New Brury Park: Califórnia:** Sage Publications, 1984. 166p.

WRIGHT, Peter; KROLL, J. Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica: Conceito.** São Paulo. Ed Atlas, 2000.