

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PAULO ROBERTO NUNES

**O PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DA
ESTRATÉGIA DE CENTRALIZAÇÃO OPERACIONAL CASO DA FITOFARMA**

FLORIANÓPOLIS

2004

PAULO ROBERTO NUNES

**O PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DA
ESTRATÉGIA DE CENTRALIZAÇÃO OPERACIONAL CASO DA FITOFARMA.**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira Dr.

FLORIANÓPOLIS

2004

PAULO ROBERTO NUNES

**O PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DA
ESTRATÉGIA DE CENTRALIZAÇÃO OPERACIONAL CASO DA FITOFARMA.**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração na Área de concentração em Políticas e gestão institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 30 de setembro de 2004.

Prof. Dr. José Nilson Reinert
Coordenador do curso

Apresentada à comissão examinadora composta pelos professores:

PROF. Dr. Maurício Fernandes Pereira
UFSC

PROF. Dr. Pedro Carlos Schenini
UFSC

PROF. Dr. Alexandre Marino Costa

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo privilégio de estar vencendo mais uma etapa de minha vida profissional.

A minha esposa Sônia e meus filhos Caroline e Leandro por terem me apoiado e incentivado para esta conquista.

Ao professor Dr. Mauricio Fernandes Pereira, pelo apoio e orientação.

Ao professor Dr. Nelson Colossi, pelo incentivo e apoio na conclusão de mais esta etapa de minha vida profissional.

A Banca examinadora, formada pelos professores, Dr. Pedro Carlos Schenini e Dr. Alexandre Marino Costa, pelos comentários e críticas que contribuíram com o presente estudo.

A todos do Programa de Pós-Graduação em Administração – CPGA, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, que contribuíram para a minha formação.

RESUMO

NUNES, Paulo Roberto. **O papel da tecnologia da informação na implementação da estratégia de centralização operacional da Fitofarma distribuidora Ltda.** 2004. 70f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004

Orientador: Dr. Mauricio Fernandes Pereira
Defesa: 30/09/2004.

O objetivo deste estudo é analisar o papel da tecnologia da informação na implementação da estratégia de centralização operacional adota pela Fitofarma Distribuidora Ltda, no período de 1999 a 2001. Para a realização deste estudo foram utilizados dados de origem primária devido à ausência quase total dos dados de origem secundária. Os dados de origem primária foram obtidos através de entrevista semi-estruturada com diretores e gerentes. Como fonte secundária foram utilizados documentos legais de constituição e alterações da empresa, relatórios com informações pertinentes às suas operações e informações sobre os sistemas informatizados e recursos de informática e comunicação utilizados. Obteve-se, como resultados da pesquisa, dados que permitiram afirmar que a tecnologia da informação desempenhou um papel indispensável no processo de centralização operacional da FITOFARMA. A partir dos dados coletados, pôde-se concluir que os recursos de comunicação de dados implementados garantiram o êxito do processo de centralização operacional. Estes mesmos recursos criaram condições favoráveis a um gerenciamento mais profissionalizado da empresa, além de permitir uma maior agilidade em suas ações, procurando desta forma corresponder às expectativas de um mercado altamente dinâmico como é o mercado de distribuição e varejo. Conclui-se, a partir das informações obtidas na fase de levantamento de dados, que seria praticamente impossível a empresa implementar sua estratégia de centralização operacional sem o auxílio da tecnologia da informação.

Palavras chave: Tecnologia da informação, estratégia empresarial, centralização operacional.

A B S T R A C T

NUNES, Paulo Roberto. **O papel da tecnologia da informação na implementação da estratégia de centralização operacional da Fitofarma distribuidora Ltda.** 2004. 70f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004

Orientador: Dr. Mauricio Fernandes Pereira

Defesa: 30/09/2004.

The purpose of this study is to analyse the role of information technology in introduction of operational centralization strategy adopted by FITOFARMA Distribuidora Ltda, in the period of 1999 until 2001. To the execution of this research were used data of primary and secondary origin. The primary origin data were obtained through of interviews with the FITOFARMA directors and managers. As the secondary source were used legal documents of constitution and alterations of the enterprise, reports with informations about enterprises operations, the minutes and informations about the computerized systems, computing resources and data communication used by the firm. Of this study is concluded that the information technology carried out an essential role in the process of operational centralization of the FITOFARMA. The resources used by the firm in the information processing, transmission, storage and recovery guaranteed the success of the operational centralization process. The same resources created favorable conditions to a better enterprises management, besides to allow an bigger agility in their actions, demanding, in this way, to correspond to expectation of a very dynamic market, like is the retail market. In conclusion, starting from the informations obtained in the lifting data period, that would be practically impossible to the firm to implement your operational centralization without the information technology aid.

Key words: information technology, enterprise strategy, centralization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Quadro 1: Classificação de empresas segundo a quantidade de pessoal ocupado..... 43**
- Quadro 2: Vendas anuais do mercado de medicamentos fitoterápicos no Brasil..... 44**
- Quadro 3: Quantidade média de pedidos processados mensalmente por região..... 53**

S U M Á R I O

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Tema e problema da Pesquisa.....	1
1.2 Objetivos da pesquisa.....	4
1.2.1 Objetivo geral.....	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	4
1.3 Justificativa	5
1.4 Definição de termos.....	6
1.5 Estrutura do trabalho.....	7
2 REVISÃO TEÓRICA	9
2.1 Ambiente organizacional.....	9
2.2 Estratégia	13
2.3 Controle.....	22
2.4 Centralização e descentralização.....	26
2.5 Tecnologia da informação.....	29
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 Classificação da pesquisa.....	35
3.2 Unidades de análise.....	36
3.3 Coleta de dados.....	37
3.4 Instrumento de pesquisa.....	38
3.5 Análise e interpretação dos dados.....	38
3.6 Limitações da pesquisa.....	39

4 ANÁLISE	41
4.1 Caracterização da empresa.....	42
4.1.1 História e perfil da Fitofarma.....	42
4.1.2 Mercado.....	44
4.1.3 Estrutura e recursos disponíveis.....	47
4.2 Apresentação dos resultados da pesquisa.....	50
4.2.1 Identificação dos motivos que levaram a centralização operacional.....	50
4.2.2 Implementação da centralização operacional.....	51
4.2.3 Identificação das dificuldades na implementação da centralização.....	54
4.2.4 Verificação dos resultados e vantagens percebidas pelos dirigentes	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
5.1 Conclusões.....	58
5.2 Recomendações.....	62
6 REFERÊNCIAS	64
7 ANEXOS.....	67

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo procura-se identificar e contextualizar o tema da pesquisa bem como definir seus objetivos: geral e específicos, apresentar a justificativa ou relevância do assunto para a empresa onde a pesquisa foi realizada, para o meio acadêmico e para os interessados no assunto, de forma geral. Descreve-se também a forma como o trabalho está estruturado e por último apresenta-se a definição dos termos importantes para a compreensão do conteúdo da pesquisa.

1.1 Tema e problema da pesquisa

A vantagem competitiva ou mesmo a própria subsistência das organizações atuais exigem de seus executivos esforços contínuos, no sentido de estabelecerem e manterem estratégias que garantam um desempenho que possa, no mínimo, colocá-las no mesmo nível das demais organizações do setor. A trajetória percorrida pelas organizações na busca de posições diferenciadas passa, necessariamente, pelas estratégias que as mesmas concebem e implementam. Segundo Mcgee e Prusak (1994), a informação assumiu um papel tão importante no contexto atual de concorrência entre as organizações, que as vantagens alcançadas por elas baseiam-se na capacidade destas em adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. Estes mesmos autores afirmam, ainda, que tanto a informação quanto a tecnologia da informação, ambas têm sempre desempenhado papéis importantes, tanto na definição quanto na execução das estratégias. A informação e a tecnologia da informação são também recursos a serem desenvolvidos juntamente com o capital, mão-de-

obra e outros recursos envolvidos na definição de uma estratégia. Numa abordagem mais detalhada sobre o assunto, estes mesmos autores afirmam que a estratégia competitiva de uma empresa define suas atividades comerciais, a forma de operar essas atividades e, particularmente, a forma de diferenciar seus produtos e serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes. Assim, uma estratégia abrangente deverá abordar dois conjuntos de questões e sua integração. Em primeiro lugar, as estratégias devem considerar os clientes da empresa e os segmentos de mercado aos quais a empresa almeja servir. Segundo, as estratégias devem considerar as habilidades e recursos que a organização deverá reunir para fornecer produtos e serviços a esses mercados, e conclui afirmando que esses dois pontos dependem enormemente da informação (Mcgee e Prusak, 1994).

Considerando-se a realidade do mercado, onde as mudanças são constantes, rápidas e em muitos casos, radicais, e onde a informação, inquestionavelmente, é um bem de grande valor, é lógica a conclusão de que é imprescindível a criação de meios e condições para o processamento, guarda e recuperação das informações, pois conforme já citado anteriormente, numa economia de informação, como a que se vive hoje, somente dispor da informação não é suficiente. A vantagem competitiva está na capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma rápida e eficaz.

Por outro lado, é importante manter em mente que a informação não tem um fim em si mesma e que por si só não produz nenhum efeito, e também, que os meios utilizados para obtê-las e tratá-las, não garantem, por si sós, resultados positivos. Mcgee e Prusak citam alguns testemunhos sobre a visão correta a respeito da informação e da tecnologia da informação como instrumentos de gestão, conforme segue:

“Conforme sugerido pelo exemplo da General Motors, a competição baseada no uso da informação não é sinônimo de investimentos em tecnologia da informação. Certamente as organizações investiram grandes somas na aplicação das tecnologias de informática e comunicação, mas isso não as transforma em concorrentes capacitados em termos de informação. O sucesso estratégico da American Airlines, Federal Express, Wal-Mart, Frito-Lay e tantas outras organizações, pode ser, em parte, atribuído ao uso inteligente da informação e à exploração efetiva das possibilidades inerentes à tecnologia da informação” (Mcgee e Prusak, 1994 ,p. 3).

A informação se apresenta como um elemento que se utilizado adequadamente garante o domínio sobre a dimensão externa, o cliente e o mercado, e a dimensão interna, os recursos disponíveis na organização, das estratégias organizacionais. A informação é o elemento que viabiliza tanto a criação da estratégia quanto o estabelecimento das condições necessárias a implementação e manutenção da mesma.

No atual contexto das organizações, os recursos utilizados na obtenção e tratamento das informações passam a desempenhar um papel relevante e a atuar como diferenciadores decisivos para o sucesso das estratégias organizacionais, devido à rapidez com que as mudanças ocorrem e, conseqüentemente, a rapidez requerida na obtenção e tratamento da informação. Segundo Viviane Maia (2004), é praticamente inadmissível hoje em dia qualquer organização funcionar sem o auxílio de computadores e recursos de comunicação. Primeiro porque informatizar uma empresa é tarefa que vem simplificando e barateando a cada dia. Depois porque não é possível ser competitivo sem empregar informática e telecomunicações.

Como resposta às mudanças radicais ocorridas no mercado em que atua, e para garantir seu espaço, a FITOFARMA Distribuidora Ltda. decidiu investir na criação de meios atualizados para o tratamento das informações, com a finalidade de dar suporte a sua decisão de centralizar suas atividades operacionais.

A presente pesquisa foi feita dentro da FITOFARMA Distribuidora Ltda e teve como objetivo responder a seguinte pergunta: *Qual foi o papel desempenhado pela tecnologia da informação no processo de implementação da estratégia de centralização operacional adotada pela FITOFARMA – Distribuidora Ltda no período de 1999 a 2001.*

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Estudar o papel desempenhado pela tecnologia da informação, utilizando os recursos disponíveis da informática, na implementação da estratégia de centralização operacional da FITOFARMA Distribuidora Ltda ocorrida no período de 1999 a 2001.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o ambiente específico em que vivia a FITOFARMA, no ano de 1999, quando decidiu pela adoção da estratégia de centralização de suas operações;
- Identificar os principais motivos que levaram a empresa a adotar a estratégia de centralização das suas operações;
- Identificar as principais forças dificultadoras para a implementação da estratégia de centralização operacional;
- Descrever de forma resumida o processo da centralização operacional ocorrido na empresa;
- Verificar, na percepção dos dirigentes da empresa, de que forma a tecnologia da informação atuou na implementação da estratégia de centralização operacional da FITOFARMA.

1.2 Justificativa

A presente pesquisa justifica-se por trazer contribuições valiosas para a empresa pelo fato deste trabalho representar um diagnóstico do processo de centralização pelo qual a mesma passou, especificamente no que concerne ao papel da tecnologia da informação no contexto da centralização operacional.

Para os núcleos de pesquisa da Universidade, pelo fato do mesmo validar pressupostos teóricos, como: a importância da estratégia empresarial na gestão dos negócios; a importância da informação e dos recursos utilizados para o seu tratamento na definição, implementação e acompanhamento das estratégias empresariais; o grau de importância da tecnologia da informação na implementação da estratégia de centralização empresarial de uma organização.

Para os estudantes ou profissionais de administração, este estudo vem contribuir consideravelmente pelo fato de permitir que a prática confirme a validade dos conceitos e idéias apresentadas por pesquisadores e estudiosos do meio acadêmico e por mostrar possíveis variações destes conceitos e idéias quanto implementados.

Finalmente, o resultado da presente pesquisa é valioso para todo o leitor que deseja obter informações a respeito do uso das tecnologias da informação na implementação da estratégia de centralização operacional de uma organização, a partir das semelhanças que possam existir com o caso da empresa objeto desta pesquisa.

1.4 Definição de termos

ESTRATÉGIA: Segundo Mintzberg(2001) este é um termo utilizado e compreendido de várias maneiras. Na presente pesquisa utilizaremos o termo estratégia como sendo: Um curso de ação conscientemente engendrado ou uma diretriz, ou ainda, um conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação.

CENTRALIZAÇÃO: Segundo Hampton (1992, p. 325) consiste na concentração da autoridade e das decisões no topo da organização.

DESCENTRALIZAÇÃO: Segundo Hampton (1992, p. 325) consiste na dispersão da autoridade e das decisões ao longo dos níveis mais baixos na hierarquia da organização.

INFORMAÇÃO: De acordo com Mcgee e Prusak(1994) são dados coletados, organizados, ordenados aos quais são atribuídos significados e contexto.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: Segundo Silva (1999) é o conjunto de recursos de hardware (equipamentos), software (programas), meios de armazenamento e meios de transmissão que combinados permitem guardar, recuperar, transmitir, transformar, combinar, calcular e processar informações, de modo a simular uma determinada realidade.

CONTROLE: Segundo Hampton (1992, p. 473) na administração, controle significa mensuração. Controlar consiste em obter informações sobre o desempenho e com elas realimentar os tomadores de decisão, de forma que estes possam comparar os resultados reais

com os planejados, e decidir o que fazer com relação a quaisquer discrepâncias ou problemas aparentes.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL: De acordo com Bowditch e Buono (1997,p. 142) consiste em todos os elementos existentes fora dos limites da organização, que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou parte dela. Outro conceito mais amplo é: qualquer coisa que não faça parte da própria organização.

AMBIENTE ESPECÍFICO: De acordo com Bowditch e Buono (1997), o ambiente específico enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização. Um ambiente específico geralmente inclui os clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos, ou entidades relevantes da organização.

1.5. Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos quais são: introdução, revisão teórica, metodologia, análise e conclusões.

O capítulo 1 apresenta o tema da pesquisa e sua justificativa, os objetivos e a estruturação do trabalho.

O capítulo 2 apresenta a revisão de literatura relativo as variáveis envolvidas no tema da pesquisa que são: Ambiente organizacional, estratégias organizacionais, controle, centralização e descentralização e a tecnologia da informação. A revisão teórica tem por finalidade proporcionar base para o tema tratado na pesquisa.

O capítulo 3 apresenta a metodologia da pesquisa, suas características e etapas. Mostra de que maneira foi realizado o trabalho e como se chegou aos objetivos propostos.

O capítulo 4 apresenta informações relevantes ao tema da pesquisa. Neste capítulo é apresentado um perfil da empresa, o mercado em que a mesma atua, recursos tecnológicos de que dispunha em sua fase descentralizada, a forma como implementou sua centralização, forças dificultadoras do processo de centralização e por fim resultados obtidos com a centralização, na percepção dos dirigentes da empresa.

O capítulo 5 apresenta as conclusões relativas ao resultado da pesquisa, concluindo com sugestões para empresa no sentido de ajudá-la num melhor uso da tecnologia da informação.

2. REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas idéias, conceitos e conclusões de pesquisadores sobre as variáveis envolvidas no tema da pesquisa, contidas na literatura pesquisada. Entende-se que as variáveis envolvidas no tema da presente pesquisa são: ambiente organizacional, estratégias organizacionais, centralização, controle e por último a tecnologia da informação.

O conteúdo do capítulo foi dividido, portanto, em cinco partes, cada qual abordando aspectos importantes sobre cada variável citada.

2.1 Ambiente organizacional

Para uma melhor compreensão da empresa e suas ações, deve-se conhecer o ambiente em que a mesma está inserida e no qual ela age e reage. Assim, na continuação desta revisão da literatura, serão apresentados conceitos e conclusões sobre as empresas como sistemas abertos, e as influências do ambiente sobre o seu processo decisório.

Segundo Bowditch e Buono (1997), no pensamento da administração clássica as organizações eram vista como sistemas relativamente fechados, visto que defendia a idéia de que a eficácia e o sucesso dependiam da eficiência das operações internas.

Em torno da década de 60, com as contribuições de Von Bertalanffy – biólogo que realizou estudos que resultaram na chamada teoria geral dos sistemas – houve uma mudança radical nas teorias das organizações. A partir das contribuições desta teoria, a teoria organizacional contemporânea toma uma perspectiva muito mais ampla nas organizações e sua administração. Seguindo esta visão contemporânea Bowditch e Buono (1997) afirmam que as organizações são sistemas abertos que precisam se adaptar às condições externas

mutantes, para desempenharem, terem sucesso, e até sobreviverem, ao longo do tempo, de forma eficaz.

Contribuindo com este mesmo pensamento Katz e Kahn (1987) afirmam que as organizações têm propriedades que lhes são peculiares, mas compartilham de outras características em comum com todos os sistemas abertos, a saber: a importação de energia do ambiente, a transformação da energia importada em alguma forma de produto, a exportação desse produto para o ambiente e a renovação de energia para o sistema, de fontes que existem no ambiente. Dando uma dimensão maior a idéia da organização como um sistema que interage com o meio em que está inserida, a chamada teoria da contingência, formulada por Lawrence e Lorsch, apud (Katz e Kahn, 1987) afirma que não existe uma única maneira melhor de as empresas se organizarem; ao contrário disso, elas precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais para poderem responder e suplantar os desafios impostos pelo ambiente. Ou seja, as organizações, para se manterem vivas precisam captar do ambiente em que estão inseridas, informações sobre as mudanças ocorridas e que sejam relevantes ao seu negócio, e a partir daí reestruturarem-se objetivando a própria sobrevivência ou uma posição diferenciada. Este mesmo conceito é reforçado por Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2001), quando afirmam que a teoria da contingência significa uma rejeição do one best way proposta pela escola clássica e pelo movimento das relações humanas. Em seu lugar, afirma que a estrutura e o comportamento de uma organização dependem de variáveis situacionais – ambiente, tecnologia e tamanho da organização. Com isto pode-se concluir que as empresas devem ser organizadas ou estruturadas numa visão de fora para dentro, ou seja, o ambiente, em última análise é quem determina como a organização deve funcionar, objetivando responder as necessidades do mercado, e/ou para reagir da forma a mais eficaz possível aos problemas e instabilidades deste mesmo mercado.

Entre os importantes estudos realizados nessa linha de pensamento destaca-se o de Bowditch e Buono (1997), sobre comportamento macro-organizacional. Os autores apresentam duas distinções de ambiente, sendo: a) ambiente geral e ambiente específico; b) ambiente real e ambiente percebido. O ambiente geral se refere aos fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações. Inclui coisas tais como: condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais. É evidente que alguns destes fatores podem ter um impacto maior sobre uma organização e menor sobre outra, mas são fatores que potencialmente atingem a todas as organizações em geral. O ambiente específico enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização. Um ambiente específico geralmente inclui os clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes da organização. Embora o ambiente geral seja semelhante para todas as organizações, o ambiente específico irá variar dependendo do domínio específico (ou seja, da gama de produtos ou serviços oferecidos, mercados servidos, etc.) que a organização tiver escolhido. Portanto a distinção entre o ambiente geral e o específico depende das atividades centrais de uma organização.

Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2001), referindo-se ao que podemos concluir como a relação da organização com o seu ambiente específico, afirmam que os negócios na era da economia digital, com o surgimento da internet e do comércio eletrônico, do relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, do comportamento das pessoas, da gestão do capital intelectual, de competências, do conhecimento, de novos conceitos que transformam a tradicional administração das organizações, constituem uma nova revolução.

A verdade é que durante as últimas décadas as organizações enfrentaram muitas exigências novas baseadas em expectativas da sociedade em mudança, sobre o papel apropriado das corporações na sociedade maior. Um exemplo claro disso foi o fato de as organizações terem sido solicitadas a reavaliar seus processos produtivos à luz de riscos eminentes ao meio ambiente, a modificar a composição racial e sexual da sua força de trabalho, a melhorar a segurança dos produtos, a garantir uma representação mais exata nos seus argumentos de propaganda, e a mostrar uma preocupação maior com a saúde e bem-estar geral de seus funcionários. Essas grandes mudanças no ambiente empresarial requerem mudanças correspondentes nas mentes e na orientação dos administradores. Essas forças que afetam cotidianamente as organizações e seus dirigentes exigem respostas na forma de estratégias, que lhes permitam vencer as dificuldades e se manter no mercado, se possível, com vantagens em relação aos seus concorrentes. Outros fatores tais como a incerteza e a complexidade também se apresentam como desafios para as organizações.

Segundo Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2001), relativo a questão da dinâmica do ambiente que envolve as organizações, conseguir colocar-se acima das turbulências de curto prazo e enxergar as transformações mais amplas e consistentes que ocorrem no ambiente é algo essencial aos gestores das organizações. O mundo passa por uma profunda mudança, de economias com plano centralizado para economias de livre mercado. A tendência é um direcionamento para modelos de caráter descentralizador, empreendedor e dirigido pelo mercado. A tendência atual é a criação de modelos de livre mercado, com privatização de empresas estatais, concessão de serviços públicos e crescimento das organizações sociais.

Esse novo enfoque, que direciona o *modus operandi* da organização, considera sistemas flexíveis de manufatura com alto grau de automação e integrados por computador, que produzam com eficiência e qualidade grande variedade de produtos. A organização

assimilará conceitos como sistemas flexíveis e procedimentos adaptativos, ampla delegação no processo de tomada de decisões, múltiplos fluxos de comunicação em todas as direções com base nas tecnologias da informação, recursos humanos versáteis de múltiplas habilidades cumprindo tarefas variáveis, autodefinidas e na maioria das vezes autocontroladas.

Chama a atenção o destaque dado à importância da tecnologia da informação, para as organizações envolvidas nesse novo ambiente como suporte a criação e implementação das estratégias. É inquestionável o senso comum, não só dos pensadores e cientistas, como dos dirigentes das organizações, sobre o papel relevante da tecnologia da informação no gerenciamento das organizações inseridas no contexto descrito nesta parte do trabalho. Disponibilidade de informações é condição básica para a sobrevivência de uma organização, e mais ainda quando esta mesma organização pretende colocar-se numa situação vantajosa em relação aos seus concorrentes.

2.2 Estratégia

Para que haja uma perfeita compreensão do assunto tratado nesta pesquisa se faz necessário o entendimento do significado do termo estratégia, haja vista que, segundo Mintzberg(2001) é um termo utilizado de várias formas sem haver uma compreensão correta do seu significado. A idéia da dificuldade em se ter uma resposta pronta para o que significa estratégia, é enfatizado por Witthington (2002), que apresenta o tema estratégia sob quatro abordagens, sendo: a Clássica – apresenta a estratégia como um processo racional de planejamento a longo prazo, vital para garantir o futuro; a evolucionista – Consideram o futuro algo muito volátil e imprevisível para ser planejado e aconselham que a melhor estratégia é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência hoje; a

processualista – percebem a estratégia como um processo que emerge de aprendizado e adaptação; e por último a sistêmica – tem uma posição relativista, argumentando que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem particularmente do contexto social, e que, portanto, a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica. O autor conclui o pensamento afirmando que cada abordagem tem a própria visão sobre estratégia e o quanto ela importa para as práticas de gerenciamento.

Mintzberg (2001) objetivando mostrar os vários entendimentos existentes sobre estratégia descreve, de forma clara, as maneiras como o termo é percebido, explicando assim as várias maneiras como este vem sendo usado:

a) Estratégia como plano - Esta é a maneira mais comum do uso do termo estratégia. Com o significado de curso de ação conscientemente engendrado ou uma diretriz ou conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação. Olhando desta forma, as estratégias apresentam duas características básicas: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam; e são desenvolvidas conscientes e deliberadamente. São várias as definições e vários os campos de ação que reforçam a idéia de estratégia como um plano. Vamos citar alguns exemplos:

Na área militar a estratégia trata do planejamento do plano de guerra, moldando as campanhas e, dentro destas, tomando decisões sobre os engajamentos individuais, Von Clausewitz, Apud (Mintzberg,2001).

Na teoria dos jogos a estratégia é um plano completo que especifica quais opções serão feitas pelo jogador em cada situação possível, Von Newman e Morgenstern, Apud (Mintzberg,2001).

Na administração a estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados, Glueck, Apud (Mintzberg,2001).

b) Estratégia como estratagema - Como estratagema, deriva da estratégia como um plano, podendo esta servir de manobra específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor. Um exemplo prático deste tipo de estratégia é a ameaça de uma empresa de expandir a sua capacidade de produção para desencorajar os entrantes em potencial ou mesmo um concorrente que esteja pensando em expandir a sua produção.

c) Estratégia como padrão - A estratégia pode consolidar-se num padrão a partir da repetição bem sucedida das ações da empresa no sentido de alcançar seus objetivos, sejam eles: atingir determinada posição no mercado ou manter uma posição já alcançada, enfim. Mintzberg e Water (1995) caracterizam tal fato como a consolidação da estratégia como padrão, quando afirma que definir a estratégia como plano ou estratagema não é suficiente; é necessária uma definição que abranja o comportamento resultante, daí propor-se uma outra definição de estratégia como sendo um padrão em um fluxo de ações.

Por esta definição a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não. Embora quase ninguém defina estratégia desta forma, como padrão, muitas pessoas parecem usá-la vez por outra. Uma citação feita por um executivo de negócios expressa o seguinte: Aos poucos, as abordagens bem sucedidas se fundem em um padrão de ação que se torna nossa estratégia, Quinn apud (Mintezberg, 2001). O que este executivo parece dizer é que sua empresa tem a estratégia como um padrão e não como um plano.

Num comentário apresentado pela revista Business Week de 31 de outubro de 1983, a respeito de uma joint venture entre a General Motors e a Toyota é feita referência a estratégia da seguinte forma: "... a estratégia da GM se resume em fazer um pouco de tudo até que o

mercado decida para onde vai”, apud (Mintzberg,2001). Dentro desta visão temos que considerar as referências feitas às estratégias deliberadas e às estratégias emergentes, sendo que as deliberadas são aquelas onde há intenção prévia na realização das ações, e nas emergentes os padrões se desenvolvem na ausência de intenções ou a despeito delas.

d) Estratégia como posição - Por esta definição, estratégia é uma maneira de colocar a organização no ambiente. Neste caso a estratégia se torna a força de harmonização entre o ambiente interno e externo da organização. Esta definição de estratégia pode ser compatível com todas as definições anteriores, pois criar posição, pode ser pré-selecionada e pretendida através de um plano (ou trama), e/ou pode ser alcançada, até mesmo encontrada, em um padrão de comportamento.

e) Estratégia como perspectiva - Esta definição muda seu foco para dentro da organização, na verdade, para dentro da cabeça dos estrategistas. Estratégia tem seu conteúdo voltado não só para uma posição escolhida, mas para a maneira enraizada de ver o mundo. A estratégia, neste particular, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Mintzberg faz referência à palavra alemã que de forma mais precisa expressa o entendimento, deles, dos alemães, sobre estratégia como perspectiva: *WELTANSCHAUUNG*, que significa: Intuição coletiva sobre como o mundo funciona. O mais importante nesta definição de estratégia é o entendimento de que a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização através das suas intenções e/ou pelas suas ações. Esta definição sugere, acima de tudo, que a estratégia é um conceito. Toda estratégia é uma invenção, uma quimera na imaginação das pessoas, que tenha sido concebida como uma intenção para regular o comportamento, antes que aconteça ou inferida como padrões para descrever um comportamento já ocorrido.

A estratégia, tanto como perspectiva quanto posição, pode ser compatível como plano e/ou padrão. De algumas maneiras, essas definições competem (no sentido de que podem se revezar entre si) mas, talvez de maneira mais importante, elas se complementam. Cada definição acrescenta elementos importantes à nossa compreensão de estratégia e, com efeito, encoraja-nos a encarar questões fundamentais sobre as organizações em geral.

A estratégia não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, como é tratado em grande parte da literatura em seu uso popular. Isso também nos leva às questões mais fundamentais sobre organizações como instrumentos para percepção coletiva e ação.

No texto intitulado “Outra visão de porque as organizações precisam de estratégia”, Mintzberg, (1987) formula quatro razões para que as organizações precisem de estratégias e são as seguintes:

Para fixar direção – A organização necessita de estratégia como um norte, ou como um plano de vôo. Uma estratégia clara garante vantagem em relação aos competidores. Alerta, porém, no sentido de a direção não obscurecer o entendimento que a organização necessita ter sobre a administração das suas operações.

Para focalizar esforço – A estratégia promove a ação coletiva e focaliza o esforço numa melhor coordenação das ações e esforços organizacionais.

Para definir a organização – A estratégia permite um conhecimento mais consistente da organização tanto pelos seus integrantes quanto pelo mercado. É evidente que semelhantemente ao nome como identificador da organização, a estratégia não desvenda todos os detalhes sobre a mesma, mas permite um conhecimento melhor sobre ela.

Para prover consistência – Sobre este aspecto a estratégia é apresentada como uma estrutura cognitiva que facilita a visão do mundo por parte da organização e

conseqüentemente facilita a efetividade da ação. Estratégias são estabelecidas não com a finalidade de adaptar o comportamento, mas com a finalidade de criar uma regularidade no comportamento; não com a finalidade de descontinuidade, mas com a finalidade de dar consistência.

Sob a perspectiva do processo de criação das estratégias, ou seja, como estas nascem ou são concebidas, Mintzberg apresenta em sua obra intitulada “O safári das estratégias”, um resumo sobre o assunto na forma de uma analogia com a figura de um elefante mostrando uma revisão da evolução da estratégia no quadro de dez escolas, cada uma com seu entendimento sobre estratégia, sendo: a escola do desenho, a escola do planejamento, a escola do posicionamento, a escola do empreendedorismo, a escola cognitiva, a escola da aprendizagem, a escola do poder, a escola cultural, a escola ambiental, a escola da configuração, nos ajudando, dessa forma, a ter uma compreensão melhor sobre o assunto.

a) A escola do desenho - vê a formação estratégica como algo que alcança a adaptação essencial entre forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas. A gestão do topo formula estratégias claras, simples e únicas, num processo deliberado de pensamento consciente - que não é nem formalmente analítico nem informalmente intuitivo - para que todos possam implementar as estratégias. (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998).

b) A Escola do Planejamento – Vê a formação da estratégia como um processo não apenas cerebral, mas formal, passivo de decomposição em etapas distintas, delineadas por *checklists* e sustentadas por técnicas (nomeadamente no que respeita a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais). Isto significa que os especialistas em planejamento substituíram, de fato, os gestores seniores como elementos-chave do processo.

c) A Escola do Posicionamento - Nesta perspectiva, a estratégia resume-se a posições genéricas, selecionadas através de análises formalizadas de conjunturas industriais. O planejador torna-se desta forma analista.

d) A escola do empreendedorismo - De forma muito similar à da escola do desenho, a escola de empreendedorismo centrou o processo no executivo do topo; todavia, mostrou-se distinta da escola do desenho e, por oposição à escola do planejamento, ancorou este processo nos mistérios da intuição. Este fato fez deslocar as estratégias de desenhos, planos ou posições precisas para "visões" vagas ou perspectivas alargadas, vistas, num certo sentido, frequentemente através de metáforas. Concentrou o processo em contextos específicos - start-up, nicho ou propriedade privada, bem como turnaround da empresa pelo líder todo-poderoso, embora defendesse em primeiro lugar que qualquer organização precisa da visão de um líder criativo.

e) A escola cognitiva – Fundamenta-se numa visão mais subjetiva, "interpretativa" ou "construtivista" do processo da estratégia: a de que a cognição é usada para construir estratégias enquanto interpretações criativas, em vez de ser um simples mapa da realidade, de uma forma mais ou menos objetiva, ainda que distorcida.

f) A escola da aprendizagem - Nesta perspectiva, as estratégias são emergentes, os estrategistas podem ser encontrados por toda a organização e as pretensas formulações e implementações entrecruzam-se.

g) A escola do poder - Uma corrente estreita, mas bastante diferente da literatura anterior, centrou-se na formação de uma estratégia com raízes no poder. Parece existirem duas

orientações distintas: a do micro poder vê o desenvolvimento de estratégias no interior da organização como essencialmente político - um processo que envolve negociação, persuasão e confronto entre atores que partilham o poder; a do macro poder considera a organização uma entidade que usa o seu poder sobre os outros e entre os seus parceiros em alianças, *joint-ventures* e outras relações de rede para negociar estratégias "coletivas" do seu próprio interesse.

h) A escola cultural – Entende a formação da estratégia como sendo um processo social enraizado na cultura.

i) A escola ambiental - Esta escola ambiental merece alguma atenção, por lançar a luz sobre as exigências do meio ambiente. Nesta categoria incluímos a denominada "teoria da contingência", que analisa as respostas esperadas de organizações confrontadas com certas condições ambientais e textos de "ecologia da população" que reivindicam limites severos às opções estratégicas.

j) Escola da configuração - vê a organização como configuração - agrupamentos/clusters de características e comportamentos - e integra as reivindicações das outras escolas - cada configuração, de fato, no seu lugar próprio. O planejamento, por exemplo, prevalece em organizações tipo máquina em condições de estabilidade relativa, enquanto o empreendedorismo pode ser encontrado em configurações mais dinâmicas de start-up e turnaround da empresa. Todavia, apesar de as organizações poderem ser descritas por estes "estados", a mudança de um estado para outro deve ser definida como uma transformação radical, algo dramática.

Alguns exploradores que procuram a fonte da estratégia encontraram "princípios-base" que explicam a natureza do processo. Enraizaram-se geralmente em disciplinas fundamentais, como a economia, a sociologia ou a biologia. Outros invocaram um conceito central, como a cultura da organização, para explicar por que razão algumas estratégias têm sucesso e outras não. A consequência foi ter-se agarrado uma parte do elefante da gestão estratégica e discursar sobre ela como se não existisse mais nenhuma outra. Ou reconhecer-se que existem outras partes, mas menosprezá-las como se fossem irrelevantes. Veja-se o artigo de Michael Porter "*What is strategy?*" (O que é a estratégia?), que descreve o processo estratégico como deliberado e dedutivo. Porter não se limita a desprezar a aprendizagem estratégica, nega a sua existência quando afirma que:

“Se a estratégia é alargada para incluir empregados e condições organizacionais, torna-se virtualmente tudo aquilo que a empresa faz ou tudo aquilo em que consiste. Isto não só complica o assunto como torna obscura a cadeia de causalidade, que se estende do ambiente competitivo para a posição, atividades, competências dos empregados e organização” (Porter, 1997).

É oportuna uma reflexão sobre os vários conceitos de estratégia vistos nesta parte da pesquisa, que embora diferentes, não são contraditórios, mas complementares. Vistas as várias formas como o termo estratégia é utilizado, torna-se mais fácil perceber que no caso FITOFARMA o termo tenha sido utilizado como um plano. Fundamentada na necessidade de resolver seu problema básico de falta de informações consistentes e a consequente falta de controle sobre suas operações, bem como na necessidade de adequar-se organizacionalmente à nova realidade do mercado de distribuição de produtos fitoterápicos, os dirigentes da empresa entenderam que a resposta mais adequada era a de traçar um plano, ou uma

estratégia para a centralização das suas atividades operacionais, mantendo descentralizadas as atividades comerciais. Segundo McGee e Prusak (1994), informação e tecnologia da informação têm sempre desempenhado papéis tanto na definição quanto na execução de uma estratégia. Ao focalizarem a informação, as empresas passam a poder abordar a forma pela qual serão capazes de obter desempenho superior, e transformar a estratégia em alguma coisa concreta e operativa. Fica evidente a participação da informação em todo o processo que envolve as estratégias, tanto na criação quanto na implementação e manutenção delas. A tecnologia da informação participa como suporte básico e indispensável para que a informação alimente todo o processo com rapidez, precisão e segurança.

2.3 Controle

Nesta parte do trabalho procura-se explorar o assunto controle como uma etapa do processo produtivo nas organizações e que está intimamente ligado às estratégias. Para uma melhor compreensão do termo, é importante apresentar alguns conceitos e definições. Segundo Biller(1991), controle é a função administrativa que consiste na avaliação dos resultados das atividades em face aos padrões e, se necessário, na correção dos desvios. A finalidade desta função é assegurar a consecução dos objetivos estabelecidos.

Hampton (1983) amplia um pouco mais a definição, associando o controle à informação, e afirma que controlar consiste em obter informações sobre o desempenho e com elas realimentar os tomadores de decisão, de forma que estes possam comparar os resultados reais com os planejados e decidir o que fazer com relação a quaisquer discrepâncias ou problemas aparentes. Hampton afirma ainda que planejamento, controle e decisão são

atividades interligadas. Portanto, o controle não é uma atividade solitária, pois está intimamente ligado ao planejamento.

Hampton (1983) descreve uma seqüência interessante e inter-relacionada para mostrar onde está o controle dentro da função administrativa, e afirma que o planejamento estabelece as metas e as respectivas ações para alcançá-las e também fornece padrões expressos ou implícitos em relação aos quais o desempenho real pode ser comparado. A seqüência é a seguinte: Primeiro o controle começa com o esquema de expectativas representado pelos padrões. Desse ponto de vista, o controle consiste em uma série de passos que pretendem ajudar a garantir que o desempenho real se amolde ao planejado. Segundo, a decisão começa com a informação gerada pelos controles. Fica evidente que o controle é uma ferramenta de mensuração, que permite comparar o que está sendo realizado com o que foi planejado, e como consequência, gera informações para as decisões.

São três os aspectos decisivos dos quais depende a utilidade do controle: O que controlar, como fazê-lo e quando controlar. Nem tudo vale a pena ser controlado. Se o processo utilizado para o controle não for adequado, também não contribuirá em nada para decisão, podendo levar inclusive a decisões erradas. Existem atividades dentro das organizações que não merecem ser controladas, ou pela insignificância, ou pela dissociação destas com as estratégias da organização. De igual maneira, se o controle não for feito no momento adequado, seu valor será prejudicado, não permitindo aos tomadores de decisão corrigirem as possíveis discrepâncias em tempo hábil.

Em suas considerações sobre controle, Hampton (1983) afirma que os controles geram informações para as decisões. Qualquer que seja a história contada pelos controles, eles a contam de forma tal que os gerentes possam decidir quais são as ações apropriadas para ajudar a guiar e dirigir a organização na direção de suas metas. Assim, como os controles

começam onde terminam os planos, as decisões começam onde terminam os controles. Com certeza, milhares de complicações podem surgir na realidade. As condições podem mudar tão depressa, que um desempenho planejado possa precisar ser substituído por um outro, antes mesmo que o primeiro chegue sequer a ser mensurado. Três problemas confrontam de forma imediata o gerente que deseje projetar um sistema de controle: o que, como e quando medir.

a) O que medir, está implícito nos objetivos ou metas estabelecidas pelo planejamento. Mas há uma questão crucial na determinação do que mensurar: é sobre isso que a atenção do gerente deveria estar focalizada? Por exemplo: Para empresas que prestam serviços a qualidade é um objetivo crítico, enquanto para outras organizações o foco deva estar em outros pontos do processo. Não é nenhuma façanha nesta era de computadores gerar vastas quantidades de dados sobre diversos aspectos do desempenho organizacional. Porém, vastas quantidades de informação sobre assuntos de pequena ou nenhuma importância não apenas são inúteis, mas também podem gastar tempo e prejudicar a capacidade de o gerente enfocar o que é importante. A contribuição verdadeira vem da mensuração daqueles fatores que fazem diferença.

b) Como medir, é outra escolha a ser feita no projeto de um sistema de controle: deve-se medir cada evento, ou um item, ou apenas uma amostra.. Certas vezes, cada evento deve ser mensurado, como em algumas situações de auditoria, que requerem a verificação de cada item. A assim chamada inspeção de 100% é, freqüentemente, aplicada em situações nas quais os produtos são fabricados segundo padrões de exatidão. Da mesma forma, a monitoração contínua dos processos de produção pode ser apropriada em situações nas quais os lotes possam ser arruinados por causa de mudanças em variáveis como temperatura ou a mistura durante o processo de produção. Em geral, onde a amostragem não consiga revelar tudo que precisa ser conhecido sobre cada item, ela não é aplicável.

c) quando medir, percebe-se que em alguns sistemas de controle o desempenho é medido durante a sua ocorrência, em outros sistemas as medidas são tomadas somente depois que o desempenho já ocorreu. A principal vantagem de efetuar a medição mais cedo é que os dados podem ser utilizados para realimentar pessoas (ou computadores), que podem assim modificar o comportamento onde ele se desvia do desempenho desejado. Em outras circunstâncias, o desempenho deve ser verificado no término de uma fase porque a próxima fase não pode ser empreendida a menos que as fases precedentes tenham sido satisfatoriamente completadas.

O que foi apresentado nesta parte, sobre controle, nos leva a concluir que os pormenores a respeito desta função dependem integralmente do planejamento, que geralmente tem incorporado uma ou várias estratégias. Com isto entendemos que o controle está intimamente ligado à estratégia. Mesmo que a estratégia venha a surgir a partir de padrões que vão se incorporando à maneira de gerenciar da organização (estratégias emergentes), o controle deve se fazer presente para o monitoramento dos resultados obtidos na adoção desses padrões e para as correções necessárias, até mesmo para constatar ou não a validade da estratégia.

Dentro desta linha de pensamento de controle e avaliação das estratégias organizacionais, Kaplan e Norton (2001) afirmam que os maiores problemas relativos a implementação das estratégias é que as estratégias estão mudando, mas as ferramentas para controle e avaliação das mesmas ficaram para trás. As organizações necessitam de novos tipos de sistemas gerenciais concebidos explicitamente para gerenciar estratégias e não táticas, de forma que consigam estender a visão para além do curto prazo, e vislumbrem seu futuro através da criação de novos valores resultantes da sinergia obtida do esforço harmonioso das suas competências. A tecnologia da informação assume papel relevante na

execução dos controles, principalmente quando se leva em consideração o contexto atual das organizações, onde a agilidade é fator decisivo para a obtenção de diferencial competitivo. Via tecnologia da informação e comunicação de dados é que a agilidade nos controles é conseguida. Se considerarmos o volume e a variedade de dados necessários para uma combinação adequada e conseqüente obtenção de informações úteis a tomada de decisão, pode-se afirmar que sem a tecnologia da informação e de comunicação de dados, tanto a produção de informações quanto o controle são impraticáveis.

2.4 Centralização e descentralização

Objetivando facilitar a compreensão do tema centralização dentro do contexto da presente pesquisa, torna-se indispensável apresentar alguns conceitos sobre o assunto. Segundo Smcsik (2001), Centralizar é canalizar todas as tomadas de decisão para colaboradores de nível hierarquicamente superior, visando a redução dos centros decisórios ao mínimo, principalmente em assuntos que necessitam de uniformidade filosófica e estratégica, e que estejam vinculados a sobrevivência, manutenção e crescimento da empresa no ambiente onde atua, enquanto descentralizar segue o caminho inverso, ou seja, é canalizar todas as tomadas de decisão para colaboradores de nível hierarquicamente inferior, visando aumentar os centros decisórios ao máximo, principalmente em assuntos que necessitam de agilidade tática e operacional e estejam vinculados a otimização da utilização dos recursos humanos e materiais para a obtenção da máxima eficiência e eficácia da empresa no ambiente onde interage, principalmente para o atendimento aos usuários ou clientes.

Segundo Hempton (1983), centralização e descentralização são uma decorrência natural da combinação entre autoridade, informação e competência, quando afirma que os

administradores têm sido forçados a procurar continuamente a fugidia “combinação perfeita” entre autoridade, informação e competência e que a variância na combinação destes três elementos é que da origem ao nível de centralização da organização. Então, quando estes três elementos se concentram no topo da organização, temos uma organização eminentemente centralizada, e a medida que os mesmos vão sendo dispersos ao longo dos níveis mais baixos, temos uma organização menos centralizada e portanto mais descentralizada. Com relação ao aspecto prático da centralização e descentralização, Hampton(1983) afirma que um problema crítico enfrentado pelas organizações é o fato de muitas vezes a autoridade ganhar autonomia com relação à informação e à competência. Por vezes, as condições e as tarefas mudam tão rapidamente e tanto, que os altos executivos, anteriormente administradores efetivos, passam a estar mal informados e tomam decisões erradas, ou não as tomam de todo. De modo semelhante, a força da mudança pode privar os funcionários de escalão mais baixo das perspectivas e informações de que necessitam para poderem agir e decidir com sabedoria. Na realidade, sob condições mais instáveis, a autoridade pode subir e descer pelos níveis organizacionais como se fosse um ioiô, dando origem à centralização ou à descentralização.

Concluindo o assunto da prática da centralização e da descentralização, Hampton (1983) afirma que o tema da centralização e descentralização é melhor encarado a partir de uma perspectiva de incerteza, que estuda as funções específicas e os departamentos, ou seja, para uma determinada empresa, em uma determinada época, certas funções podem ficar melhores se centralizadas; enquanto para outras, ficam melhores se descentralizadas. A decisão é tomada de modo mais inteligente somente pela assimilação dos fatos específicos, e pesando as vantagens e desvantagens de cada maneira de tratar essa função específica. Corroborando este pensamento, Mintzberg (1995, p. 105) lembra que centralização e

descentralização não devem ser tratadas como absolutas, mas preferivelmente como os terminais de um contínuo.

Simcsik (2001) apresenta os seguintes elementos que auxiliam o administrador a decidir por centralizar ou descentralizar:

Optar pela centralização quando detectar:

- a) Desintegração da empresa (instrumental e comportamental);
- b) Ausência de uniformidade nas ações e decisões (comportamental);
- c) Situações de “calamidade” ou urgência (instrumental e comportamental);
- d) Necessidade de controle constante das atividades (instrumental);
- e) Estrutura formal intensa, impossível de descentralizar (comportamental); e por último e mais difícil,
- f) empresários não admitem um segundo escalão forte e crítico.

Referindo-se a descentralização, ele afirma que a mesma deve ser adotada a partir do momento em que a empresa esteja preparada para lidar com suas vantagens e desvantagens. A descentralização é necessária quando se perceber que os escalões intermediários necessitam de maior liberdade de ação, principalmente nas tomadas de decisão. O uso da descentralização de forma racional leva a empresa ao sucesso. Já o uso descomedido da descentralização apenas cria conflitos e problemas, podendo levar a empresa ao desaparecimento. Há uma série de degraus para que ocorra a descentralização, os quais podem ser resumidos da seguinte maneira:

- a) determinação das funções e dos níveis da hierarquia que podem ser descentralizados e receber as tarefas descentralizadas;
- b) b) determinação da amplitude da autoridade descentralizada, isto é: **Amplitude total:** tomada de decisão sem consulta nenhuma ao nível superior; **Amplitude limitada:** tomada

de decisão com consulta ao nível superior, que por sua vez pode ser: **Amplitude responsável**: tomada de decisão com informação posterior ao nível de decisão; ou **Amplitude consultiva**: tomada de decisão com troca de informações com a chefia antes da tomada de decisão.

A conclusão é que a centralização ou descentralização é relativa, ou seja, o que pode funcionar perfeitamente em uma organização, numa determinada circunstância, não necessariamente funcionará na mesma organização em outra circunstância, ou em outra organização em circunstâncias semelhantes. Segundo as afirmações de Hempton, percebemos também que a informação participa como um dos elementos decisivos no processo de centralização ou de descentralização. À medida que a empresa dispõe de canais seguros e ágeis para o fluxo das informações entre os vários níveis, torna-se fácil a prática da descentralização com segurança e bons resultados, e a medida que estes canais não funcionam a centralização passa a ser uma medida indispensável.

2.5 Tecnologia da informação

Para a compreensão do que significa a tecnologia da informação, torna-se importante buscarmos uma definição primeiramente do termo informação, que segundo Mcgee e Prusak(1994), são dados coletados, organizados e ordenados aos quais são atribuídos significados e contexto. Buscando destacar a diferença entre informação e dados, os autores afirmam que a informação deve informar, enquanto os dados absolutamente não têm esta missão. A informação deve ter limites, enquanto que os dados podem ser ilimitados. Dados podem ser considerados e discutidos em separado. A informação deve ser discutida no contexto de usuários e responsáveis por decisões específicas.

Já tecnologia da informação, segundo Silva (1999), consiste no conjunto de recursos de hardware (equipamentos), software (programas), meios de armazenamento e meios de transmissão, que combinados permitem guardar, recuperar, transmitir, transformar, combinar, calcular e processar informações, de modo a simular uma determinada realidade. Com visão comum a de outros estudiosos sobre o assunto, Mcgee e Prusak (1994) afirmam que a informação assumiu um papel tão importante em nossa era que a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. Por outro lado, a informação não tem um fim em si mesma, e que por si só não produz nenhum efeito, e que também os meios utilizados para obtê-la e tratá-la, não garantem por si sós resultados positivos. Buscando algumas referências que confirmam este pensamento, Mcgee e Prusak (1994) apresentam algumas conclusões de executivos a respeito do assunto, como no caso da General Motors e outras empresas onde foi afirmado que a competição baseada no uso da informação não é sinônimo de investimentos em tecnologia da informação. Certamente as organizações investiram grandes somas na aplicação das tecnologias de informática e comunicação, mas isso não as transforma em concorrentes capacitados em termos de informação. O sucesso estratégico da American Airlines, Federal Express, Wal-Mart, Frito-Lay e tantas outras organizações, pode ser, em parte, atribuído ao uso inteligente da informação e à exploração efetiva das possibilidades inerentes à tecnologia da informação (Mcgee e Prusak, 1994).

É oportuna uma reflexão sobre estas questões, haja vista que é comum e corriqueira a confusão feita entre informação e tecnologia da informação, e, a falsa expectativa positiva feita sobre os grandes investimentos em tecnologia da informação, como sendo a solução para todos os problemas das organizações modernas. Após a assimilação dos conceitos de informação e tecnologia da informação fica clara a diferença existente entre os dois termos,

permitindo uma melhor compreensão destes elementos dentro da organização e seus relacionamentos com o processo de gestão destas organizações. Considerando o foco de nossa pesquisa, que é a questão estratégica e seu relacionamento com a tecnologia da informação, temos a destacar a contribuição importante de McGee e Prusak (1994, p. 27), a respeito desta questão, quando afirmam que tanto a informação quanto a tecnologia da informação ambas têm sempre desempenhado papéis tanto na definição quanto na execução de uma estratégia. A informação e a tecnologia da informação são também recursos a serem desenvolvidos juntamente com o capital, mão-de-obra e outros recursos envolvidos na definição de uma estratégia. McGee e Prusak (1994, p. 45) destacam alguns dos papéis da informação no processo de definição e execução das estratégias organizacionais, dentre os quais ressalta-se a responsabilidade pela integração e manutenção da estratégia, quando afirmam que o outro papel importante da informação é atuar como o elemento de ligação entre a estratégia definida e sua execução. Primeiro, serve como um elo de feedback para garantir que a execução esteja ocorrendo em conformidade com a estratégia adotada. Segundo, a ligação fornece a fonte de informação através da qual uma organização pode adquirir conhecimento e adaptar suas estratégias ao ambiente competitivo. Uma estratégia deve, simultaneamente, considerar o enfoque da posição da empresa relativamente ao ambiente competitivo, os recursos e capacidades que serão necessários ao desenvolvimento e manutenção dessa posição, e a forma pela qual a organização será estruturada e administrada para chegar a tal posição.

Pode-se concluir que a informação é insumo básico indispensável para a definição, implementação e para a avaliação da estratégia. As informações necessárias, na hora adequada, em volume satisfatório e gerenciada adequadamente é que permitem alcançar o êxito desejado no processo estratégico da empresa. A informação precisa ser tratada com a

mesma seriedade com que são tratados os demais recursos estratégicos, pois a informação fornece uma dupla oportunidade: primeiro, ao possibilitar a identificação de alternativas inovadoras e não-convencionais no processo de definição da estratégia; segundo, quando a própria informação é incorporada como um componente vital na estratégia adotada (McGee e Prusak, 1994, p.51).

Segundo Drucker (1996), dispor de tecnologia da informação não é necessariamente saber lidar com a informação, pois segundo ele os executivos tornaram-se conhecedores de computador. Os mais jovens chegam a saber mais a respeito de como funciona o computador do que a respeito da mecânica do automóvel ou do telefone. Mas poucos entendem de informação. Eles sabem como obter dados, mas ainda precisam aprender a usá-los. Poucos executivos sabem fazer perguntas do tipo: Que informações necessito para fazer meu trabalho? Quando preciso delas? De que forma? De quem devo recebê-las? Que antigas tarefas devo abandonar? Que tarefas devo executar de forma diferente? Praticamente ninguém pergunta: Que informações devo dar? A quem? Quando? De que forma?

Dispor de um conjunto de dados, seja de que tamanho for, não é a mesma coisa do que dispor da informação. A informação passa a existir a partir da percepção do executivo com relação a qual informação é importante para ele, quando, como, etc. Uma base de dados, por maior que seja, não é informação. Ela é um minério de informação. Para que a matéria prima se transforme em informação, ela precisa ser organizada para uma tarefa, dirigida para um desempenho específico, aplicada a uma decisão. Ela não pode fazer isso por si mesma, nem os especialistas em informação. Eles podem persuadir seus clientes, os usuários dos dados, aconselhar, demonstrar, ensinar, mas não gerenciar os dados para os usuários, assim como um departamento de pessoal não pode assumir o gerenciamento das pessoas que trabalham com um executivo.”(Drucker, 1996).

É oportuno fazer referência ao artigo de Lesca e Almeida (1994, p. 66-75), intitulado *Administração Estratégica da Informação*, onde os autores, em suas considerações sobre a importância da informação no processo de gestão das organizações, fazem referência a duas classes de informação que integram os fluxos de informações dentro das empresas: as informações de atividade e as informações de convívio. Fazem parte da primeira classe, todas aquelas informações que garantem o funcionamento da empresa, tais como: pedido emitido por um cliente, nota de saída de mercadorias, custo de produção, etc. Da segunda classe, fazem parte todas as informações que possibilitam o convívio das pessoas e que influenciam seus comportamentos. Esta última classe tem como característica o relacionamento, e é o cimento da organização. Exemplo de informações pertencentes a esta classe são: jornal interno, reuniões de serviço, relatório comercial contendo impressões sobre o cliente, ação publicitária, etc. Sem a informação de convívio é impossível haver organização duradoura, e, conseqüentemente, não seria possível a existência da empresa.

Ambas as classes são importantes para o gerenciamento adequado da empresa, no entanto, nem todas as empresas dão a devida importância as informações de convívio. Os autores concluem o assunto ressaltando o papel da tecnologia da informação como apoio indispensável na administração dessas informações.

Sob a perspectiva de um futuro já presente, pois temos assistido a fatos que comprovam que este futuro já chegou, Tachizawa, Cruz Junior e Oliveira Rocha (2001), afirmam que esse novo enfoque, que direciona o modus operandi da organização, considera sistemas flexíveis de manufatura com alto grau de automação e integrados por computador, os que produzam com eficiência e qualidade grande variedade de produtos. A organização assimilará conceitos como sistemas flexíveis e procedimentos adaptativos, ampla delegação no processo de tomada de decisões, múltiplos fluxos de comunicação em todas as direções

com base nas tecnologias da informação, recursos humanos versáteis de múltiplas habilidades cumprindo tarefas variáveis, autodefinidas e na maioria das vezes autocontroladas. A gestão de negócios na era da informação ou da economia digital deve encarar como absolutamente normal uma organização com suas fronteiras ampliadas. De fato um novo tipo de relacionamento está surgindo entre a organização e seus fornecedores, clientes e demais instituições do seu meio ambiente de atuação. Tais relacionamentos deverão capacitar as organizações a desenvolverem enfoques abrangentes para seus mercados, responder rapidamente às novas oportunidades, ter acesso interorganizações a clientes comuns, criar novos mercados, compartilhar informações. A computação entre organizações permitirá que fornecedores visualizem a demanda por seus produtos, ao mesmo tempo em que auxiliarão as organizações clientes a fortalecer suas redes de suprimentos, a reduzir seus estoques e melhorar a disponibilidade de seus produtos. Redes informatizadas aproximam organizações criando condições para parcerias e alianças estratégicas, mudanças que evitam contratação de pessoal próprio.

Sob esta perspectiva de um futuro já presente e do novo perfil das organizações preparadas para os desafios que se apresentam, onde o gerenciamento da informação assume papel de relevância, é oportuno fazer referência ao data warehouse como uma tecnologia indispensável nas organizações modernas. Um data werehouse é o que podemos chamar de um armazém de dados. Geralmente centralizado, consiste num recurso que, utilizando a tecnologia da informação, permite a empresa dispor das condições que favoreçam o relacionamento das informações armazenadas em seu banco de dados, e obter deste relacionamento outras informações apropriadas às necessidades de cada um dos decisores da organização (Almeida, 2002).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é feita uma descrição da metodologia utilizado na realização da pesquisa seguindo os padrões científicos recomendados. São apresentados neste capítulo os seguintes assuntos: classificação da presente pesquisa, a unidade de análise ou o local de realização da pesquisa, descrição da forma como foram coletados os dados, apresentação do instrumento utilizado na coletados dados, descrição da forma como foi realizada a análise e a interpretação dos dados coletados, e, por fim é feita referência as limitações da presente pesquisa.

3.1 Classificação da pesquisa

O presente trabalho caracteriza-se como sendo um estudo de caso, tendo como foco de análise a FITOFARMA Distribuidora Ltda. Para estudo de caso é uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo. É um meio de se organizar os dados sociais prevalecendo o caráter unitário do objeto social estudado.

O estudo de caso caracteriza-se como sendo um estudo em profundidade baseado numa análise intensiva empreendida em uma única organização (Bruyne, Herman & Schoutheete, 1991).

Yin (2001) afirma que um estudo de caso exploratório consiste em: a) uma tradução precisa dos fatos do caso; b) consideração de explicações alternativas destes fatos; c) uma conclusão baseada na explicação que parecer ser a mais condizente com os fatos.

A abordagem metodológica foi predominantemente qualitativa, considerando a sua compatibilidade com o tema da pesquisa. De acordo com Godoy (1995), na pesquisa

qualitativa objetiva-se a compreensão ampla da dinâmica do fenômeno em estudo, sendo que, para tanto, importa considerar e examinar todos os dados da sua realidade. O fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995). Esta pesquisa não está dirigida a caso inédito, mesmo assim fica clara, a validade da mesma, segundo Bruyne (1982), que afirma que este tipo de pesquisa, além de não se configurar num estudo altamente estruturado, ele objetiva descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes ou sugerir hipóteses fecundas preparando assim o caminho para pesquisas posteriores.

3.2 Unidades de análise

De acordo com Yin (2001) as unidades de análise são de fundamental importância para a pesquisa, dentre outros componentes, tais como: as questões de um estudo; suas proposições; a lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretação das descobertas, estando as unidades de análise relacionadas com o problema da definição de um caso. Sendo assim, foi objeto desta pesquisa a empresa FITOFARMA Distribuidora Ltda, situada no município de São José – SC, focalizando especificamente o uso da tecnologia da informação na implementação da estratégia de centralização operacional adotada pela empresa no período de 1999 a 2001.

3.3 Coleta de dados

O método científico para realização de pesquisas permite o uso de dados obtidos das fontes chamadas primárias e secundárias. Conforme Mattar (1994), os dados originários de fontes primárias são aqueles coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa. Estes são obtidos através de entrevistas e observação. Já os dados secundários, também segundo Mattar(1994), são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender as necessidades da pesquisa, e estão catalogados à disposição dos interessados. Esse tipo de dado é coletado em livros, revistas, jornais e relatórios internos da empresa. Para atender a esta pesquisa os dados de origem primária foram coletados através de entrevistas com os dois proprietários da empresa e quatro gerentes: gerente comercial, gerente administrativo e dois gerentes regionais. As entrevistas tiveram como objetivo a obtenção de opiniões, percepções e conclusões sobre o papel da tecnologia da informação na implementação da estratégia de centralização operacional da FITOFARMA Distribuidora Ltda.

Quanto aos dados secundários, procurou-se coletar o máximo possível junto ao escasso acervo de documentos existente na empresa. Conseguiu-se obter poucas informações de documentos legais de constituição e alterações da empresa e alguns relatórios utilizados no gerenciamento das atividades operacionais da empresa. Buscou-se também informações junto ao sistema em computador utilizado pela empresa. O que predominou, no entanto, foram as informações de origem primária.

3.4 Instrumento de pesquisa

Segundo Yin (2001), a entrevista espontânea e focal se constitui numa das mais importantes e relevantes fontes de informações para um estudo de caso, podendo assumir formas diversas. Segundo o autor, a entrevista focal assume um caráter informal, sendo guiada por um conjunto de perguntas, objetivando responder o problema de uma pesquisa. O instrumento utilizado para a coleta dos dados primários foi a entrevista semi-estruturada com questões abertas (anexo 1), dirigidas ao público anteriormente caracterizado. As entrevistas foram realizadas individualmente, com cada um dos envolvidos no processo de centralização operacional da empresa. As entrevistas foram conduzidas de forma bastante natural, procurando deixar os entrevistados bem à vontade, de forma a obter-se o maior volume possível de informações. O roteiro utilizado nas entrevistas, está apresentado no anexo 1 e foi elaborado com base no objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa, buscando tornar fácil a etapa seguinte do trabalho que foi a classificação e interpretação das informações coletadas.

3.5 Análise e interpretação dos dados

Para a pesquisa qualitativa, tipo em que se enquadra o presente trabalho, o método adequado para a análise dos dados é o método da análise de conteúdo, embora, segundo Trivinos (1994), é um método que se aplica à pesquisa quantitativa também. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de

produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens. Nesta etapa da pesquisa foram organizadas todas as informações obtidas na fase do levantamento de dados, relacionando-as com os objetivos da pesquisa. A partir de frases e informações enfatizadas pelos entrevistados e demais informações repassadas pelos mesmos, buscou-se o relacionamento das idéias contidas nestas informações, obtendo-se daí as conclusões apresentadas. As conclusões foram organizadas e apresentadas num padrão semelhante ao da coleta dos dados, relacionando-se as conclusões com os objetivos específicos da pesquisa, culminando com a resposta a pergunta de pesquisa.

3.6 Limitações da pesquisa

Alguns aspectos referentes às suas limitações da pesquisa são importantes de serem colocados.

Primeiro que a coleta dos dados primários ficou restrita às pessoas que ocupam cargos de direção e gerência na FITOFARMA Distribuidora Ltda. Não foram incluídos outros colaboradores em função do próprio objetivo da pesquisa. Trata-se de um trabalho sobre o tema decisões estratégicas e tecnologia da informação, cuja concepção e operacionalização foi feita pelos dirigentes da empresa relacionados como as fontes primárias dos dados.

A outra limitação da pesquisa diz respeito à impossibilidade de se generalizar o caso em foco para todas as empresas. Dois são os fatores determinantes: o primeiro, por se tratar de um estudo de caso; o segundo, pela especificidade do tema de pesquisa. É impossível a aplicação das conclusões da presente pesquisa a outras organizações, mesmo que sejam do mesmo segmento de mercado, devido as peculiaridades de cada organização. O que se poderia propor é um estudo multicaso, com isso seria possível comparar os dados para a

busca de outras conclusões. Porém, não é a real situação desta pesquisa, pois aqui foi apenas estudado um único caso e em profundidade.

4 ANÁLISE

Este capítulo mostra todas as informações obtidas das fontes primárias e secundárias durante a fase de levantamento de dados e que darão sustentação, juntamente com a revisão literária, à análise e conclusões sobre o tema da pesquisa. Objetivando uma melhor compreensão do conteúdo do presente capítulo, foi feita uma subdivisão do mesmo da seguinte maneira:

História e perfil da FITOFARMA: Nesta parte é apresentada uma síntese da história da empresa e seu perfil;

Mercado: Nesta parte é feita uma descrição da evolução do mercado de medicamentos fitoterápicos em que está inserida a Fitofarma, apresentando uma síntese histórica do mercado antes da centralização operacional e entrando no período de implantação da centralização que foi de 1999 a 2001, numa visão dos entrevistados;

Estrutura e recursos disponíveis: Esta parte descreve a estrutura e recursos disponíveis na empresa antes da sua centralização operacional.

As subdivisões seguintes estão organizadas de forma a facilitar o relacionamento das informações coletadas com os objetivos específicos da pesquisa.

Motivos que levaram a centralização operacional: Nesta parte são apresentadas todas as informações coletadas relativas aos motivos que levaram a empresa a decidir pela centralização operacional.

Implementação da centralização operacional: Nesta parte é relatada a forma como foi operacionalizada a implementação da estratégia de centralização operacional na empresa.

Dificuldades na implementação da centralização; Nesta parte são apresentadas todas as informações relativas as dificuldades com as quais a empresa se defrontou na implementação de sua estratégia de centralização;

Resultados e vantagens percebidas: por último são apresentados os resultados decorrentes da centralização operacional percebidos pelos entrevistados, mais especificamente aqueles ligados a tecnologia da informação.

4.1 Caracterização da empresa

4.1.1 História e Perfil da Fitofarma

A FITOFARMA Distribuidora Ltda. Foi constituída em 1986 sob a denominação de Distribuidora ODA de Cosméticos Ltda. É uma empresa familiar e genuinamente catarinense.

Nasceu comercializando cosméticos e mais tarde, aproximadamente em 1993, após ter conseguido exclusividade para distribuir os produtos FITOMED para toda a região sul do Brasil, mudou seu ramo de atividade e passou a comercializar medicamentos fitoterápicos, que naquela época eram conhecidos como produtos naturais e eram comercializados através de casas de produtos naturais. Em 16 de outubro de 1997 a mesma sofre uma mudança em sua razão social e passa a ser denominada FITOFARMA Distribuidora de produtos naturais e fitoterápicos Ltda. Novamente em 12 de novembro de 1999, sofre outra mudança em sua razão social passando a ser chamada de FITOFARMA Distribuidora Ltda, que perdura até a presente data. Neste percurso aconteceram várias outras mudanças, como a de endereço, capital social, etc. o que é comum na vida de qualquer organização, e que são irrelevantes para o objetivo da presente pesquisa.

Em 1999, quando decidiu pela centralização de suas operações era uma empresa de pequeno porte, segundo o critério do SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Média Empresa. São vários os critérios de classificação das empresas no Brasil. Normalmente os critérios relacionam-se às finalidades dos órgãos que as aplicam podendo ser qualitativos ou quantitativos. Os critérios qualitativos exigem um conhecimento elevado da estrutura interna e externa da empresa. Já os critérios baseados em parâmetros quantificáveis, como: número de empregados, faturamento ou ativo fixo, refletem com maior adequação e facilidade o aumento da quantidade e complexidade das atividades empresariais. Para fins do presente trabalho, utilizar-se-á o critério do número de empregados uma vez que os outros parâmetros são mais difíceis de se obter e sujeitos a distorções. A Fitofarma contava com 30 (trinta) empregados registrados mais 100 (cem) representantes que não estão sendo considerados para a classificação apresentada no Quadro 1, por se tratarem de terceirizados que tinham suas próprias empresas e prestavam serviços para a Fitofarma.

Quadro 1 – Classificação de empresas segundo a quantidade de pessoal ocupado.

TAMANHO	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇO
MICRO	Até 19 Empregados	Até 9 Empregados
PEQUENA	De 20 – 99 Empregados	De 10 – 49 Empregados
MÉDIA	De 100- 499 Empregados	De 50 – 99 Empregados
GRANDE	Mais de 500 Empregados	Mais de 100 Empregados

Fonte SEBRAE – NA (2001).

Neste período a empresa apresentava um faturamento anual de aproximadamente 15 milhões de reais e atuava como distribuidora dos produtos da marca Herbarium/Fitomed,

fabricados pelo Laboratório Botânico Herbarium, para os Estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

4.1.2 Mercado

Para um melhor entendimento da decisão de centralização operacional da FITOFARMA, torna-se imprescindível apresentar um breve relato feito pelos diretores da Fitofarma sobre as principais mudanças ocorridas no mercado de fitoterapia, que precederam e adentraram ao período de 1999 a 2001. Procurando tornar esta parte da pesquisa a mais rica possível em informações, buscou-se dados em várias fontes e não se obteve sucesso, quando por último recorreu-se a ABIFITO – Associação Brasileira da Indústria de Fitoterápicos, entidade que congrega uma boa parte dos fabricantes de fitoterápicos no Brasil, onde fomos informados que não existem dados oficiais sobre o mercado de fitoterápicos no Brasil. Esta mesma associação possui alguns poucos dados relativos ao período de 2000 a 2004, os quais estão apresentados no Quadro 2 - Vendas anuais do Mercado de medicamentos fitoterápicos no Brasil, a seguir.

Quadro 2 – Vendas anuais do Mercado de medicamentos fitoterápicos no Brasil

Mercado de Medicamentos Fitoterápicos- Brasil – Vendas anuais					
	2.000	2.001	2.002	2.003	Mat Mar/04
US\$ (000)	143.220	126.269	122.120	122.909	131.918
% MFT	2,33	2,55	2,65	2,53	2,51
Unidades (000)	25.107	25.617	26.153	24.254	24.490
% MFT	1,95	2,05	2,05	1,99	1,96

Fonte: ABIFITO – Associação Brasileira da Indústria de Fitoterápicos

O dados apresentados no quadro 2 mostram que durante este período o mercado de fitoterapia manteve-se com pouca variação, praticamente inalterado. No entanto, no período anterior ao período apresentado no quadro 2, segundo os entrevistados, o mercado de fitoterápicos era um mercado emergente em crescimento, com pouca ou quase nenhuma concorrência, onde os produtos HERBARIUM e FITOMED praticamente dominavam o mercado. Foram poucos os dados que se obteve junto a esta associação, portanto a maior parte das informações apresentadas nesta parte da pesquisa reflete as percepções e conclusões dos entrevistados. O mercado da distribuição de produtos farmacêuticos, mais especificamente o mercado de fitoterápicos, medicamentos fabricados a partir das plantas, existia praticamente sem nenhuma concorrência. Eram poucos os laboratórios no Brasil que atuavam nesta área. Destes poucos, o que atuava com quase exclusividade, e que passou a ser referência nacional, foi o Laboratório Botânico HERBARIUM, conhecido a alguns anos atrás como FITOMED. Com a globalização, intensificou-se o fluxo de idéias e informações em todos os sentidos da vida humana, incluindo as questões relativas à saúde. Entre os mais variados assuntos de interesse geral assume acentuada relevância o da saúde preventiva, ao qual, até então, muito pouca importância era dada. Melhor informadas sobre os efeitos colaterais resultantes dos tratamentos a base de produtos alopáticos, muitas pessoas abandonaram, na medida do possível, os tratamentos alopáticos, passando a utilizar produtos naturais por não haver riscos de efeitos colaterais, e também por serem considerados produtos ideais para a prática da prevenção. Começou-se a verificar uma mudança nos costumes do consumidor, e o mercado de fitoterápicos cresceu, promovendo o surgimento de novas indústrias desses produtos, multinacionais começaram a entrar neste mercado e o cenário mudou completamente, passando de um mercado pacato, sem concorrência, para um mercado tão concorrido quanto qualquer outro. São citados, neste trabalho, apenas alguns dos

elementos que foram responsáveis por essa mudança de hábito no consumo de medicamentos, mas existem vários outros. Crê-se, por exemplo, que a influência da medicina oriental, que está fundamentada no tratamento a base de ervas e outras terapias tenha colaborado em muito na mudança de hábito do consumidor, além dos aspectos de custo e tempo demandado no desenvolvimento de novos produtos, que guarda uma diferença brutal a menor para a produção de uma droga de origem fitoterápica em relação as de origem sintética ou alopáticas. Como consequência natural dessas mudanças, o negócio da fitoterapia passou a contar com um grande número de indústrias tanto pequenas quanto grandes. Onde anteriormente quase não havia concorrência, passa a existir uma concorrência intensa. Nesta nova realidade, aquelas empresas que caminhavam tranquilas vêm-se obrigadas a adotar uma nova postura. A ordem agora é adequar-se tecnologicamente, capacitar seu pessoal, definir novas estratégias, aproveitar o que tem de bom e implementar novas melhorias com a finalidade de, pelo menos, garantir seu espaço no mercado.

Entre todas as providências necessárias, encontra-se a atualização tecnológica visando agilizar a obtenção e o tratamento da informação de forma a permitir um atendimento melhor e mais rápido aos clientes. Os concorrentes estão entrando com força total, tecnologicamente atualizados e dispostos a desbancar todos os que não estão devidamente preparados. Por outro lado, as grandes redes de varejo (redes de farmácias) passam a adotar tecnologias de ponta na área da informática, procurando atender melhor e mais rápido seus clientes e ao mesmo tempo obter informação instantâneas sobre suas vendas e estoques, curvas de demandas de produtos, etc., objetivando reduzir seus custos operacionais e ao mesmo tempo aumentar sua eficácia no atendimento aos clientes. Os pequenos negócios também vão adotando sistemas informatizados, buscando agilidade no atendimento ao cliente, no tratamento das informações, de forma a poder responder às exigências de um mercado agora extremamente

dinâmico e exigente. A tecnologia da informação se apresenta, nesse espaço, como uma ferramenta indiscutivelmente indispensável, dado à dinâmica do comércio varejista e distribuidor. Dentro deste contexto, caracterizado inicialmente pela ausência de concorrência e posteriormente por extrema concorrência, está a FITOFARMA – Distribuidora Ltda.

Fundada à aproximadamente vinte anos atrás, vivenciou esses dois momentos do mercado. Segundo dados da ABIFITO de 2002, estima-se que 82% da população brasileira utilize produtos a base de ervas. O setor de fitoterápicos no Brasil movimenta anualmente cerca de 1 bilhão de reais em toda a sua cadeia produtiva, emprega mais de 100 mil pessoas e conta com cerca de 200 empresas. É um mercado que vem lutando por uma legislação adequada para os produtos a base de ervas medicinais, cujas propriedades são reconhecidas em quase todo o mundo. Apesar de todas as evidências positivas quanto ao uso de produtos a base de plantas medicinais, os fitoterápicos sofrem, de tempo em tempo, golpes que colocam em risco toda a cadeia produtiva do setor (que inclui agricultores, pesquisadores, indústrias, distribuidores, comércio varejista) por falta de regras claras. Em última instância, os lesados são os consumidores que ficam privados de uma alternativa terapêutica mais econômica.

4.1.3 Estrutura e recursos disponíveis

No período em que a empresa atuava de forma descentralizada tinha uma estrutura composta por várias empresas independentes situadas uma, ou mais de uma, em cada região.

Seu estoque estava distribuído entre estas empresas regionais que atuavam com total autonomia na venda dos produtos e respectiva cobrança dos clientes. A compra era feita de forma centralizada, pela empresa Fitomax, (que funcionava semelhantemente a uma holding)

situada em São José, Santa Catarina, com base nas vendas de cada uma das regionais, e a entrega era feita diretamente em cada uma das empresas regionais. O direito de exclusividade para a comercialização dos produtos FITOMED/ HERBARIUM nos Estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Espírito Santo, pertencia ao proprietário da empresa Fitomax, a centralizadora. As empresas regionais foram constituídas em nome de pessoas que possuíam uma relação de amizade com o proprietário da empresa Fitomax, centralizadora, localizada no município de São José – Santa Catarina. As empresas localizadas em cada região tinham estrutura administrativa e comercial própria e atendiam aos clientes de sua região especificamente. Em alguns destes Estados, conforme já citamos, tornou-se necessária a criação de mais de uma empresa para poder atender melhor a região como um todo, como foi o caso do Rio Grande do Sul, e Minas Gerais. Cada uma destas empresas tinha sua equipe própria de administradores e representantes que faziam as vendas acontecerem. A FITOMAX, como uma centralizadora, fazia uma coordenação geral financeira, de compras e de controle dos estoques de cada região. A partir de informações enviadas pelas empresas descentralizadas, eram feitos os acompanhamentos e controles das compras, das cobranças, das vendas e dos estoques. Considerando toda a estrutura envolvida, da centralizadora mais a estrutura de cada empresa regional, a empresa contava com um contingente de aproximadamente 100 (cem) representantes e 30(trinta) colaboradores na área administrativa e de processamento de pedidos, perfazendo um total de 130 pessoas. Toda esta estrutura estava voltada para o atendimento especificamente de farmácias e casas de produtos naturais, locais em que era permitida a comercialização de produtos fitoterápicos.

Organizacionalmente, cada uma das empresas que integravam a estrutura FITOFARMA funcionava com um gerente comercial, que comandava todas as atividades, e supervisores de equipes de venda, que podiam variar em número, dependendo do tamanho da

região a ser atendida, e um auxiliar administrativo com mais dois ou três auxiliares que se ocupavam basicamente com as atividades de apoio as operações de venda, tais como: recebimento de mercadorias e armazenamento, recebimento e processamento dos pedidos dos clientes, despacho dos pedidos para os clientes, controle das cobranças, e demais atividades de apoio. De forma geral, essas empresas localizadas em cada região, possuíam estruturas enxutas devido ao uso, já naquela fase, de recursos de informática que possibilitavam trabalhar com poucas pessoas. O processo básico desta estrutura para atender ao seu mercado consistia na compra dos produtos do fabricante Herbarium, e revenda destes mesmos produtos para as farmácia e casas de produtos naturais. No início das suas atividade, como já foi mencionado, suas operações tanto de venda quanto de processamento dos pedidos e entrega aos clientes, eram feitos pelas empresas de cada região. Para isto, conforme referido anteriormente, cada empresa contava com pessoal próprio, tanto para a venda quanto para preparação e entrega dos pedidos aos clientes. Dispunham também de local próprio, devidamente autorizado pelo órgão governamental de controle de cada Estado, ou seja, a Vigilância Sanitária. Dispunham ainda de recursos de informática próprios para o processamento dos pedidos dos clientes. Esses recursos consistiam em computadores em rede, leitoras de códigos de barra e um sistema computadorizado voltado ao processamento e controle das operações, desde o recebimento do pedido do cliente, até o controle da cobrança dos valores resultantes das vendas. O processo era simples, porém trabalhoso em virtude da quantidade de pedidos e clientes atendidos. Por se tratar de venda porta a porta, e de valores unitários baixos, a relação custo benefício devia estar sob constante vigilância. Os custos de distribuição são altos, quando comparados aos valores individuais de compra por cliente.

Enquanto suas operações funcionavam de forma descentralizada, todos estes controles eram feitos em cada região. A empresa centralizadora recebia semanalmente e/ou

mensalmente as informações relativas aos estoques, vendas, cobranças feitas e a fazer, através de relatórios em papel, e, com base nas informações recebidas fazia sua avaliação e definição de campanhas e promoções de alcance geral, e eventuais auditorias nas empresas regionais.

4.2 Apresentação dos resultados da pesquisa

4.2.1 Identificação dos motivos que levaram a centralização operacional

Nas entrevistas realizadas foi unânime a posição dos entrevistados de que o motivo fundamental que levou a centralização foi a ausência de informações fidedignas, na fase descentralizada, o que, por conseguinte, não permitia o gerenciamento correto das atividades da empresa. Frases comuns ditas pelos entrevistados: “não tínhamos as informações necessárias” ; “as informações eram manipuladas nas regionais”; “geralmente quando íamos conferir as informações recebidas com a realidade nas regionais as coisas não batiam”.

Segundo afirmação de um dos gerentes regionais, eles também não dispunham de informações que julgassem importantes para o seu trabalho diário. Parece que a mesma dificuldade de informação, no sentido empresa regional para empresa centralizadora, existia também no sentido empresa centralizadora para a empresa regional.

Outro problema mencionado como motivador da centralização operacional, mas que certamente decorre do problema da falta de informação, era a falta de controle. Sem informação é impossível controlar. A centralizadora não tinha controle sobre a atuação das regionais, evidentemente por não dispor de informações fidedignas. Nenhum outro motivo foi referido além da falta de informação e controle.

4.2.2 Implementação da centralização operacional

A partir de fevereiro de 1999, a empresa iniciou o processo de centralização operacional. Para isso o proprietário da empresa Fitomax, antiga centralizadora, providenciou alterações no contrato social da empresa ODA Distribuidora de Cosméticos Ltda, que funcionava como a regional em Santa Catarina, transformando-a na FITOFARMA Distribuidora Ltda. A empresa alugou um galpão no bairro Roçado, no município de São José – Santa Catarina, e começou trazer para este galpão os produtos que estavam estocados nas regiões. Essa transferência dos estoques foi feita de região por região, iniciando pela região de Santa Catarina, seguido da região de Minas Gerais e Espírito Santo, logo depois foi a região do Rio Grande do Sul e por último a região do Paraná. Esse processo foi iniciado em fevereiro de 1999 e terminou em outubro do mesmo ano.

Em cada uma destas regiões permaneceu um escritório de vendas, agora de propriedade da FITOFARMA Distribuidora Ltda, cuja finalidade era coordenar, a nível local, o trabalho dos representantes comerciais e servir como referência local aos clientes da região. Dentro da nova configuração adotada com a centralização, os escritórios regionais passam a ser utilizados como espaço para reuniões de avaliação e treinamento de representantes, para lançamento de novos produtos, etc. Quanto aos recursos humanos, estes escritórios dispõem de um supervisor de vendas, terceirizado, e um colaborador, vinculado a empresa, responsável pelas atividades de apoio administrativo tais como: recebimento dos pedidos passados pelos representantes, conferência e repasse destes mesmos pedidos para a matriz, em São José – Santa Catarina, recebimento e encaminhamento de devolução de produtos de clientes para a matriz, e demais atividades de apoio às vendas locais. A partir do início do processo de centralização foi que a direção da empresa passou a ter uma visão global da

empresa. A partir da centralização a direção da empresa pode conhecer, com segurança, seu faturamento real, tamanho da inadimplência e demais problemas de forma geral. Foram identificadas promessas feitas aos clientes e não cumpridas, vendas feitas sem repasse do dinheiro para a antiga centralizadora - Fitomax, etc. A identificação destes problemas foi acontecendo no decorrer do período de 1999 a 2001. Como ainda dispunha de recursos de informática inadequados, a empresa foi inteirando-se da situação aos poucos. Durante este mesmo período a empresa foi percebendo a necessidade de reestruturar-se e de investir em novos recursos de informática para poder operar com eficácia. Agora, estando mais distante dos clientes, torna-se necessário criar um processo tal que possibilitasse manter pelo menos a mesma agilidade e eficiência no atendimento que era oferecida na fase descentralizada.

Durante a fase inicial da centralização os problemas se intensificaram devido ao fluxo intenso de informações que se estabeleceu sem ainda se ter implantado recursos adequados a esta nova realidade. Buscando adequar seus recursos a esta nova realidade, a empresa decide contratar novos profissionais e investir em recursos de informática e comunicação de dados, para atender adequadamente o mercado. Foram comprados novos computadores, montou-se nova rede interna, contratou-se canais de comunicação de dados com regiões tais como ADSL, FRAME RELAY, comprou-se licença do banco de dados ORACLE, contratou-se programador e analista de sistemas para desenvolvimento de um novo sistema adequado à nova realidade da empresa, e que possibilitasse um controle, em tempo real, de todas as operações de compra, estocagem, venda, despacho de mercadorias e controle das cobranças, além de permitir a geração de informações que facilitassem o gerenciamento das vendas em cada região. Com a centralização tornou evidente que os recursos de informática e comunicação de dados de que a empresa dispunha anteriormente não correspondiam ao que a empresa efetivamente necessitava para poder gerenciar suas operações. A implementação dos

novos recursos é que garantiram o êxito da centralização. De acordo com os entrevistados “sem os novos recursos de informática seria impraticável a centralização”.

Para dar uma idéia do volume de dados que passaram a ser processados pela empresa em um mesmo local após sua centralização, apresenta-se a seguir no Quadro 3 - a quantidade média mensal de pedidos processados para cada uma das regiões.

Quadro 3 - Quantidade média de pedidos processados mensalmente por região.

E S T A D O	PEDIDOS	ITENS/PEDIDOS MÉDIA	VOLUME REGISTROS
MINAS GERAIS	950	8	7.600
ESPÍRITO SANTO	200	8	1.600
PARANÁ	850	8	6.800
SANTA CATARINA	1.200	8	9.600
RIO GRANDE DO SUL	850	8	6.800
T O T A I S	4.050		32.400

Fonte: Sistema de processamento de pedidos da FITOFARMA (média mensal)

O quadro 3 apresentado permite ter-se uma idéia aproximada do volume de dados que vão se somando mensalmente no banco de dados da FITOFARMA. Os dados apresentados no

Quadro 3 referem-se somente ao movimento de uma das tabelas que integram o sistema computadorizado da empresa. É a tabela que armazena dados ao nível de maior detalhe sobre o movimento mensal das vendas da empresa. Entretanto, o sistema completo está composto por aproximadamente 100 tabelas contendo uma variedade maior de dados que são indispensáveis para o exercício dos controles a que se propõe o sistema. Apresenta-se

estes dados com a finalidade de confirmar que a centralização sem a implementação de novos recursos tecnológicos seria impraticável.

A partir da centralização, foram muitas as melhorias ocorridas no processo de gerenciamento e uso das informações, tais como: informações com maiores detalhes permitindo identificar problemas localizados nas regiões e até em clientes; pelo fato das informações agora serem mais consistentes; foi possível avaliar melhor o trabalho de cada região; o volume e a qualidade das informações permitiram a criação de campanhas e novas estratégias para atuação junto ao mercado; a rapidez na obtenção das informações assumiu um papel relevante para o trabalho tanto da gerência comercial da empresa quanto para os supervisores de vendas nas regiões.

4.2.3 Identificação das dificuldades na implementação da centralização

Toda mudança gera resistência, por pequena que seja. As mudanças afetam as pessoas, suas posições, seus domínios, criando assim situações de desconforto para as mesmas. A centralização operacional ocorrida na FITOFARMA teve um alcance geral, mexeu com domínio, poder, autonomias, enfim, mexeu com tudo aquilo que as pessoas procuram preservar, seus domínios, e a consequência não foi outra se não resistência declarada e não declarada por parte de supervisores regionais. Muitos criaram problemas na operacionalização do processo de centralização para mostrar que a centralização não funcionou. Por exemplo: pedir ao cliente que ligasse para a empresa para reclamar da demora na entrega dos pedidos, argumentando que certamente a demora era uma decorrência da centralização do estoque. Um outro obstáculo foi justificar a centralização para o Laboratório Herbarium, Indústria da qual a FITOFARMA dependia em 100%. O Laboratório Herbarium

tinha como política, uma ação a mais descentralizada possível, para poder disponibilizar seus produtos em todos os pontos possíveis e da forma mais rápida possível. Sendo que 100% do faturamento da FITOFARMA dependia da venda dos produtos Herbarium, as mudanças que fossem implementadas não podiam desviar as ações da empresa das políticas estabelecidas pelo Laboratório Herbarium, o que, de certa forma, limitava as ações da empresa.

Outra dificuldade era o alto custo de alguns recursos na área de transmissão de dados que impossibilitaram a adoção de tecnologias ainda melhores do que aquelas que a empresa adotou logo no início do processo de centralização. À medida que o tempo foi passando, foram sendo disponibilizados novos recursos como Frame Relay, ADSL e outros, a preços mais acessíveis tornando possível a adoção dos mesmos por pequenas empresas. Hoje estes recursos estão disponíveis no mercado a preços bastante acessíveis, permitindo inclusive o uso residencial. A empresa gastou aproximadamente 6 (seis) meses analisando os recursos de comunicação de dados disponíveis até o momento que decidiu pelo uso de Frame Relay e ADSL para a troca de dados com os escritórios regionais. A implantação de todos os recursos tecnológicos agilizou consideravelmente o processo de troca de informação com os escritórios regionais, e custou a empresa aproximadamente R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

4.2.4 Verificação dos resultados e vantagens percebidas pelos dirigentes

De acordo com a percepção dos entrevistados, foram vários os resultados obtidos com a centralização operacional. O primeiro e mais importante foi a obtenção do controle sobre as operações da empresa, com base em informações confiáveis. Com a adoção de novos recursos tecnológicos para a geração, uso e guarda da informação, as decisões e ações passaram a ser praticadas com mais segurança. Além da confiabilidade das informações, deve ser destacado

também a variedade e o volume de informações importantes que cresceram com a adoção das novas tecnologias. A rapidez com que as informações passaram a ser geradas deve ser destacada como uma melhoria sensível no processo de gerenciamento da empresa e que foi conseguido às custas da adoção dos novos recursos de informática. Com a implementação de um novo banco de dados, de um novo sistema e dos recursos de comunicação de dados entre a matriz e os escritórios regionais, todas as informações passaram a ser geradas e tratadas em tempo real. Para se ter uma idéia do novo perfil de agilidade que o processo da empresa ganhou com a adoção das novas tecnologias da informação, constatou-se que atualmente um escritório regional tem condições de saber a qualquer momento, em que estágio encontra-se um determinado pedido de um cliente, acessando o sistema como se estivesse nas dependências da própria matriz. O mais importante em toda a mudança ocorrida, segundo a direção da empresa, foi uma sensível melhoria obtida na qualidade do atendimento aos clientes. Com os novos recursos implantados foi possível manter os clientes informados sobre seus débitos, seus créditos, campanhas e promoções lançadas pela empresa, com rapidez e segurança. Os representantes comerciais que prestam serviços para empresa também obtiveram ganho com as mudanças realizadas, pois passaram a dispor de informações sobre novos produtos, situação dos clientes, suas comissões e outras informações importantes para o seu trabalho e que passaram a chegar as suas mãos em tempo hábil.

Os novos recursos implementados permitiram que a empresa implantasse um serviço de televendas e de apoio ao trabalho dos representantes comerciais, além de viabilizar a realização de campanhas e promoções relâmpagos, contando com a velocidade com que estas informações podem chegar aos representantes e clientes. A flexibilidade adquirida com os novos recursos, permite atualmente, gerenciar diferentemente varias linhas de produtos, ou produtos individualmente, dentro de uma mesma linha, facilitando a criação de inúmeras

possibilidades de negociações, o que certamente aumenta a possibilidade de fechamento de bons negócios, e, ao mesmo tempo possibilita competir com vantagens num mercado tão concorrido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Com base na análise e interpretação dos dados coletados relativos a estratégia descentralização operacional adotada pela FITOFARMA Distribuidora Ltda e implementada no período de julho de 1999 até janeiro de 2001, buscou-se resposta à questão de pesquisa que norteou este estudo e que foi: *Qual foi o papel desempenhado pela tecnologia da informação no processo de implementação da estratégia de centralização operacional adotada pela FITOFARMA – Distribuidora Ltda no período de 1999 a 2001.* Objetivando facilitar a compreensão da conclusão da pesquisa, este capítulo foi dividido em partes, relacionando-se cada uma delas com os respectivos objetivos específicos, e culminando com a resposta a questão básica da pesquisa.

5.1.1 Ambiente FITOFARMA antes da centralização operacional

A FITOFARMA Distribuidora Ltda teve um crescimento grande e rápido, após ter obtido exclusividade para distribuição dos produtos HERBARIUM para os Estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. O seu crescimento aconteceu com tal rapidez que quando seus proprietários aperceberam-se já não era mais possível administrá-la da forma como a mesma estava organizada. A respeito do mercado de medicamentos Fitoterápicos no Brasil, não existem dados oficiais que nos permitam analisar o crescimento do mesmo, segundo informações obtidas junto a ABIFITO- Associação Brasileira da Indústria de Fitoterápicos. Sabe-se que hoje esse mercado conta com 200

indústrias no Brasil, empregando aproximadamente 100 mil pessoas, e movimenta em torno de 1 bilhão de reais por ano e é um mercado altamente concorrido.

5.1.2 Motivos que levaram a centralização operacional da empresa

Em sua fase descentralizada a FITOFARMA Distribuidora Ltda. cresceu alicerçada numa estrutura vulnerável e frágil. A empresa existia sob a forma de um grupo de empresas independentes situadas nos Estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Estas empresas estavam em nome de pessoas diferentes ligadas por laços de amizade com o proprietário da empresa centralizadora, Fitomax, localizada no município de São José – Santa Catarina, que detinha o direito de exclusividade para distribuição dos produtos HERBARIUM e FITOMED nas regiões citadas. Esta situação não foi referida de forma explícita pelos entrevistados como uma dos motivos que levou a centralização operacional, mas pelo que podemos perceber tal situação colaborou para a decisão de centralização, tendo em vista os riscos existentes em se manter uma estrutura agora tão grande, com um faturamento na faixa de 1,2 milhões de reais por mês, na dependência de laços de amizade.

A falta de informações fidedignas necessárias ao gerenciamento da empresa assume o papel do motivo maior que levou a direção da empresa a decidir-se pela centralização. Analisando os recursos que eram utilizados pela empresa em sua fase descentralizada, constatou-se que estes realmente não permitiam a geração e o tráfego de informações entre as empresas com a qualidade e velocidade que os diretores e gerentes necessitavam. Usando a idéia das duas componentes interdependentes que estão presentes nos fluxos de informação

apresentadas por Lesca e Almeida (1994), constatamos que na prática as informações de convívio passavam despercebidas e a ênfase estava centrada nas informações de atividades.

As informações geradas serviam exclusivamente para a prática de controles depois dos fatos terem ocorrido. Devido a pouca ênfase dada ao planejamento, as informações de convívio, não eram utilizadas. No início do período da centralização a empresa passou a usar os mesmos recursos tecnológicos que utilizava em sua fase descentralizada, inclusive o sistema em computador que utilizava para controle de suas operações, com algumas poucas melhorias. Em pouco tempo a empresa percebeu que era impossível administrar suas operações, agora concentradas, com os mesmos recursos tecnológicos de que dispunha na fase descentralizada. Para caracterizar bem o tipo de problema com que a empresa deveria conviver, caso continuasse utilizando os recursos antigos, citamos o seguinte: Com a centralização o volume de processamento de informações aumentou consideravelmente, devido à concentração operacional. Dessa forma, o sistema que dava suporte ao processamento das informações, demorava em média de 2 a 3 horas para geração de um relatório qualquer de que se precisasse, tal como: vendas por região, títulos a receber por data, etc. Enquanto algum colaborador estivesse gerando um relatório desta natureza, a performance do sistema caía consideravelmente, tornando impraticável o processo de separação e faturamento de pedidos na área de produção. Na fase descentralizada o maior problema era a falta de confiabilidade nas informações e a demora na geração das mesmas.

Agora na fase centralizada, antes da adoção dos novos recursos tecnológicos, a confiabilidade melhorou, mas a velocidade não. Ficou evidenciada a necessidade de investimentos na melhoria dos recursos voltados a tecnologia da informação.

5.1.3 Forças dificultadoras para a implementação da estratégia de centralização operacional

A principal dificuldade na implementação da estratégia de centralização, segundo os entrevistados, foi a resistência das gerências, em nome de quem estavam as empresas regionais, e dos supervisores de vendas de cada região. É compreensível tal resistência, haja vista que os mesmos perderam toda a autonomia que tinham na condução dos negócios da empresa em sua região de atuação, bem como o status de empresário que gozavam na fase descentralizada.

5.1.4 Papel da tecnologia da informação na implementação da estratégia de centralização operacional da empresa.

De acordo com a percepção dos dirigentes da empresa e demais gerentes entrevistados nesta pesquisa, a tecnologia da informação atuou como fator determinante na implementação da estratégia de centralização operacional da empresa. Segundo os entrevistados, sem os recursos tecnológicos implementados, tanto em termos de equipamentos e canais de comunicação de dados, quanto em termos de softwares e banco de dados, não teria sido possível a prática da centralização operacional. Da parte de várias redes de farmácias que tinham uma representação significativa no faturamento da Fitofarma, foram feitas exigências em termos de troca de dados entre estas e a Fitofarma, que teria sido impossível atendê-las sem os recursos tecnológicos implementados. O volume de dados que na fase descentralizada da empresa tinha seu processamento distribuído, agora estava centralizado em um único local e isto exigiu a implementação de novos e mais modernos recursos.

5.2 Recomendações

Durante o levantamento e a análise dos dados percebeu-se alguns problemas para os quais pretende-se deixar sugestões de medidas de solução.

Percebeu-se que praticamente nada em termos de decisões, atos administrativos e procedimentos são formalizados na empresa. Sugere-se que a empresa desenvolva o hábito de formalizar seus procedimentos, normas e decisões objetivando facilitar o aprendizado organizacional e a avaliação do seu desempenho no mercado. Embora seja uma empresa pequena, percebeu-se a falta de consenso a respeito dos objetivos, metas e estratégias da empresa. Crê-se que isto se deva a falta de planejamento e da formalização mínima necessária que se consegue através do registro das decisões e atos administrativos.

Recomenda-se o planejamento como ferramenta básica para o processo gerencial da empresa, com procedimentos bem definidos e avaliações constantes dos processos da empresa.

Usando o conceito de “informação de atividade” e “informação de convívio” de Lesca e Almeida (1994), constatou-se que a empresa usa com exclusividade as “informações de atividade” no seu processo decisório. Sugere-se que a empresa faça o uso devido das “informação de convívio” no seu planejamento e nas suas avaliações.

Sugere-se ainda que a empresa implemente um *data warehouse* (armazém de dados), de forma que possa dispor de condições que favoreçam o relacionamento das informações armazenadas em seu banco de dados, obtendo deste relacionamento outras informações apropriadas às necessidades de cada um dos seus decisores. Considerando que a FITOFARMA já utiliza o banco de dados ORACLE 8i, que é considerado um dos melhores e mais seguros banco de dados do mercado, e que este banco de dados já possui ferramentas

poderosas para tratamento e relacionamento de dados, a evolução do seu banco de dados para um *data warehouse* parece ser fácil e de baixo custo.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Gestão do conhecimento e data warehouse:** Alavancagem no processo decisório. IN: ANGELONI, M.T.(Coord.). **Organização do conhecimento: Infra-estrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo, Ed. Saraiva, 2002.

BILLER, George Rodrigo de Camargo. **Desenvolvimento de sistemas administrativos.** São Paulo: Pioneira, 1991.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1997.

BRUYNE, P., HERMAN, J. & SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais:** os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BRUYNE, P. et. al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais:** os pólos da prática metodológica. 5 ed. São Paulo, Francisco Neves, 1982.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

GOOD, W. J. e HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social.** 7 ed., São Paulo, Ed. Nacional. 1979.

GODOY, A. S. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de administração de empresa. v.35, n. 2, 1995.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea.** 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

KATZ, Daniel e KHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro, Campus, 2001.

- LESCA, H. e ALMEIDA, F. C. **Administração estratégica da informação**. v. 29, n. 3, p. 66-75, jul/set, 1994.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 1994. 1 v.
- MAIA, V. **Gestão**. Pequenas empresas e grandes negócios, n. 185, p. 81-86, julho, 2004.
- MINTZBERG, Henry. **Os 5 Ps da estratégia**. In : MINTZBERG, Henry e QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: PORTER, M e MONTGOMERY, C. A. (coord.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, H. e WATERS, J.A. **Of strategies, deliberate and emergent**, Strategic management journal, Vol. 6, Julho-setembro, 1995. p. 257 –272.
- MINTZBERG, Henry. **The strategy concept II**: Another look at why organizations need strategies. California Management Review, Fall 1987, p.25-33.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J., **Strategy Safari**: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management (Nova Iorque: Free Press, 1998).
- MCGREE, James e PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, Michael E. **What is strategy?**, Harvard Business Review, vol. 75, março-abril, 1997, p. 162.

- QUINN, J. B. **Incrementação lógica**: Administrando a formação da estratégia. IN: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. O Processo da estratégia. 3 ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- SILVA, Luiz Gustavo da. **Repensando as organizações de informática**. São Paulo: Erica, 1999.
- SIMCSIK, Tibor. **OSM: organização sistemas e métodos**. São Paulo: Futura, 2001.
- TACHIZAWA, Takesky. CRUZ JUNIOR, João Benjamim e ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2001.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: Pesquisa Qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.
- WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo. Thomson, 2002.
- YIN, Robert K. **Estudo de casos**. 2 ed. Porto Alegre, Bookman, 2001

7 ANEXOS

7.1 Anexo 1 - Roteiro da entrevista de levantamento de dados

I – Identificação

- 1) Qual a sua função na Fitofarma?
- 2) Qual o seu Grau de instrução?
- 3) Qual é a sua idade?
- 4) Sexo

II – A empresa na fase descentralizada

- 5) Como a empresa era administrada na no período anterior a centralização?
- 6) Organizacionalmente, como a empresa funcionava em sua fase descentralizada?
- 7) Em termos de recursos humanos, quais eram os recursos disponíveis que a empresa dispunha, em sua fase descentralizada?
- 8) Qual o nível de autonomia que tinham as empresas em cada região?
- 9) De quais recursos, em termos de informática e transmissão de dados, a empresa dispunha na sua fase descentralizada?
- 10) Quais os principais problemas com quais a empresa lidava em sua fase descentralizada?

III – Centralização

- 11) Na sua opinião, a forma descentralizada de atuar da Fitofarma, era melhor para o seu trabalho, pior ou não fazia diferença?
- 12) Em termos de informações, você dispunha de todas as informações necessárias para o desempenho da sua atividade na fase descentralizada?
- 13) No seu entendimento, a direção da empresa dispunha das informações necessárias para o gerenciamento da empresa como um todo, quando funcionava de forma descentralizada?
- 14) Na sua opinião a empresa sempre teve bons recursos de informática para o processamento das informações e para fazer os controles necessários, inclusive na fase descentralizada?
- 15) Com a centralização você entende que o trabalho das regiões ficou prejudicado ou não?
- 16) Na sua opinião, com a centralização, o trabalho da matriz ou da controladora foi melhorado ou não? Porque?
- 17) Com a centralização a quantidade de informações disponíveis para o seu trabalho aumentou ou não fez diferença?
- 18) Com a centralização a qualidade das informações disponíveis para o seu trabalho melhorou ou não fez diferença?
- 19) Com a centralização o tempo para processamento das informações necessárias para o seu trabalho foi otimizado, ou não fez diferença?
- 20) Com centralização foram implementados novos e melhores recursos de informática ou não houve diferença?

20.1- Se sim, quais novos recursos adicionais de informática foram implementados com a centralização:

20.2-Os recursos de informática implementados com a centralização trouxeram melhorias significativas ou não?

21 Com a centralização você acha que controle geral sobre as atividades da empresa melhorou ou não?

22 Com a centralização houve alguma variação positiva das vendas?

23 Na sua opinião, seria possível a centralização utilizando os mesmos recursos de informática utilizados na fase descentralizada?

24 As novas estratégias implementadas na fase centralizada dependeram dos novos recursos tecnológicos implementados ou não?

7.2 Anexo 2 - Email encaminhado a ABIFITO – Associação Brasileira da Indústria de Fitoterápicos com a respectiva resposta.

Prezado Sr. Paulo Roberto Nunes:

Referente seu contato em nosso site informamos que de modo geral não existem muitas informações oficiais a respeito . Um dos últimos dados foram apresentados no Congresso Íbero Americano de Plantas Medicinais, realizado em Angra dos Reis de 20 a 23 de maio de 2004 , com algumas informações de março/04, que podem ser utilizadas como referência. **(vide anexo)**

Atenciosamente,

Nilice Miranda
ABIFITO
abifito@abifito.org.br
Fone: 41 254-3040

Estou concluindo meu mestrado e minha dissertação na área de administração tem relação com o mercado de produção e distribuição de produtos fitoterápicos. Gostaria de obter algumas informações estatísticas sobre o crescimento desse mercado no Brasil, seria possível vocês me passarem estas informações. Desde já fico agradecido.

Paulo Roberto Nunes
pnunes25@terra.com.br
Administrador
W7 soluções Ltda
48 3466301