

UFRRJ
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

DISSERTAÇÃO

**Análise do processo de implantação de sistema integrado de informação:
Estudo de caso em uma média empresa de varejo**

Rafael de Souza Gouvea

2014



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

**ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA INTEGRADO DE
INFORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA MÉDIA EMPRESA DE VAREJO**

RAFAEL DE SOUZA GOUVEA

Sub a Orientação do Professor
DSc. Marcelo Sales Ferreira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências, no Programa de Pós-Graduação em Administração- PPGA/UFRRJ, área de concentração Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia.

Seropédica - UFRRJ
Maio de 2014

338.74

G719a

T

Gouvea, Rafael de Souza, 1984-

Análise do processo de implantação de sistema integrado de informação: estudo de caso em uma média empresa de varejo / Rafael de Souza Gouvea - 2014.

69 f.: il.

Orientador: Marcelo Sales Ferreira.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia.

Bibliografia: f. 58-61.

1. Empresas familiares - Teses. 2. Comércio varejista - Administração - Teses. 3. Administração de empresas - Teses. 4. Sistemas de informação gerencial - Teses. 5. Cultura organizacional - Teses. I. Ferreira, Marcelo Sales, 1978-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO- UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS –SOCIAIS APLICADAS - ICSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

RAFAEL DE SOUZA GOUVEA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências,
no Programa de Pós-Graduação em Administração- PPGA/UFRRJ, área de concentração
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: ____/____/____

Marcelo Sales Ferreira. D.Sc. - UFRRJ

(Orientador)

Murilo Alvarenga Oliveira. D.Sc. UFF

Gustavo Costa de Souza. D.Sc. UFLA

Marco Antônio Ferreira de Souza. D.Sc. UFRRJ

RESUMO

GOUVEA, Rafael de Souza. **Análise do processo de implantação de sistema integrado de informação: estudo de caso em uma média empresa de varejo.** Seropédica, RJ. 2014. 66 pág. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto De Ciências – Sociais Aplicadas - ICSA, Universidade Federal Rural Do Rio De Janeiro- UFRRJ, Seropédica, RJ, 2014.

A implantação de ferramentas de sistemas integrados de informação tornou-se uma necessidade para as pequenas e médias empresas brasileiras competirem no mercado e atenderem às exigências dos órgãos fiscalizadores do governo. O setor de supermercados depara-se diretamente com essa situação, por tratar-se de um segmento extremamente dinâmico e com muitas organizações administradas familiarmente. A presente pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso numa média empresa regional do setor. Realizando a análise qualitativa num período de dois meses, foi possível obter informações que descrevessem as expectativas, ao implantar um sistema informatizado e identificar dificuldades enfrentadas neste processo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com onze funcionários da empresa, entre eles membros da família controladora em cargos de gestão e funcionários da área administrativa. Os resultados encontrados apresentam características comuns com a literatura, além de apresentarem particularidades de uma empresa familiar. Fatores como falhas de comunicação, cultura centralizadora, definição de cargos e funções, funcionários com longa dada de atuação e alta rotatividade em setores operacionais mostraram-se como as principais dificuldades na implantação do sistema de gestão.

Palavras-chaves: Empresa Familiar. Gestão de varejo. Sistema integrado de gestão.

ABSTRACT

GOUVEA, Rafael de Souza. **Análise do processo de implantação de sistema integrado de informação: estudo de caso em uma média empresa de varejo.** Seropédica, RJ. 2014. 66 pág. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto De Ciências – Sociais Aplicadas - ICSA, Universidade Federal Rural Do Rio De Janeiro- UFRRJ, Seropédica, RJ, 2014.

The implementation of integrated information systems tools has become a necessity for small and medium-sized Brazilian companies which competes in the market and meets the requirements of regulatory agencies of government. The supermarket industry is faced directly with this situation, because it is an extremely dynamic segment and with many organizations familiarly administered. This study is characterized by a case study in a regional average company in the supermarket sector. Performing qualitative analysis on a two-month period, it was possible to obtain information that might describe the expectations to implement a computerized system and identify difficulties in this process. Semistructured interviews with eleven employees of the company, among them members of the controlling family in managerial and administrative workers, were held. The results show common features with the literature, besides presenting particularities of a family business. Facts such as communication failures, centralizing culture, definition of roles and functions, employees with long action performance and high turnover in operational sectors appeared as the main difficulties in the implementation of the management system.

Keyword: Family Business. Retail management. Integrated management system.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Temática e Problema de Pesquisa	1
1.2	Objetivos	3
1.2.1	Objetivo geral	3
1.2.2	Objetivos específicos	4
1.3	Justificativas	4
2	GESTÃO POR PROCESSOS	7
3	GESTÃO DE VAREJO	12
3.1	Planejamento e Controle de Estoque	18
3.2	Informatização do Varejo	22
4	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	25
4.1	Terceirização da Tecnologia de Informação	28
4.2	Escolha do Prestador de Serviços	30
5	METODOLOGIA	32
5.1	Delineamento da Pesquisa	33
5.1.1	Critérios de seleção	33
5.1.2	Coleta de dados	34
5.1.3	Processo de entrevistas	35
5.2	Métodos de Análise	37
5.3	Limites do Método	37
5.4	Delimitação do Estudo	38
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO	39
6.1	Supermercado Seropédica	39
6.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	Erro! Indicador não definido.
6.2.1	Motivação para o investimento	40
6.2.2	Perspectiva para curto prazo	43
6.2.3	Perspectiva de gestão de estoque	45
6.2.4	Conhecimentos dos processos consolidados no mercado (benchmarking)	47
6.2.5	Aderência da diretoria e equipe operacional	49
6.2.6	Dificuldades com as mudanças	51
7	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
8	REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

1.1 Temática e Problema de Pesquisa

O ambiente competitivo em que as empresas atuam tem apresentado diversas mudanças nos últimos anos, entre as quais estão a busca por melhores métodos de gestão, redução de perdas operacionais, melhoria do nível de serviço e ainda a necessidade de adaptação ao novo sistema de escrituração contábil, o SPED – Sistema Público de Escrituração Digital, que tem por finalidade obter maior rigor fiscal.

O setor varejista é fortemente impactado pelas mudanças mencionadas acima. As novas exigências governamentais exigirão dos gestores desse setor um melhor controle de suas operações, pois processos de compras e vendas estão sendo alterados devido à necessidade de formalização das operações. Pertencentes ao setor varejista, os supermercados terão o desafio de adequar-se a processos que possibilitem um melhor controle das operações, principalmente do fluxo de estoque.

Segundo o *ranking* 2012 realizado pela revista *Supermercado Moderno*, o setor supermercadista teve crescimento real de 7,6%, que é o crescimento do faturamento deduzida a inflação medida pelo IPCA - Índice de Preços ao Consumidor Amplo, sendo as empresas regionais a maior parte deste índice, com crescimento real de 16,7%, com relação ao ano anterior.

Mesmo os supermercados regionais apresentando relevante aumento no faturamento no ano de 2012, ainda há uma série de melhorias a serem feitas no que tange a controle de estoque, redefinição da área de venda e informatização das operações. Tais mudanças decorrem da necessidade de relacionamento com os fornecedores, melhora no atendimento ao cliente e cumprimento de obrigações junto ao governo. (FAUSTINO, 2013; SEGRE; BASTOS, 2000).

A escrituração contábil era, até então, uma prática que quase sempre estava restrita às rotinas de escritório. Contudo, o Governo Federal, através da Receita Federal tornou obrigatório, desde 2013, o SPED – Sistema de Público de Escrituração Digital. Essa iniciativa faz parte do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e tem como objetivo facilitar as auditorias contábeis com a digitalização de informações.

O SPED unifica os padrões de escrituração e utiliza arquivos digitais para a troca de dados entre empresas e a Receita Federal, possibilitando assim métodos de análise automatizados, aumentando o número de análises por período. Segundo a Receita Federal, um total de 1,3 milhão de pequenas e médias empresas (PMEs) será obrigado a adequar-se ao SPED, tendo que padronizar documentos como o Livro Diário e o Livro Razão (BRASIL, 2013).

Essa decisão insere no sistema informatizado um número de empresas que não estavam adaptadas a estes procedimentos, o que implicará em grande onda de mudanças organizacionais. Com os controles de tributação padronizados, haverá um rigor maior nos procedimentos de entrada e saída de mercadorias, para que não ocorra divergência fiscal e tributações errôneas.

Do ponto de vista tributário, os supermercados regionais são caracterizados como pequenas e médias empresas (PMEs), que desenvolvem suas atividades em um espaço territorial limitado, que abrangem uma categoria de clientes uniformes em seus comportamentos de consumo. Na maior parte dos casos, os empresários apresentam características comuns com a localidade (SEGRE; WERNER, 2001).

Com a difusão da Tecnologia da Informação (TI), os gestores de empresas de médio porte passaram a ver a informatização como ferramenta de aumento de produtividade, sendo a gestão informatizada da cadeia de produção não somente uma ferramenta para troca de informações entre empresas, mas uma mudança estrutural no modelo de gestão das organizações. A partir destas novas tecnologias buscam não apenas adequar-se ao relacionamento informatizado e troca de dados, mas remodelar seus processos internos (CORRÊA, 2013; SEGRE; BASTOS, 2000).

A troca de informações pode apresentar uma oportunidade de melhoria na gestão, mas pode também provocar dificuldades internas, devido à complexidade do gerenciamento dos novos processos com a mudança de procedimentos operacionais e a equalização de padrões (CORRÊA, 2013).

Com os sistemas de informação tornando-se obrigatórios no setor de varejo, a integração de dados constitui fator estratégico importante para os empresários. Assim, a implantação de sistemas ERPs (*Enterprise Resource Planning*), que até então faziam parte do universo somente de grandes organizações, agora representam uma solução para as PMEs que buscam atingir resultados melhores.

As mudanças decorridas nas organizações são provenientes, quase sempre, de mudanças no ambiente nos quais elas estão inseridas. Comportamentos individuais, de um grupo ou coletividade podem estar relacionados a fatos que repercutem a mudança de direção organizacional (PARDINI, OLIVEIRA, MATUCK, 2007).

Tendo de adequar-se às novas exigências governamentais de tributação, a empresa estudada está diante da necessidade de informatizar seus processos, com a finalidade de obter um melhor controle de entradas e saídas de mercadorias. Não é possível automatizar os processos existentes, é necessário readequá-los, pois as informações exigidas pelo governo não podem ser geradas pelos processos atuais.

Com a análise qualitativa de entrevistas realizadas num período de dois meses, foi possível obter informações que descrevessem as expectativas ao implantar um sistema informatizado, assim como identificar dificuldades enfrentadas neste processo. O método abrange entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo, que visam à compreensão mais aprofundada da empresa estudada.

Partindo do entendimento de que as expectativas e dificuldades são particulares e que se aplicam à empresa estudada, e podem ser úteis a outras empresas do mesmo porte, para desdobramento de experiências, em um período em que todas passaram pelas mesmas mudanças.

Diante do recente movimento das pequenas e médias empresas varejistas rumo à informatização, o presente trabalho visa responder ao seguinte problema: Quais as expectativas dos principais gestores e as dificuldades encontradas no processo de informatização de rede de supermercados de médio porte?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo desse estudo é analisar, segundo as opiniões dos principais atores do negócio, as principais expectativas que precedem a implantação de um sistema integrado de informação e as dificuldades apresentadas no período inicial de adoção do sistema, tendo como objeto estudado um supermercado regional de médio porte.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Levantar os potenciais benefícios, em termos de gestão, que seriam esperados com a utilização de um SIG, segundo a revisão teórica.
- ✓ Levantar as expectativas que induzem os principais atores do negócio à implantação do SIG.
- ✓ Identificar as dificuldades de implantação do SIG, de acordo com as opiniões dos atores envolvidos no negócio.

1.3 Justificativas

O presente estudo apresenta sua relevância na formação de conhecimento para pequenos e médios empresários de uma forma geral e, principalmente, para os do setor de supermercados, abordando as dificuldades que poderão enfrentar na adoção das melhores práticas envolvendo a implantação e utilização de um sistema integrado de informação. Com a obrigatoriedade das emissões de escriturações contábeis digitais, as empresas de médio e pequeno porte estão tendo que adaptar-se às novas práticas de mercado, à automação de rotinas de movimentação de mercadorias e controles das vendas, que estão obrigando os empresários a adotarem, junto com os sistemas, processos que não se enquadram nas suas práticas.

Algumas centenas de trabalhos foram analisadas na íntegra e outras centenas mais foram avaliados por resumos. A tabela 1 mostra uma busca realizada no portal de periódicos CAPES, que denota a redução de trabalhos produzidos, conforme aprofunda-se em palavras-chave, relacionadas a essa pesquisa.

Inicialmente, foi feita a busca pelas seguintes palavras, individualmente: Varejo; supermercado; Sistema de Informação e ERP- *Enterprise Resource Planning*. Num segundo momento, a busca foi realizada com duas palavras sem correlação direta: Varejo e Sistema de Informação; Varejo e Implantação Sistema Integrado de Gestão; Supermercado e Sistema de Informação. Posteriormente, com a expressão exata: ‘Implantação Sistema integrado de informação em Supermercados’.

Tabela 1: comparativo de banco de teses e dissertações da CAPES

Termo de pesquisa	Profissional	Mestrado	Doutorado	Total
Varejo	348	1170	220	1738
Supermercado	94	666	115	875
Sistema de Informação	656	4107	995	5758
ERP- Enterprise Resource Planning	40	107	15	162
Varejo + Sist. De Informação.	23	87	26	136
Varejo + Implantação SIG	1	14	3	18
Supermercado + Sist. Informação.	4	34	7	45
Supermercado + Implantação SIG	2	5	1	8
Implantação Sist. Informação em Supermercados	0	0	0	0

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas informações do portal da CAPES (2013).

Busca similar foi realizada nos sites de periódicos internacionais, relacionando pesquisas com tema em supermercado e implantação de sistemas informatizados, com as palavras específicas. Nota-se que ficam escassos os resultados sobre o tema, conforme se especificam as buscas.

Tabela 2: Busca de palavras-chave em periódicos internacionais

Termo de pesquisa	Emerald	Science Direct	Total
Retail (Varejo)	2 776	3 061	5 837
Supermarket (Supermercado)	274	1 105	1 379
System information	4 599	117 942	122 541
ERP- Enterprise Resource Planning	297	2199	2 496
Retail + System information	48	1933	1 981
Retail + implementation	115	899	1 014
Retail + implementation + ERP	2	198	200
Supermarket + System information	3	610	613
Supermarket + implementation	4	226	230
Supermarket + implementation + ERP	0	40	40

Fonte: Elaborada pelo autor com base em pesquisa nos periódicos.

O presente trabalho torna-se oportuno diante da possibilidade de acesso aos principais gestores, de acompanhamento de etapas de implantação do sistema informatizado, além da fase de contratação da empresa até o treinamento de utilização e consequente acompanhamento da rotina após a implantação do sistema.

O período de entrevistas coincidiu com o período de transição dos processos na empresa, foi possível entrevistar os funcionários da empresa no período imediatamente após a implantação quando ainda estavam vivendo os impactos da mudança causados por este novo sistema.

2 GESTÃO POR PROCESSOS

A forma das empresas atuarem vem modificando-se continuamente. Essas mudanças advindas do fenômeno da globalização tornam necessária a busca da melhoria contínua das operações. Para isso, as empresas precisam investir na capacitação das pessoas, reestruturação dos processos e utilização de ferramentas tecnológicas adequadas às suas necessidades.

Segundo Laudon e Laudon (2010), a convergência de pessoas, processos organizacionais e tecnologias resulta no sistema de informação, no sentido mais amplo de sistemas, que abrange não somente o *software*, mas sim toda a estrutura organizacional trabalhando em conjunto para executar as tarefas de negócio.

No setor supermercadista, em que o nível de competição cresce cada vez mais, o controle de estoques é uma atividade crucial para redução de custos, além da melhoria nos níveis de serviço. Acertar na escolha e implantação da ferramenta de TI (Tecnologia da Informação) é muito importante para o sucesso das empresas. Por esse motivo, o controle e o gerenciamento de processos tem caráter decisório nessas mudanças. (SOUZA & SERRENTINO, 2002; SANTOS; GIMENEZ 2008).

Segundo Harrington (1993), as empresas perdem clientes não somente por entregar produtos defeituosos ou mal acabados; o maior fator para a perda de clientes no mercado moderno é a ineficiência nos serviços. A entrega de alguns produtos defeituosos pode até ser compreensível por parte de alguns clientes, se essas ocorrências não forem repetidas, contudo a perda no nível de serviço pode acarretar a quebra do relacionamento com o cliente em até cinco vezes mais. Com isso, segundo o autor, a observação de processos de atendimento, apresentação do produto, local e tempo de atendimento são, de forma geral, os fatores mais significativos para o cliente.

A visão na redução dos custos traz resultados imediatos; contudo, esses não representam uma garantia de vantagens futuras. A visão com foco nos processos permite a atuação da organização de forma mais duradoura, permitindo que a organização gerencie sua atuação focada na reputação de seus produtos e serviços, promovendo um relacionamento mais duradouro com os clientes e fornecedores (HARRINGTON, 1993).

No momento em que uma empresa começa a pensar em seus processos como fator estratégico, entra-se num período delicado para a gestão do negócio. Essas mudanças devem

acontecer dentro de características bem definidas, algumas delas descritas por Harrington (1993, p.07) como as dez regras de mudanças:

1. A organização tem de acreditar que a mudança é importante e valiosa para seu futuro.
2. É necessário que exista uma ideia geral do quadro da situação que se deseja no futuro, que seja percebido e compreendido por todos.
3. Os obstáculos atuais ou potenciais devem ser identificados e removidos.
4. A organização tem de dar apoio para a estratégia escolhida para alcançar a situação futura.
5. Os líderes da organização precisam estabelecer o modelo do processo e dar o exemplo.
6. Deve-se providenciar o treinamento para desenvolver as novas qualificações necessárias.
7. Sistemas de controle devem ser implantados, de forma a quantificá-los.
8. Feedback constante deve ser dado a todos.
9. Deve-se providenciar acompanhamento e orientação, para corrigir comportamentos e atitudes indesejadas.
10. Deve-se estabelecer um sistema de reconhecimento e recompensa, de forma a premiar comportamentos e atitudes desejadas.

Antes da década de 1990, a gestão por processos era fortemente utilizada nos setores produtivos, ou seja, era bem compreendida para o setor de manufaturas, e muito aplicada em processos internos, segundo os quais um setor não poderia enviar um artefato fora de padrão para o setor seguinte, pois este promoveria uma baixa produtividade no processo geral. Assim, desenvolveram-se dentro da manufatura os conceitos de qualidade, clientes internos e gestão por processos. Também podemos entender os processos administrativos empresariais dessa forma, pois um registro de mercadoria, um pedido de compra ou uma venda devem seguir padrões e processos definidos e orientados de forma a promover a qualidade do serviço (HARRINGTON, 1993).

Segundo Oliveira (2008, p. 143), processo “é o conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações”. Esta definição está em consonância com outros autores como Humphrey (2003), Gonçalves (2007), Davenport (1998). Através desta definição pode-se desenvolver a ideia do gerenciamento de uma empresa como um conjunto de processos integrados.

Toda empresa pode ser vista como um agrupamento de processos concatenados, o que é comum, mas estes não devem ser tomados como ações incontroláveis. Ao conceber a reestruturação de uma empresa, seu idealizador deve projetar os desejos do que deve ser

executado pelos funcionários, descrevendo e organizando cada uma das devidas funções (LAUDON & LAUDON, 2010).

A partir da visão de empresa como um sistema, cada setor ou unidade passa a desenvolver um processo e esses processos se interligam de forma que um seja fornecedor do outro. Forma-se, então, uma rede de interações da qual cada processo é cliente do processo anterior e fornecedor do processo posterior, promovendo com isso uma relação de qualidade e dinamismo possível de ser mensurada e quantificada (OLIVEIRA, 2008).

Para empresas com processos consolidados e com longo período de atividade, é quase inconcebível a possibilidade de modificações dos processos. Torna-se bastante difícil implantar novos processos em empresas que têm suas estruturas formais de trabalhos consolidadas e com longa data de aplicação, os quais não necessariamente estavam incorretos, até o momento. Entretanto, com a mudança no ambiente, esses processos necessitam ser revistos, aprimorados e até mesmo eliminados ou substituídos (HAMMER & CHAMPY, 1994).

Segundo Oliveira (2008), os processos podem ser vistos de diferentes formas. *Processo* é um termo largamente utilizado em desenvolvimento de *software*, em que uma etapa de desenvolvimento computacional executa uma série de tarefas chamadas de processo, a partir de variáveis de entrada para fornecer informações de saída. Há também a utilização do termo *processo* por parte de desenvolvimento de sistemas, que contempla em suas etapas as tarefas de análise de requisitos, programação e testes, entre outras.

Contudo, a especificação de *processo* utilizada neste trabalho será a de processo organizacional, que, segundo Oliveira (2008), inclui as seguintes atividades coordenadas: pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia.

Esta definição está em consonância e caracteriza uma evolução da definição de Harrington (1993, p. 10) que define *processo* como “qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos.”.

O foco na gestão por processos tem por finalidade o desenvolvimento da empresa em seus relacionamentos com os *stakeholders*, que incluem comunidade, governo, fornecedores, clientes e acionistas. Com esse enfoque na gestão por processo, a empresa tende a atingir melhor o controle de suas atividades e, por conseguinte, análise dos resultados e tomada de decisões mais eficientes (OLIVEIRA, 2008).

A organização subdivide suas áreas e delega responsabilidades às pessoas. Contudo, deve haver uma visão gerencial sobre as correlações e o ponto de tangência dessas áreas. Outra questão importante é o crescimento das empresas, já que em algumas operações torna-se impossível a execução da gestão por processos de forma manual. Estes dois fatores estão diretamente ligados ao uso de sistemas de informação, que têm como finalidade a gerência de grandes volumes de dados, possibilitando aos tomadores de decisão informações mais precisas e uma visão ampla dos processos (LAUDON & LAUDON, 2010).

Ainda segundo Laudon e Laudon (2010), uma empresa tende a contratar um sistema de informação por um dos seguintes motivos: busca da excelência operacional, melhoria do atendimento ao cliente e agilização da tomada de decisão. Como consequência, tem-se o crescimento das oportunidades de obtenção de vantagem competitiva ou garantia da sobrevivência. Para os autores, contratar um sistema de informação é moldar-se a processos predefinidos.

O gerenciamento de uma organização com foco em processos deve ter algumas prerrogativas. O ponto de partida é o entendimento de “para que a organização existe?”. Esse entendimento possibilita entender para onde devem apontar os processos, ou seja, é olhando para o objetivo da organização que os processos devem ser desenvolvidos.

A definição dos recursos necessários é outra prerrogativa fundamental para gerar os resultados desejados, assim como para definir quais os produtos necessários para atender às necessidades dos clientes e o fluxo de informações que alimentará as futuras tomadas de decisão (OLIVEIRA, 2008).

Segundo Mckay e Radnor (1998), a escolha da gestão por processos permite à empresa visualizar questões relevantes ao desempenho do negócio, como também a análise de processos duplicados, atrasos desnecessários, gasto de esforço em atividades de menor importância, permitindo que a empresa possa empenhar maiores esforços em atividades que irão gerar mais valor ao negócio.

Estes fatores permitem a realização de uma reengenharia de processos a partir de uma análise criteriosa e focada na principal missão da empresa, permitindo aos gestores o desenvolvimento de melhores práticas, dentro do próprio negócio. Contudo, essa reengenharia pode ser fruto de fatores distintos (MCKAY; RADNOR, 1998).

Há na literatura basicamente duas abordagens a respeito de reengenharia de processos de negócios. São elas a *IT-driven* e a *quality-driven*, que seriam, em uma tradução livre,

direcionado pela Tecnologia da Informação e o direcionado por melhorias de qualidade, respectivamente (MCKAY; RADNOR, 1998).

No método *IT-driven*, ou seja, direcionado pela tecnologia, a empresa adequa-se a processos já predefinidos pelo mercado, para que haja uma normatização dos processos. Como exemplo, o ocorrido durante a adoção de código de barras nas embalagens, em que grande parte dos varejistas assumiu o padrão internacional (MCKAY; RADNOR, 1998).

A segunda abordagem, a *quality-driven*, tem o caráter de melhoria dos processos, com foco no atendimento às necessidades do cliente. Tem como ponto de partida a análise crítica dos processos exercidos e, em consequência, o estudo de alternativas que possam redefinir os processos de forma a gerar vantagem para o negócio, seja em gerenciamento de estoque, melhora do nível de serviço ou outra prática operacional (MCKAY; RADNOR, 1998).

3 GESTÃO DE VAREJO

No início da década de 60, o modelo adotado em lojas de varejos era diferente do encontrado nos modelos atuais de autosserviço, além dos centros de aglomeração de lojas de comércio como *shopping centers* e grandes magazines de vestuários. Todo modelo de comércio era diferente, assim como os consumidores tinham outras expectativas e diferentes desejos de consumo. Com as mudanças ocorridas nas décadas seguintes e posterior entrada de novos atores no mercado, a forma de atender e vender no varejo se modificou (PARENTE, 2000).

Na década de 70, a palavra de ordem era localização. Segundo Souza e Serrentino (2002), todo varejista tinha como preocupação principal a instalação do seu comércio em um ponto com o maior fluxo de consumidores possível, com isso o foco da empresa era tornar-se sempre o mais acessível; esse era o fator que determinava o sucesso no mercado daquele momento. O perfil do consumidor da época era genérico e o modelo de comércio era do formato “tudo para todos”.

No Brasil, o modelo de grandes lojas era somente empregado pelo varejo de não-alimentos, como grandes lojas de eletrodomésticos e lojas de itens de utilidade doméstica. No varejo de alimentos ainda muito se destacavam as lojas de vizinhanças. No decorrer da década de 70 e consolidando-se na década e 80, o perfil do consumidor mundial modificou-se, e houve a adequação dos varejistas ao modelo de diferenciação, ou seja, o consumidor agora buscava por produtos com características mais específicas às suas necessidades (SOUZA; SERRENTINO, 2002).

No Brasil, na década de 80, o setor de alimentos foi marcado pela consolidação de hipermercados, lojas com grandes áreas de exposição de produtos e grande variedade de itens disponíveis ao consumidor. Esse modelo foi originado no exterior, a partir de empresas que atuavam na Europa e Estados Unidos e copiado por empresas brasileiras (SOUZA; SERRENTINO, 2002).

O varejo brasileiro, após a entrada de atores internacionais de grande porte e maior força competitiva, observou a redução dos lucros devido ao aumento da concorrência. Algumas redes se fundiram e outras simplesmente sucumbiram, dando lugar aos grandes atores do mercado internacional, habituados a disputas num mercado bem parecido com o que se tornou o mercado brasileiro nos anos seguintes (PARENTE, 2000).

O modelo de supermercado atual é decorrente de variações que evoluíram a partir de mudanças econômicas e foram adaptadas às preferências do consumidor brasileiro, não só por influência de modelos de lojas internacionais, mas também por adaptações de preferência nacionais. Na atualidade, o segmento de supermercados está se reestruturando, através de fusões, incorporações, profissionalização do corpo gerencial e reavaliação dos planos estratégicos. Todos esses fatores estão sempre focados na melhoria do nível de serviço, sem deixar de lado a preocupação com a excelência operacional (SEGRE; BASTOS, 2001; SOUZA; SERRENTINO, 2002).

O mercado brasileiro deu início, a partir do ano 2000, a processos de modernização que contemplam a introdução de novas tecnologias, formalização dos processos organizacionais, enfoque nos processos logísticos e principalmente a adoção de processos consolidados no mercado internacional como ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor) e CRM (Gerenciamento do Relacionamento com o Consumidor) (SEGRE; WERNER, 2001).

Segundo Parente (2000), nas últimas décadas o setor varejista sofreu significativas modificações, sendo notório que no decorrer desses anos observamos o aumento do número de novas lojas de varejo, não somente no setor de alimentos, como nos demais setores, de roupas, calçados e utilidades.

Com o aumento de novos entrantes no mercado de varejo, principalmente no setor supermercadista, as empresas nacionais, pouco preparadas para disputas acirradas tiveram que adotar novas práticas de gestão, tendo que adequar-se a processos mais eficientes e reduzir custos. Com a modificação decorrente do processo de globalização, com fusões e aquisições, o mercado de varejo modificou-se, incorporando características de atores externos, tanto no aspecto de adaptação, como no que tange à reprodução de comportamento dos concorrentes (PARENTE, 2000).

Segundo Segre e Bastos (2000), a conjuntura econômica do Brasil, ao longo das décadas de 80 e 90, com a inflação descontrolada, fazia com que as práticas de operações no varejo fossem muito mais focadas em operações financeiras que propriamente operações inerentes ao negócio, como distribuição logística, foco no serviço ao cliente, controle de custos, informatização e análises das operações. Com o fortalecimento do plano Real, no final da década de 90, certas operações financeiras tornaram-se insustentáveis. Essas práticas consistiam muitas vezes de comprar a prazo do fornecedor e vender à vista ao cliente.

Durante o mesmo período, outros fatores, como a massificação do número de mulheres no mercado de trabalho e a mudança de estrutura nas famílias brasileiras causaram

mudanças no cenário e na forma de atuar dos varejistas, ou seja, o perfil de consumidor havia se modificado. As novas famílias tinham sua estrutura modificada e a qualidade dos serviços teve que mudar. Não havia mais senhoras que passavam o dia dentro da loja avaliando produtos, assim como também mudaram os produtos de foco do consumo (PARENTE, 2000).

Com fortes mudanças de cenário e com um número maior de variáveis a serem consideradas na tomada de decisão, os varejistas, principalmente do setor de supermercados, começaram a adotar novas práticas de gerenciamento, culminando na busca de novas ferramentas para a tomada de decisão (RINALDI, MORABITO, TACHIBANA, 2009).

Com novas práticas de mercado e influência do capital estrangeiro forte no setor de supermercados, os empresários de grande porte investiram em lojas com maior área de vendas e em iniciativas de redução de custos, trabalhando cada vez mais com um número menor de funcionários. Tantos fatores necessitaram de um sistema de tecnologia de informação cada vez mais abrangente e completo para a operação e controle das lojas (SEGRE; WERNER, 2001).

Segundo Rinaldi, Morabito, e Tachibana (2009), os principais fatores que afetam o setor de supermercados hoje estão relacionados ao atendimento ao cliente, como: filas no caixa, supermercado lotado, falta de empacotador e falta de preço nos produtos. Todos estes motivos estão relacionados principalmente com o tempo de permanência do cliente no estabelecimento comercial.

Segundo Santos e Gimenez (2008), o setor de supermercados brasileiro passou por reestruturações, principalmente nos níveis operacional, financeiro e mercadológico. Dentre as principais características apontadas, estão: a mudança de controle acionário; fechamento de lojas menos rentáveis das redes; profissionalização da administração; aumento da utilização de recursos automatizados e informatizados; maior entendimento do cliente final; priorização da rentabilidade operacional e o aperfeiçoamento de instrumentos de controle, ao invés do lucro financeiro.

As mudanças de controle acionário se deram em decorrência de grandes lojas de departamentos, que passaram a perder a identidade com seguidas mudanças no foco de atuação. Muitas destas empresas entraram em processo de concordata e algumas requereram até mesmo a falência, como nos casos da Casa Centro (utilidades domésticas), Casas Pernambucanas (tecidos) e Mesbla (loja de departamentos) (SANTOS; GIMENEZ, 2008).

O aumento da concorrência e a alteração de hábitos do consumidor são os principais motivadores para as mudanças ocorridas no setor varejista, mesmo em comércios de formatos

diferentes. Tais mudanças têm levado as empresas à racionalização das operações, além de buscar por ferramentas de gerenciamento que permitam a redução de custos.

Segundo Santos e Gimenez (2008), um fato notório com relação ao setor é a incorporação de ferramentas informatizadas, que têm produzido considerável ganho de eficiência e maior conhecimento dos níveis de estoque. Dessa forma, ocorre um incremento das operações comerciais com informações, permitindo um fluxo logístico mais eficiente, elevando assim o nível de relacionamento entre a indústria e o comércio varejista.

Este aumento do nível de informação tem levado os empresários do setor a buscarem formas de gestão. Uma das ferramentas de gestão que ganhou relevância no setor de supermercados depois da implantação de sistemas informatizados foi a técnica de custeio baseado em atividades (ABC) para identificação, análise e alocação de custos das atividades desempenhadas na empresa, promovendo assim uma análise dos produtos que mais agregam valor ao negócio (SANTOS ; GIMENEZ 2008).

Santos e Gimenez (2008) relataram que os supermercados brasileiros têm características de aglomeração. Um fato que evidencia esta observação é a análise dos *rankings de 2006* do setor. As 20 maiores empresas de supermercados são responsáveis por aproximadamente 60% do faturamento do setor. Esse fato vem se consolidando com as consecutivas aquisições e fusões no segmento, principalmente por grupos europeus que, em decorrência da saturação de seus mercados, buscam novos clientes.

Os supermercados têm características de operação bem desenvolvidas, devido a alguns atores do setor terem muito tempo de operação e possuírem notáveis conhecimentos sobre os principais itens inerentes à gestão de seus negócios, tais como: planejamento estratégico, operações logísticas, relacionamento com fornecedores e gestão de suas equipes, fatores esses que nem sempre são bem desenvolvidos por empresários de menor porte (SANTOS; GIMENEZ, 2008).

A estratégia das empresas de grande porte baseava-se em fatores como comercialização, recursos tecnológicos e operações logísticas. No entanto, esses grandes atores do setor têm buscado investimentos em novas lojas de tamanhos reduzidos. Isso se deve a análises de mercado, que mostram que os supermercados regionais têm apresentado vantagens significativas, devido a características especializadas de consumo (SUPERHIPER, 2013; SANTOS; GIMENEZ 2008).

A logística do setor passou por períodos de centralização e descentralização. Empresas de grande porte, que efetuavam operações de larga escala, encontraram vantagem no modelo

centralizado. A criação de centros de distribuição que abasteciam as lojas mostrou-se mais vantajoso, enquanto empresas de porte menor não conseguiram arcar com os custos de um centro de distribuição logístico. Hoje, o modelo mais adotado pelos varejistas é o modelo misto, em que a loja recebe direto do fornecedor ou do centro de distribuição próprio, conforme a característica do produto e a demanda de consumo (SANTOS; GIMENEZ 2008; D'ELIA; ARANTES 2012).

Quanto ao relacionamento com fornecedores, os quesitos preço e data de entrega não são mais únicos na avaliação dos fornecedores; características como pontualidade de entrega, integridade dos produtos e ampliação dos serviços prestados são também considerados importantes no relacionamento. Atualmente, busca-se nos fornecedores e parceiros uma responsabilidade própria da indústria para reposição de produtos, além da troca de informações para lançamento de novos produtos ou para promoções (SANTOS; GIMENEZ 2008).

Segundo MEZA (2013), os principais problemas a serem enfrentados em 2013 pelos supermercadistas foram a falta de mão de obra qualificada, alta carga fiscal incidente nas operações comerciais, perdas relacionadas à operação, aumento dos custos operacionais e aumentos dos impostos. Todos estes fatores foram analisados considerando as mudanças do controle tributário, que será implantado no ano de 2013, com as novas adequações de escrituração contábil impostas pelo Governo Federal.

Ainda segundo a pesquisa realizada por MEZA (2013), os supermercadistas têm objetivos já traçados para o ano de 2013, como: focar em programas de fidelização do cliente, diversificar a variedade de produto, conseguir melhores prazos de pagamento, implantar programas de prevenção de perda e inaugurar ou ampliar lojas já existentes.

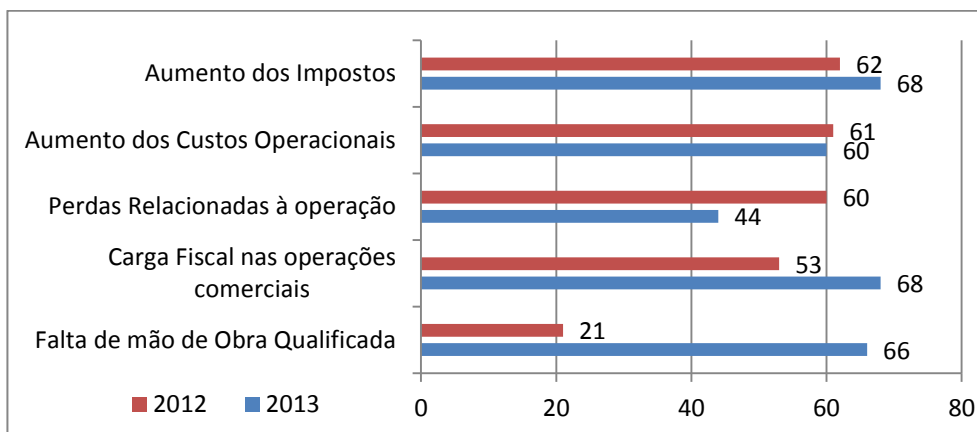
O gráfico 1 mostra a variação em relação ao ano de 2012.

Como observa-se 66% dos supermercadistas entrevistados apontaram a falta de mão de obra como principal problema a ser enfrentado no ano de 2013 em 2012 o percentual de 21% que acreditavam ser este um fator problemático. Quanto aos objetivos a serem alcançados somente a diversificação de produtos apresentou ligeira alta (47%) em relação ao ano de 2012 (45%), mostrando que as metas estão mais difusas que no ano anterior.

Entre metas a cumprir e potenciais desafios a serem enfrentados, o número de variáveis analisadas pelos supermercadistas aumenta a cada ano. Devido a esse aumento da complexidade, os sistemas de informação devem permitir uma análise mais detalhada das operações e a definição de itens de controle mais específicos, forçando os supermercadistas a

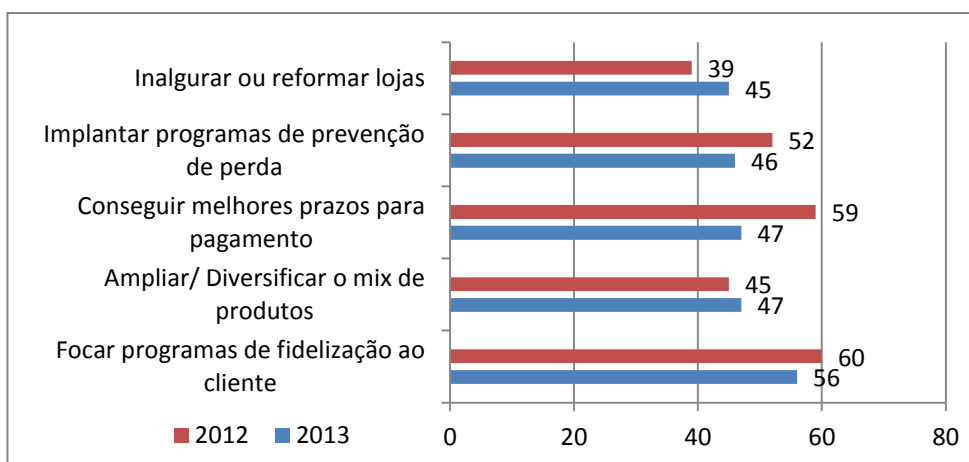
rever suas práticas de atuação e buscarem formas mais eficazes de gestão, com foco no controle de custo e tempo de operação (RINALDI, MORABITO, TACHIBANA, 2009)

Gráfico 1 - Problemas a serem enfrentados



Fonte: Departamento de Economia e Pesquisa ABRAS (adaptado).

Gráfico 2 - Objetivos a serem alcançados



Fonte: Departamento de Economia e Pesquisa ABRAS (adaptado).

Segundo Rinaldi, Morabito e Tachibana (2009), a rapidez no atendimento está diretamente relacionada à percepção de melhoria no nível de serviço para o cliente. Estes autores apontam como fator de viabilização para o aumento da rapidez o grau de automação dos serviços e, principalmente, o domínio das tecnologias empregadas, mostrando que passa a ser essencial a automação comercial dos supermercados, associada à plenitude do uso potencial das ferramentas de automação.

Contudo, somente a automação comercial do setor de supermercados não é suficiente; é necessário o processo de informatização. A automação compreende a utilização de meios tecnológicos que substituam as operações realizadas pelo homem, como a utilização e leitura do código de barras, hoje largamente utilizado. No entanto, a informatização é a utilização de ferramentas tecnológicas que permitam a análise de dados e a consequente transformação desses em informações relevantes para a tomada de decisão (SEGRE; BASTOS, 2000; RINALDI *et al.*, 2009).

Segundo Segre e Bastos (2000), historicamente a evolução da automação tem dois momentos marcantes de grande importância. Primeiramente, a automação da frente de loja com os terminais de pontos de vendas, utilizando leitores óticos para registrar etiquetas de códigos de barras. Num segundo momento, esta automação avançou para os setores de retaguarda, como gerenciamento de estoque e monitoramento logístico.

Segundo Rinaldi *et al.* (2009), no entanto, a automação de retaguarda não é completamente utilizada pelos varejistas; apenas 60% dos supermercadistas hoje utilizam equipamentos eletrônicos para o gerenciamento dos estoques, enquanto a utilização de equipamentos e sistemas automatizados é difundida largamente no registro de produtos para venda, porém o gerenciamento de estoque continua sendo gerenciado por procedimentos manuais baseados em processos informais.

3.1 Planejamento e Controle de Estoque

Normalmente, o número de funções exercidas são os mesmos dentro de uma empresa de qualquer tamanho, porém pequenas e médias empresas possuem um número menor de funcionários, o que pode conferir-lhes maior agilidade nas atividades diárias. Contudo, o processo decisório pode ficar mais confuso, à medida que a mesma pessoa acumula funções (SLACK, 2002).

Os supermercadistas regionais têm, entre seus desafios, a busca da redução de custos operacionais. Reduzir os custos tem importância fundamental. Para isso, a redução de perdas é fator determinante, principalmente aquelas relacionadas ao custo de estoque: o custo por alocação de pedidos, o custo por descontos de preço, custo de falta de estoque, custo de capital de giro e, principalmente, o custo de armazenagem, que compreende os custos associados à locação física, climatização, iluminação, quando se trata de produtos de baixa temperatura e alta segurança (Slack, 2002).

Manter produtos armazenados é sempre uma atividade dispendiosa, porém essa atividade é fundamental para o varejo. Estocar produtos tem custo relacionado ao capital estagnado, a possíveis deteriorações e ainda à possibilidade de tornarem-se produtos obsoletos. Em contrapartida, o custo de um cliente não encontrar o produto que está procurando é imensurável e pode ser fundamental para o negócio (SLACK, 2002).

O estoque normalmente é associado à ideia de material armazenado para transformação. Contudo, essa definição fica difusa quando observada a operação do varejo, que consiste em disponibilizar materiais em quantidades ideais para o consumidor final, ou seja, receber grandes lotes de produtos e disponibilizar para o cliente final frações na quantidade e qualidade que atenda ao consumidor (WOOD; ZUFFO, 2006).

A importância do estoque está relacionada ao suprimento contínuo da demanda, pois se a quantidade fornecida pela indústria fosse adequada à demanda do consumidor final, a função do varejista talvez não fosse de grande importância; no entanto, a indústria oferece lotes com números elevados em quantidade e não pode suprir todos os fornecedores, daí a necessidade de o varejista armazenar diversos itens e disponibilizá-los ao consumidor final (SLACK, 2002).

Entre os tipos de estoque, tem-se o estoque de proteção, que consiste em manter um número mínimo de itens de produto para resguardar-se de flutuações não previstas na demanda. Há também o estoque de ciclo, associado ao número máximo de processamento, e consiste em considerar o número máximo de itens que podem compor um lote. O estoque de antecipação está relacionado à armazenagem de uma quantidade que não pode ser suprida em um único lote, por isso armazena-se em função de uma demanda futura. E, por fim, o estoque no canal de distribuição, decorrente do tempo de transporte e computado como estoque futuro imediato aquele material que se encontra a caminho da empresa (SLACK, 2002).

Segundo Arozo (2003), a gestão logística de uma empresa envolve diversas atividades que demandam planejamento e análise detalhada das informações que compõem o cenário. Para a tomada de decisão há disponível um número elevado de sistemas de informatizados, desde os que atuam no nível estratégico, tático e operacional.

No nível estratégico, tem-se o módulo de *network planning* (planejamento em rede) que tem como objetivo uma visão geral sobre toda a empresa, e é associado a planejamentos de longo prazo e setores de atuação da organização (AROZO, 2003).

No nível tático, tem-se principalmente o módulo *master planning* (plano mestre), que consiste em desenvolver a sincronização de movimento de materiais, e que comporta decisões

de tempo médio e refere-se à capacidade de transporte, armazém, produção. Neste nível tem-se também a participação do módulo *Demand Planning* (planejamento da demanda) que permeia também o nível operacional (AROZO, 2003).

No nível operacional, há pelo menos quatro módulos de maior relevância, sendo eles: *Procurement* (Compras), *Scheduling* (Programação/Produção), TMS/WMS (Distribuição), *Fulfilment* (Reposição); *ATP* (Vendas). Esses módulos estão associados a operações rotineiras e sua função básica é a geração de informação para a tomada de decisão. Normalmente estes módulos têm como finalidade registrar as atividades logísticas para futuras consultas e tomadas de decisões rotineiras. No entanto, uma análise tomando um tempo maior e características de comportamentos específicos auxiliam muito a tomadas de decisão tática e estratégica (AROZO, 2003).

Uma das ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos na cadeia de suprimentos do setor é o ECR (*Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente ao Consumidor) . Esse sistema tem como finalidade o controle, de forma mais rápida e eficiente, da reposição de mercadorias, para o setor varejista, uma vez que o produtor pode observar as vendas quase em tempo real, e programar a produção de forma a atender a demanda no momento em que essa ocorre (PARENTE, 2000).

Autores como Parente (2000), Albertin (2005) e Corrêa (2003) têm apontado como fator de grande importância o uso do EDI (*Electronic Data Interchange*), como uma opção relevante para a gestão eficiente de reposição de mercadorias, gerenciamento de pedidos e gestão de estoque. Tais sistemas visam integrar informações relevantes de gerenciamento do varejo, assim como podem também fornecer dados valiosos para a programação de produção, uma vez que o monitoramento da demanda ocorre em tempo real e as preferências do consumidor podem ser avaliadas por meios mais efetivos no ponto de venda.

Outra ferramenta de grande valia para o setor é o WMS (*Warehouse Management System*), utilizado para gerenciamento de armazém, associado aos sistemas de rastreamento de frota e às tecnologias que envolvem os códigos de barra ou etiquetas eletrônicas, que permitem que a gestão possa ocorrer com maior velocidade e melhor qualidade, mesmo com locais geograficamente dispersos e o número de itens elevado (MAÇADA; FELDENS; SANTOS, 2007).

O controle de estoque e a redução dos custos são para todas as empresas fatores de grande atenção, principalmente nos setores mais competitivos. Sendo assim, o setor de varejo há bastante tempo tem focado sua atenção para tais itens de gerenciamento. Devido à grande

complexidade e variedade de itens ofertados, a gestão de estoque neste setor é importante para o sucesso empresarial (WANKE, 2003; AROZO, 2002).

Segundo Arozo (2002), os controles de estoque, assim como os demais itens de monitoramento de desempenho, devem estar relacionados à estratégia da empresa. O monitoramento de desempenho do estoque está normalmente relacionado a fatores como o controle dos custos, a manutenção do nível de serviço ao cliente e a conformidade dos processos, sendo esse o monitoramento da forma de se atingir os dois primeiros.

O custo de manutenção de estoque deve ser diferenciado do valor do estoque, que é levantado contabilmente para mensurar o valor monetário dos materiais armazenados em estoque, enquanto o custo de estoque corresponde ao valor perdido por oportunidade de investir esse valor em outra oportunidade de mercado, seja ela projetos internos ou investimentos no mercado financeiro, entre outras (ARZO, 2002).

O custo da falta de produto está diretamente ligado ao nível de serviço ao cliente, em que tenta-se mensurar o valor perdido, por não ter disponível o produto para venda. Contudo, esse indicador monitora somente a margem de contribuição que se perde com a não realização de uma venda, deixando de lado a valor intangível da insatisfação do cliente por não ser atendido (WANKE, 2003; AROZO, 2002).

Os indicadores de nível de serviço estão associados diretamente à capacidade da empresa de disponibilizar ao cliente produtos em quantidade e qualidade adequados. Esse indicador tem duas frentes de maior utilização: a mensuração com relação ao cliente e aquela com foco no produto (WANKE 2003; AROZO, 2002).

A mensuração com foco no cliente objetiva mensurar o atendimento de todos os pedidos de um determinado cliente. Sendo assim, o foco consiste em atender o cliente, não deixando que falte o item do interesse dele. Já a mensuração com foco no produto tem o objetivo de contabilizar quantas vezes um produto foi requisitado e não atendido, medindo as vezes que faltou o produto para todos os clientes (WANKE, 2003; AROZO, 2002).

Um número cada vez maior de empresas está buscando em terceirizadas as ferramentas e capacidade para este tipo de mensuração, sendo grande a quantidade de empresas de gestão logística e gestão de TI que estão atuando no mercado varejista, em particular no setor de supermercados, porque, devido à grande diversidade de variáveis a serem analisadas, as empresas estão buscando conhecimento em outras empresas (WANKE, 2003).

Quanto à conformidade dos processos, são medidas de desempenho que buscam, através da mensuração dos meios, determinar o nível de capacidade de atendimento que pode ser alcançado. Esta forma de indicador consiste em monitorar os processos e suas respectivas execuções, assim acredita-se que executando em conformidade as etapas de gestão de estoque terá um estoque eficiente. (AROZO, 2002).

3.2 Informatização do Varejo

Com a adoção do sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) por um número cada vez maior de empresas varejistas, surgiu a expectativa de que um *software* pudesse melhorar o desempenho e os processos de negócios da empresa. No entanto, a implantação dos sistemas ERP não está relacionada à tecnologia por si só, mas sim às mudanças organizacionais decorrentes, além de adequações dos processos de negócio, à experiência acumulada pelas empresas de consultorias e outros negócios do mesmo setor, que já utilizam sistemas similares (MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2002).

Segundo Mendes e Escrivão Filho (2002), ao adotar um sistema de informação sem adequar os processos da empresa, o empresário contratante do serviço de automação está apenas informatizando o caos. No entanto, quando as adequações ocorrem no sentido oposto, primeiro realizar mudanças nos processos a fim de se adequar completamente ao sistema informatizado, o empresário tem a possibilidade de adequar-se às melhores práticas do mercado, porém esse movimento promove internamente forte resistência das pessoas envolvidas nos processos da organização.

Para os autores citados, a utilização de sistemas informatizados promove padronização dos processos, documentação de regras de negócios e controle dos custos, gastos e rentabilidade, de forma mais clara e dinâmica. Em contrapartida, demanda uma disciplina e constante capacitação dos colaboradores envolvidos.

Os ERPs visam à integração de todos os programas de computador e setores da organização, formando assim um sistema consolidador de todas as informações em uma base de dados centralizada e que permita a análise mais acurada para a tomada de decisão. No entanto, os ERPs podem promover o abandono do plano estratégico da empresa, ou seja, dificultam a execução da estratégia, por vezes, porque não foram moldados especificamente para esse negócio, e sim para o setor (CORRÊA, 2003)

A implantação de um ERP demanda um processo de reengenharia nas organizações. É importante que primeiramente as empresas passem por uma etapa de análise de processos e, na sequência, verifiquem a funcionalidade real dos sistemas existentes. O fator fundamental para o sucesso da implantação do ERP é que os profissionais envolvidos na implantação sejam não só capacitados para a aplicação de *softwares*, mas que também tenham profundos conhecimentos do negócio (MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2002).

Segundo Mendes; Escrivão Filho (2002), a implantação do ERP permite controle mais rígido dos negócios, através de regras fortemente definidas, que permita a análise dos dados da empresa em tempo real, além de promover potencial de integração entre empresas da cadeia produtiva através de *Data Mining* (mineração de dados) da cadeia, permitindo a análise de um maior número de variáveis relacionadas ao negócio.

A GS1 (Associação Brasileira de Automação), organização filiada a uma entidade internacional sem fins lucrativos, está desenvolvendo um sistema de etiquetas nomeado RFID (*Radio-Frequency IDentification*), uma etiqueta de identificação por radiofrequência, que permite a identificação dos produtos unitariamente. Com essa tecnologia é possível identificar os produtos e, a partir do acesso a um banco de dados do produtor, o lojista pode obter informações como data de validade, data de produção, realizando a *rastreabilidade* completa de etapas logísticas (GS1, 2013).

Essa tecnologia poderá futuramente aumentar a qualidade, não somente dos controles de estoque, como também dos níveis de serviço, devido ao fato dessa etiqueta possibilitar a leitura de informação sem contatos físicos ou óticos, como é feito hoje pelos códigos de barra, reduzindo o tempo de espera para registrar os produtos no *check-out* (GS1, 2013).

Segundo Mendes e Escrivão Filho (2002), as principais dificuldades para a atualização de *software* é a interface complicada de muitos desses aplicativos, além de treinamentos mal executados e falhas de aplicações. Quanto às dificuldades comportamentais, os autores apontam como principal e contundente dificuldade a mudança organizacional. Faz-se necessária a compreensão de que a implantação de um ERP está ligada a mudanças organizacionais e não somente a uma mudança de tecnologia baseada nos mesmos processos.

Os sistemas de informação têm como finalidades a coleta, a análise e a apresentação de informações relevantes, para que a empresa possa avaliar os fatores, principalmente os internos do negócio, monitorar o seu desempenho mercadológico e compará-los com os dos demais concorrentes, além de identificar oportunidades e ameaças à empresa (PARENTE, 2000).

A periodicidade dos dados pode ter frequência em minutos, horas, dias, meses e anos, ou outros períodos particulares. Os sistemas devem ter capacidade de descrever também atividades fora da rotina, como, por exemplo, informação sobre um projeto específico, com informações que contemplem decisões tomadas somente em relação àquela conjuntura específica. Outra característica relevante para os sistemas deve ser a possibilidade de seleção criteriosa de informações para a geração de relatórios, que devem apresentar as informações de forma clara e estruturada, para que situações complexas possam ser analisadas. (DUNNE, 1999 apud PARENTE, 2000).

Os sistemas de informação do varejo são compostos essencialmente de três plataformas básicas: os sistemas de dados internos, os sistemas de inteligência de mercado e o sistema de pesquisa de mercado.

Os sistemas de dados internos são informações que os varejistas possuem dentro do seu próprio sistema de informação. Esses dados normalmente são derivados de coleta de informações de saída de mercadorias, e hoje em dia são comuns em quase todo o varejo, pois com a automatização dos *check-outs*, há o armazenamento de todas as vendas com dados que variam, como o tipo do item, número de itens, data e hora da venda e itens que compõem o mesmo cupom de venda. Tais informações, apesar de sua grande relevância, raramente são utilizadas (PARENTE, 2000).

Segundo Parente (2000), dados como pesquisas demográficas, informações fornecidas pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Pesquisas e Estatísticas), dados governamentais do setor e possivelmente informações de instituições e associações do setor como a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) têm caráter secundário, mas não menos importante.

Os dados secundários, apesar de apresentarem baixo custo, facilidade de acesso, existência de fontes diversas e quase sempre serem gerados por fontes confiáveis, apresentam algumas desvantagens com relação aos dados primários, como, por exemplo: nem sempre os dados foram coletados com o mesmo intuito da pesquisa do varejista, podendo causar distorções, caracterização de maneira adversa ao intuito e podem estar desatualizados (PARENTE, 2000).

No entanto, o varejista também pode estimular dentro de sua equipe a captação de informações diretas do cliente, pois os funcionários estão a todo o momento em contato direto com os clientes, ouvindo suas críticas e sugestões, podendo assim alimentar um banco de informações que futuramente poderá ser analisado e promover a tomada de decisão necessária ao empresário (PARENTE, 2000).

4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A mudança constante nos sistemas de informação faz desses um assunto relevante para a Escola de Administração, devido às mudanças contínuas em tecnologias, gestão e processos de negócios. Tal assunto tem demandado que os líderes do mercado desenvolvam suas capacidades gerenciais. Entretanto, dominar conhecimentos sobre esse tema tem tanta importância quanto dominar conhecimentos em finanças, contabilidade, administração e marketing, entre outros, pois não é mais concebível imaginar uma organização sem os sistemas de gerenciamento de rotina automatizados que hoje existem (FERNANDES; ABREU, 2008; O'BRIEN, 2002; LAUDON; LAUDON, 2010).

O'Brien, (2002: p. 5) define *sistema de informação* como o “conjunto organizado de pessoas, Hardware, software, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informação em uma organização”. A partir desta definição pode-se compreender que o sistema de informação é ferramenta de grande importância para o gerenciamento de uma organização, uma vez que, com o aumento das operações do negócio, torna-se humanamente impossível visualizar, analisar e decidir com base numa grande quantidade de dados.

Os sistemas de informação não devem ser medidos apenas por sua capacidade de modernização, ou seja, basear os sistemas na utilização de tecnologias mais recentes não é o mais importante. Os sistemas devem estar alinhados com a estratégia e a cultura da empresa; esta correlação conferirá capacidade de desenvolvimento do negócio, do contrário causará desgaste e prejuízos para a empresa (FERNANDES; ABREU, 2008; O'BRIEN, 2002).

Os sistemas de informação estão fundamentados em três patamares importantes da tecnologia de informação. O principal papel é o apoio às operações, seguido pelo apoio à tomada de decisão gerencial e, em seguida, o apoio à vantagem estratégica (O'BRIEN, 2002).

Inúmeros livros, artigos e estudos de casos apontam o Sistema de Informações Gerenciais – SIG, composto principalmente por pessoas, processos (organização) e Elementos de Tecnologia. O diagrama (Figura 1) mostra um possível relacionamento desses fatores.

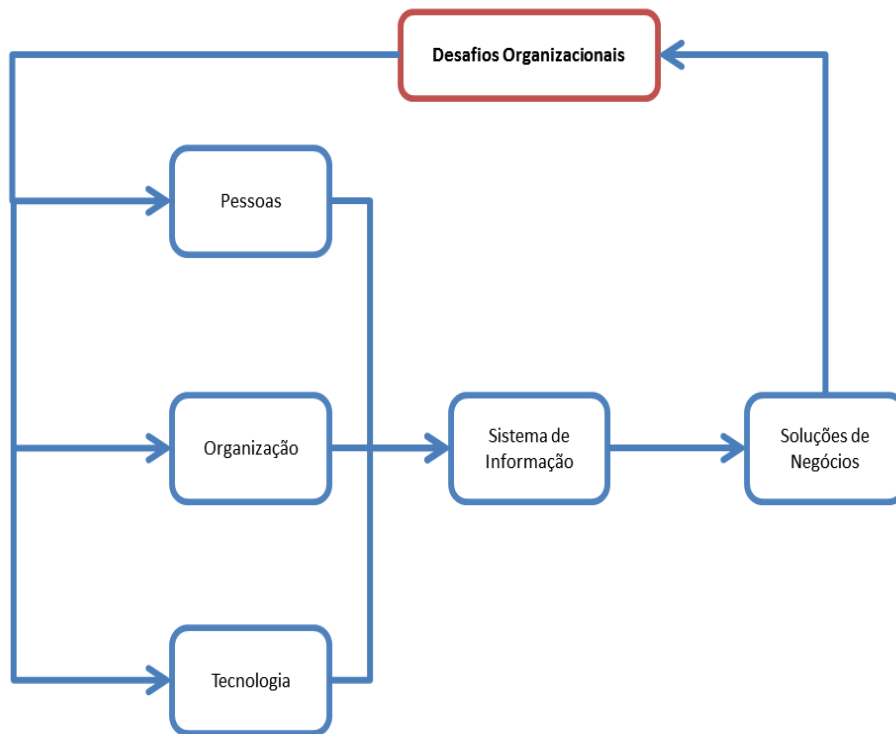


Figura 1: Diagrama do Sistema de Informações Gerenciais - SIG
Adaptado de Laudon; Laudon, 2010 - p. XV.

Os desafios organizacionais passam primeiramente por um ou mais dos três fatores: pessoa, organização e tecnologia, para então serem convertidos em um sistema de informação, para que só posteriormente sejam traduzidos em soluções de negócio.

Albertin e Malaquias (2011) apresentam como uma das principais causas da taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas em São Paulo, no período de 2003 a 2007, a não adequação dos sistemas de Tecnologia da Informação - TI a fatores estratégicos. Ainda segundo o autor, os investimentos em TI se dão a partir do momento em que os gestores entendem quais processos devem ser documentados e padronizados. Contudo, isto é difícil de perceber e não é de fácil realização, principalmente quando a empresa possui relações de proximidade nos relacionamentos de trabalho, como nos casos de membros de uma mesma família ou funcionários de longo período na empresa.

A dificuldade associada ao varejo é o principal fator de diferenciação do setor. O cliente, ao entrar numa loja e realizar uma compra, esta quase sempre é registrada por um sistema automatizado, e, a partir das informações coletadas, pode o gestor avaliar informações como o tíquete médio, número de itens, nível de estoque, produtos mais vendidos e, com base

nessas informações, tomar decisões que tragam vantagens ao negócio (PEDROSO, ZWICKER e SOUZA, 2009).

Empresas que desejem desenvolver suas atividades por um longo período devem ter como princípio de gestão uma constante análise das informações inerentes ao negócio e, com isso, desenvolver uma constante geração de valor. Para isso, é importante ter e manter dados confiáveis. Contudo, gerenciá-los é uma tarefa cada dia mais difícil e complexa, devido ao grande número de informações relevantes. Nesse contexto, a Tecnologia da Informação vem colaborar com ferramentas que assessorem e desenvolvam recursos para este fim (ALBERTIN & MALAQUIAS, 2011).

O estudo de Gartner *et al.* (2009), realizado em 98 empresas brasileiras, mostra que os investimentos em tecnologia da informação repercutem em ganhos econômicos significativos, principalmente quando ocorrem em empresas que não têm a tecnologia da informação no *core business*.

O uso de TI tem sido amplamente utilizado em nível operacional. Sua utilização em níveis estratégicos e táticos ainda é pouco difundida, principalmente nas empresas de pequeno e médio porte. Mesmo com uma notória e comprovada vantagem competitiva advinda dos sistemas de informação, ainda há grande relutância por parte dos funcionários e gestores das empresas, na utilização destas ferramentas. Algumas prerrogativas devem ser avaliadas: deve haver um envolvimento por completo da alta gerência, pois esta deve ser precursora das mudanças organizacionais. Acresce que a adoção ou troca de um sistema de informação provoca mudanças na rotina de muitos funcionários (ALBERTIN & MALAQUIAS, 2011).

Ainda segundo Gartner *et al.* (2009), os investimentos em tecnologia da informação têm ganhado notoriedade devido a inúmeras adequações do mercado, nas últimas décadas. O trabalho desses autores, realizado com empresas brasileiras e multinacionais, avaliou a relevância do uso de ferramentas informatizadas, mostrando que as ferramentas de TI trazem vantagens para o negócio, principalmente no médio e longo prazo, após transpostas as barreiras culturais.

Com isso, o estudo mostra claras evidências de que a informatização de empresas tem mostrado resultados vantajosos. Portanto, possivelmente não seria diferente em empresas de varejo, com características de negócios como alto número de itens, grandes volumes e numerosas reposições de estoque. Para isso, o conhecimento e habilidade em desenvolvimento e implantação de tais ferramentas necessitam de destreza em aplicações de

software, algo que não está na essência dos varejistas, provocando a necessidade de terceirização dessa competência.

4.1 Terceirização da Tecnologia de Informação

A expansão de grandes redes varejistas do setor supermercadista no Brasil ao longo das décadas de 1980 e 1990 promoveu entre elas uma forte especialização em sistemas informatizados. O mesmo não necessariamente ocorreu nas pequenas e médias empresas, que agora estão se informatizando por imposição legal.

Com base nessa e noutras expectativas, há uma crescente corrente de adesão à Tecnologia da Informação no mercado brasileiro, acreditando-se que, somente pelo fato de visualizar e ter um gerenciamento por formas tecnológicas é suficiente e mais eficiente, ou que essa por si só traz soluções, o que não é bem verdade. A informatização deve vir acompanhada de desenvolvimento organizacional (ALBERTIN, 2005).

Segundo Albertin (2005), o sucesso da Tecnologia da Informação nas empresas é fortemente observado nos setores operacional e tático. Não havendo um forte alinhamento com as diretrizes estratégicas, é possível que haja dissonâncias nos resultados. Buscar o alinhamento estratégico entre os diferentes níveis da empresa é de grande importância para o sucesso da implantação dos sistemas de informação.

O trabalho de Brodbeck *et al.* (2009) mostra que um dos primeiros passos na aquisição de um novo sistema de informação parte de uma busca por algo que adeque-se ao planejamento estratégico. Depois de inteiradas reuniões de alinhamento entre os membros da organização, os potenciais fornecedores de ERP são elencados.

O alinhamento estratégico deve não somente contemplar os fatores internos, mas também fatores externos. É comum empresas de varejo possuírem sistemas de informação com funções meramente de automatização, principalmente as de menor porte. Esse fator decorre das adequações ao ambiente externo, que a princípio é um dos motivos de partida da informatização, como ocorreu à adoção do código de barras por necessidades de relacionamento com agentes externos, modificando assim a forma de precificação e registro de entrada e, principalmente, de saída de mercadorias (ALBERTIN, 2005).

Uma das principais motivações para adoção de um sistema integrado atualmente é a necessidade de adequação às novas obrigações do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED). Essa mudança externa está alterando a rotina das PMEs, levando-as a um

relacionamento de negócio incomum até então, contratando sistemas de informação e vendo seus processos serem impactados. Este efeito nem sempre é percebido de forma clara, mas as mudanças estão causando grandes complicações na rotina das empresas (DUARTE, 2011)

Ao mesmo tempo em que as relações internas vão se modificando, características pessoais enquadram-se às novas necessidades empresariais. Negócios familiares passam a ter a necessidade de inserção de agentes externos e relacionamentos interempresariais que põem em jogo até mesmo segredos de negócios, ou seja, compartilhar informações críticas e informações do negócio passa a ser um ponto fundamental para o sucesso da informatização (MUSSI; ZWICKER, 2012).

Entretanto, automatizar não é informatizar, a automatização gera somente dados e não informação, ou seja, pode-se registrar a saída de mercadorias sem necessariamente relacioná-las a outras variáveis, como: período do mês, tempo de armazenamento em estoque, data de validade ou outras informações relevantes. Esta desvinculação não irá gerar vantagens ao negócio, tampouco promover tomada de decisões, ou seja, para que o sistema possa trazer vantagens para o negócio é necessário a capacidade de reunir dados e gerar informação, além de informatizar (ALBERTIN, 2005; RINALDI *et al.* 2009).

Um dos setores que mais tende a sofrer mudanças é a gestão de estoque, que quase sempre necessita de uma reformulação que deve partir do nível hierárquico mais alto para os demais, o que põe as empresas em um processo de revisão de seus processos, culturas e particularidades (ALBERTIN, 2005). Uma questão deve ser explorada com cuidado: moldar o negócio aos sistemas prontos (aplicativos já utilizados por outras empresas), ou criar um sistema tão particular quanto à forma de gestão vigente. Tal decisão deve ser criteriosamente avaliada, visto que o custo delas é bem elevado.

Quase sempre, moldar-se a sistemas rígidos e a processos consolidados no mercado nem sempre é fácil, para empresas com particularidades e processos costumeiros. Sendo assim, uma tarefa quase sempre árdua se dá na fase de adaptação aos novos processos, no entanto o custo de criar um sistema particular com as peculiaridades e costumes do negócio tem valores elevados e por isso quase sempre são preteridos, necessitando assim contratar empresas especializadas em sistemas de informação.

4.2 Escolha do prestador de serviços

Segundo Perez e Zwicker (2005), que pesquisaram seis empresas de diferentes portes durante o segundo semestre de 2003, dentre elas duas multinacionais, dois bancos e duas empresas de médio porte, sendo uma brasileira e uma norte-americana. Acreditou-se que dentre as empresas pesquisadas na área de TI interna fosse influenciar de forma significativa a escolha da empresa prestadora de serviços - o que não se constatou, visto que apenas uma das seis empresas afirmou que a área de TI interna houvesse tido tal influência.

Ainda segundo Perez e Zwicker (2005), apenas duas das empresas entrevistadas afirmaram usar algum tipo de metodologia para escolha da empresa prestadora de serviço, o que não englobava o uso de técnicas de tomada de decisão. Estas prerrogativas se deram, na visão do autor, principalmente por desconhecimento de tais ferramentas. As empresas que mostraram o mínimo de conhecimento em metodologias de escolha foram os bancos entrevistados, que evidenciaram o conhecimento em decorrência de consultorias contratadas em períodos anteriores.

Foi observado também que as empresas pesquisadas utilizam sempre o mesmo método de seleção de fornecedores, como preço e nível de entrega de serviço, independente da característica do serviço, o que caracteriza como fator sem relevância o investimento em ferramentas para seleção de fornecedores (PEREZ; ZWICKER, 2005).

Escolha sem critérios predefinidos é um fenômeno observado comumente em empresas de pequeno e médio porte, que, devido ao baixo relacionamento entre empresas externas, desconhecem metodologias e formas de contratação de serviços de alta complexidade, aliado ao fato de que muitas dessas empresas não possuem uma área de TI interna (BRODBECK *et al.*, 2009).

No trabalho de Brodbeck *et al.* (2009) foram identificados como critérios para escolha do prestador de serviço, reuniões consecutivas entre a equipe de direção e os diversos fornecedores, em que eram avaliados fatores como credibilidade, postura, posição de mercado e disponibilidade da equipe de suporte. Com o decorrer das apresentações, os diretores da empresa amadureciam suas avaliações e discutiam a que mais se enquadrava no plano estratégico.

A etapa seguinte à escolha é a implantação. É nesse momento que realmente se decide quais ferramentas do aplicativo farão parte da solução, e quando portanto se necessita do envolvimento de toda a equipe de colaboradores, e deve haver o sentimento geral de ser dono

do negócio. É com essas definições que são projetadas as manutenções do sistema, adequações de leiaute, formatação de dados específicos e consolidação da estrutura (CORRÊA, 2003).

A adequação ao novo sistema contratado é fator determinante para o sucesso da implantação, e está intimamente relacionado à capacidade de adequação aos novos processos de procedimentos da rotina diária, e pode ser vista por diferentes princípios, contudo o foco a ser escolhido será o da adequação baseada na visão da gestão por processos.

5 METODOLOGIA

A pesquisa científica tem como finalidade a resposta de questionamentos oriundos das observações humanas, contudo estas observações são particulares e únicas do indivíduo que as descreve. Para obter respostas válidas, é necessário buscar a generalização dos fatos, que será sintetizada em teoria somente por relações entre conceitos, proposições e suas relações (ROESCH, 2010).

Contudo, as observações podem partir de dois paradigmas distintos na academia: o paradigma positivista, que sustenta-se por métodos objetivos, partindo da visão de que o mundo social existe externamente ao indivíduo, e utilizando de ferramentas de caráter quantitativo. Em contrapartida, o paradigma fenomenológico tem como perspectiva o indivíduo inserido na sociedade, que recebe significado a partir do indivíduo. Sendo assim, a visão do cientista social não deve partir de mensurações de frequências ou determinações de padrões, e sim de um levantamento da experiência e do sentido que o indivíduo emprega em diversas situações (ROESCH, 2010; EASTERBY-SMITH *et al.*, 1999).

Este estudo baseia-se em uma pesquisa exploratória, descritiva, utilizando a abordagem de estudo de caso e o processo de análise baseado em método qualitativo, por entender-se que a imersão no objeto estudado pode trazer informações mais detalhadas e novos questionamentos no campo teórico. A epistemologia interpretativista foi utilizada com o intuito de adensar a relação pesquisador-pesquisado.

Segundo Pardini *et al.* (2007), na literatura de sistemas de informação, as pesquisas quase sempre se concentram em análises da operacionalização, implantação e justificativa para a adoção de sistemas, sendo poucos os que buscam descrever o comportamento dos indivíduos envolvidos e as relações com os recursos tecnológicos disponibilizados.

A proposta desta pesquisa é analisar as expectativas e as dificuldades encontradas durante o processo de implantação de um sistema informatizado em uma empresa de médio porte, de gestão familiar, do setor de supermercados. Parte do pressuposto de que as expectativas e as dificuldades são particulares, porém esta experiência pode gerar conhecimento para os demais atores do setor.

5.1 Delineamento da Pesquisa

Este trabalho propõe um estudo de caso como descrito por Yin (2001), tendo como principal objetivo a apresentação de justas e rigorosas informações sobre os dados empíricos, diferentes dos "casos de estudos" (com caráter educacional) que utilizam o caso estudado para propor discussões e suposições teóricas.

Segundo Yin (2001), “o estudo de caso proposto deve permitir a investigação para se preservar características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. Assim sendo, a busca por respostas parte da experiência vivida em um caso, com a finalidade de desenvolvê-lo profundamente, observando os mais diversos fatores possíveis correlacionados.

A escolha da estratégia de pesquisa decorre de três prerrogativas básicas: tipo de questão de pesquisa proposto; controle do pesquisador sobre o meio; e enfoque no tempo. Este estudo apresenta como proposta para pesquisa o estudo de caso em que as três prerrogativas apresentam-se da seguinte forma: a pergunta de pesquisa parte de questões “como...”; o controle do pesquisador sobre os eventos são pouco ou nenhum, e os fenômenos são contemporâneos e num contexto da vida real (YIN, 2001).

Tendo o método características como a investigação criteriosa e de profundidade, no caso escolhido o objetivo é generalizar e expandir a teoria e não generalizar casos com base em uma análise estatística de uma amostra, ou seja, olhar profundamente um caso e desenvolver conhecimento e teoria com uma visão profunda dos acontecimentos (YIN, 2001).

5.1.1 Critério de seleção

Empresa familiar, com 45 anos de atuação, dirigida pelos fundadores e mantendo razão social e nome fantasia durante todo esse tempo. Nunca na história da empresa ocorrera implantação de um sistema integrado de gestão ou de ferramenta de TI com o fim de auxiliar na tomada de decisão gerencial. Outro fato de grande relevância para a escolha do caso específico foi o cronograma de implantação do sistema e o período de pesquisa serem contemporâneos, possibilitando a análise profunda e de ocorrências ainda recentes no cotidiano da empresa, tornando assim possível avaliar o relato de acontecimentos ainda recentes e vivos na memória que, possivelmente, seriam perdidos caso a pesquisa se desse em tempo posterior.

5.1.2 Coleta de dados

O método de coleta de dados selecionado para este trabalho foi o de entrevista semiestruturada com roteiro pré-definido e possibilidade de adição de novas questões no decorrer das entrevistas. A inserção de novas questões foi admitida em decorrência de situações ou informações relevantes que apareçam no decorrer das entrevistas; contudo, a subtração de questões previamente definidas não era desejada, e somente ocorreu em casos onde o questionamento traria informações redundantes.

A escolha pelo método de coleta por entrevista deu-se devido à característica da pesquisa, que tem em seus objetivos o levantamento de informações subjetivas e de características particulares do entendimento dos indivíduos estudados.

A busca por entendimentos de expectativas e dificuldades em relação à implantação de *software* de gestão tange às crenças, valores e opiniões dos gestores da organização, assim como passa pelo entendimento do mundo particular e de vivências próprias dos participantes da empresa. Por isso, a entrevista constitui o método mais adequado para coleta de dados (EASTERBY-SMITH *et al.*, 1999).

O instrumento de pesquisa procurou criar espaço para que o entrevistado pudesse sentir-se a vontade para desenvolver sua própria linha de raciocínio. Contudo, respostas muito longas e redundantes foram propositalmente interrompidas, mesmo que para retomada da mesma questão. Isto foi feito para que as informações não ficassem vagas e o cerne da pesquisa não se desviasse, evitando assim a pesquisa “não-diretiva”.

Outro fator importante a ressaltar é que, como técnica de aproximação e desenvolvimento do relacionamento entrevistado/entrevistador, as entrevistas foram precedidas de visitação na empresa, apresentação do local de trabalho e conversas informais sobre a empresa, sem necessariamente caracterizar o objetivo da pesquisa, tendo estas iniciativas a intenção de aproximação com os participantes e de redução do receio dos mesmos em expor suas ideias e opiniões (ROESCH, 2010).

Em complementação à coleta de dados por entrevista, foi possível obter informações por observação, uma vez que o pesquisador estava presente por longos períodos na empresa, seja por participação de alguma atividade diversa ou por intervalos das entrevistas, possibilitando a captação de informações não verbais, relatos não formais e conversas em grupo.

Outra fonte de dados importante foi a disponibilização de um e-mail trocado entre filhos de um sócio, que apresentou informações relevantes para entendimento das motivações e dificuldades encontradas no processo de escolha do prestador de serviço, além de fornecer expectativas sobre a implementação na empresa.

5.1.3 Processo de entrevistas

A entrevista inicial, realizada em abril de 2013, teve como intenção principal o levantamento do histórico e características da empresa estudada, além do benefício de criar vínculo com a empresa a ser estudada. A entrevista piloto proporcionou uma identificação dos principais pontos de análise e formação de conhecimento prévio de formas de abordagem nos quesitos que integrarão a pesquisa. O roteiro desta entrevista pode ser visto no apêndice 1.

A segunda etapa de entrevistas ocorreu no período entre novembro de 2013 e fevereiro de 2014, no qual foram entrevistados 11 funcionários de diferentes atuações: um sócio proprietário, quatro filhos de sócios que exercem funções táticas e estratégicas e seis funcionários de funções operacionais. As entrevistas foram realizadas em período de expediente, nos intervalos entre as tarefas de rotina, e tiveram como finalidade o levantamento de informações mais amplas do processo de implantação do sistema informatizado. O roteiro destas entrevistas pode ser visto no apêndice 2.

Quadro 1- Características dos entrevistados

	Cod-Nome	Idade	Tempo Empresa	Relação familiar	Setor em que atua
1	S01XX	67	43	Sócio Proprietário	Compras (RH, Fin.)
2	A02	36	11	Não Tem	Gerente de Loja
3	R03X	43	43	Filho de sócio (J)	Financeiro/Contábil
4	V04	60	42	Sobrinho de Sócios	Gerente de Loja
5	R05	30	18	Sobrinho de Sócio (J)	Compras
6	A06X	53	30	Filho de sócio (A)	Contábil/Jurídico
7	J07X	47	30	Filho de Sócio (J)	Gerente de Loja
8	G08	32	12	Não Tem	Subgerente de loja
9	I09	28	4	Não Tem	Aux. Escritório
10	L10	39	18	Não Tem	Aux. Escritório
11	M11X	36	12	Filho de Sócio (S)	Compras/ Estoque

Fonte: Elaboração do autor.

Os nomes foram suprimidos, para que pudesse ser preservado o anonimato dos participantes. As identificações foram definidas segundo o seguinte critério: Letra + número de ordem da entrevista + XX (para proprietário) e X (para filho de proprietário).

As questões apresentadas ao grupo, contidas no apêndice 2, foram elaboradas visando investigar a percepção dos respondentes quanto à implantação do sistema informatizado na empresa. O roteiro tinha como finalidade o levantamento do perfil básico do entrevistado nas perguntas de 1 a 6; nas perguntas de 7 a 13 houve a intenção de obter-se informações sobre a motivação para o investimento, retorno percebido em curto prazo e percepção de mudanças. Nas perguntas de 14 a 20 a intenção era obter informações de conhecimento de ferramentas informatizadas; conhecimento dos processos consolidados (*benchmarking*); aderência da diretoria; aderência da área operacional; benefícios do treinamento; percepção de mudanças nos processos.

Quadro 2 – Demonstração das categorias de análise

Bloco de questões análise	Referência teórica	Questionamentos
Levantar as expectativas que induzem os principais atores do negócio à implantação do SIG.	Porque investir em novos sistemas (ALBERTIN; MALAQUIAS, 2011). Percepção dos gestores quanto ao sistema (PARTINI <i>et al.</i> , 2007).	Motivação para o investimento. Retorno percebido em curto prazo. Percepção de mudança.
	Fatores importantes na implantação são:	
Identificar as dificuldades de implantação do SIG, de acordo com a percepção dos atores envolvidos no negócio.	1. Experiência dos usuários com sistemas; 2. Conhecimento prévio sobre as discrepâncias entre o sistema e a empresa; 3. Comprometimento da alta direção; 4. Envolvimento das áreas usuárias e de tecnologia; 5. Treinamento para os usuários finais. 6. É um processo de transformações organizacional envolvendo mudança nas responsabilidades e tarefas das pessoas e nas relações entre os departamentos (MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2002).	Conhecimento de ferramentas informatizadas; Conhecimento de processos consolidados (<i>benchmarking</i>); Aderência da Diretoria; Aderência da Área Operacional; Benefícios do treinamento; Percepção de mudanças nos processos.

Fonte: Elaboração do autor.

Apesar do guia ser aplicado igualmente a todos os entrevistados, a importância dada a cada pergunta tornou-se diferente com relação ao respondente: os membros da família proprietária tinham maior ênfase por questões de futuro da empresa, envolvimento no investimento no sistema e comportamentos; os funcionários operacionais tinham mais ênfase em características de mudança na rotina e na adaptabilidade as novas condições.

O quadro 2, na página anterior, apresenta a relação entre as referências teóricas e as motivações para os questionamentos que nortearam as análises do conteúdo das entrevistas.

5.2 Métodos de Análise

O método de análise dos dados coletados deu-se através da análise de conteúdo, descrita por Bardin (1977), que define que o conteúdo se encerra na palavra concreta, que, desvinculando-se dos sentidos semânticos que podem conter a fala, torna-se como um jogo de xadrez, através do qual os interlocutores usam o recurso formal da palavra para formar o entendimento da mensagem. A análise de conteúdo vale-se da palavra e tenta entender o emissor a partir de regras definidas e claras, limitando-se a não compreender significações e nuances que possam estar implícitas na fala do emissor.

A análise de conteúdo decorre da transcrição das entrevistas que serão realizadas, juntamente com anotações provenientes de observações no campo e possíveis documentos que sejam encontrados de valor relevante à pesquisa. A análise de conteúdo empregada nesta pesquisa não tem como finalidade o levantamento estatístico de palavras mais utilizadas ou expressões recorrentes. A análise se baseará em evidências que sejam de mais fácil comprovação futura, com o intuito de manter o rigor desejado no estudo de caso.

5.3 Limites do Método

O método de estudo de caso único, como este, limita-se ao estudo de uma única empresa. Apesar de desenvolver um caráter mais profundo de análise do caso, não possibilita a generalização dos fatos, tendo apenas o caráter informativo e exploratório do fenômeno abordado, que poderá ter similaridades com outros. A entrevista, apesar de abrangente na gama de informação, por vezes pode suprimir informações importantes, principalmente em decorrência do entrevistado não se ater a informações de relevância para o estudo. E, por fim,

a análise de conteúdo deixa de lado o entendimento de características subjetivas da fala do entrevistado.

5.4 Delimitação do Estudo

O estudo se limita a uma única empresa do setor de supermercados, com atuação regional, localizada na cidade de Seropédica. Esta empresa conta com aproximadamente 140 funcionários, dos quais 11 foram entrevistados num período de dois meses pós-implantação do sistema de gestão informatizado.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

6.1 Supermercado Seropédica

O Supermercado Seropédica foi fundado por três irmãos vindos da região da Zona da Mata mineira para trabalhar em um pequeno negócio de um cunhado. Dois deles começaram a vida profissional trabalhando nesse pequeno armazém da localidade; jovens, aprenderam como ofício o comércio e desenvolveram suas habilidades para os negócios. Após a primeira experiência trabalhando na empresa do cunhado, os irmãos J e S tiveram outras experiências profissionais, sempre em organizações comerciais varejistas.

Um terceiro irmão, A, mais velho, ainda morava na cidade de origem da família - Pedro Teixeira, em Minas Gerais. A falta de infraestrutura de saúde e educação do pequeno município mineiro e a experiência de J e S no comércio levaram esses dois a propor que o irmão distante vendesse sua propriedade rural e fosse para Seropédica (RJ), levando a família com sete filhos, a fim de que pudessem montar uma mercearia em sociedade.

A maior loja da rede está localizada na cidade de Seropédica desde dezembro de 1980. A partir de uma oportunidade de aquisição de um terreno melhor localizado, os proprietários decidiram investir recursos nesta nova loja, que hoje é a de maior capacidade de vendas da rede de 5 lojas, todas localizadas na mesma cidade, tendo uma pequena central de distribuição que realiza somente venda por atacado para comerciantes do local.

O Supermercado foi um dos pioneiros do desenvolvimento comercial da cidade de Seropédica. Inicialmente, toda a força de trabalho era realizada pelos próprios sócios e membros da família. Atualmente, o supermercado emprega mais de 140 funcionários diretamente. Com um total de vinte e quatro *check-outs*, é o principal varejista da região, tendo na sua principal loja setores de hortifrúti, açougue e congelados, entre outros, sendo considerada empresa de médio porte, em função do faturamento, segundo definição do Instituto Brasileiro de Pesquisas e Estatística (IBGE).

Apesar de possuir um sistema automatizado de *check-outs*, muito pouco é gerado de informação gerencial. A maioria dos processos são executados de maneira informal, a partir de conhecimentos empíricos que são transmitidos no cotidiano da empresa. Com a necessidade de adequação ao novo sistema gerencial, os processos e rotinas serão alterados para cumprimento de processos do novo aplicativo.

6.2 ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.2.1 Motivação para o investimento

A princípio, pode parecer evidente que uma loja de varejo possua um sistema informatizado de gestão, mas não é tão simples assim. Algumas empresas aderem a sistemas de informação somente quando essa adoção torna-se inevitável. Esse é o caso da empresa estudada. O sistema que existia até então restringia-se ao cadastro de produto e registro de saída por código de barras.

Com as mudanças no cenário competitivo e a atuação de filhos dos sócios no cotidiano do negócio, surgiram novas necessidades de informação, formas de ver o negócio que até então não tinham ocorrido a seus pais, a primeira geração de família. As necessidades de mudanças não são claras para todos; alguns filhos dos sócios não tinham a percepção de que algo poderia ser feito de forma diferente.

O processo de escolha do prestador de serviço deu-se no período em que a empresa foi pressionada pelos órgãos fiscais empenhados em informatizar para melhorar a fiscalização e o controle da movimentação das empresas. Neste momento os agentes de mudança começam a propor novas ideias, o que não parece tarefa fácil. Em um e-mail trocado com um filho de sócio, esse sugere que nem todos os seus pares estão preparados e acima de tudo sabe que os mesmos não fazem ideia do tamanho da revolução gerencial pela qual necessita passar a empresa.

O ponto crucial na decisão de escolher um novo sistema informatizado gerencial foi sem dúvida as exigências fiscais feitas pelos órgãos governamentais. Isso tornou a questão não mais meramente uma visão de gestão, mas sim uma obrigação e uma questão de sobrevivência para o negócio. Junto a isso emergem as antigas necessidades de gestão de estoque, integração dos pedidos de compras, contas a pagar, controle de tesouraria e modernização dos processos contábeis, entre outros itens de uma gestão moderna.

Fernandes e Abreu (2008) apontam esta motivação como uma forma arriscada de mudança; segundo esses autores, a escolha de um sistema de informação deve ser fruto de uma análise estratégica do negócio.

Contudo, há receio em ter-se um novo sistema moderno e capaz operado por uma equipe despreparada. A princípio não parece que a dificuldade esteja em operar o sistema, mas sim na apatia em acreditar na mudança. Todos os filhos de sócios possuem nível superior

em áreas como Administração e Direito, ou seja, conhecimento técnico não é a questão, mas talvez o que falte inicialmente seja a motivação para a mudança.

Entres os entrevistados, apenas os filhos de sócios, a segunda geração, apresentaram como fator para a adoção do novo sistema a obrigatoriedade fiscal, excetuando um filho de sócio que não apresentou tal justificativa e um funcionário sem vínculo familiar que apresentou discretamente esta justificativa. Contudo, é inegável que a adoção do sistema informatizado só se concretizou devido à exigência fiscal, mas aos olhos dos funcionários o que transparece é que a adoção do sistema se dá por uma modernização natural do negócio, talvez porque alguns não queiram apresentar sua submissão a um agente externo - nesse caso o governo -, ou porque não tenham conhecimento das mudanças do ambiente.

Dentre os três sócios, apenas um participou das entrevistas, o senhor S, aqui descrito como S01XX. O senhor J recusou-se a participar, por acreditar não ter muito a contribuir com a pesquisa. O senhor A, porque não atua mais no negócio, por motivos de saúde.

O sócio que participou das entrevistas apresentou alguns motivos para a implantação do novo sistema, entre eles a adaptação às exigências fiscais. Outra questão que fica evidente no discurso é a preocupação de ter uma ferramenta para gerenciar o estoque. Este elemento mostrou sinais claros de que não é mais possível gerenciar cinco lojas, como outrora fazia com o pequeno mercado, onde tudo começou.

Contudo, o que o participante S01XX apresentou como fator determinante para a escolha da empresa contratada foi a capacidade de a empresa prestadora de serviço atender às suas necessidades por um período longo. Os indicadores apresentados por S01XX foram: capacidade de a empresa estar presente em uma feira de grande porte do setor supermercadista; a capacidade de atender a outros supermercados do mesmo porte ou maiores; a capacidade de oferta de suporte, como treinamento, atendimento por telefone, internet e pessoalmente, para treinamento dos funcionários do supermercado.

O participante A02, funcionário que atua há onze anos na empresa, não mostrou claramente saber quais as razões para a implantação do sistema, contudo tem consciência de que a modernização do sistema é necessária para uma adequação às práticas de mercado. Ele não participou da escolha do sistema, assim como a maioria dos funcionários sem vínculo familiar. No entanto, ele acredita que o novo sistema irá facilitar suas atividades de compra e gerenciamento de estoque. Como gerente de uma pequena loja, é responsável por todos os setores da loja e acredita que o sistema facilitará suas atividades e possibilitará o controle gerencial por parte dos sócios diretores.

O entrevistado R03X, filho de um dos sócios, participou de todo o processo de escolha do prestador de serviço e apresentou suas percepções relatando que, à primeira vista, todos os sistemas avaliados pareciam iguais e que as empresas mostraram soluções parecidas; no entanto, quando questionado sobre a adequação ao sistema versus empresa, mostrou que indubitavelmente a empresa deve enquadrar-se no sistema, pois este possui os processos relevantes do mercado. O entrevistado foi categórico ao afirmar que a empresa não pode atuar mais com as mesmas práticas e deve exercer suas atividades de forma mais condizente com práticas contemporâneas.

O entrevistado V04, funcionário que atua há 32 anos na empresa demonstrou claramente sua indiferença em relação aos itens de modernização. Trabalhando no supermercado praticamente desde a fundação, mostra certa mecanização por suas atividades diárias e uma forte crença nos processos desenvolvidos até hoje, afinal foram estes, fortemente intuitivos, que conduziram a empresa ao estado atual. Esse entrevistado acredita que a troca de sistema é uma modificação irrelevante para o negócio e que poderia atuar da mesma forma sem que nada mudasse.

Já o funcionário R05 vê com olhar de empolgação e desafio profissional as novas ocorrências, acredita que motivação para adoção do novo sistema se dê principalmente pela necessidade de gestão do estoque e espera que seu trabalho de compra seja otimizado pela capacidade de avaliar o estoque de forma concisa e mais ampla. Esse entrevistado apresenta simpatia pelo desafio de ter uma nova ferramenta de trabalho, mas apresenta receio quanto à precariedade do treinamento que recebeu até o momento.

Quanto ao funcionário A06X, ele atua no setor que teve maior impacto inicialmente, o setor contábil. Teve suas rotinas modificadas de forma surpreendente, antes com máquinas de calcular somando pilhas de notas fiscais, faturas e duplicatas, sendo transformadas em arquivos digitais. Relatórios que antes levavam sete dias para serem feitos, com o risco de inúmeros erros, serem gerados com apenas alguns cliques na tela. Como o próprio relato do entrevistado A06X:

O tempo de tarefa de controle de caixa, PIS e COFINS, que antes eu levava o dia inteiro agora abro uma tela do programa e tenho tudo ali (...), nem se compara com aquelas maquininhas de somar e um monte de notas (...), uso o meu tempo para outras coisas. A qualidade de vida melhorou muito, até tenho tempo para conversar melhor com os funcionários...

O funcionário J07X, filho de um dos sócios e gerente de uma loja, acredita que o sistema foi implementado por razões de modernização da gestão, sem descartar a necessidade

de cumprir as exigências fiscais. Entretanto, ele aponta como o principal fator o aumento da capacidade de tomada de decisão, com informações mais fidedignas e próximas da ocorrência das operações, ou seja, com atualizações quase instantâneas, será possível gerenciar o negócio de forma correta e assim ter maior capacidade de gerar lucros.

Os funcionários entrevistados G08 e I09 não têm vínculo familiar, e não demonstraram conhecimento das razões da implantação do sistema, contudo acreditam que faça parte de uma modernização do negócio em razão do porte que ele alcançou. Tal desconhecimento das razões deve-se à falta de interesse por assuntos de maior responsabilidade e participação na gestão do negócio, uma vez que tais funcionários dispõem de espaço e participação suficiente no cotidiano da gestão.

Um fato percebido no discurso de ambos é a satisfação pessoal de trabalharem em uma empresa que tem um sistema informatizado, assim como as grandes redes, e acreditam estarem fazendo parte de uma empresa que cresce; com isso sentem-se valorizados e motivados para fazerem parte desse desafio.

O entrevistado M11X foi um dos principais precursores dessa nova mudança, partindo dele os questionamentos iniciais nos quesitos de informatização da gestão. Esse entrevistado aponta que a adoção de um sistema moderno é uma questão de sobrevivência do negócio, além de ser necessário estar preparado para disputas de mercado, numa possível ameaça de novos entrantes na região. Relata que houve resistência de alguns gestores para essa mudança. Havia certo receio por parte dos demais em investir em algo que não fosse útil. Segundo relatos de M11X, sua principal preocupação é a capacitação dos funcionários para lidar com esta nova ferramenta.

6.2.2 Perspectiva para curto prazo

As expectativas de curto prazo foram observadas nas entrevistas feitas em um período imediatamente após a implantação do sistema, quando alguns funcionários estavam se adaptando e outros ainda não tinham tomado conhecimento pleno da nova ferramenta. No entanto, há por parte de todos os participantes da entrevista motivação para fazer deste um principal agente de mudança.

A principal mudança esperada pelo S01XX é a possibilidade de automatizar os processos. Não há uma visão clara de mudanças de processos, ou mesmo informatização das operações. A perspectiva por parte deste diretor é poder ter de forma digital as mesmas

informações que sempre teve. O que se contrapõe a de outros dois funcionários, como o R03X e A06X, que acreditam em mudanças de processos em um curto período de tempo e uma necessidade de adaptação por todos. Dominar a ferramenta informatizada passa agora a ser uma necessidade notória da equipe.

Essa necessidade preocupa alguns funcionários. Despender energia e motivar-se com novos desafios não parece tarefa fácil para funcionários que estão há muitos anos na empresa, como podemos observar no discurso do entrevistado J07X:

Temos funcionários muito antigos e podemos nos valer dessa experiência, contudo teremos uma renovação na empresa e os novos funcionários não poderão se basear nisso. Será preciso a informação mais aguçada. Temos muitos funcionários próximos da aposentadoria, pessoas que começaram junto com a empresa. E nós até entendemos que por uma questão natural algumas pessoas que foram mais resistentes ao sistema, como o caso do W... que optou por se aposentar, até porque já estava próximo. Preferiu aposentar-se a ter que passar pela mudança.

O relato do entrevistado J07X, a respeito do senhor W, mostra um sentimento que ocorreu a muitos dos antigos funcionários: o medo causado pelas mudanças e a resistência ao novo estão diretamente ligados à insegurança de não conseguir superar os novos desafios. Há neste momento certa desvantagem com relação ao tempo de serviço e ao novo sistema, estão todos no mesmo patamar de conhecimento.

Segundo Mendes e Escrivão Filho, (2002) as mudanças nos processos são de fundamental importância para o sucesso da implantação; trata-se de uma mudança completa nos papéis e na responsabilidade de pessoas e departamentos.

Funcionários com o perfil mais conservador, principalmente os que não possuem vínculo familiar, apresentam em suas falas percepções de mudanças de características de automação e não externam percepções de mudanças quanto aos processos. Os funcionários R05, A06X, J07X, G08, L10 deixam claro em suas falas percepções de mudança, no que tange à agilidade das funções, contrapondo-se a funcionários idealizadores da implantação, como o caso de M11X e R03X, que apresentam em suas falas questões como sobrevivência do negócio e mudanças significativas nos processos de trabalho.

Segundo o funcionário I09, está havendo aumento de atividades no período de implantação, não acreditando que haja possibilidade de redução ao longo do tempo. Trata-se da percepção de nova função agregada: com a implantação do sistema, todas as notas fiscais têm que ser lançadas no sistema. Antes era efetuado apenas o lançamento contábil por parte

do contador, que é terceirizado, mas agora se trata de um processo primordial para a rotina da empresa, tornando a tarefa notória precursora de cobranças.

Quanto às expectativas de médio e longo prazo, a grande maioria apresenta questões como: melhor informação, facilidade na tomada de decisão, confiabilidade nas informações, completude das mesmas e controle. A expectativa mais evidente em sete dos onze entrevistados é a melhoria da capacidade de controle das operações, corroborando Segre e Bastos (2000), que apresentam esses benefícios entre outros trazidos pelo sistema informatizado.

O entrevistado S01XX, sócio diretor, tem como expectativa para o sistema a capacidade de passar a ter em mãos demonstrativos de resultados que hoje não tem ou que mostrem períodos passados significantes. Outra expectativa latente neste entrevistado é a possibilidade de gerar relatórios com características de fornecedores e histórico de compras sobre os mesmos, uma vez que ele atua em processos de compras há mais de 45 anos.

Controle de estoque é expectativa de outros funcionários também, como M11X, V04, R05, J07X, G08 e L10, todos com funções operacionais e de nível tático. Arozo (2003) apresenta em seu trabalho a importância de ter informações detalhadas para a gestão de estoque, somente é possível caso as informações tenha um grau elevado de confiabilidade, fator esse fundamental para manutenção dos produtos disponíveis e redução das perdas.

No entanto, a expectativa unânime dos gestores da segunda geração é a capacidade de tomada de decisão. M11X, J07X, A06X e R03X apresentam essa característica como o maior benefício potencial trazido pelo novo sistema. Ainda não é possível chegar a conclusões contundentes sobre esta vantagem; no entanto, acredita-se que pode-se ter agora informações mais atualizadas, ou seja, menor intervalo de tempo entre a ocorrência e a análise.

6.2.3 Perspectiva de gestão de estoque

O controle de estoque é um dos pivôs desta mudança. O supermercado encontra-se com suas movimentações de produtos sem controle formal ou até mesmo algum tipo de registro interno, e inevitavelmente alguns produtos necessitam ser comprados diretamente na loja, como os perecíveis. Hoje não há uma capacidade logística para a movimentação e armazenamento de cargas com características complexas, como o caso dos refrigerados e frágeis. Tem-se como estratégia a segregação por loja, fazendo com que cada gerente de loja seja responsável pela compra destes itens.

A visão dos funcionários de forma geral converge para um entendimento de controle destas operações. Atualmente o depósito da loja de maior porte, que fica no centro da cidade, é responsável por armazenar a maior parte das mercadorias. É nesta loja também que são executadas as principais atividades de compra. Em um pavimento destinado à armazenagem de mercadorias, a empresa recebe e fraciona algumas de suas compras, contudo ainda não há um gerenciamento de previsão da demanda, nem mesmo quanto aos pedidos das demais lojas. As lojas executam pedidos ao depósito principal sem saber qual a quantidade disponível e sem fazer comparação com outras lojas.

Na percepção do entrevistado S01XX, o sistema informatizado possibilitará o controle e gestão destas movimentações. Também, conforme o entrevistado A02, o controle de movimentações tende a ser mais ágil e inteligente. A02 acredita que, com o novo sistema, os pedidos que faz rotineiramente será otimizado, com a possibilidade de visualizar o estoque antes de pedir a quantidade, que ainda será possível priorizar as lojas de acordo com a característica de cada localidade, tendo a possibilidade de visualizar o comportamento de vendas de cada loja.

O funcionário V04, apesar do seu ceticismo, acredita que possa haver alguma mudança com a implantação do novo sistema. Presente no negócio há 42 anos, já presenciou muitos períodos e encara estas mudanças apenas como mais uma. Seu discurso mostra uma visão de alguém que já presenciou inúmeras mudanças e fases da empresa.

Contudo, funcionários mais novos estão bastante motivados com a possibilidade de atuarem de forma mais organizada, como o relato do funcionário R05, que vê a possibilidade de executar compras com informações mais concisas e pesquisas rápidas de preço da última compra, número de itens comprados, prazo de entrega. São informações que apoiam uma boa decisão de compra, sem contar a possibilidade de avaliar o estoque e arrumar as prateleiras de acordo com o número de itens e prazos de validade.

No entanto, os entrevistados G08, L10 e M11X deixaram bem claro suas expectativas quanto à implementação do sistema: “não é a ferramenta tecnológica que será a melhoria, o fator chave são as pessoas”, ou seja, não basta comprar uma ferramenta cara e instalar, achando que assim será resolvido o problema. A solução passa por uma definição dos papéis, como relata L10: “falta dono para o estoque”.

Expectativa semelhante tem M11X, que é categórico ao relatar que a mudança do estoque e de compras é assunto para ser priorizado como mudança de processos, treinamento

de pessoal e divisão de tarefas, entre outras práticas de gestão que não são aplicadas hoje na empresa.

6.2.4 Conhecimentos dos processos consolidados no mercado (*benchmarking*)

Quanto à visão dos gestores sobre os concorrentes e as práticas de mercado, há uma segregação clara, mas não notória. Os funcionários de maior idade, incluindo o sócio diretor participante, não mostraram preocupação ou abertura para adequação às práticas exercidas por concorrentes, seja em políticas de marketing, processos internos, rotinas de informatização, gerenciamento de cargos e funções. Perspectivas de adequação, seja por replicação ou adequação, surgem somente em funcionários da segunda geração ou funcionários contratados recentemente.

Funcionários da segunda geração, filhos dos proprietários, estão atentos às modificações no ambiente e apresentam conhecimento técnico para superação do desafio. Como a caso do funcionário R03X, que claramente apresentava suas expectativas com a implantação do sistema em poder operar com novos processos e, desta forma, impulsionar a empresa para um patamar de competitividade maior. Assim como seus pares, que apresentam expectativas semelhantes. Como a maior facilidade de adequação dos processos e relatórios contábeis e fiscais, este fator é de grande importância para o negócio, uma vez que todo processo até o momento era realizado por um contador independente. O novo sistema traz para a empresa questionamentos de contratação de um contador próprio, pois tendo um funcionário submetido a decisões internas, há um estreitamento e capacidade de ação muito maior para a empresa.

Uma observação importante apresentada por J07X apresentava uma expectativa operacional com o sistema informatizado: a capacitação de funcionários. Principalmente os operadores de caixas, que tornaram-se mais ágeis, possibilitando o início quase imediato da atividade. Isso ocorre devido ao novo sistema ser muito semelhante aos demais encontrados no mercado, possuir uma linguagem de operação universalizada e uma melhor capacidade de gerenciamento das atividades.

Esta observação faz frente a um problema relatado como algo crescente na empresa, o *turn-over* - funcionários que são desligados da empresa, seja por vontade própria ou por dispensa de trabalho. Com um sistema informatizado mais simples de operar e que disponha

de melhores recursos, promover a reposição de trabalhadores torna-se uma tarefa menos desgastante.

No que tange à capacitação de funcionários, é possível observar na entrevista do funcionário I09, que já foi operador de caixa, a facilidade de prestar suporte a novos funcionários. Seu relato trata não diretamente do sistema que foi implantado, mas sim de benefícios que estão agregados a esta informatização:

Por exemplo, hoje eu consigo acessar a operação de qualquer caixa em qualquer loja, o funcionário liga e diz que o computador está com problemas eu consigo acessar daqui da minha máquina e resolver o que está acontecendo. Ver a mensagem e por aqui mesmo eu consigo resolver o problema.

As observações são melhor descritas nas operações de caixa, porque são até o momento a função melhor definida e que está há mais tempo utilizando algum tipo de informatização. A empresa não apresenta uma definição de cargos bem clara, os níveis hierárquicos são definidos informalmente e acabam segregando-se em: sócios-diretores (primeira geração), filhos de sócios (segunda geração), funcionários de apoio à direção e demais funcionários.

Esta falta de formalidade na definição de cargos é a maior dificuldade na informatização da retaguarda, uma vez que os papéis não estão bem definidos. Não há pessoas diretamente responsáveis por atividades como: lançamento de notas, contagem de estoque (inventário), fracionamento e distribuição entre as lojas. Isso impossibilita a informatização, uma vez que não há controle sobre as ocorrências.

Esta indefinição de cargos é algo apontado pelo entrevistado M11X, que relata como maior afastamento das práticas de mercado esta ocorrência. Não que as funções sejam mal exercidas, é que não há foco na tarefa. Um funcionário que esteja executando uma tarefa pode ser compelido à outra atividade por solicitação de funcionários da primeira ou segunda geração. O entrevistado M11X em sua fala que:

Com relação à entrada de nota, é que hoje temos três pessoas fazendo isso e nenhuma delas se dedica exclusivamente a isso. Então a gente começa a perceber que o problema da empresa vai além do sistema, ele passa por um mapeamento de cargos, definição das tarefas; da mesma forma que a área de compras necessita de uma reestruturação. (...) a entrada de notas têm três pessoas, mas é possível que neste momento cada uma delas esteja fazendo outros serviços, embora haja um monte de notas para dar entrada, então eles são requisitados para outras atividades. Uma delas faz manutenção dos computadores, outra pode ter sido solicitada para emitir uma nota para um cliente ou efetuar algum tipo de consulta à CISS, fornecedora do software.

Como a lentidão no lançamento de notas fiscais é um dos problemas iniciais do processo de controle do estoque, essa lentidão não permite a real visualização do estoque e assim não permite a análise correta das decisões de operações.

Outro relato apresentado é a quantidade de compradores em atividade na empresa, são pelo menos quatro na loja principal, além dos cinco gerentes de lojas, que fazem compras específicas, como produtos perecíveis – de que há grande quantidade de itens. Estas ocorrências mostram que não se trata da adoção de um sistema informatizado e sim de uma estruturação empresarial.

Outro dia estava conversando com um dos sócios, e acho que isso sensibilizou um pouco ele. É que eu mostrei que um fornecedor de palmito (falávamos sobre os prós e contras da marca) e eu mostrei que nós tínhamos na empresa quatro compradores de palmito, o Senhor J, comprando uma marca do atacado, o V, comprando outra marca do atacado (que é a líder no mercado), o Senhor S, comprando uma marca da indústria, e eu comprando algumas marcas da indústria que eu julgava serem marcas Premium. Mas o fato é que tínhamos quatro compradores dentro de um setor e não é o sistema que irá resolver este tipo de coisa. O ideal é que você tenha uma estruturação dentro do setor de compras que cada comprador fosse responsável por um departamento e tomar a decisão dentro desta categoria da melhor forma. Estou citando para você um exemplo de mudança que independe do sistema e passa sim por uma mudança interna.

Este relato mostra uma das percepções iniciais quanto à implantação do sistema: não basta somente uma solução tecnológica para alavancar a empresa, é necessário uma reestruturação como empresa. Sistemas informatizados podem simplesmente automatizar o caos.

6.2.5 Aderência da diretoria e equipe operacional

A aderência é uma questão obrigatória. É bem clara a noção de que o sistema foi implantado para cumprir exigências fiscais, portanto os diretores não tinham outra escolha senão aderir a um sistema informatizado; sua escolha resume-se apenas em qual sistema implantar.

Independente da escolha, qualquer um deles traria implícitos processos consolidados de mercado e requisitos legais. Somente os requisitos legais atuais já bastariam para mudar a rotina da empresa. Há muito tempo a empresa vem trabalhando com o modelo de contador externo, isso imputa um registro contábil assíncrono entre operação e lançamento contábil, fato esse que as novas exigências não permitem.

Com isso, temos mudanças que permeiam toda a organização. Os lançamentos contábeis, que antes eram tarefa de funcionários de setores administrativos, passam a depender intimamente de setores operacionais; não há como manter a segregação entre administrativo e operacional. Os lançamentos de notas têm que ser realizados no exato momento do recebimento de mercadorias, pois elas vão para a área de vendas e serão computadas pelo registro de saída.

É neste momento que surgem as divergências. O entendimento da importância de tarefas muda de mãos e as responsabilidades vão se diluindo. Daí começam a surgir mudanças de comportamentos, atores que tinham o poder sobre as operações passam a ver responsabilidades divididas. A esta divisão está agregada a desconfiança na capacidade do outro e o sentimento de perda de poder.

Ao questionar o entrevistado S01XX sobre a aderência da diretoria ele informou que outro sócio ficou bastante apreensivo com a implantação do novo sistema, com receio de não conseguir acompanhar as mudanças, mas que este é um caminho sem volta e que, nas suas palavras: “os proprietários não precisam saber de tudo, mas tem que ter conhecimento de que estas ferramentas existem e ter pessoas qualificadas em seus devidos lugares para executar as tarefas”. Conforme a afirmação de S01XX, fica evidente que a empresa está mudando, ou que precisa mudar, na perspectiva desse gestor. A empresa tem uma cultura centralizadora em seus fundadores e, até o momento, tem todas as decisões pautadas na aprovação e acompanhamento próximo aos fundadores, mas começam a surgir novas necessidades.

Constata-se que a organização estudada encontra-se alinhada com a teoria de Harrington (1993), que apresenta como fator fundamental para o sucesso da implantação de um sistema informatizado a aderência pela direção. Mais do que isso, conforme as palavras do referido autor “Os líderes da organização precisam estabelecer o modelo do processo e dar o exemplo”.

Ao questionar o entrevistado M11X sobre como ocorreria o processo de mudança da gestão, ele apresentou os seguintes argumentos:

Acho que será fundamental que os sócios abracem essa ideia (o novo sistema) que eles realmente percebam a importância em usarmos essa solução para melhorar a gestão e os controles, que (...), Mas o comprometimento da direção será fundamental para disseminar o pensamento pelos colaboradores, quanto a isso não temos garantias, precisamos realizar um trabalho priorizando a conscientização dos sócios para que tenhamos êxito com a disseminação da ideia.

Quanto à visão da equipe operacional, há consciência de que a adequação ao novo sistema é uma consequência do trabalho, não cabe a eles determinarem formas e meios de execução das tarefas. Alguns mostram motivação por perceberem que estão fazendo parte de uma empresa mais organizada. Contudo, há ainda um grande obstáculo a ser transposto, que é a adequação dos processos.

Ao entrevistar M11X, vimos que ele acredita que a força que poderá mover o processo de mudança está nos gestores da segunda geração, todos com nível superior e conhecimento técnico e do negócio suficientes para promover as mudanças necessárias. Em contrapartida, a primeira geração não possui nível superior de escolaridade, o que não os impediu de ter sucesso nos negócios.

Cabe agora a todos os envolvidos na empresa convergirem conhecimentos e avançarem conjuntamente para um grau de maturidade empresarial que promova maior sucesso e possibilite avanços com base no legado que seus pais deixaram a ser administrado.

Pardini *et al.* (2007) apresentaram em seu trabalho que as mudanças nas organizações estão quase sempre ligadas às mudanças de direção do negócio. Por isso, é de fundamental importância que os principais atores do negócio tomem a direção das mudanças, pois isto será possivelmente o que determinará o futuro da organização.

6.2.6 Dificuldades com as mudanças

Certamente, as mudanças são a principal dificuldade em todo o processo, não bastasse a inserção de uma ferramenta pouco explorada pelo negócio até o momento estar associada a relações fiscais, o que torna a questão mais tensa e de maior importância para o empresário, pois esse tende a olhar mais detalhadamente todas as questões que envolvem a mudança.

Associado às mudanças está o custo de investimento. *Software* é normalmente recurso de grande valor de mercado. Para o senso comum, não é muito natural despendere altos valores por ferramentas intangíveis, ou seja, no pensamento simples é muito dinheiro aplicado a algo que não se sabe ao certo a vantagem, ou o benefício que trará ao negócio.

Segundo Mendes e Escrivão Filho (2002), fatores como experiência dos usuários com sistemas informatizados; conhecimento prévio sobre discrepâncias entre o sistema e a empresa, comprometimento da alta direção, envolvimento das áreas usuárias e tecnológicas, treinamento dos usuários finais e o processo de mudança das responsabilidades são os fatores críticos da implementação de sistemas em PMEs no Brasil.

Os sócios fundadores não possuem nível superior ou cursos de especialização em negócios. Seus conhecimentos são decorrentes de experiências, atuações no ramo e compartilhamento com outros empresários. O sistema informatizado é uma ferramenta que foge ao conhecimento prévio, algo que poderá ser desenvolvido, mas que exige mais tempo do que o necessário, do que o prazo para cumprir as exigências. Com isso saber delegar e determinar pessoas-chaves para dirigir essa mudança passa a ser primordial.

O conhecimento prévio de funções de sistema facilita o primeiro contato, afinal os sistemas informatizados possuem características muito semelhantes e operá-los é algo comum. Algo que na empresa estudada representa uma barreira significativa, como relata A02: “Os que chegam agora tem uma vantagem que já pegam o novo sistema, os mais antigos tem certa resistência”. Corroborando com Mendes e Escrivão Filho (2002), o conhecimento prévio é fator crítico para a adoção de sistema informatizado em empresas de médio porte. A02 é funcionário há 11 anos e recentemente assumiu um cargo de gerência, tem grandes expectativas quanto à possibilidade de gerenciar informações e tê-las como base para tomada de decisão.

As percepções com as mudanças são distintas entre os entrevistados e variam em relação aos setores. R03X afirma que são tão rápidas as mudanças que, no primeiro momento, teve a necessidade de contratação de pessoas para operar o sistema. Foram contratados novos funcionários para setores administrativos, fato que não era comum na empresa, notoriamente os funcionários que exercem cargos administrativos são provenientes de promoções internas, e já haviam passado por outras funções, como auxiliar de loja, gerente, caixa. No atual momento da empresa, observa-se a contratação de novos funcionários com cargos de auxiliar de escritório e técnico de informática, setores esses que não tinham grande representatividade até então.

Funcionários como R03X, J07X, A06X, L10 e M11X relataram ser a cultura da organização a principal dificuldade em se adaptar ao novo sistema, pois comportamentos e práticas exercidas há muito tempo dificultam a adequação às novas práticas exigidas pelo novo sistema. A06X descreve como entende essa dificuldade:

Para ser sincero, houve dificuldade sim, por causa da cultura da própria gestão do supermercado. O medo do novo! São 42 anos fazendo a mesma coisa. E de repente alguém diz que vai mudar. E diz ‘olha esse software vai beneficiar’. Isso não entra na cabeça de um sócio de 60 e muitos anos. Eles sempre se valem da experiência. Mas chega uma hora que tem que acompanhar a tecnologia. Você produz mais, tem mais controle, atende melhor os clientes... Com a tecnologia na mão, à disposição, melhora muito o negócio.

Corroborando Pardini *et al.* (2007), é fundamental que os dirigentes assumam a liderança nesta nova etapa da empresa, contudo não há uma predisposição clara por parte dos sócios-diretores, talvez por não terem afinidade por sistemas tecnológicos ou a crença de dominar todo o negócio na “cabeça”. M11X relatou que não acredita que parta dos diretores o impulso necessário para as mudanças, mas algo que irá emergir da segunda geração.

[falando dos sócios-diretores] não acredito que possa, mas há alternativa que é partindo da segunda geração da qual eu faço parte, e não acho que é demais crer que a nossa contribuição possa ser decisiva nessa mudança, nessa conscientização dos sócios.

Outra prerrogativa importante é o envolvimento das áreas usuárias do sistema. Ao analisar as entrevistas, observa-se motivação por parte dos usuários, e esta motivação parte da perspectiva de atuar de forma mais moderna na empresa. Quanto às dificuldades, ainda não há uma visão clara. Há relatos de aumento das atividades, contudo esta é suprimida por novas contratações.

O treinamento na nova ferramenta constitui etapa importante para o sucesso da implementação. Todos os funcionários passaram por algum tipo de treinamento, e, ao comprar o *software*, os donos do negócio contrataram também um pacote de treinamento e consultoria pelo qual analistas desenvolvedores estariam presentes na empresa para apresentar o sistema e sanar dúvidas, além de corrigir falhas de adaptabilidade.

Neste período, treinamentos conjuntos e individuais foram realizados, contudo alguns treinamentos deixaram a desejar. Tanto que alguns funcionários de nível operacional relataram ter recebido treinamento muito superficial ou precário, mas que ainda aguardavam o retorno dos analistas para sanar dúvidas e descobrir novas ferramentas dentro do sistema. A empresa ainda possui 100 horas de treinamentos pagos a serem executados.

Os treinamentos aconteceram em alguns casos em acompanhamento com a rotina de trabalho, o que para alguns pode não ser tão produtivo. G08, ao relatar sua experiência com o treinamento, demonstrou ter uma visão particular sobre o método:

(...) porque ter que aprender e fazer a rotina é mais desgastante. Se houvesse um local de treinamento seria mais fácil, parar um pouco a rotina e se dedicar somente a aprender a lidar com o sistema. Eu até entendo o lado da empresa, pois foi uma introdução generalizada, em todas as lojas. Com isso todos passaram por dificuldades.

As mudanças ocorrem em todos os setores da empresa, até naqueles não bem definidos. Por exemplo: a empresa não possui um setor de recursos humanos definido, com sala e líder próprio para isso, e as relações com funcionários são tratadas diretamente com os

donos ou filho dos donos, os processos são informais e carregados de sentimentos. Segundo o relato de R05, pode-se observar um comportamento particular que sofre brusca modificação. “Mudou várias coisas até mesmo o ‘vale’ [adiantamento de salário], agora é tudo pelo sistema, antigamente a gente pegava ‘vale’ todos os dias. Agora é só no dia 15, e acabou.”

Este relato apresenta uma mudança de comportamento da direção. Regular o pagamento de adiantamentos permite um maior controle do fluxo de caixa, permite um melhor registro dessa movimentação e promove um planejamento de saídas. Contudo, muda fortemente a vida dos funcionários, antes acostumados a receber quase que diariamente.

Assim como também relata L10: “Mas até nós funcionários estamos gostando, antes nós pegávamos adiantamentos todos os dias, devido à facilidade ser tão grande, e nós não tínhamos controle, agora dinheiro só no dia 15, isso causa grande impacto.” Esse tipo de mudança é bem latente em alguns funcionários, pois foi a que primeiro modificou suas rotinas.

Avaliar o sistema informatizado como a principal mudança da empresa não é a forma mais correta. A maior mudança ocorre nas relações pessoais, na formalização dos cargos, nas atribuições de responsabilidades e, principalmente, nas formalizações dos processos. Agora toda restrição é atribuída ao sistema, provavelmente alguns já tivessem essa vontade de introduzir regras mais rígidas, contudo agora se justifica a possibilidade, ou a não impossibilidade nos processos do sistema.

Algumas informações emergem como desejos explícitos de mudança. O relato de R03X descreve bem a cultura, a resposta quando questionado sobre o que além do sistema deveria mudar:

É. Sim, tem que mudar a cultura, deixar um pouco de agir com o coração e atuar um pouco mais com profissionalismo. O que esta faltando na nossa empresa é separar o lado emocional do profissional, tanto na relação com o cliente e com o fornecedor... Mudar um pouco a cultura de sentimentos, nossa empresa é sentimental demais... Até que isso faz a diferença, mas tem que saber moderar, por que se não souber dosar, quando acordarmos pode ser tarde demais. Aí já se foi muita coisa pelo coração.”

A visão de R03X é bastante contundente, contudo não há de ocorrer mudanças de forma brusca. A empresa passa por um período delicado, há no corpo de funcionários pessoas com longa vivência da empresa que passaram por vários momentos e com contribuições significativas, agindo de forma que a palavra e a consideração valiam mais do que qualquer papel ou sistema. Não há de agora valer-se de algo tão intangível como um sistema computacional. Ainda há a crença na relação pessoal.

7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto à escolha da ferramenta tecnológica, a empresa estudada buscou referências no mercado, principalmente entre redes do mesmo porte e mesmo setor de atuação. A empresa fornecedora do *software* mostrou capacidade de executar a tarefa e está até o momento oferecendo o suporte necessário para a implantação. Adequar-se às exigências fiscais não é, em si, a maior dificuldade. Ao adotar um sistema uniforme, com características comuns do mercado, a empresa vê-se diante de formas de atuação desconhecidas, ou que não faziam parte de sua rotina.

A reestruturação dos processos, em decorrência dessa nova ferramenta, tem apresentado grandes dificuldades. Não é possível adotar um novo sistema de gerenciamento de supermercado sem realizar um inventário criterioso, e conseqüentemente um controle de entrada de notas fidedigno. A saída de mercadorias já estava bem definida em decorrência do antigo sistema que funcionava. O antigo sistema era proveniente de um processo de implantação pressionado pela legislação há quinze anos, quando passou-se a utilizar a leitura de código de barras. Agora o controle contempla outras áreas, como o estoque.

Os benefícios, em termos de gestão, que seriam esperados com a utilização de um SIG, foram apontados por boa parte dos gestores, sendo o cumprimento das exigências fiscais a real motivação que levou a esta implantação. Contudo, os benefícios de controle de estoque, gerenciamento de compras, visualização de relatórios mais coerentes e outros benefícios da gestão de informações é algo nítido da expectativa dos principais gestores. As expectativas que induzem os principais atores do negócio à implantação do SIG é conseguir cumprir as emissões de escriturações digitais.

A dificuldade de implantação do SIG, de acordo com a percepção dos atores envolvidos no negócio, mostrou-se com relação às pessoas, às relações pessoais e às interações dos agentes, e tornou-se o maior obstáculo a ser transposto, dentre eles a comunicação interna, a cultura centralizadora e a definição de cargos.

O supermercado deverá passar por várias mudanças nos próximos anos. A atuação da segunda geração da família na gestão do negócio promoverá mudanças, mesmo que gradativas, considerando que a liderança dos fundadores ainda é latente. Contudo, essa segunda geração deverá atuar em um ambiente próprio bem diferente daquele de seus pais.

Trata-se de novos atores, novos competidores, novas exigências governamentais e possível crescimento do negócio.

A empresa atuou, durante mais de 40 anos, com funcionários de grande confiança em cargos administrativos quase totalmente ocupados por membros da família. As relações são informais e as relações de parentesco adicionadas ao perfil dos chefes e subordinados, levantados na pesquisa, dificultam uma divisão de responsabilidades mais criteriosa, com estabelecimento de metas.

A comunicação interna tem-se mostrado de grande importância para o negócio e possivelmente será uma das maiores dificuldades a serem transpostas. A empresa cresceu e gerenciar pelos mesmos métodos é algo inconcebível, não há mais espaço para direcionamentos informais ou determinações indiretas. As informações têm que ser claras, objetivas e amplas; é necessário que todos os funcionários sejam comunicados igualmente e conheçam detalhadamente seus papéis na organização.

A cultura centralizadora mostra-se, na visão dos gestores, como elemento muito forte no negócio. É inegável que o trabalho e dedicação dos fundadores foi e é fundamental para o sucesso da empresa, mas é importante preparar a empresa para a atuação da segunda geração e estar preparada também para novos competidores e novos cenários.

Dentre todas as mudanças ocorridas e previstas para ocorrer na organização, a que mostra potencial mais desafiador é a definição de cargos e funções, pois não parece ter sido abordada com clareza na empresa, antes. Ao serem questionados sobre em qual setor da empresa atuavam, seis dos onze entrevistados afirmaram que atuavam em mais de um setor, havendo casos de apontarem até três setores distintos.

As funções precisam ser melhor definidas, a começar por aquelas que envolvem os sócios diretores, que não possuem área de atuação distinta. Os que ainda atuam na empresa têm funções sobrepostas e delegam boa parte das funções de gestão para seus filhos. Contudo, esta delegação de função tem relação com baixa afinidade pela tarefa ou por exigência de um maior desgaste físico ou mental.

A definição de cargos é algo que não mostra evidência de que será algo modificado logo, há neste assunto valores e sentimentos a serem amadurecidos e trabalhados, que superam a simples identificação do problema. O olhar de um analista externo não compreende relações que levaram tempo para serem desenvolvidas em uma empresa familiar. Há mais do que assuntos administrativos e de gestão a serem tratados: há vidas, sonhos. Cabe à segunda

geração olhar o passado, compreender o trabalho de seus pais e pensar qual o desafio que lhes cabe neste momento.

A pesquisa mostrou, no fator pessoas, o ponto mais significativo para a análise de mudanças, sendo essa a precursora de mudanças nos processos. Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação dos estudos, envolvendo a importância da profissionalização de empresas de varejo de médio porte, diante dos investimentos em tecnologia da informação exigidos pelo governo. E, ainda, a busca da verificação, na prática, dos resultados futuros que a série de investimentos em *softwares* de gestão atuais poderão apresentar para a gestão de empresas supermercadistas.

Conclui-se que a implantação da ferramenta do sistema integrado de gestão possui elevado potencial de geração de ganhos de gestão e atendimento de exigências legais. Entretanto, percebe-se que muitas empresas familiares de varejo encontram-se na situação da organização estudada, ou seja, com carências de medidas que preparem suas estruturas e seus processos para esse momento. Além disso, verifica-se enorme presença de organizações familiares em todo o setor supermercadista brasileiro, o que não seria um problema, desde que fossem criados mecanismos facilitadores do processo de profissionalização e sucessão familiar. Por fim, ressalta-se que as melhorias de processos e a capacitação das pessoas são iniciativas fundamentais para o fechamento do tripé com a tecnologia e, sem isso, muitos investimentos em tecnologia da informação no varejo podem ter o pleno atingimento dos seus objetivos prejudicado.

8 REFERÊNCIAS

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=1;clipping=31364>>. Acesso em: 21/03/2013.

ALBERTIN, A. L. Benefício do uso de tecnologia de informação no desempenho empresarial. São Paulo: FGV-EAESP/GVpesquisa, 2005. 84 p.

ALBERTIN, A. L.; MALAQUIAS, R. F. Por que os Gestores Postergam Investimentos em Tecnologia da Informação? Um Estudo de Caso. RAC - Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 6, n. 15, p.1120-1136, nov./dez. 2011.

AROZO, R. Software De Supply Chain Management: Definições, principais funcionalidades e implantação por empresas brasileira. In WANKER, P.; FLEURY,P.F.; FIGUEIREDO, K. F.(Orgs) Logística E Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. São Paulo, Atlas. 2012. p.120-140.

_____. Monitoramento de Desempenho na Gestão de Estoque. In WANKER, P.; FLEURY,P.F.; FIGUEIREDO, K. F. (Orgs) Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. São Paulo, Atlas, 2012, p. 390-396.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa, Edições 70, 1977.

BRASIL, Secretaria de Fazenda - Receita federal. Disponível em: <<http://www1.receita.fazenda.gov.br/sobre-o-projeto/objetivos.htm>>. Acesso em: 16/05/2013.

BRODBECK, H. J; BRODBECK, A.F.; CÁNEPA, P.C.V.; BOBSIN, D. Configuração de um Processo de Seleção, Aquisição e Implementação de ERP considerando os Grupos Sociais Envolvidos. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 9, n. 1.

CORRÊA, H. L. Aspectos a considerar na seleção de uma solução ERP para médias empresas. São Paulo: Corrêa; Associados Estratégia de Manufatura e Serviços, 2003. 14 p. Disponível em: <http://www.correa.com.br/biblioteca/artigos/A04_Computerworld_artigo_escolha_software.pdf>. Acesso em: 15/03/2013.

D'ELIA, M.V.E.; ARANTES, P.E. Revista Tecnológica Especial – Operadores Logísticos – Edição 196 - Ano XVII, Março de 2012.

DUARTE, R. D. - Big Brother Fiscal IV - Manual de sobrevivência do mundo pós-SPED Belo Horizonte: ideias@work, 2011.

EASTERBY-SMITH, M. THORPE, R. LOWE, A. Pesquisa Gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAUSTINO, R. Mobilidade na retaguarda, Revista Supermercado Moderno. Disponível em:<<http://www.sm.com.br/Editorias/Tecnologia/Mobilidade-na-retaguarda-19225.html>>. Acesso em: 11/12/2012.

_____. Profissionalização varejo familiar. Revista Supermercado Moderno. Disponível em:<<http://www.sm.com.br/Editorias/Gestao/-Profissionalizacao-varejo-familiar-19903.html>>. Acesso em: 03/03/2013.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

GARTNER, I. R.; ZWICKER, R.; RÖDDER, W. Investimentos em Tecnologia da Informação e Impactos na Produtividade Empresarial: uma Análise Empírica à Luz do Paradoxo da Produtividade. Revista de Administração Contemporânea: RAC, Curitiba, v. 33, n. 13, p.391-409, Jul. - Ago. 2009.

GS1 BRASIL. Rfid - Identificação Por Radiofrequência. Associação Brasileira de Automação. Disponível em: <<http://www.gs1br.org/main.jsp?lumChannelId=402881762BA79A24012BAAB5D4650E97>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

HAMMER, M., CHAMPY, J. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos Clientes, da concorrência e das grandes mudanças na gerência. Tradução: Ivo Korytowski. - Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, J. Aperfeiçoando processos empresariais I/ James Harrington; tradução: Luiz Liske; Revisão Técnica: Luciano Saboia Lopes Filho. São Paulo: Makron Books, 1993.

LAUDON, K., LAUDON, J. Sistema de Informações Gerenciais; tradução Luciana do Amaral Teixeira; Revisão técnica: Belmiro Nascimento João. 9. Ed. São Paulo: Pearson Pentice Hall, 2010.

MAÇADA, A. C. G.; FELDENS, L. F.; SANTOS, A. M. Impacto da tecnologia da informação na gestão das cadeias de suprimentos: um estudo de casos múltiplos. Gestão de Produção: G&P, São Carlos, v. 1, n. 15, p.1-12, 2007.

MCKAY, A.; RADNOR, Z. A characterization of a business process. International Journal Of Product Management: IJOPM, Manchester, UK, v. 9/10, n. 18, p.924-936, 1998. MCB University Press.

MENDES, J. V.; ESCRIVÃO FILHO, E. Sistemas Integrados de Gestão ERP em Pequenas Empresas: Um Confronto entre o Referencial Teórico e a Prática Empresarial. V. 9, N. 3. São Carlos. Revista Gestão e Produção, dez – 2002. p. 277-296.

MEZA, M. Pesquisa revela o humor do Supermercadista. Revista SuperHiper. Edição 2013. São Paulo: ABRAS, n. 442, p. 180-184, ano 39, 2013.

MUSSI, C. C.; ZWICKER, R. Analisando Frames Tecnológicos: um Estudo das Interpretações Sociais da Tecnologia da Informação no Contexto Organizacional. v. 16, n. 3, art. 5, Rio de Janeiro: RAC, p. 418-437, Maio/Jun. 2012.

O'BRIEN, J. A. Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na era da Internet. Tradução: Cid Knipel Moreira. Revisão Técnica: Luiz Eduardo de Abreu Cunha. São Paulo: Saraiva. 1. ed. São Paulo, Saraiva, 2002.

OLIVEIRA, S. B. (Org.). Gestão por processos: Fundamentos, Técnicas e modelos de implementação: Foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2005 e ISO 9001:2008. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 316 p.

PARDINI, D. J., OLIVEIRA, L. C. V., MATUCK, P. J. P. Manifestações de Comportamento na implementação do sistema de Gerenciamento da cadeia de Suprimento em uma Siderúrgica Multinacional. In: EnANPAD – XXXI Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro -RJ.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PEDROSO, M. C.; ZWICKER, R.; SOUZA, C. A. A adoção de RFID no Brasil: um estudo exploratório. RAM – Revista de Administração Mackenzie, v. 10, n. 1. Jan./Fev. 2009.

PEREZ, G.; ZWICKER, R. Seleção de fornecedores de tecnologia da informação: um estudo sobre os procedimentos de avaliação e critérios de seleção. Revista de Administração Mackenzie: RAM, São Paulo, v. 2, n. 6, p.159-180, 5 jan. 2013.

SUPERHIPER, Revista. Ranking ABRAS. Edição 2013. São Paulo: ABRAS n. 442, ano 39, 2013.

SUPERMERCADO MODERNO, Revista. Ranking 2012: desempenho do autosserviço alimentar. São Paulo, Abril de 2013.

RINALDI, J. G. S.; MORABITO, R.; TACHIBANA, V. M. A importância da Rapidez de atendimento em supermercados: um estudo de caso. Gestão & Produção. São Carlos, v. 16, n. 1, p. 1-14, jan.-mar. 2009.

ROESCH, S. M. A., BECKER, G. V., MELLO, M. I. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo, Atlas. 2010.

SANTOS, A. M. M. M.; GIMENEZ, L. C. P. Reestruturação do comércio varejista e de supermercados. In: BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento. Brasília, jan. 2002. Disponível em <http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set903.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2008.

SEGRE, L. M.; BASTOS, R. M. Modernização produtiva nos Supermercados: Uma adoção de tecnologia de informação e telecomunicação. V. 35 n. 4. São Paulo: Revista de Administração-RAUSP, 2000.

SEGRE, L.M.; WERNER, A. Estratégias, Competências e Crescimento: Uma visão sobre o segmento de supermercados. XXV Encontro Anual da ANPAD Campinas: Anpad, 2001.

SLACK, N. Administração da produção / Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnston; tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher ; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, M. G. de; SERRENTINO, A. Multivarejo - na própria economia. 1. ed. São Paulo, Pearson Education – MakronBooks, 2002.

WANKE, P. Gestões de estoque de cadeia de suprimentos: decisões e modelo quantitativo. São Paulo, Atlas, 2003.

WOOD, T.; ZUFFO, P. K. Supply Chain Management. Disponível em: http://www.fgvsp.br/rae/artigos_on_line.htm . Acesso em: 23 out. 2006.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice 1

Roteiro de entrevista:

Semiestruturada

Entrevista Piloto

Projeto de pesquisa: Implantação de uma ferramenta informatizada de Gestão Comercial: Um estudo de caso no varejo Supermercadista.

Objetivo: o presente roteiro de entrevista tem como finalidade o levantamento de dados parciais do histórico da empresa pesquisada, da história de concepção, construção de sociedades, fundação, escolhas de negócio e percepção do mercado por parte do dirigente da empresa.

Justificativa: O método de coleta de dados por meio de entrevista foi selecionado devido à riqueza de detalhes que a princípio pode fornecer, em detrimento de outras fontes, como documentos que não há em quantidade e qualidade suficiente para uma descrição significativa. Tendo como fonte a memória de seus fundadores, esta entrevista piloto capta o que ainda não foi documentado, o conhecimento e a informação presentes apenas na memória daqueles que viveram o momento dos fatos.

1. Há quanto tempo existe o supermercado Seropédica?
2. Qual a data de fundação da empresa, abertura da primeira loja, e as demais?
3. Como surgiu a ideia de fundar um supermercado?
4. Por que a sociedade? Por que entre irmãos?
5. Por que a cidade de Seropédica? Por que o km 49?
6. Como foi a escolha da loja?
7. Qual o número de funcionários?
8. Qual o número de *checkouts*?
9. Quais as maiores dificuldades encontradas no processo de preparação para abertura da empresa?
10. Quais as maiores dificuldades encontradas durante a trajetória da organização?
11. Como o senhor avalia o crescimento da empresa ao longo dos anos?
12. Quais os momentos mais marcantes?
13. Quais as transformações mais importantes pelas quais a organização passou?
14. Como a empresa procura desempenhar-se em relação aos concorrentes?
15. Como ela busca obter vantagem competitiva?
16. Quais os diferenciais?
17. Foi sempre dessa forma?
18. O supermercado Seropédica tem uma gestão familiar?
19. A família sempre morou em Seropédica?
20. A família, anterior aos fundadores, atuava no setor?
21. Como foram enfrentadas as mudanças econômicas?
22. Como foram enfrentadas as mudanças de mercado? *As relações com Governo, consumidor, concorrência.*

Apêndice 2

Roteiro de entrevista:

Semiestruturada

Entrevista Piloto

Projeto de pesquisa: Implantação de uma ferramenta informatizada de Gestão Comercial: Um estudo de caso no varejo Supermercadista.

Objetivo: o presente roteiro de entrevista tem como finalidade o levantamento de dados acerca da implantação dos sistemas, fatores motivadores para a aquisição e contratação dos sistemas, as perspectivas para os resultados, assim como iniciar o mapeamento das primeiras dificuldades encontradas no processo de implantação e usabilidade do sistema.

Justificativa: O método de coleta de dados por meio de entrevista foi selecionado devido à riqueza de detalhes que a princípio pode fornecer em detrimento de outras fontes, como a documental, que não há em quantidade e qualidade suficiente para uma descrição significativa, devido ao fato de estar em curso a principal evidência e fonte de análise dar-se pela percepção e vivência dos participantes do processo.

Previa introdutória:

23. Qual o seu nome?
 24. Qual a sua idade?
 25. Há quanto tempo trabalha no Supermercado Seropédica?
 26. Tem algum parentesco com a família proprietária do negócio?
 27. Qual o setor você trabalha?
 28. Quais atividades você exerce na empresa?
-
29. Por que a empresa decidiu implantar o sistema de informação neste momento?
 30. Como se deu o processo de escolha do prestador de serviço de informática?
 - a. Quais as principais dificuldades na decisão e escolha deste serviço?
 31. Na sua percepção, como a implantação deste novo sistema poderá alterar a forma como você desempenha suas tarefas?
 - a. Nas suas tarefas diárias algo já mudou?
 - b. Como influenciará na tomada de decisão (acesso à informação)?
 - c. Como ficarão suas tarefas de trabalho?
 - d. No conjunto de suas atividades diárias, qual será a maior dificuldade?
 32. O que dentro de suas atividades, já está adaptado ao novo sistema, e o que ainda falta adaptar?
 33. Na sua percepção, os objetivos de curto prazo foram alcançados? Se não foram, acredita que serão alcançados?
 34. Na sua percepção, o que muda com a implantação do sistema integrado de gestão?
 - a. Quanto ao setor financeiro e contábil?
 - b. Quanto ao setor de compras e gestão de estoque?
 - c. Quanto ao setor de atendimento ao cliente?
 35. Uma das maiores dificuldades do setor de varejo é o controle de estoque. Na sua percepção, qual o grau de dificuldade que será encontrado na empresa?
-
36. Dentre os atuais problemas da empresa, quais deles o sistema pode ajudar a solucionar?
 37. Além da implantação, o que é preciso mudar na organização, para que os objetivos sejam alcançados?
 38. Na sua percepção, quais os objetivos da empresa?
 - a. Quais os objetivos com a implantação do sistema?
 - b. Quais os objetivos do negócio?
 39. Na sua percepção, de que forma **os processos** da empresa devem mudar para a adequação ao sistema?
 40. Na sua percepção, de que forma **as pessoas** da empresa devem mudar para a adequação ao sistema?
 41. Quais as principais dificuldades no que foi implantado?
 - a. Quais dificuldades você acredita que terá?
 42. Qual o diferencial da empresa no mercado?
 43. Na sua percepção, a empresa estaria preparada para competir com grandes empresas do setor, caso estas viessem a se instalar na região?