



IPL
instituto politécnico
de leiria

Avaliação da influência dos modismos gerenciais na adoção de ferramentas de gestão nas redes de supermercados de Santa Catarina

Fernando Filardi

Unisul - Universidade do Sul de Santa
Catarina

Maria Terezinha Angeloni

Unisul - Universidade do Sul de Santa
Catarina

Flávio Antônio Cozzatti

Unisul - Universidade do Sul de Santa
Catarina

2009



Working paper nº 30/2009

working paper

globADVANTAGE
Center of Research in International Business & Strategy

INDEA - *Campus 5*

Rua das Olhalvas

Instituto Politécnico de Leiria

2414 - 016 Leiria

PORTUGAL

Tel. (+351) 244 845 051

Fax. (+351) 244 845 059

E-mail: globadvantage@ipleiria.pt

Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt

WORKING PAPER Nº 30/2009

May 2009

Com o apoio da UNISUL Business School



Avaliação da influência dos modismos gerenciais na adoção de ferramentas de gestão nas redes de supermercados de Santa Catarina

Fernando Filardi

Unisul - Universidade do Sul de Santa Catarina,
Rua Trajano, 219
Centro - Florianópolis - SC
88010-010
Tel: +55 48 3621-1932
E-mail: fernando.filardi@unisul.br

Maria Terezinha Angeloni

Unisul - Universidade do Sul de Santa Catarina
Rua Trajano, 219
Centro - Florianópolis - SC
88010-010
Tel: +55 48 3621-1932
E-mail: terezinha.angeloni@unisul.br

Flávio Antônio Cozzatti

Unisul - Universidade do Sul de Santa Catarina
Rua Trajano, 219
Centro - Florianópolis - SC
88010-010
Tel: +55 48 3621-1932
E-mail: fcozzatti@ig.com.br

Avaliação da influência dos modismos gerenciais na adoção de ferramentas de gestão nas redes de supermercados de Santa Catarina

RESUMO

A busca constante pela conquista e retenção do cliente originou um mercado literário de curandeiros e gurus da gestão, ganhando generosos espaços nas estantes das livrarias, vendendo fórmulas mágicas em uma tentativa de transformar a gestão de negócios em ciência exata. Este estudo investiga a situação das maiores redes de supermercados de Santa Catarina, e tem por objetivo verificar quais critérios levam seus gestores a escolherem as ferramentas de gestão adotadas e se há influência do modismo na escolha das ferramentas mesmas. Para verificar os critérios de escolha quanto à adoção das ferramentas e as influências do modismo, foi realizado A pesquisa foi realizada por intermédio de um estudo multi-caso, tendo utilizado como instrumentos de coleta de dados através de entrevistas semi-estruturadas e de análise documental. O campo de estudo foi sobre as dez maiores redes de supermercados de Santa Catarina e com base nos dados fornecidos pela ACATS – Associação Catarinense de Supermercados foram retidas dez. Para a análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo, e posteriormente os resultados foram utilizados para o cruzamento com as variáveis relatadas no referencial teórico. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi estruturadas com Os sujeitos de pesquisa são 3 especialistas no ramo de supermercados e com 1 executivo no nível de direção e/ou gerência para cada rede envolvida no estudo, somando totalizando 13 entrevistados. Os resultados revelam (1) Entre os problemas identificados destaca-se que os modelos de gestão destas organizações são construídos de acordo com as suas necessidades do momento e não com base em um planejamento, (2) A pesquisa revelou que as empresas pesquisadas possuem uma gestão familiar, conservadora e reativa, assim como uma forte coalizão entre seus componentes, e (3) que as ferramentas de gestão adotadas pela maior parte desse universo apresentaram uma homogeneidade na sua origem, bem como nas razões pelas quais foram utilizadas, indicando forte influência do modismo empresarial.

Avaliação da influência dos modismos gerenciais na adoção de ferramentas de gestão nas redes de supermercados de Santa Catarina

INTRODUÇÃO

O cenário em que as organizações atuam é globalizado e altamente competitivo, o que coloca o sistema organizacional sob pressão, em uma combinação de complexidade, velocidade e escassez de recursos. Neste contexto, as organizações e seus gestores vêm sendo pressionados a adotar diversas ferramentas de gestão com o intuito de acompanhar a dinâmica do mercado, resolver problemas internos e externos e dar uma resposta aos seus principais parceiros comerciais e aos clientes.

É possível observar que as inovações gerenciais foram se sofisticando ao longo dos anos passando a fazer parte do novo vocabulário corporativo e sendo tratadas como ferramentas de gestão que na teoria se mostram bastante interessantes, mas que na prática são muitas vezes implantadas de forma desconexa, sem o suporte de um modelo de gestão integrado.

Se por um lado as ferramentas se sofisticaram e se multiplicaram propiciando uma extensa diversidade e permitindo amplo escopo de escolha, por outro os gestores responsáveis pela sua implantação não procuraram aprofundar o entendimento do potencial destas ferramentas e nem buscaram integrá-las à visão estratégica das organizações, implantando-as simplesmente como “soluções de prateleira” sem a devida análise crítica e adequação.

Abrahamson (1996) afirma que os modismos não surgem espontaneamente como resultado do comportamento criativo dos gestores, e sim como produtos culturais produzidos para serem comercializados entre os seus seguidores. O autor descreve ainda que, em sua pesquisa, documentou os processos através dos quais os consultores utilizam-se de uma retórica que apela para as “novidades gerenciais” no processo de convencimento dos gestores que os contratam, que para DiMaggio & Powell (1991) se traduz em uma ação de isomorfismo coercitivo.

Apesar dos diversos estudos realizados sobre os fatores que influenciam na escolha de uma ferramenta gerencial, poucos estudos investigaram a influência do modismo neste processo. Partindo deste contexto o presente trabalho visa verificar quais critérios levam os gestores das dez maiores redes de supermercados de Santa Catarina a escolherem as ferramentas de gestão e se há influência do modismo na escolha das mesmas.

A fim de situar o leitor sobre as informações descritas no presente estudo, salienta-se que o mesmo está estruturado da seguinte forma. Na seção inicial é feita a introdução ao tema, passando em seguida pelas seções 2 e 3 onde serão apresentadas, respectivamente, a revisão da literatura e o método de trabalho adotado. Na seção quatro será feita a apresentação e a análise dos resultados coletados com a pesquisa empírica e, finalmente, na seção cinco serão apresentadas as considerações finais.

REVISÃO DA LITERATURA

Para tratar da influência do modismo na gestão das organizações, preliminarmente, faz-se necessário conhecer os conceitos e significados dos elementos que envolvem o assunto, ou seja, as definições de ferramentas de gestão, moda e modismo, para, em um segundo momento, contextualizar a influência deste no mundo das organizações e mais detalhadamente no setor de supermercados.

A Evolução das Ferramentas de Gestão

Por ferramentas de gestão entenda-se o conjunto de métodos e padrões de trabalho capazes de descrever como as atividades prescritas por um modelo serão efetivamente implementadas e coordenadas na organização de forma integrada. (GRIFFIN e AUDI, 2007).

De acordo com Deming (1990), ferramentas de gestão se constituem em um poderoso e valioso arsenal de instrumentos para o planejamento e a organização, cuja implantação visa a melhoria contínua do desempenho organizacional em busca da qualidade e da excelência.

Ferreira (1999) define que ferramentas de gestão são aquelas desenvolvidas com o intuito de gerir e administrar, ou seja, se ocupam da gerência e da administração de uma organização.

Para Hildorf (2005), ferramentas de gestão são capacidades, conhecimentos, habilidades e metodologias necessárias para o exercício da liderança e para uma efetiva ação gerencial. Os gestores sabem que precisam delas para implementar e conseguir resultados. Portanto, cabe a eles tomarem decisões de quais ferramentas são “realmente” necessárias para o gerenciamento da organização, considerando o arsenal de ferramentas de gestão disponíveis.

Para Kruglianskas e Terra (2003), mesmo atuando em um mercado cada vez mais competitivo, pode-se buscar novos métodos que auxiliem no gerenciamento, onde se percebe o crescimento da utilização de ferramentas de gestão. Todas as empresas buscam o aumento de lucros, redução de custos, maior produtividade, conquista de novos mercados, aumento do número de consumidores, entre outros objetivos. É justamente neste cenário que as ferramentas podem auxiliar em diversos processos, tornando-as, em última análise, uma vantagem competitiva.

Para Sleight (2000) nenhuma organização pode se dar ao luxo de ignorar ferramentas que vitalizem o mundo moderno, ou seja, muitas das ferramentas existem por serem eficientes com relação ao seu objetivo fim ou serem uma exigência do estágio atual em que se encontra a gestão, se tornando praticamente impossível sobreviver sem determinadas ferramentas para compor seu modelo de gestão.

É possível verificar que todas as ferramentas que foram construídas no decorrer do desenvolvimento da história das organizações trazem algum tipo de benefício para o processo produtivo, mesmo que não sejam implantadas na sua íntegra. (DAVENPORT, 2003). A racionalização do trabalho, seguida da visão humanística, chegando às complexas estruturas de organização social, sedimentou os processos empresariais e valorizou a flexibilização dos métodos gerenciais, abrindo caminho para a criação de novos mecanismos que visavam diagnosticar antecipadamente os riscos do

negócio e sustentar tomadas de decisão, entre outras vantagens competitivas.

Porém, na medida em que se evolui na pesquisa do estado da arte sobre os mecanismos de gestão organizacional, surgem inúmeras contribuições para o aperfeiçoamento das ações do gestor e sua forma de administrar uma organização. Ao investigar livros e periódicos contemporâneos, é possível listar um grande número de ferramentas de gestão dentre as quais a Reengenharia, a Terceirização, a Qualidade Total, a Profissionalização, a Implantação de Cargos e Salários, a Gestão Participativa, os Sistemas de Informação Gerencial - SIG, Comércio Eletrônico, os Programas de Fidelização, o *Customer Relation Management* - CRM o *Enterprise Resource Planning* - ERP, a Resposta Eficiente ao Consumidor – ECR, o *Business Intelligence* - BI, e o *Balanced Scorecard* – BSC, entre outras.

Tais ferramentas, uma vez adotadas, prometem, em maior ou menor nível, trazer aos gestores maior controle, redução dos riscos e dos custos, velocidade nas decisões, maior competitividade e melhor posicionamento de mercado frente aos concorrentes, justificando assim que os gestores experimentem e adotem essas “soluções fáceis”, pois deste modo estariam seguindo a moda ditada pelo mercado.

Pode-se citar ainda a rapidez e a voracidade com que as organizações implantam novas ferramentas de gestão, de forma a atender demandas específicas sem muitas vezes analisar os impactos, a aplicabilidade e a real necessidade de implantá-las. (CALDAS e WOOD, 1999). Essa rapidez e falta de análise é considerada por esses autores como um modismo na gestão das organizações.

A consequência deste fenômeno aponta para uma disfunção, onde muitas delas vêm sendo consideradas como responsáveis pelo sucesso ou fracasso de determinadas organizações, subestimando a atuação dos gestores do negócio.

Wood Jr. e Paes de Paula (2001) destacam ainda que “há uma massificação de teorias e conceitos transmitidos e reproduzidos por empresas de consultoria, por professores, pela mídia e por revistas

especializadas em negócios, constituindo esses atores em uma cadeia articulada considerada uma verdadeira indústria do gerencialismo”.

Neste contexto, surgiram diversos indivíduos que buscam orientar os gestores sobre as mudanças na economia e suas influências nas empresas, os “gurus”, atuando em diversas áreas, passaram a divulgar conjunto de idéias gerenciais ou “soluções milagrosas”, apresentando-as como a melhor forma de solucionar a crise que as organizações enfrentam (HUCZYNSKI, 1993).

O “dirigente inteligente” foi definido por Schön (1991) como o “administrador pensante”, pessoas cujo slogan é o seguinte: pense, colete e analise informações sobre o negócio e só então aja, propondo inovações para sua organização, baseada em processos inovadores de reflexão, transformando informações em conhecimento.

Contudo, na medida em que lhe é oferecido um número elevado de opções, cria-se a armadilha de copiar as decisões de implantação de ferramentas por conta de algum modismo gerencial, abrindo mão muitas vezes de sua capacidade crítica de escolha e julgamento das mesmas.

Portanto, partindo da premissa de que uma ferramenta de gestão é um mecanismo que tem como objetivo resolver problemas específicos na gestão de uma organização, buscando, entre outros aspectos, reduzir a possibilidade de ser imitada pela concorrência e gerando vantagem competitiva sustentável, cabe verificar e esclarecer a influência da moda e dos modismos na escolha dos gestores pelas ferramentas de gestão.

A Moda e o Modismo no Contexto Organizacional

Genericamente falando, Ferreira (2004), define a moda como: uso, hábito ou estilo geralmente aceito, variável no tempo, resultante de determinado gosto, idéia, capricho e das interferências do meio. O autor acrescenta que, moda é o uso passageiro que regula a forma de vestir, calçar, a maneira, o costume e o comportamento e que, entrar na moda, significa contemplar, absorver e adotar esses mesmos hábitos na condução de sua vida e seus afazeres.

O autor coloca ainda que moda é um fenômeno social ou cultural, de caráter mais ou menos coercitivo, que consiste na mudança periódica de estilo, e cuja vitalidade provém da necessidade de conquistar ou manter uma determinada posição social. Fernandes, Luft e Guimarães (2006), conceituam moda como: maneira, uso geral, costume, uso que depende de capricho ou fantasia. A moda reflete como somos e os tempos em que vivemos. (BARNARD, 2003; EMBACHER, 2004).

A moda e o modismo acabam por influenciar atitudes e comportamentos também no ambiente organizacional e na gestão dos negócios que, em função de sua complexidade e alto grau de exigência por resultados, torna-se terreno fértil para “experiências”, replicas e cópias das decisões tomadas por outras organizações, muitas das quais sem o devido embasamento científico e com efeitos práticos devastadores.

Com relação ao campo da gestão organizacional, Oliveira (2001) trata o modismo como soluções simplistas e fórmulas mágicas que pretendem equacionar a gestão dos negócios. O universo da moda é tido por muitos como algo volátil; o culto ao supérfluo e a hipervalorização do fútil e do transitório. Nesta linha de raciocínio, a discussão a respeito do modismo não fica apenas no âmbito dos gurus, curandeiros e interesseiros midiáticos.

As lojas dos supermercados disputam espaço no imaginário popular com os *shoppings centers* como “templos de consumo”, porém no segmento de supermercados, esse consumidor ávido por novos produtos e serviços acaba por repassar essa ansiedade aos gestores destes estabelecimentos, que se sentem pressionados a reagir a este fenômeno e a adotarem novas medidas gerenciais para atender à evolução da demanda.

Bauman (2001) comenta que na hierarquia herdada dos valores reconhecidos, a síndrome consumista degradou a duração e promoveu a transitoriedade. Colocou o valor da novidade acima do da permanência. Há muito que este autor vem chamando atenção à fluidez e fugacidade que vem caracterizando o consumo dos tempos atuais, e no campo da gestão empresarial, especialmente no que diz respeito às ferramentas de gestão, esta tendência vem se estabelecendo de maneira perigosa.

O Varejo e o Segmento de Supermercados

A definição mais comum de varejo é a ação de comprar mercadorias dos fabricantes e atacadistas e vender estas mercadorias diretamente aos consumidores finais. McCharty (1996) enfatiza que o varejo trata das vendas de produtos de consumo final a famílias e não de mercadorias industriais vendidas por atacadistas a pequenos comerciantes.

Varejo é composto por atividades de negócios que adicionam valor a produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal e familiar (LEVY et all, 2000). Sendo assim, o termo varejo destina-se a comercialização em pequenas quantidades de produtos com adição de valores para o consumidor final.

Já Parente (2000) define varejo como sendo todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O autor ainda acrescenta que os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para aquisição de produtos.

Parente (2000) classifica as instituições varejistas em 3 grupos:

a) Varejo alimentício com loja (os diferentes formatos de lojas existem em virtude da área de vendas, número médio de itens oferecidos, número de *check-outs* e seções da loja). São exemplos: bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniências, supermercado compactos e convencionais e hipermercados;

b) Varejo não alimentício (os diferentes formatos de loja existem em virtude da quantidade de linhas de produtos). São exemplos: lojas especializadas, lojas de departamento;

c) Varejo de serviço com loja, sendo exemplos: atividades varejistas de prestação de serviço sem a venda de produtos tangíveis.

Assim, para efeitos deste trabalho enquadraremos o segmento de supermercados, segundo a classificação de Parente (2000) como "varejo alimentício com loja", pois se configura como o grupo que melhor representa este segmento.

Uma análise apurada da literatura (BERRY E WILSON, 1977; BATES, 1989, SALMON, 1989 e MIRANDA 2001) aponta para as modificações ocorridas no setor de supermercados causada pela evolução tecnológica e logísticas mais avançadas, traduzidas na qualidade dos serviços prestados ao consumidor nas últimas décadas. A principal origem da evolução na gestão dos negócios dos supermercados foi o ingresso das multinacionais no mercado brasileiro, o que representa novos investimentos, com a introdução de métodos e tecnologias revolucionárias, influenciando todo o segmento de supermercados e invocando a reestruturação do setor por meio de fusões e parcerias

Segundo Coelho (2004), enfatizam que faz-se necessária a busca pela qualificação contínua de pessoas e processos para aplicação de novos conhecimentos no mundo dos negócios e da tecnologia, buscando garantir lugar neste mercado tão competitivo. Dentro desse quadro referencial, os consumidores e os colaboradores aparecem como elementos fundamentais na definição das estratégias das organizações do segmento de supermercados.

Para tanto, Abreu (1999) alerta ser necessário que a empresa saiba as suas reais necessidades, pois cada vez mais a eficiência dos processos torna-se essencial para o aumento do fluxo de caixa de uma organização.

Os estudos realizados sobre as mudanças introduzidas pelos empresários do segmento de supermercados demonstram que o enfoque proposto tem sido o de se adequar aos clientes, investindo em diferenciação do *mix* de produtos e serviços, melhoria da operação de loja, aumento da participação das marcas próprias e das seções de importados, diversificação das formas de pagamento, aumento do percentual de lojas que abrem aos domingos, entrega em domicílio, mão-de-obra especializada e treinada, investimentos em logística e frente de caixa, agilidade com a implantação de código de barras, além da participação em projetos sociais (SuperHiper 2008).

Cabe ressaltar que o varejo é o último estágio do processo de distribuição que liga os produtores aos consumidores, e que o segmento de supermercados vem consolidando sua posição no varejo devido às

condições tecnológicas e a forma como tem enfrentado as constantes mudanças no ambiente, respondendo em 2007 por um faturamento de 124,5 bilhões, representando aproximadamente 92% do total das vendas do setor do varejo alimentício brasileiro, segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS (2009), e do Nielsen Serviços de Marketing – ACNielsen (2009).

O comércio catarinense conta com 132 mil estabelecimentos das mais diversas naturezas e emprega 260 mil pessoas de acordo com pesquisa realizada pela ABRAS (2009). A receita bruta anual é de mais de R\$ 40 bilhões e destacam-se os hipermercados e supermercados que respondem por R\$ 4,2 bilhões, equivalente a mais de 10% do movimento total do comércio catarinense, consolidando este segmento como extremamente representativo dentro do Estado de Santa Catarina.

De acordo com a ABRAS (2009) existem diversas redes de supermercados espalhados pelo Brasil, sendo que, destas foram selecionadas as 10 maiores redes de supermercados de Santa Catarina para participarem do presente estudo, seguindo *ranking* da ACATS (2009).

A seguir será exposto o caminho através do qual se desenvolveu o questionamento para a realização de toda a pesquisa, com a finalidade de atingir os objetivos especificados para este trabalho. Os itens que compõem a próxima seção formam o embasamento metodológico e apresentam: a caracterização da pesquisa, a população e amostra, a definição de procedimentos de coleta de dados, bem como as técnicas de análise.

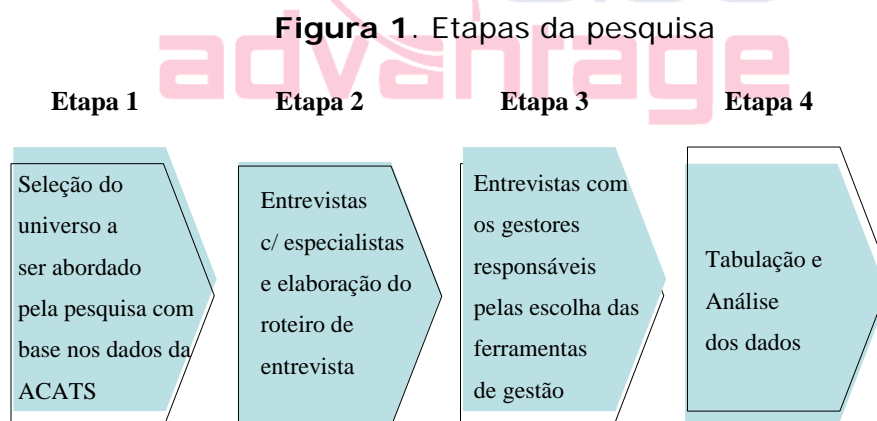
MÉTODO DO ESTUDO

A execução deste trabalho baseou-se em pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e explicativo, empregando-se a metodologia de estudo multi-caso. Para situar o problema, iniciou-se uma busca do conhecimento sobre o assunto com o maior número possível de profissionais. O tema foi abordado informalmente em reuniões com gestores das empresas estudadas e as informações preliminares revelaram falta de conhecimento e de esclarecimento sobre a questão, fato que definiu a estratégia de abordagem e de seleção da amostra.

Consultando Vergara (1997) a pesquisa foi classificada quanto aos fins como descritiva, pois visa expor que fatores influenciam os gestores das maiores redes de supermercados de Santa Catarina na escolha das ferramentas de gestão, e também explicativa, pois pretende analisar como essas escolhas ocorrem e se o modismo as influencia.

O estudo multi-caso, de acordo com Yin (2005), conta com técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas.

Na primeira etapa da pesquisa consiste da definição da amostra da pesquisa com base nos dados da ACATS (2009), onde foram selecionadas as 10 maiores redes de supermercados. Na segunda etapa foram realizadas entrevistas semi estruturadas com três especialistas no ramo de varejo, e os dados obtidos orientaram a elaboração do roteiro de entrevista a ser aplicado aos gestores.



Fonte: Elaborado pelos autores

Na terceira etapa, foram realizadas as entrevistas com 1 diretor ou gerente de cada uma das redes envolvidas totalizando 13 pessoas entrevistadas. O instrumento de pesquisa foi aplicado pessoalmente pelo pesquisador no período de setembro a outubro de 2008 e na quarta etapa

efetuou-se a tabulação e análise dos dados, conforme pode ser visto na figura 1.

Após a demonstração do processo seguido na elaboração da pesquisa, é importante destacar que a delimitação da população e da amostra é fundamental para o sucesso e compreensão da pesquisa, bem como para sua validade científica. (RICHARDSON, 1999; MATTAR, 2005). Dentre as mais diversas empresas situadas no Brasil, foram selecionadas para análise as empresas que fazem parte do segmento de supermercados de Santa Catarina. A escolha deste recorte de empresas deu-se pelo fato de fazerem parte, dentro das indústrias do estado, de um segmento responsável por fatia significativa do PIB – Produto Interno Bruto (IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2008).

A amostra foi definida de forma não probabilística intencional, baseando-se na posição no *ranking* e na acessibilidade, o qual, segundo Vergara (1997), é utilizado quando se seleciona elementos pela viabilidade de acesso a eles.

Os dados primários foram tratados mediante análise de conteúdo e fechados para posterior aplicação da estatística descritiva, que procurou identificar os fatores comuns, e compará-los com o objetivo de identificar similaridades e diferenças na escolha das ferramentas de gestão adotadas pelas empresas estudadas e qual a influência do modismo nestas escolhas, o que será exposto na seção seguinte.

RESULTADOS

Os resultados obtidos através da pesquisa serão apresentados e analisados a seguir com base em duas fontes de pesquisa, sendo que a primeira considerou as informações coletadas junto aos especialistas e possibilitou traçar o perfil das redes estudadas, e a segunda contemplou os dados referentes às entrevistas com os gestores e buscou responder as questões referentes à adoção de ferramentas.

Com relação ao perfil, segundo os especialistas entrevistados, é possível identificar que todas as organizações pesquisadas são de origem

familiar e, com exceção de uma, as demais continuam com este perfil, o que contribui para a homogeneização deste segmento, que é reforçada pela análise do aspecto cronológico, visto que estas redes têm em média vinte e cinco anos de existência, tendo atualmente a segunda ou terceira geração da família como principais gestores.

As redes estudadas foram fundadas por empreendedores imigrantes com predominância de origem italiana, 90%, e com pouca escolaridade, realidade que vem sendo alterada ao longo do tempo, já que 50% dos gestores que estão à frente do negócio possuem curso superior em administração ou em gestão de supermercados.

Outra característica identificada pela pesquisa é que 80% dos gestores têm no mínimo sete anos de empresa, o que demonstra pouca rotatividade de pessoas nos níveis gerenciais neste segmento.

Ainda de acordo com os especialistas, o grau de associação das organizações envolvidas com órgãos classistas do segmento de supermercados, e os dados apresentados evidenciam que 100% das dez redes participantes da pesquisa são vinculados à Associação Catarinense de Supermercados - ACATS e a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, e ainda 20% disseram ser associadas à Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis – AEMFLO. Cabe ressaltar que todas as questões permitiam múltiplas respostas.

Analisando estes dados, é possível constatar a total adesão aos órgãos classistas, demonstrando uma forte coalizão no segmento, o que conduz a um elevado poder de influência dessas instituições em relação a seus associados, notadamente no que diz respeito à adoção de ferramentas de gestão.

No que se refere à escolha das ferramentas de gestão, e a influência do modismo em suas decisões observou-se nas entrevistas realizadas junto aos gestores que todos os entrevistados responderam que adotam mais de um tipo de ferramenta, sendo que as mais citadas foram as ligadas à Qualidade Total, presente em 70% das 10 empresas e os Sistemas de Gestão (ERPs), implantados também em 70% das organizações.

Na seqüência destacam-se ainda os Programas de Fidelização, utilizados por 60% das empresas, seguidos da Terceirização, da Reengenharia e do Comércio Eletrônico, citado por 20% empresas, além da implantação do CRM e da Profissionalização da Gestão com a implantação de Cargos e Salários, citadas por apenas 10 % das empresas entrevistadas.

Das ferramentas adotadas, excetuando-se aquela que contempla a Profissionalização da Gestão e Cargos e Salários que tem enfoque nos colaboradores, todas as demais têm em comum um caráter mais voltado para a eficiência operacional e estão ligadas aos clientes, à tecnologia, à melhoria de processos e aos aspectos financeiros, demonstrando pouca preocupação com a sustentabilidade apoiada no tripé financeiro-social-ambiental.

Tratando-se de um segmento de altíssima competitividade, a ausência de mecanismos de planejamento estratégico nas respostas sobre as ferramentas de gestão presentes nas empresas estudadas sugere que estas não planejam suas atividades com a devida profundidade que deveriam, e provavelmente aguardam os acontecimentos para posteriormente adotar alguma ação, indicando uma gestão com tendência reativa ao ambiente.

As razões que influenciaram a escolha das ferramentas de gestão citadas pelos respondentes são as seguintes: incentivo da direção e pressão de mercado aparecem em 60% das respostas, a indicação do órgão classista e ter ouvido falar em reportagens influenciaram 50%, a sugestão dos colaboradores e a redução de custos foram motivadores para 40% dos gestores, sendo que a sugestão dos fornecedores e a visita do vendedor influenciaram 30%. A busca pela competitividade e pela melhoria da qualidade foram citadas por 20% das empresas, seguidas pela lucratividade, as exigências do consumidor, as necessidades de treinamento dos gerentes, a compra de software e o contato com casos de sucesso em outras organizações que adotaram a mesma ferramenta que influenciaram 10% das empresas.

Percebe-se que a influência das escolhas das ferramentas adotadas se deve em grande parte a origens externas de pressão de mercado, indicação de órgãos de classe, fornecedores e vendedores, reportagens e casos de

sucesso, que muitas vezes estão dissociadas das reais necessidades internas das empresas e indica forte tendência a seguir o modismo. Além disso, as decisões baseadas em incentivo da diretoria e de redução de custos, competitividade e melhoria de qualidade são do tipo "top down", motivadas principalmente pelas exigências de retorno financeiro.

Diante do exposto, pode-se inferir que redes analisadas não possuem modelos de gestão definidos, sendo os mesmos construídos de maneira não intencional. Conseqüentemente, ferramentas são adotadas, sem um planejamento prévio e, portanto não estão atreladas com a filosofia de um modelo de gestão pré-existente.

Sobre os impactos causados 40% revelam que houve aumento do número de clientes e no faturamento, 30% colocam que a implantação das ferramentas contribuiu para maior controle, tanto no nível estratégico quanto operacional, 20% disseram que as ferramentas auxiliaram na melhoria da dinâmica organizacional e da maturidade dos colaboradores, e apenas 10% afirmam que os impactos são imensos e envolvem todas as áreas.

Observa-se que a implantação das ferramentas, na percepção de todos os entrevistados, apresenta resultados positivos, quer na melhoria da eficiência organizacional quer dos controles.

Na questão do tratamento a ser dado aos impactos, 20% discutem e avaliam com a direção, 30% divulgam os resultados e envolvem os colaboradores e 50% não responderam. A parcela de 50% que respondeu, deve-se ao fato destas empresas terem adotado ferramentas de qualidade, nas quais o procedimento de divulgação e avaliação dos resultados é previsto nas normas.

Com apenas 50% das empresas entrevistadas respondendo que avaliam os resultados ou impactos decorrentes das ferramentas de gestão adotadas é possível verificar que muitas delas são aplicadas pelo simples fato de se ter ouvido falar ou porque são interessantes ou, ainda, porque precisam mostrar-se atuais em matéria de gestão das organizações, sinalizando uma tendência a implantação de ferramentas de gestão por modismo.

No tocante a avaliação, os resultados revelam que 70% avaliam a ferramenta adotada por meio de auditorias e aplicação de planilhas de acompanhamento, 15% responderam que sim, mas sem indicar o método e 15% não responderam.

Foi possível verificar que a maioria das empresas se utiliza de formas tradicionais de avaliação das ferramentas de gestão, utilizando-se de planilhas quantitativas e relatórios que muitas vezes geram respostas vagas, sem qualificar nem contextualizar o resultado, fato este que ratifica a observação de que não existe um sistema de avaliação de desempenho integrado para as ferramentas adotadas, tornando a implantação de cada ferramenta uma experiência isolada.

Questionados ainda sobre se existe planejamento de implantação de ferramentas de gestão nos próximos seis meses, 90% responderam que não planejam a aplicação de outras ferramentas reforçando a postura reativa dos gestores das empresas estudadas, sendo que apenas 10%, planejam implantar um sistema de perda zero na loja e no estoque e um banco de talentos.

Chega-se então a algumas considerações que poderão contribuir para uma melhor compreensão das formas pela quais as empresas estudadas escolhem suas ferramentas de gestão, colaborando para entender o segmento de supermercados como um todo, especialmente pelo papel relevante que ocupa no contexto do varejo nacional e na contribuição para o desenvolvimento econômico de Santa Catarina.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo visa verificar quais critérios levam os gestores das dez maiores redes de supermercados de Santa Catarina a escolherem as ferramentas de gestão e se há influência do modismo na escolha das mesmas.

Os resultados deste estudo permitiram que fossem enumeradas algumas considerações com base na literatura pesquisada e nas entrevistas realizadas nas empresas que fizeram parte deste levantamento.

Verifica-se pelos estudos realizados que não existe um fator específico que possa ser responsabilizado isoladamente pela escolha das ferramentas de gestão implantadas nas empresas estudadas, visto que as empresas citaram diversos aspectos que motivam e influenciam a escolha por esta ou aquela ferramenta, entre eles as exigências do mercado, as indicações dos órgãos classistas, os fornecedores e vendedores, as expectativas dos colaboradores, a adoção por empresas líderes de mercado em outros setores e o retorno financeiro, demonstrando elevada influência de aspectos externos, em alguns casos seguindo talvez modismos de ocasião.

O fato de manterem até o momento o estilo e a forma de administração familiar é um componente que contribui para consolidar uma gestão baseada em ações conservadoras e reativas aos sinais do ambiente externo. Além disso, constata-se que o alto índice de associativismo demonstra um elevado nível de adesão às entidades de classe, o que caracteriza um considerável poder de influência em relação a seus associados. A Associação de Classe exerce um papel de “pausterização” de procedimentos quanto à adoção de ferramentas de gestão, pois através de seus encontros divulgam as de gestão que entendem ser a forma mais adequada ao setor, gerando uma forte coalizão entre os participantes deste segmento.

Destaca-se que as ferramentas de gestão adotadas apóiam a gestão em todos os níveis organizacionais, entretanto fica claro que existe um foco mais voltado para a eficiência operacional e estão os aspectos financeiros, demonstrando pouca preocupação com a sustentabilidade.

Os resultados demonstram que existe uma homogeneização na adoção de ferramentas de gestão pelas redes integrantes da pesquisa, o que demonstra falta de criatividade e, conseqüentemente, reduz a capacidade de diferenciação competitiva.

Diante do exposto, é possível afirmar que o modismo ocorre na adoção das ferramentas de gestão independente do nível organizacional no qual elas são implantadas. Constata-se que o fenômeno de replicação se estende a todas as redes estudadas, reforçando a tendência do processo de “imitação”.

Enfatiza-se, portanto, a necessidade de intensificação da adoção de novas ferramentas de gestão que propiciem a diferenciação entre as organizações, de forma que se possa fugir da homogeneidade estrutural a que o mercado e, especialmente, as associações classistas do segmento conduzem. Acrescenta-se ainda que a busca da diferenciação, não deve se estabelecer apenas nos elementos estruturais, mas sim na capacidade crítica de escolha de ferramentas de gestão realmente úteis e integradas ao modelo de gestão vigente.

Com esse estudo, foi possível traçar um perfil dos gestores das maiores redes de supermercados de Santa Catarina, buscando contribuir para o entendimento do processo de escolha e implantação das ferramentas de gestão nessas organizações, além de uma melhor compreensão sobre a influência do modismo neste processo. Como limitação do estudo, foi possível verificar a cautela dos participantes em externarem claramente as razões da escolha das ferramentas de gestão adotadas.

Acredita-se que esse estudo auxilie no processo de escolha e implantação das ferramentas de gestão a adotar, fornecendo a base do que é levado em conta nessa escolha, bem como algumas questões ligadas ao modismo gerencial neste segmento.

Fica como sugestão para trabalhos futuros a realização de pesquisas que possam determinar como os gestores de organizações de outros segmentos e setores da economia escolhem as ferramentas de gestão, qual a influência do modismo e como funciona a sinergia entre as diversas ferramentas adotadas e a integração com seus modelos de gestão.

REFERÊNCIAS

- ABRAS** – Associação Brasileira de Supermercados. Santa Catarina: Oportunidades e Negócios. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/superhiper/>>. Acesso em 01/04/2009.
- ABRAHAMSON, E.** Management Fashion. *Academy of Management Review*, vol 21, no. 1, pp. 254-285. 1996.
- ABREU, A.R.P.** O complexo da moda na cidade do Rio de Janeiro Trabalho realizado para o plano estratégico da cidade: IFCS/UFRJ, 1995.

- ACATS – Associação Catarinense de Supermercados.** Pesquisa Acats/WB Telecom Disponível em:
<http://www.acats.com.br/paginas/termometro.htm>. Acesso em 28/04/2009.
- ACNIELSEN.** Relatório do Setor. Disponível em:
<<http://www.br.nielsen.com/issues/retail.shtml>.> Acesso em 01/04/2009.
- BATES, A.D.** The extended speciality store: a strategic oportunity for the 1990´s. *Journal of Retailing*, v. 55, n. 1, 1989.
- BARNARD, M.** Moda e Comunicação. Rio de Janeiro: Rocco, 2003.
- BAUMAN, Z.** Modernidade líquida. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BERRY, L.L. & WILSON, I.H.** Retailing: the next ten years. *Journal of Retailing*, v. 53, n. 3, 1997.
- CALDAS, M.P. & WOOD Jr., T.** Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Anais. Foz Iguaçu, 1999.
- COELHO, A.** Planejamento e Gestão Estratégicos. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2004.
- DAVENPORT, T.H.** Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DEMING, W.E.** Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques- Saraiva, 1990.
- DIMAGGIO, P.J. & POWELL, W.W.** The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: DIMAGGIO, P.J. & POWELL, W.W. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991.
- DORNELLES, J.R.W.** Direito a viver em uma sociedade democrática. uma breve análise sobre a democracia, direitos humanos e cidadania. Rio de Janeiro: Revista de Direito, Estado e Sociedade, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Direito, nº 22/23, jan/dez 2003.
- EMBACHER, A.** Moda e Identidade. São Paulo: Anhembi, 2004.
- FERNANDES, F; LUFT, C.P. & GUIMARÃES, F.M.** Dicionário brasileiro Globo. 55. ed. São Paulo: Globo, 2006. 1v.
- FERREIRA, H. M. D.** Moda e visões para o século XXI. Rio de Janeiro: Águila, v. 6, p. 92-96, 1999.
- GRIFFIN, R.W. & AUDI, M.T.** Introdução à administração. 1. ed. São Paulo: Ática, 2007.
- HILDORF, L.** Atitudes vencedoras. São Paulo: Ed. SENAC, 2005
- HUCZYNSKI, A.A.** Management gurus: what makes them and how to become one. London: Routledge, 1993.

- IBGE.** Pesquisa Industrial, Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 12 set. 2008.
- KRUGLIANSKAS, I. & TERRA, J.C.C.** Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- LAS CASAS, A.L.** Marketing de varejo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEVY, M. & WEIZ, B.A.,** Administração de varejo. São Paulo, Atlas, 2000.
- MATTAR, F.N.** Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento. São Paulo: Atlas, 2005.
- McCHARTY, E. J.** Comercializazion. Buenos Aires: Ed. Ateneo, 1967.
- MIRANDA, C.L.** Satisfação do cliente em supermercados: a avaliação da qualidade dos serviços. Dissertação (mestrado em Engenharia da Produção) Faculdade de Engenharia, UFSC, Florianópolis, 2001
- OLIVEIRA, T.M.** Modismo em relações públicas. INTECOM. XXIV – Congresso Brasileiro da Comunicação. Campo Grande: Mato Grosso do Sul, setembro 2001.
- PARENTE, J.** Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- RICHARDSON, R.J.** Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo Atlas: 1999.
- SALMON, W.J.** Retailing in the age of execution. *Journal of Retailing*, no. 3, Fall 1989.
- SCHÖN, D.A.** The Reflective Turn: Case Studies In and On Educational Practice, New York: Teachers Press, Columbia University, 1991.
- SLEIGHT, S.** Como usar a tecnologia da informação. São Paulo: Publifolha, 2000.
- SUPERHIPER:** 50 anos de supermercados no Brasil. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/superhiper> > Acesso em 10/04/2009.
- VERGARA, S.C.** Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1997.
- YIN, R.K.** Estudo de Casos – Planejamento e Métodos. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WOOD JR, T. & PAES DE PAULA, A.P.** Pop-management. In: XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, Campinas e Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. p. 1-15.
- WOOD JR, T.** Gurus, curandeiros e modismos gerenciais. São Paulo: Atlas, 1999.

Mais leve que o ar, gestão empresarial na era de gurus, curandeiros e modismos gerenciais. São Paulo: Atlas, 1997.