
AVALIAÇÃO DA INFLUÊNCIA DOS MODISMOS GERENCIAIS NA ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO NAS REDES DE SUPERMERCADOS DE SANTA CATARINA

DOI: 10.5700/rege 418

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

Fernando Filardi

Doutor em Administração pela FEA-USP. Professor e Pesquisador do Programa de Mestrado da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO) e da Pós-Graduação em Gestão Empresarial da Fundação Getúlio Vargas (FGV) – Rio de Janeiro-RJ, Brasil
E-mail: fernando.filardi@fgv.br

Recebido em: 16/7/2009

Aprovado em: 22/7/2010

Maria Terezinha Angeloni

Doutora em Administração pela Université Pierre-Mendès, Grenoble, França
Professora do Departamento de Ciências da Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) – Florianópolis-SC, Brasil
E-mail: terezinha.Angeloni@unisul.br

Flávio Antônio Cozzatti

Mestrando em Administração na Unisul. Professor do Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina (CESUSC) – Florianópolis-SC, Brasil
E-mail: fcozzatti@ig.com.br

RESUMO

A busca constante pela conquista e retenção do cliente originou um mercado literário de curandeiros e gurus da gestão, que ganharam generosos espaços nas livrarias vendendo fórmulas mágicas na tentativa de transformar a gestão de negócios em ciência exata. Este estudo investigou a situação das maiores redes de supermercados de Santa Catarina, tendo como objetivo verificar quais critérios levaram seus gestores a escolher as ferramentas de gestão adotadas e se há influência do modismo nessa escolha. A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo multicaso e contou, como instrumentos de coleta de dados, com entrevistas semiestruturadas e análise documental. A amostra foi delimitada com base nos dados fornecidos pela Associação Catarinense de Supermercados (ACATS), de onde foram selecionadas as dez maiores redes de supermercados de Santa Catarina. Os resultados revelam que os modelos de gestão dessas organizações são construídos de acordo com as necessidades de momento destas e sem planejamento; que as empresas pesquisadas apresentam uma gestão familiar, conservadora e reativa, assim como uma forte coalizão entre seus componentes; e que as ferramentas de gestão adotadas pela maior parte desse universo apresentaram uma homogeneidade na sua origem, bem como nas razões pelas quais foram adotadas, revelando forte influência do modismo empresarial.

Palavras-chave: Modelos de Gestão, Modismo Gerencial, Gestão de Supermercados.

EVALUATION OF THE INFLUENCE OF MANAGEMENT FADS IN ADOPTION OF MANAGEMENT TOOLS IN SUPERMARKET CHAINS OF SANTA CATARINA

ABSTRACT

The systematic challenge for the conquest and retention of customers has produced a literary market of management gurus and quacks who have won generous space in bookstores to sell magic formulas in an attempt to transform business management into an exact science. This study investigated the largest

supermarket chains in Santa Catarina to determine criteria that led managers to choose the management tools adopted and whether fads influence this choice. Research was conducted using a multi-case study with data collected by semi-structured interviews and documentary analysis. The sample was based upon data provided by the “Associação Catarinense de Supermercados (ACATS)”, Santa Catarina Association of Supermarkets from which the ten largest supermarket chains of Santa Catarina were selected. Results show that their management models are tailored to immediate needs, without planning and that the chains are family-run, conservative and reactive. There is a strong coalition among them and tools of management adopted by most of them revealed a homogeneous origin as well as similar reasons for adopting them, indicating a strong influence of business fads.

Key words: Management Models, Management Fads, Supermarket Management.

EVALUACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LOS MODISMOS GERENCIALES EN LA ADOPCIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN LAS REDES DE SUPERMERCADOS DE SANTA CATARINA

RESUMEN

La busca constante por la conquista y retención del cliente originó un mercado literario de curanderos y gurús de la gestión, que adquirieron generosos espacios en las librerías vendiendo fórmulas mágicas en la tentativa de transformar la gestión de negocios en ciencia exacta. Este estudio investigó la situación de las mayores redes de supermercados de Santa Catarina, teniendo como objetivo verificar qué criterios llevaron a sus gestores a elegir las herramientas de gestión adoptadas y si hay influencia del modismo en esa preferencia. La investigación fue conducida a través de un estudio múltiple y contó, como instrumentos de colecta de datos, con entrevistas semiestructuradas y análisis de documentos. La muestra fue delimitada basándose en los datos proporcionados por la Asociación Catarinense de Supermercados (ACATS), de donde fueron seleccionadas las diez mayores redes de supermercados de Santa Catarina. Los resultados revelan que los modelos de gestión de estas organizaciones son construidos de acuerdo con las necesidades del momento y sin planeamiento; que las empresas investigadas presentan una gestión familiar, conservadora y reactiva, así como una fuerte coalición entre sus componentes; y que las herramientas de gestión adoptadas por la mayor parte de este universo presentaron una homogeneidad en su origen, bien como en las razones por las cuales fueron adoptadas, revelando fuerte influencia del modismo empresarial.

Palabras-clave: Modelos de Gestión, Modismo Gerencial, Gestión de Supermercados.

1. INTRODUÇÃO

O cenário em que as organizações atuam é globalizado e altamente competitivo, o que coloca o sistema organizacional sob pressão, advinda de uma combinação de complexidade, velocidade e escassez de recursos. Nesse contexto, as organizações e seus gestores vêm sendo pressionados a adotar diversas ferramentas de gestão para 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 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 por sua implantação, não procuraram aprofundar o entendimento do potencial dessas 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 por meio dos quais os consultores se utilizam de uma retórica que apela para as “novidades gerenciais” no processo de convencimento dos gestores que os contratam.

Para DiMaggio e Powell (1983), esse processo se traduz em uma ação de isomorfismo normativo, visto que leva a uma racionalização e homogeneização das organizações, sem no entanto torná-las mais eficientes.

Apesar dos diversos estudos realizados sobre os fatores que influenciam na escolha de uma ferramenta gerencial, poucos investigaram a influência do modismo nesse processo. Partindo

desse contexto, o presente trabalho visou verificar quais critérios levam os gestores das dez maiores redes de supermercados de Santa Catarina a escolher as ferramentas de gestão, e se há influência do modismo na escolha destas.

O objetivo desta pesquisa foi verificar quais critérios levam os gestores das organizações do setor supermercadista a adotar ferramentas gerenciais e se eles são influenciados pelos modismos gerenciais em suas escolhas.

A fim de facilitar ao leitor a leitura das informações descritas no presente estudo, salienta-se que o texto está estruturado da seguinte forma: na seção inicial é feita a introdução ao tema; em seguida, nas seções 2 e 3, são apresentados, respectivamente, a revisão da literatura e o método de trabalho adotado; na seção quatro são feitas a apresentação e a análise dos resultados coletados na pesquisa empírica e, finalmente, na seção cinco, são apresentadas as considerações finais.

2. 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 último no mundo das organizações e, mais detalhadamente, no setor de supermercados.

2.1. A Evolução das Ferramentas de Gestão

Por ferramentas de gestão entende-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; 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 à 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, que 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 tomar decisões sobre quais ferramentas são “realmente” necessárias para o gerenciamento da organização, considerando o arsenal de ferramentas de gestão disponíveis.

Já Kruglianskas e Terra (2003) afirmam que, mesmo atuando em um mercado cada vez mais competitivo, podem-se buscar novos métodos que auxiliem no gerenciamento, onde se percebe o crescimento da utilização de ferramentas de gestão. Todas as empresas buscam aumento de lucros, redução de custos, maior produtividade, conquista de novos mercados, aumento do número de consumidores, entre outros objetivos. É justamente nesse cenário que as ferramentas podem auxiliar em diversos processos, o que as torna, 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 ou por serem uma exigência do estágio atual em que se encontra a gestão, tornando-se praticamente imprescindíveis para compor um 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 e das complexas estruturas de organização social, sedimentou os processos empresariais e valorizou a flexibilização dos métodos gerenciais, abrindo caminho para a criação de mecanismos que visavam diagnosticar antecipadamente os riscos do negócio e sustentar tomadas de decisão, entre outras vantagens competitivas.

À medida que evolui a pesquisa do estado da arte sobre os mecanismos de gestão organizacional, surgiram inúmeras contribuições para o aperfeiçoamento das ações do gestor e de sua forma de administrar uma organização. Pela investigação em 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), o 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 em relação aos concorrentes, justificando assim que os gestores experimentem e adotem essas “soluções fáceis”, seguindo a moda ditada pelo mercado.

Podem-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 seus impactos, aplicabilidade e real necessidade de implantação (CALDAS; WOOD, 1999). Essa rapidez e falta de análise são consideradas por esses autores modismos na gestão das organizações.

A consequência desse fenômeno aponta para uma disfunção, qual seja, a de muitas das ferramentas citadas estarem sendo consideradas responsáveis pelo sucesso ou fracasso de determinadas organizações, subestimando-se a capacidade 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”.

Nesse contexto, surgiram diversos indivíduos que buscam orientar os gestores sobre as mudanças na economia e suas influências nas empresas, os “gurus”, que, atuando em diversas áreas, passaram a divulgar um conjunto de ideias 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 haja, propondo inovações para sua organização, baseadas em processos inovadores de reflexão, e transformando informações em conhecimento.

Contudo, uma vez que é oferecido um número elevado de opções, pode-se cair na armadilha de copiar as decisões de implantação de ferramentas por conta de algum modismo gerencial, abrindo-se mão muitas vezes da capacidade crítica de escolha e julgamento delas.

Portanto, partindo-se 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 outras coisas, 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, pelos gestores, das ferramentas de gestão.

2.2. A Moda e o Modismo no Contexto Organizacional

Para melhor compreensão do fenômeno em estudo, apresenta-se abaixo uma breve explanação sobre os conceitos de Moda e Modismo.

De acordo com Dichter (1995), a Moda é o estilo que prevalece em qualquer tempo, ou a busca da novidade por si própria, segundo McCracken (1985). A adoção e a popularização de ferramentas gerenciais pelos gestores têm se caracterizado como sendo fenômenos muito parecidos com os processos de origem estética.

A diferença marcante entre a moda tradicional e os modismos gerenciais pode ser encontrada no contexto organizacional. As organizações que adotam inovações são percebidas como flexíveis e adaptáveis. Organizações que não adotam inovações são vistas como inertes ou patológicas, ignorando as mudanças e isolando-se do meio ambiente. Portanto, tanto a moda quanto os modismos são estratégias de rápida e fácil implementação para quebrar essa lógica, o que as torna verdadeiros objetos de sedução.

Abrahamson (1996) escreve que a perspectiva da moda e do modismo partilha do mesmo pressuposto, ou seja, sob condições de incerteza as organizações tendem a imitar outras organizações. O que diferencia uma da outra é o fato de que, na

perspectiva da moda, as organizações são influenciadas por atores de fora de seu grupo, e, na perspectiva do modismo, as inovações são difundidas quando as organizações imitam outras do mesmo grupo.

Quando uma pessoa adota um novo estilo no mundo da moda, isso significa um antídoto à obsolescência – ela se despe da roupa velha e assim se livra de tudo que é antigo, rejuvenesce, pelo menos na aparência.

O mesmo pode ser afirmado em relação aos modismos das ferramentas gerenciais. A tendência de algumas organizações de adotar qualquer “novidade” pode sinalizar uma tentativa de passar ao mercado a imagem de estarem “à frente de seu tempo”, para não serem tachadas de retrógradas.

Lipovetsky (1991) nos mostra que o processo de adoção de um modismo ocorre mediante um movimento de massa, que tanto pode acontecer dentro da organização como fora e que auxilia a disseminação do modismo pela comunidade empresarial.

Existe uma cultura de conformidade na qual as tendências gerenciais são seguidas porque outros já as adotaram, demonstrando o poder das influências comportamentais e sociais sobre os gestores.

Assim como a moda, a gestão das organizações parece que convive com eventos do tipo onda: cada nova ideia é adotada pelos executivos assim que surge em seminários, cursos e consultorias, que tendem a ressaltar somente seus benefícios em detrimento de suas fragilidades.

Souza e Salgado (2002) escrevem que, além de os modismos gerenciais serem superficiais e transitórios por natureza, pois duram até que outros os substituam, essa superficialidade tem sido agravada pelos meios de *marketing*, que associam a imagem da empresa à de uma empresa de excelência pela introdução de novas ideias, novas formas organizacionais, novas técnicas e produtos. Ou seja, os modismos gerenciais são modelos empíricos, em sua grande maioria apresentados como fórmulas salvadoras.

Por meio de um discurso que “glamouriza” o novo, exacerbando a atuação dos agentes em um cenário complexo, volátil e incerto, as organizações se constituem em terreno fértil para o surgimento dos modismos gerenciais, que se apresentam às

empresas para direcionar suas atividades e, uma vez implementados, assegurar a competitividade e a excelência organizacional.

Genericamente falando, Ferreira (1999) define a moda como: uso, hábito ou estilo geralmente aceito, variável no tempo, resultante de determinado gosto, ideia, capricho e das interferências do meio. O autor acrescenta que moda é o uso passageiro que regula a forma de vestir e calçar, a maneira, o costume e o comportamento, e que entrar na moda significa contemplar, absorver e adotar esses mesmos hábitos na condução da vida e dos afazeres.

O autor afirma 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 razão de sua complexidade e alto grau de exigência de resultados torna-se terreno fértil para “experiências”, réplicas 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) considera o modismo soluções simplistas e fórmulas mágicas que pretendem equacionar a gestão dos negócios. O universo da moda é tido por muitos como algo volátil, um culto ao supérfluo e uma hipervalorização do fútil e do transitório. Nessa 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 desses estabelecimentos, que se sentem pressionados a reagir a esse fenômeno e a adotar 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, colocando o valor da novidade acima do da permanência. Há muito esse autor vem chamando a atenção para a fluidez e fugacidade que têm caracterizado o consumo dos tempos atuais; no campo da gestão empresarial, especialmente no que diz respeito às ferramentas de gestão, essa tendência vem se estabelecendo de maneira perigosa.

2.3. O Varejo e o Segmento de Supermercados

A definição mais comum de varejo é: a ação de comprar mercadorias dos fabricantes e atacadistas e vendê-las diretamente aos consumidores finais. McCharty (1997) 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.

O varejo é composto de atividades de negócios que adicionam valor a produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal e familiar (LEVY; WEIZ, 2000). Sendo assim, o termo varejo refere-se à comercialização de 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 sua aquisição.

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, supermercados 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. São exemplos: atividades varejistas de prestação de serviço sem a venda de produtos tangíveis.

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

Uma análise apurada da literatura (BERRY; WILSON, 1997; BATES, 1989; SALMON, 1989; MIRANDA, 2001) revela as modificações ocorridas no setor de supermercados, causadas pela evolução tecnológica e por 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, que representou novos investimentos e a introdução de métodos e tecnologias revolucionárias, os quais influenciaram todo o segmento de supermercados e invocaram a reestruturação do setor por meio de fusões e parcerias

Segundo Coelho (2004), é necessária a busca pela qualificação contínua de pessoas e processos para a aplicação de novos conhecimentos no mundo dos negócios e da tecnologia, a fim de garantir lugar nesse mercado tão competitivo. Nesse quadro referencial, os consumidores e os colaboradores aparecem como elementos fundamentais na definição das estratégias das organizações do segmento de supermercados. Por isso, Abreu (1995) alerta sobre a necessidade de a empresa saber quais são as reais necessidades de todos os envolvidos, pois cada vez mais a eficiência dos processos se torna essencial para o aumento do fluxo de caixa de uma organização.

Os estudos realizados sobre as mudanças adotadas 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 de 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 e participação em projetos sociais (SUPERHIPER 2009).

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 em razão das condições tecnológicas e da forma como tem enfrentado as constantes mudanças no ambiente. O setor apresentou em 2007 um faturamento de 124,5 bilhões, representando aproximadamente 92% do total das vendas do setor de 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, destacando-se os hipermercados e supermercados, que respondem por R\$ 4,2 bilhões, o equivalente a mais de 10% do movimento total do comércio catarinense, porcentual que consolida esse segmento como extremamente representativo no Estado de Santa Catarina.

De acordo com a ABRAS (2009), existem diversas redes de supermercados espalhadas pelo Brasil. Destas, foram selecionadas para o presente estudo as 10 maiores redes de supermercados de Santa Catarina, segundo o *ranking* da ACATS (2009).

A seguir será exposto o caminho pelo 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 a amostra, a definição dos procedimentos de coleta de dados, bem como as técnicas de análise.

3. MÉTODO DO ESTUDO

A execução deste trabalho baseou-se em pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e explicativo, com emprego da metodologia de estudo multicaso. Para situar o problema, iniciou-se uma busca de 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.

Conforme Vergara (1997), a pesquisa foi classificada quanto aos fins como descritiva, pois visa expor quais 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.

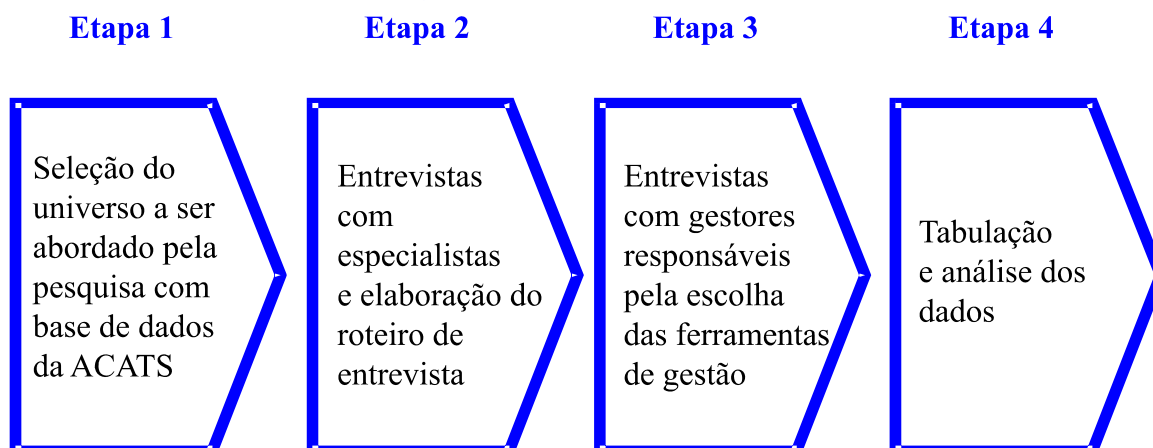
O estudo multicaso, de acordo com Yin (2005), conta com técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos

acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas com as pessoas neles envolvidas.

Na primeira etapa da pesquisa foi realizada a definição da amostra da pesquisa com base nos dados da ACATS (2009), de onde foram selecionadas as 10 maiores redes de supermercados, que juntas respondem por mais de 80% do faturamento do setor no Estado e cujas lojas possuem mais de 10 *check-outs*.

Na segunda etapa foram feitas reuniões com três especialistas do ramo varejista – um que atua como consultor, um professor de ensino superior na área de varejo e um ex-dirigente classista –, com o objetivo de formatar um roteiro para as entrevistas. Foi concebido um questionário estruturado, composto de questões abertas e fechadas, aplicado aos gestores diretamente pelos autores.

Figura 1: Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

Na terceira etapa foram realizadas entrevistas com um diretor, que além de atuar como diretor é também sócio proprietário, e com um gerente, funcionário contratado, de cada uma das redes envolvidas. O instrumento de pesquisa foi aplicado pessoalmente pelos pesquisadores no período de setembro a outubro de 2008. Na quarta etapa efetuaram-se a tabulação e a 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 aquelas que fazem parte do segmento de supermercados de Santa Catarina. A escolha dessas empresas deu-se pelo fato de estas fazerem parte, dentre as indústrias do Estado, de um segmento responsável por fatia significativa do Produto Interno Bruto (PIB): em torno de 7% (IBGE, 2008).

A Revista *Superhiper* (2009) registrou que o país gerou R\$ 2,9 trilhões em riquezas e que o autosserviço foi responsável por R\$ 160 bilhões, dos quais o segmento catarinense representa 4% (ABRAS, 2009).

A amostra foi definida de forma não probabilística intencional, baseando-se na posição

no *ranking* e na acessibilidade, a qual, segundo Vergara (1997), é utilizada quando se selecionam 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 tanto identificar os fatores comuns do processo de escolha das ferramentas e compará-los, com o objetivo de identificar similaridades e diferenças na adoção dessas ferramentas pelas empresas estudadas, quanto verificar qual foi a influência do modismo nessas escolhas, o que será exposto na seção seguinte.

4. RESULTADOS

Os resultados obtidos com a pesquisa serão apresentados e analisados a seguir, com base em duas fontes de pesquisa: a primeira considerou as informações coletadas com especialistas e possibilitou traçar o perfil das redes estudadas; a segunda contemplou os dados referentes às entrevistas com os gestores e buscou responder às 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 que, com exceção de uma, as demais continuam com esse perfil, o que contribui para a homogeneização desse segmento. Essa homogeneização é reforçada pela análise do aspecto cronológico, visto que essas redes têm em média vinte e cinco anos de existência e, atualmente, como principais gestores, a segunda ou terceira geração da família.

As redes estudadas foram fundadas por empreendedores imigrantes, predominantemente 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.

De acordo com a ACATS (2009), no mercado catarinense prevalecem as empresas de controle familiar de pequeno e médio porte, que têm uma relação bem próxima com as comunidades onde operam. Segundo essa instituição, o consumidor reage bem a esse modelo, criando uma relação de confiança e fidelização com a empresa.

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

Ainda de acordo com os especialistas e os dados apresentados, com relação ao grau de associação das organizações envolvidas com órgãos classistas do segmento de supermercados, observou-se que 100% das dez redes participantes da pesquisa são vinculadas à Associação Catarinense de Supermercados (ACATS) e à 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-se esses dados, pode-se constatar a total adesão das empresas aos órgãos classistas, o que demonstra uma forte coalizão no segmento e, por consequência, um elevado poder de influência dessas instituições sobre seus associados, notadamente no que diz respeito à adoção de ferramentas de gestão.

No que se refere à escolha das ferramentas de gestão e à influência do modismo nessa decisão, observou-se nas entrevistas realizadas com os gestores que todos os entrevistados responderam que adotam mais de um tipo de ferramenta, tendo sido as mais citadas a Qualidade Total, presente em 70% das 10 empresas, e os Sistemas de Gestão (ERPs), implantados também em 70% das organizações. Na sequência, destacam-se ainda os Programas de Fidelização, utilizados por 60% das empresas, seguidos da Terceirização, da Reengenharia e do Comércio Eletrônico, citados por 20% empresas, além da implantação do CRM, da Profissionalização da Gestão e da implantação de Cargos e Salários, citadas por apenas 10% das empresas entrevistadas.

Todas as ferramentas adotadas – excetuando-se a Profissionalização da Gestão e Cargos e Salários, que enfocam os colaboradores – têm em comum um caráter voltado mais 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 e que provavelmente aguardam os acontecimentos para posteriormente adotarem alguma ação, revelando uma gestão com tendência reativa ao ambiente.

As razões da escolha das ferramentas de gestão citadas pelos respondentes são as seguintes: incentivo da direção e pressão de mercado apareceram em 60% das respostas; indicação do órgão classista e ter ouvido falar em reportagens influenciaram 50%; sugestão dos colaboradores e redução de custos foram determinantes para 40% dos gestores; sugestão dos fornecedores e visita do vendedor influenciaram 30%. A busca pela competitividade e pela melhoria da qualidade foi citada por 20% das empresas, seguida 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 nas escolhas das ferramentas adotadas tem, em grande parte, origem externa, relacionada à pressão do mercado, indicação de órgãos de classe, fornecedores e vendedores, reportagens e casos de sucesso, que muitas vezes estão dissociados das reais necessidades internas das empresas e indicam forte tendência de seguir modismos. Além disso, as decisões baseadas em incentivo da diretoria, redução de custos, competitividade e melhoria da 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, mas sim construídos de maneira não intencional. Consequentemente, ferramentas são adotadas sem um planejamento prévio e, portanto, não estão atreladas à filosofia de um modelo de gestão preexistente.

Sobre os impactos causados, 40% dos respondentes revelaram que houve aumento no número de clientes e no faturamento; 30% afirmaram que a implantação das ferramentas contribuiu para maior controle tanto no nível

estratégico quanto no operacional; 20% disseram que as ferramentas auxiliaram na melhoria da dinâmica organizacional e na maturidade dos colaboradores, e apenas 10% afirmaram 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, uma vez que houve melhoria na eficiência organizacional e nos controles.

Sobre o 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 é de empresas que adotaram 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, verifica-se que muitas destas são aplicadas porque se ouviu falar delas, ou porque são interessantes ou, ainda, porque os gestores precisam se mostrar atuais em matéria de gestão das organizações, o que sinaliza uma tendência à implantação de ferramentas de gestão por modismo.

No tocante à avaliação, os resultados revelam que 70% avaliam a ferramenta adotada por meio de auditorias e aplicação de planilhas de acompanhamento, 15% avaliam, mas não indicaram 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, recorrendo a planilhas quantitativas e relatórios que muitas vezes geram respostas vagas, sem qualificar nem contextualizar o resultado, fato que ratifica a observação de que não existe um sistema de avaliação de desempenho integrado para as ferramentas adotadas, o que torna a implantação de cada ferramenta uma experiência isolada.

Questionados ainda sobre se existe planejamento de implantação de ferramentas de gestão para os seis meses seguintes, 90% responderam que não planejam a aplicação de outras ferramentas, o que reforça a postura reativa dos gestores das empresas estudadas; 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, assim como colaborar para um entendimento do segmento de supermercados como um todo, especialmente pelo papel relevante que este ocupa no contexto do varejo nacional e na contribuição para o desenvolvimento econômico de Santa Catarina.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

Verificou-se, pelos estudos realizados, que não existe um fator específico responsável isoladamente pela escolha das ferramentas de gestão implantadas nas empresas estudadas, visto que estas citaram diversos aspectos que motivam e influenciam a escolha desta ou daquela ferramenta. Dentre esses aspectos, podem-se citar 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, que mostram elevada influência de aspectos externos e, em alguns casos, de modismos de ocasião.

O fato de as empresas 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 um alto índice de associativismo e um elevado nível de adesão às entidades de classe, o que caracteriza um considerável poder de influência destas sobre seus associados. A Associação de Classe exerce um papel de “pausterização” de procedimentos na adoção de ferramentas de gestão, pois em seus encontros divulga aquelas que entende ser as mais adequadas ao setor, gerando uma forte coalizão entre os participantes do segmento.

Destaca-se que as ferramentas de gestão adotadas apoiam a gestão em todos os níveis organizacionais, entretanto fica claro que o foco é mais dirigido à eficiência operacional e aos aspectos financeiros, o que revela pouca preocupação com a sustentabilidade.

Os resultados evidenciam que existe uma homogeneização na adoção de ferramentas de gestão pelas redes integrantes da pesquisa, o que indica 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 independentemente do nível organizacional em que estas 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 de diferenciação não deve se estabelecer apenas nos elementos estruturais, mas também na capacidade crítica de escolha de ferramentas de gestão realmente úteis e integradas ao modelo de gestão vigente.

Neste estudo buscou-se traçar um perfil dos gestores das maiores redes de supermercados de Santa Catarina, a fim de contribuir para o entendimento tanto do processo de escolha e implantação das ferramentas de gestão nessas organizações, quanto da influência do modismo nesse processo.

Acredita-se que este estudo auxiliará no processo de escolha e implantação das ferramentas de gestão a adotar, fornecendo a base do que é levado em consideração pelos gestores nessa escolha, bem como algumas questões ligadas ao modismo gerencial nesse segmento.

Observa-se como limitação do estudo a extrema cautela dos participantes em externar claramente as razões da escolha das ferramentas de gestão adotadas, o que dificultou em parte a investigação.

Cabe citar ainda como recomendações para trabalhos futuros a realização de pesquisas que possam determinar como os gestores de organizações de outros segmentos da economia escolhem as ferramentas de gestão, analisar a influência do modismo nesses segmentos, verificar como funciona a sinergia entre as diversas ferramentas adotadas e a integração com os modelos de gestão das empresas, assim como replicar este estudo em outros Estados do país.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHAMSON, E. Management Fashion. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 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. Rio de Janeiro: IFCS/UFRJ, 1995.
- ACNIELSEN. *Relatório do Setor*. Disponível em: <<http://www.br.nielsen.com/issues/retail.shtml>>. Acesso em: 1 abr. 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). *Santa Catarina: Oportunidades e Negócios*. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/superhiper/>>. Acesso em: 1 abr. 2009.
- ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE SUPERMERCADOS (ACATS). *Pesquisa ACATS/WB Telecom*. Disponível em: <<http://www.acats.com.br/paginas/termometro.htm>>. Acesso em: 28 abr. 2009.
- BARNARD, M. *Moda e Comunicação*. Rio de Janeiro: Rocco, 2003.
- BATES, A. D. The extended speciality store: a strategic opportunity for the 1990's. *Journal of Retailing*, v. 55, n. 1, p. 379-388, 1989.
- 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, p. 5-28, Fall 1997.
- CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 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, E. *Qualidade: a Revolução da Administração*. São Paulo: Ed. Marques Saraiva, 1990.
- DICHTER, E. *Why we dress the way we do. The psychology of fashion*. Graduate School of Business Administration: Lexington NYU Books, 1995.
- 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. American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, Apr. 1983. [doi:10.2307/2095101](https://doi.org/10.2307/2095101)
- 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: Áquila, 1999. v. 6, p. 92-96.
- 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.
- LEVY, M.; WEIZ, B. A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIPOVETSKY, G. *O império do efêmero*. São Paulo: Cia das Letras, 1991.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento*. São Paulo: Atlas, 2005.
- MCCHARTY, E. J. *Comercialización*. Buenos Aires: Ed. Ateneo, 1997.
- MCCRACKEN, G. O. The Trickle Down Theory Rehabilitated. In: SOLOMON, M. (Ed.). *The psychology of fashion*. Massachusetts: Lexington Books, 1985.
- 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. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24., 2001, Campo Grande. *Anais...* São Paulo: Intercom/Portcom, 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*, v. 65, n. 3, p. 368-378, 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.
- SOUZA, C. R.; SALGADO, D. O repasse de modismos: considerações técnicas sobre a questão ambiental na formação de administradores. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 13., Rio de Janeiro, 2002. *Anais...* Rio de Janeiro: ANGRAD, 2002.
- SUPERHIPER. *50 anos de supermercados no Brasil*. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/superhiper>> Acesso em: 10 abr. 2009.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- YIN, R. K. *Estudo de Casos – Planejamento e Métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- 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.
- WOOD JR., T.; PAES DE PAULA, A. P. *Pop-management*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas; Rio de Janeiro. *Anais...* Campinas; Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. p. 1-15.