

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

EDVALDO JOSÉ BARROS QUEIROZ

CULTURA ORGANIZACIONAL E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
CONTRIBUIÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DE AUTOMAÇÃO NO SEGMENTO
FARMACÊUTICO

RIO DE JANEIRO

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

EDVALDO JOSÉ BARROS QUEIROZ

CULTURA ORGANIZACIONAL E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
CONTRIBUIÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DE AUTOMAÇÃO NO SEGMENTO
FARMACÊUTICO

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do
título de Mestre em Administração e Desenvolvimento
Empresarial.

Orientadora: Vera Maria Medina Simonetti, *Ph. D.*

RIO DE JANEIRO

2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Q3

Queiroz, Edvaldo José Barros

Cultura organizacional e Tecnologia da Informação: contribuições para a implantação de automação no segmento farmacêutico. / Edvaldo José Barros Queiroz.- Rio de Janeiro, 2009.

266 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, 2009.

1. Cultura organizacional. 2. Tecnologia da informação. 3. Farmácia, automação. II. Título.

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

EDVALDO JOSÉ BARROS QUEIROZ

CULTURA ORGANIZACIONAL E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
CONTRIBUIÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DE AUTOMAÇÃO NO SEGMENTO
FARMACÊUTICO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a
Dissertação apresentada como requisito para obtenção do
título de Mestre em Administração e Desenvolvimento
Empresarial.

Comissão Examinadora:

Prof. Dr. Vera Maria Medina Simonetti
Presidente
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Antonio Augusto Gonçalves
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Manoel Gonçalves Rodrigues
Fundação Getúlio Vargas

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força para continuar e concluir este trabalho. Agradeço também ao carinho e compreensão da minha esposa Andrea Raphael e filhas. Agradeço a colaboração dos mestres, em especial à minha orientadora Vera Maria Simonetti, tendo sempre uma palavra de apoio e respeito às minhas limitações e estimulando o meu aperfeiçoamento acadêmico.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu Pai Umberto Barros, em memória, a minha Mãe Nivalda Cardoso, em memória, a minha saudosa Madrinha Maria Alice, pois sem eles nada disto poderia estar acontecendo, a minha amada esposa Andrea Raphael por toda ajuda e compreensão, as minhas pequenas Clara e Alice que tanto me alegram e a minha orientadora Vera Simonetti que esteve sempre ao meu lado nesta jornada.

RESUMO

O presente estudo apresenta a implantação de um *software* de automação que estrutura os pequenos e médios pontos de vendas do segmento farmacêutico. Desta forma, micro e pequenas organizações precisam identificar valores e constituir atitudes que venham a formar parâmetros para o desenvolvimento de uma Cultura Organizacional (CO) em paralelo com a identidade das mesmas, segundo o Modelo de William Schneider (1996), apresentando no estudo um foco ao atendimento ao cliente. Assim sendo, este estudo apresenta a utilização da Tecnologia da Informação (TI) como auxílio na estruturação e identificação de parâmetros competitivos no ramo farmacêutico, estabelecendo um modelo de atendimento capaz de integrar as diversas atividades comerciais deste segmento, tais como produção de serviços, comercialização, ação mercadológica e estruturação do negócio. A utilização da TI exige investimentos contínuos em pesquisa e desenvolvimento de produtos e/ou serviços. Desta maneira, tornaria oneroso o investimento em desenvolvimento de *softwares* de automação e/ou pacotes de automação em micro e pequenas organizações. Por essa razão, o presente estudo apresenta uma empresa especializada em sistemas de automação, com domínio tecnológico em gerenciamento de processos para organizações deste porte, que utilizam pacotes de automação comercial que seguem parâmetros em relação ao gerenciamento empresarial. Observamos, assim, os impactos e as mudanças na cultura de uma organização farmacêutica com a implantação desses pacotes de automação. O referencial teórico se baseia em Henry Mintzberg (1995) quando destaca a importância da estruturação organizacional; Chris Argyris (1967, 1975, 1996), quando abordam os valores dominantes de uma organização. Os estudos de

William Schneider (1996) e Edgar Schein (2001, 2007) determinando as tipologias e importâncias das culturas nas organizações; Os estudos de Shoshana Zuboff (1994), James McGee e Laurence Prusak (1994), que abordam a importância da informação; Efraim Turban, Kelly Rainer e Richard Potter (2003), que destacam necessidade de estruturação dos processos de negócios; Kenneth Laudon e Jane Laudon (2004), observando a importância da automatização dos processos tecnológicos. Os resultados demonstram que, neste tipo de segmento, fica evidenciada a ansia em utilizar sistemas competentes para controle de processos, sendo necessário suprir a ausência de capacitação técnica em seus setores. Conclui-se que existe a necessidade de uma maior capacitação dos participantes do segmento farmacêutico, sendo um objetivo importante a ser alcançado por parte da organização, pois assim, obterá maiores condições para estruturar seus processos e serviços de atendimentos aos clientes.

Palavras – Chave: Cultura Organizacional (CO), Tecnologia da Informação (TI), Gestão das Mudanças, Software de automação e Segmento Farmacêutico.

ABSTRACT

This study presents the implementation of an automation software infrastructure that small and medium retail outlets in the pharmaceutical segment. Thus, micro and small organizations need to identify values and attitudes that may be forming parameters for the development of an Organizational Culture (OC) in parallel with the identity of that, according to the model of William Schneider (1996), presenting a study in focus to customer service. Therefore, this study presents the use of Information Technology (IT) as an aid in structuring and identification of parameters in the competitive pharmaceutical industry, establishing a service model that can integrate the various business activities in this segment, such as production services, marketing, market action and structure of business. The use of IT requires continuous investments in research and development of products and/or services. In this way, it would make the investment in software development automation and/or packages of automation in micro and small organizations costly. For this reason, we present a company specialized in automation systems, field of technology with process management to organizations of this size, using commercial automation packages following parameters in relation to enterprise management. The impacts and changes in the culture of a pharmaceutical organization with the implementation of these automation packages are observed. The theoretical framework is based on Henry Mintzberg (1995) which emphasize the importance of organizational structure; Chris Argyris (1967, 1975, 1996), when addressing the dominant values of an organization. The studies by William Schneider (1996) and Edgar Schein (2001, 2007) determining the types and amounts of crops in organizations; The by studies Shoshana Zuboff (1994), James McGee and Laurence Prusak (1994), addressing

the importance of information; Efraim Turban, Richard Kelly Rainer and Potter (2003), highlighting the need to structure the business processes; Kenneth Laudon and Jane Laudon (2004), noting the importance of automation of technological processes. The results show that this type of segment is shows eagerness to use systems responsible for process control, and in many cases to overcome the lack of technical training in their sectors. There is a need for greater empowerment of the participants, is an important objective to be achieved by the organization, more able to structure their processes of customers care and services.

Keywords: Organizational Culture (OC), Information Tecnology (IT), Management Changes, Automation Software and Pharmaceutical Segment.

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	9
LISTA DE FIGURAS	16
LISTA DE QUADROS	17
LISTA DE TABELAS	19
LISTA DE GRÁFICOS	21
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	22
1.1 PROBLEMAS E QUESTÕES NORTEADORAS	26
1.2 OBJETIVOS.....	27
a) Objetivo Geral	27
b) Objetivos Específicos	27
1.3 DELIMITAÇÃO	28
1.4 JUSTIFICATIVA	29
CAPÍTULO 2. CULTURA ORGANIZACIONAL	31
2.1 CONCEITUAÇÃO	32
2.1.1 Elementos de influência na cultura	33
2.1.2 Elementos básicos da cultura	35
2.2 CARACTERÍSTICAS	37
2.3 FINALIDADE	39
2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	42
2.5 GESTÃO DAS MUDANÇAS	43
2.5.1 Gestão das mudanças e a cultura organizacional	46
2.5.2 Ambiente de mudanças e estruturação organizacional farmacêutica ..	48

2.5.3 A relação do desenvolvimento com a cultura organizacional	51
2.5.4 A relação da tecnologia com o desenvolvimento organizacional	55
2.6 TIPOLOGIA DE SCHNEIDER	57
2.5.1 Análise Cultural de Schneider	58
CAPÍTULO 3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	64
3.1 A INFORMAÇÃO	65
3.1.1 A automação de processos	66
3.1.2 A estruturação de processos	70
3.1.3 A importância da integração da cadeia de suprimentos	73
3.1.4 A estruturação no controle do estoque	76
3.1.5 A ampliação da gestão da tecnologia	83
3.2 SOFTWARE OU PACOTES DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL	85
3.2.1 A automação dos processos em serviços	87
3.3 PLANEJAMENTO DOS RECURSOS E SISTEMAS INTEGRADOS	89
3.3.1 Características de um software de automação	91
3.3.2 Processos dos negócios empresariais	93
3.4 IMPLANTAÇÃO DE UM SOFTWARE DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL	97
3.4.1 O ciclo de vida de um pacote de automação comercial	99
3.5 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL ...	104
3.5.1 A estrutura de negócios	106
CAPÍTULO 4. METODOLOGIA DA PESQUISA	109
4.1 ABORDAGEM	110
4.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA	111
4.3 MÉTODO DE ESTUDO	111
4.4 TIPO DE ARGUMENTO	112

4.5 TIPOS DE COMPONENTES	112
4.6 AMOSTRAGEM	113
4.7 MÉTODO DE COLETA DE DADOS	114
4.8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	115
4.9 O CASO	116
4.9.1 Local da pesquisa	117
4.9.2 A rede farmacêutica	118
CAPÍTULO 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	123
5.1 ABORDAGEM QUANTITATIVA	124
5.1.1 Respostas aos questionários de gestores e demais participantes	128
5.1 ABORDAGEM QUALITATIVA	143
5.2.1 Formulário de entrevistas com gestores	143
5.2.1.1 Resumo das categorias finais	154
5.2.2 Formulário de Entrevistas com demais participantes	155
5.2.2.1 Resumo das categorias finais	169
5.2.3 Registros Diários	170
5.3 CONVERGÊNCIAS E DIVERGENCIAS DOS RELATOS	172
5.3.1 Convergências entre gestores e demais	172
5.3.2 Divergências entre gestores e demais	176
CAPÍTULO 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS	179
6.1 RELAÇÃO COM A CULTURA ORGANIZACIONAL	179
6.1.1 Categorias culturais	181
6.1.1.1 Automação	184
6.1.1.2 Processos	185
6.1.1.3 Estruturação	187

6.1.1.4 Competitividade	188
6.1.1.5 Aprimoramento	189
6.1.2 Categorias culturais	191
6.1.2.1 Processos	192
6.1.2.2 Controles	193
6.1.2.3 Vendas e metas	195
6.1.3 Categorias culturais	197
6.1.3.1 Estrutura formal e informal	198
6.1.3.2 Relacionamentos (poderes)	200
6.1.4 Categorias culturais	202
6.1.4.1 Capacitação	203
6.1.4.2 Qualificação	204
6.1.5 Categorias culturais	207
6.1.5.1 Continuidade, controle e processos	208
6.2 RELAÇÃO COM A TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	209
6.2.1 Informações relevantes para a organização	210
6.2.1.1 Qualidade e contribuição	211
6.2.1.2 Ajustes e controles	211
6.2.1.3 Evitar o erro	212
6.2.2 Informação e a tecnologia de automação	213
6.2.2.1 Erro e aprendizado	214
6.2.2.2 Aprendizado e processos	215
6.2.2.3 Qualificação e processos	218
6.2.2.4 Rupturas e atendimento	218
6.3 ANÁLISE NA ÓTICA DE SCHENEIDER	219

6.4 PANORAMA GERAL DA ANÁLISE	222
CAPÍTULO 7. CONCLUSÃO	224
7.1 SUGESTÕES FUTURAS	229
REFERÊNCIAS	233
ANEXOS	237
ANEXO 1. DEFINIÇÃO DOS TERMOS	238
ANEXO 2. QUESTIONÁRIO	247
ANEXO 3. FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS (GESTORES)	250
ANEXO 4. FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS (DEMAIS PARTICIPANTES) ..	251
ANEXO 5. LISTA DE GRÁFICOS	252

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre Atividade, Interação e o Sentimento	34
Figura 2 – Relação entre o Sentimento e o Comportamento	35
Figura 3 – Processo de mudança organizacional	45
Figura 4 – Tipologia Cultural de Scheneider	59
Figura 5 – Ferramenta de Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR)	69
Figura 6 – Solução Ampliada e Solução Limitada em Serviços (TI)	72
Figura 7 – Rentabilidade (Retorno sobre Ativo →ROA)	75
Figura 8 – A tecnologia de processo e transmissão de informações	88
Figura 9 – Comunicação dos módulos com o banco de dados	90
Figura 10 – Integração dos processos de negócios empresariais	95
Figura 11 – Ciclo de vida de um pacote de automação comercial	101
Figura 12 – Melhoria do Processo com a utilização da TI	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Embasamento Teórico do Estudo	26
Quadro 2 – Relação de Custos Fixos e Custos Variáveis	77
Quadro 3 – Relação do Custo Marginal	78
Quadro 4 – Categorias Quantitativas das Respostas	123
Quadro 5 – O Papel Fundamental da Organização	144
Quadro 6 – Atuação da Organização no Segmento	144
Quadro 7 – Objetivos da Organização	145
Quadro 8 – Entendimento dos Valores da Organização	146
Quadro 9 – Comprometimento com os Valores	146
Quadro 10 – Objetivos da Implantação do Pacote	147
Quadro 11 – Estrutura Compatível com o Modelo do Segmento	148
Quadro 12 – Formalização dos Procedimentos Operacionais	148
Quadro 13 – Informalização dos Procedimentos Operacionais	149
Quadro 14 – Ocorrência do Monitoramento Operacional	150
Quadro 15 – Procedimento de Falhas Operacionais	151
Quadro 16 – Procedimento do Gestor na Detecção de Falhas	151
Quadro 17 – Gestão do Erro em Relação aos Colaboradores	152
Quadro 18 – Operações e o Gerenciamento dos Resultados	153
Quadro 19 – Reação dos Funcionários aos Procedimentos	153
Quadro 20 – Categorias Qualitativas dos Relatos dos Gestores	154
Quadro 21 – Papel Fundamental da Organização	155
Quadro 22 – Objetivos da Organização na Atuação no Segmento	156
Quadro 23 – Atuação da Organização no Segmento	157

Quadro 24 – Entendimento dos Valores Organizacionais	158
Quadro 25 – Importância do Pacote de Automação	159
Quadro 26 – Comportamento na Implantação do Pacote	160
Quadro 27 – Aceitação aos Procedimentos Operacionais	161
Quadro 28 – Formalização dos Procedimentos Operacionais	162
Quadro 29 – Informalização dos Procedimentos Operacionais	163
Quadro 30 – Ocorrência do Monitoramento Operacional	164
Quadro 31 – Procedimentos de Falhas Operacionais	165
Quadro 32 – Procedimento do Gestor na Detecção de Falhas	166
Quadro 33 – Gestão do Erro em Relação aos Colaboradores	167
Quadro 34 – Reação aos Acertos dos Procedimentos Operacionais	168
Quadro 35 – Procedimentos em Relação aos Resultados	169
Quadro 36 – Categorias Qualitativas dos Relatos dos Demais Participantes	170
Quadro 37 – Convergências entre Gestores e Demais Participantes	175
Quadro 38 – Divergências entre Gestores e Demais Participantes	178
Quadro 39 – Categorias culturais: automação, processos e demais	181
Quadro 40 – Categorias culturais: processos, controle, vendas e metas	191
Quadro 41 – Categorias culturais: estr. formal, informal e relacionamento	197
Quadro 42 – Categorias culturais: capacitação e qualificação	202
Quadro 43 – Categorias culturais: controle e processos	207
Quadro 44 – Categorias culturais: qualidade, ajustes e erro	210
Quadro 45 – Categorias culturais: aprendizado, processo e rupturas	213

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Critérios para Avaliação de Custos em Estoque	83
Tabela 2 – Identificação do Nível de Escolaridade	125
Tabela 3 – Identificação da Faixa Etária	126
Tabela 4 – Tempo de Serviço na Organização	127
Tabela 5 – Sexo dos Participantes	127
Tabela 6 – Melhoria no Atendimento e Processos Operacionais	129
Tabela 7 – Eliminação de Tarefas Redundantes	129
Tabela 8 – Diminuição da Circulação Física dos Documentos	130
Tabela 9 – Aproveitamentos das Informações para os Processos	131
Tabela 10 – Diminuição no Tempo de Atendimento aos Clientes	131
Tabela 11 – Integração com Fornecedores e Parceiros	132
Tabela 12 – Armazenamento de Informações para Melhoramentos	133
Tabela 13 – Monitoramento e Relatórios como Fatores de Ajustes	133
Tabela 14 – Momento de Investimento em Hardware e Software	134
Tabela 15 – Momento de Investimento em Mobiliário e Layout	135
Tabela 16 – Treinamento da Implantação do Pacote x Sucesso	135
Tabela 17 – Acompanhamento da Tecnologia pela Organização	136
Tabela 18 – Acompanhamento da Tecnologia pelos Participantes	137
Tabela 19 – Comprometimento com a Evolução Tecnológica	137
Tabela 20 – Adaptação aos Procedimentos x Continuidade	138
Tabela 21 – Ocorrência de uma Nova Relação de Poderes	139
Tabela 22 – Atualização Promovida pela Empresa	139
Tabela 23 – Atualização Promovida Pelos Colaboradores	140

Tabela 24 – Maior Lucratividade aos Gestores	141
Tabela 25 – Maior Lucratividade aos Colaboradores	141
Tabela 26 – Diminuição dos Erros Operacionais	142
Tabela 27 – O Erro como Fator de Aprendizado	143

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representação Gráfica do Custo Total	77
Gráfico 2 – Representação Gráfica do Custo Marginal	78
Gráfico 3 – Curva ABC de Avaliação de Custos em Estoques	82
Gráfico 4 – Identificação do Nível de Escolaridade	252
Gráfico 5 – Identificação da Faixa Etária	252
Gráfico 6 – Tempo de Serviço na Organização	253
Gráfico 7 – Sexo dos Participantes	253
Gráfico 8 – Melhoria no Atendimento e Processos Operacionais	254
Gráfico 9 – Eliminação de Tarefas Redundantes	255
Gráfico 10 – Diminuição da Circulação Física dos Documentos	255
Gráfico 11 – Aproveitamentos das Informações para os Processos	256
Gráfico 12 – Diminuição no Tempo de Atendimento aos Clientes	257
Gráfico 13 – Integração com Fornecedores e Parceiros	257
Gráfico 14 – Armazenamento de Informações para Melhoramentos	258
Gráfico 15 – Monitoramento e Relatórios como Fatores de Ajustes	258
Gráfico 16 – Momento de Investimento em Hardware e Software	259
Gráfico 17 – Momento de Investimento em Mobiliário e Layout	259
Gráfico 18 – Treinamento da Implantação do Pacote x Sucesso	260
Gráfico 19 – Acompanhamento da Tecnologia pela Organização	260
Gráfico 20 – Acompanhamento da Tecnologia pelos Participantes	261
Gráfico 21 – Comprometimento com a Evolução Tecnológica	261
Gráfico 22 – Adaptação aos Procedimentos x Continuidade	262
Gráfico 23 – Ocorrência de uma Nova Relação de Poderes	262

Gráfico 24 – Atualização Promovida pela Empresa	263
Gráfico 25 – Atualização Promovida Pelos Colaboradores	263
Gráfico 26 – Maior Lucratividade aos Gestores	264
Gráfico 27 – Maior Lucratividade aos Colaboradores	264
Gráfico 28 – Diminuição dos Erros Operacionais	265
Gráfico 29 – O Erro como Fator de Aprendizado	266

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Existem motivos para se pensar num modelo que estruture as organizações num atendimento com eficiência e eficácia em pequenos e médios pontos de vendas do segmento farmacêutico. Diante deste fato, micro e pequenas organizações precisam identificar valores e constituir atitudes que venham a formar parâmetros para uma Cultura Organizacional (CO) com a identidade das mesmas, estruturando um modelo de atendimento focado no cliente, estabelecendo um entendimento da região de atuação, e principalmente, uma adequação ao perfil deste cliente.

Neste contexto, a utilização da Tecnologia da Informação (TI) vem auxiliar na estruturação e identificação de parâmetros competitivos, estabelecendo um modelo de atendimento capaz de integrar as diversas atividades comerciais do segmento farmacêutico, tais como pesquisas voltadas para produção de serviços, a comercialização, a ação mercadológica, a relação com os clientes, fornecedores, distribuidores, terceirizados, parceiros de negócios e a estruturação de sua relação financeira (*Groupware*).

Com a estruturação tecnológica de seus processos produtivos, ocorrerá uma proposta de excelência do gerenciamento da cadeia de suprimentos e o gerenciamento do atendimento ao cliente em nível do dia-a-dia do balcão de uma organização farmacêutica. A utilização da TI exige investimentos contínuos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de produtos e/ou serviços, o que tornaria oneroso para micro e pequenas organizações o investimento em desenvolvimento de *softwares* (programas de automação) e/ou pacotes de automação.

Para resolver este impasse, empresas especializadas em sistemas de automação, com domínio tecnológico em gerenciamento de processos para

organizações deste porte, apresentam pacotes de automação que precisam seguir parâmetros em relação à gestão, a credibilidade e a própria ética no gerenciamento empresarial.

Diante desses fatos, o critério de transparência e homologação de *softwares* de gerenciamento com seus pacotes de automação, tornaram-se um requisito imprescindível para a credibilidade do produto nestas empresas especializadas nesses pacotes, assim como, o investimento em desenvolvimento de ferramentas que atendam o contínuo de necessidades das organizações deste segmento.

Apresentamos no presente estudo o caso da *Empresa de Automação de Drogarias e Farmácias*, sendo como o próprio nome, uma empresa voltada e especializada em sistemas de automação e gerenciamento no segmento farmacêutico, onde seus primeiros passos foram dados no final da última década, quando ocorreu o investimento em P&D, preparando toda a base de um *software* direcionado ao atendimento comercial, desenvolvendo suas relações ao processo de trabalho e ao trabalho do dia-a-dia do balcão das farmácias.

A importância das empresas especialistas em automação está na apresentação de novas ferramentas de gerenciamento tecnológico e processos de automação, oferecendo suporte às organizações, neste caso do segmento farmacêutico, interessadas em gerar consistência em sua capacidade gerencial, produzindo bens e serviços satisfatórios, tanto para a organização quanto para os envolvidos no negócio.

Desta forma, as empresas especialistas em automação oferecem suporte para a estruturação organizacional, reconhecendo circunstâncias que favoreçam a mudanças e a identificação de uma CO que estimule e oriente um modelo de atendimento com características de sua região e o perfil de seus clientes.

As organizações do segmento farmacêutico precisam estruturar meios para uma CO contínua e consistente, conforme suas necessidades e interesses envolvidos ao ambiente onde estão inseridas, aprendendo a lidar com as diversas situações que surgem no seu dia-a-dia.

Por isso, a questão da utilização de um pacote de automação comercial, principalmente em organizações que precisam estabelecer prioridades na configuração de meios à identificação de uma CO orientada em relação à estruturação e ao desenvolvimento organizacional.

Destacando que a avaliação do emprego da TI deverá estar presente em todos os níveis da organização, pois não valerá de nada o investimento em tecnologia, caso não exista uma orientação aos benefícios que a mesma possa oferecer à estruturação organizacional.

Diante dos aspectos apresentados, este estudo volta-se à observação da implantação de um pacote de automação comercial, fundamentado na TI, em organizações de micro e pequeno porte do segmento farmacêutico, onde ocorrerá a observação e a identificação de sua influência na CO com ênfase na estruturação e desenvolvimento organizacional.

Assim sendo, o presente estudo apresenta os principais estudos como referência ao quadro teórico, onde Henry Mintzberg (1995) destaca a importância da estruturação dos processos nas organizações; Chris Argyris (1967, 1975, 1996) e George Homans (1961) quando aborda os valores dominantes de uma organização e as características de socialização na organização; William Schneider (1996) e Edgar Schein (2001, 2007) que determinam as tipologias e importância da CO; Gareth Morgan (1996, 2002), Geert Hofstede (1991) quando investigam sobre as características e finalidades da CO; Kurt Lewin (1951) investiga a melhor maneira da

mudança organizacional planejada e estruturada; Shoshana Zuboff (1994), James McGee e Laurence Prusak (1994) que abordam a importância da informação no desenvolvimento dos seus processos; Efraim Turban, Kelly Rainer e Richard Potter (2003) que destacam a importância da TI no processo de estruturação dos processos de negócios das organizações; Kenneth Laudon e Jane Laudon (2004) e Thomas Davenport (1994) que observam a importância da TI na automatização dos processos organizacionais; Ritzman e Krajewski (2004) destacam a utilização da tecnologia para obter, processar e transmitir informações relevantes; Petrônio Martins e Fernando Laugeni (2005) determinam os resultados e dificuldades na implantação de *softwares* de automação; James Fitzsimmons e Mona Fitzsimmons (2005) que abordam a importância da TI na qualificação da prestação de serviços oferecidos por parte das organizações; Ronald Ballou (2001) e Antonio Galvão Novaes (2007) que determinam a importância da integração das cadeias de relacionamentos e suprimentos entre as organizações; O quadro teórico ainda possui elementos de apoio na *implantação da automação em serviços*, trazendo os estudos de Roberto Regensteiner (2005) e Osmar Coronado (2007) que observam algumas funções básicas no planejamento da automação no atacado e no varejo; Alain Martel e Darli Vieira (2008) que estabelecem a importância da análise de custos à maximização de lucros e um melhor rendimento operacional; Philip Kotler (2000) que destaca a importância das organizações em estabelecerem vantagens competitivas em relação aos concorrentes e a oferta do serviço com qualificação ao cliente.

O **quadro 1** a seguir apresenta os principais pensamentos que formam o embasamento teórico do estudo.

Quadro 1: Embasamento Teórico do Estudo.

EMBASSAMENTO TEÓRICO	AUTORES	TEMÁTICAS
CULTURA ORGANIZACIONAL	H.Mintzberg (1985).	Estruturação dos processos organizacionais.
	C.Argyris (1967 e 1996)	Valores dominantes da organização.
	W.Schneider (1996) e E.Schein (2001 e 2007)	Tipologias e importância da identificação da CO.
	G.Morgan (1996, 2002) e G.Hofstede (1991).	Investigação das características e finalidades da CO.
TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	S.Zuboff (1994), J. McGee e L.Prusak (1994).	A importância da informação.
	E.Turban, K.Rainer e R. Potter (2003)	Estruturação tecnológica dos processos.
	K.Laudon e J.Laudon (2004)	Importância da TI na automatização dos processos.

1.1 PROBLEMA

A fim de contribuir com estudos no presente contexto, pretende-se investigar quais as contribuições de uma análise da CO, segundo o Modelo de Análise Cultural de Schneider (1996), na implantação do pacote de automação, no segmento de micro e pequenas organizações farmacêuticas?

Desta maneira, diante de uma relação entre os diversos aspectos de uma CO e a implantação de um pacote de automação, o presente estudo pretende abordar as seguintes questões norteadoras:

a) quais os resultados encontrados numa CO farmacêutica, segundo Schneider (1996), na implantação do pacote de automação?

b) quais os fatores diferenciais competitivos que as organizações de micro e pequeno porte do segmento farmacêutico podem adquirir ao implantar um pacote de automação?

c) quais os tipos de processos de implantação do pacote de automação que devem ser utilizados, tendo como base a análise de CO segundo o modelo de Schneider (1996)?

1.2 OBJETIVOS

a) Objetivo Geral

- Identificar os impactos e mudanças da análise da CO, segundo Schneider (1996), na implantação do pacote de automação, num segmento de micro e pequenas organizações farmacêuticas.

b) Objetivos Específicos

- Apresentar os resultados encontrados numa CO farmacêutica, segundo Schneider (1996), com a implantação do pacote de automação.
- Apontar os fatores diferenciais que as empresas de micro e pequeno porte do segmento farmacêutico possuem ao implantar o pacote de automação.

- Sugerir propostas para aprimoramento dos processos de implantação do pacote de automação, tendo como base a análise de CO, segundo o modelo de Schneider (1996).

1.3 DELIMITAÇÃO

O estudo ora abordado possui como parâmetro de limitação a verificação do grau de influência existente da aplicação de um pacote de automação comercial num segmento de micro e pequenas organizações do segmento farmacêutico e seus respectivos impactos e mudanças culturais.

A cultura das organizações e a tecnologia de informação estão presentes no gerenciamento dos processos de negócios das organizações, onde as identificações das necessidades organizacionais tornam-se imprescindíveis ao sentido de assegurar o sucesso, sustentabilidade, desenvolvimento e a estruturação dos processos e negócios.

Para fins desse estudo, o conceito de cultura organizacional estará associado ao reconhecimento de que a implantação de um pacote de automação comercial estará influenciando nas decisões, nos relacionamentos interpessoais, nos procedimentos e resultados das organizações envolvidas na questão investigada.

Portanto, enfatizaremos o impacto da implantação de um pacote de automação comercial na cultura das organizações, através de um Modelo de Análise Cultural de Schneider (1996).

1.4 JUSTIFICATIVA

As organizações de micro e pequeno porte do segmento farmacêutico vêm enfrentando as diversas transformações nos processos de negócios, sendo que a implantação de um pacote de automação comercial possui como finalidade oferecer uma qualificação em seus processos de gerenciamento empresarial. Por isso, no processo de implantação do pacote de automação tecnológica será possível identificar o tipo de cultura predominante da organização, segundo Schneider (1996), estabelecendo a adequação da ferramenta tecnológica ao perfil das diversas culturas organizacionais existentes e fazendo com que as organizações farmacêuticas estruturem seus processos de negócios com um atendimento eficiente e eficaz.

A identificação do tipo de cultura organizacional e a melhor maneira de utilização do pacote de automação poderão indicar fatores que agregam valor, reduzam custos e tragam aumento de competitividade para este segmento farmacêutico, tais como:

- a) Identificação do tipo de cultura;
- b) Automatização dos procedimentos rotineiros e operacionais;
- c) Melhoria e inovação dos processos de negócios;
- d) Identificação de vantagens competitivas;
- e) Ganhos de produtividade e lucratividade;
- f) Capacitação dos colaboradores da organização;

Diante do escopo apresentado, o estudo pretende colaborar através da identificação dos fatores de estruturação organizacional, fundamentado num modelo de gerenciamento responsável, e com parâmetros éticos, caracterizando um

posicionamento de alta competitividade, e principalmente, estabelecendo parâmetros que possam garantir a sobrevivência da organização no segmento farmacêutico.

CAPÍTULO 2 - CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma organização possui um papel importante na capacidade gerencial organizacional, sendo vista como a identidade de atuação da organização, estando presente nos valores, nas práticas, nos processos da organização e na definição de comportamentos aceitáveis, apresentando critérios de atuação e destaca a importância de se criar um ambiente de trabalho estruturado e favorável. No entanto, ocorre que algumas vezes a própria cultura estabelece um obstáculo para o desenvolvimento da organização.

De acordo com os aspectos apresentados, Schneider (1996) e Schein (2001) destacam que se as organizações atuam de certa maneira, principalmente no início de suas atividades, e obtêm sucesso, esta forma estimula a aceitação nos participantes de um modelo a ser seguido. Complementando este assunto, Morgan (1996, p. 125) descreve que

determinadas características de uma cultura que estão sendo observadas gradualmente se tornarão evidentes à medida que se conheçam os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, as imagens e temas explorados na conversa, bem como os vários rituais da rotina diária. À medida que se explora o que é racional dos aspectos dessa cultura, pode-se quase sempre descobrir que parecem existir explicações históricas para a maneira pela quais as coisas são feitas.

A importância da CO é contextualizada por Robbins (2002), onde a CO desempenha diversas funções dentro de uma organização. Primeiro, ela tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outras. Segundo, ela proporciona um senso de identidade aos membros de uma organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior que interesses individuais de cada um. Quarto, a CO estimula a estabilidade do sistema social, isto é, consolidando suas relações.

2.1 CONCEITUAÇÃO

A CO está presente em diversos aspectos de uma organização, refletindo a maneira de atuação da organização, estabelecendo novas formas de poder, influenciando o desenho e a estrutura da organização. O assunto é destacado por Wagner III e Hollenbeck (2006), quando afirmam que CO é uma maneira informal e compartilhada de compreender a vida, mantendo os seus membros unidos e influenciando o pensamento das pessoas e da organização.

Em relação a este assunto, temos a interpretação de Robbins (2002), caracterizando a CO como um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas pelos membros de uma organização, ocorrendo um sistema espontâneo de significados compartilhados por todos os membros da organização, distinguindo de maneira muito evidente uma organização das demais.

O conceito de compartilhamento de valores é destacado por Hofstede (1991), definindo cultura como uma programação mental ou *software da mente*, produzido num ambiente social em que a pessoa adquire experiências, onde a programação coletiva da mente, acabando por distinguir membros de um grupo (apud CARVALHO e RONCHI, 2005).

O aspecto da CO é conceituado por Wagner III e Hollenbeck (2006) da seguinte forma, estabelecendo quatro funções básicas. A primeira função estabelece aos membros da organização uma identidade organizacional, isto é, promove um sentido comum aos membros. A segunda função facilita o comprometimento coletivo, isto é, comprometimento ao tipo de cultura. A terceira função promove a estabilidade organizacional, isto é, encoraja a integração entre os membros. A

quarta função molda o comportamento, ao ajudar os membros a dar sentido ao seu ambiente.

O assunto é contextualizado por Schein (2007), onde afirma que os elementos essenciais de uma cultura são baseados em valores, crenças e certezas aprendidas em conjunto, sendo compartilhadas e estabelecidas de maneira correta, conforme a organização vai evoluindo na direção de objetivo do sucesso.

Esses elementos apresentados não devem ser entendidos como os únicos, pois existe uma vasta evidência de que esses elementos criam padrões, e identificá-los são aspectos importantes do estudo de uma cultura. Dentro deste contexto, Morgan (1996, p. 132) registrou que a criação da realidade da CO envolve

significado, compreensão e sentidos compartilhados são todas as maneiras diferentes de descrever a cultura. Ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo.

Toda organização acaba por estabelecer a sua própria cultura, onde o nome de Cultura Organizacional se refere ao modo de vida, como a própria organização estimula seus participantes. Este aspecto é retratado por Hampton (1980), quando destaca a dinâmica dos grupos como um elemento a ser estudado, pois as estruturas dos grupos e os processos dos grupos influenciam o comportamento dos indivíduos e o desempenho da organização.

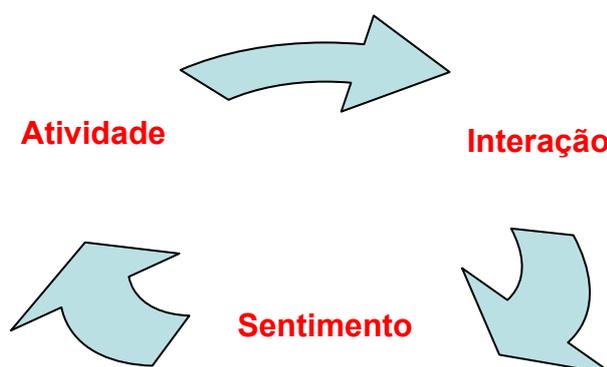
2.1.1 Elementos de influência na cultura

O nível de comprometimento que um indivíduo pode estabelecer com uma organização está mensurado nos estudos de Homans (1961), onde estabelece que

os grupos humanos sejam diferentes em aparências externas, mas, interiormente, todos possuem três elementos: interações, atividades e sentimentos (apud HAMPTON, 1980, p. 55).

O estudo de Homans (1961) destaca que a *Atividade* descreve de maneira simples o que as pessoas fazem. A *Interação* se estabelece em relação ao comportamento interpessoal, e finalmente, o *Sentimento* são processos mentais e emocionais que estão presente nas pessoas, sendo influenciadas por parte das atividades e interação das pessoas (apud HAMPTON, 1980, p. 57). Segue ilustração na **Figura 1** abaixo relacionada:

Figura 1: Relação entre Atividade, Interação e o Sentimento.



Fonte: adaptado de Hampton (1980, p. 57).

Corroborando com Homans (1961), temos o pensamento de Argyris (1967), destacando o impacto do sentimento no comportamento dos indivíduos, tendo como premissa que as normas e valores coletivos, em muitos casos, acabam influenciando a competência interpessoal e na eficiência e eficácia da organização (apud HAMPTON, 1980, p. 58).

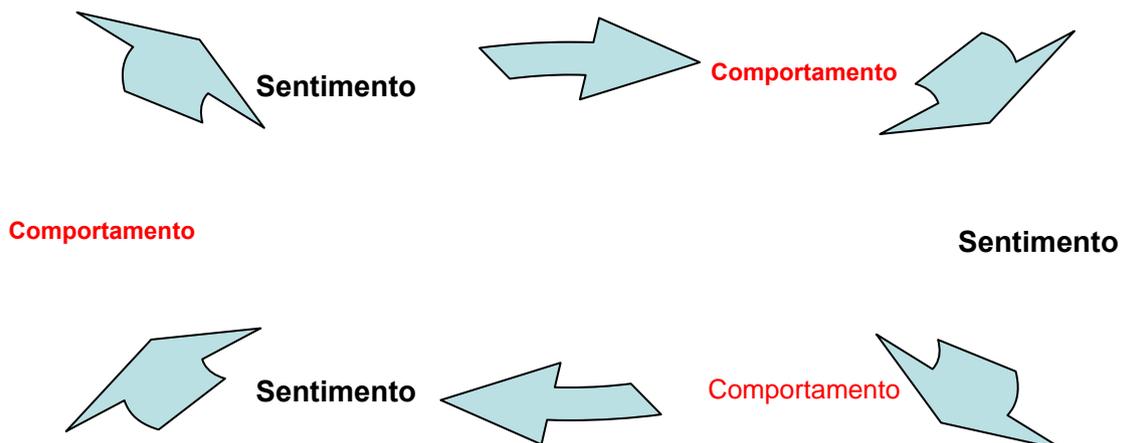
A CO é percebida a partir do comportamento de seus membros, que revela a forma como eles reagem a determinado aspecto, o que nem sempre está de acordo

com suas atitudes, que representa a maneira como percebem este aspecto. Assim, muitas vezes eles falam uma coisa e praticam exatamente o oposto daquilo do que é divulgado. Sobre este assunto Argyris (1975) utiliza

o termo *modelos mentais* para explicar as formas como o indivíduo interpreta os fatos a sua volta, por meio do processo de aprendizagem e adaptação no decorrer de sua vida (apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 105).

O Sentimento influenciando o Comportamento, segundo Argyris (1967), segue a relação ilustrada na **Figura 2** abaixo relacionada:

Figura 2: A Relação entre o Sentimento e o Comportamento.



Fonte: adaptado de Hampton (1980, p. 58).

Diante da questão, alguns aspectos são estudados, principalmente em relação ao aspecto da dinâmica dos grupos e a sua influência nos estudos da cultura, Hampton (1980, p. 54) afirma que

uma organização informal e não oficial pode ser responsável por resultados de trabalhos e humanos mais significativos do que os resultados produzidos pelos esforços intencionais dos administradores.

2.1.2 Elementos básicos da cultura

A CO não é rígida ou mesmo permanente, mas sofre alterações no decorrer do tempo, dependendo das condições internas da organização ou externas no ambiente que lhe circunda. O entendimento apresentado é destacado por Robbins (2002, p. 500), quando ressalta que “o valor compartilhado da cultura organizacional a torna um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento”.

Algumas organizações conseguem renovar constantemente sua CO, mantendo a sua integridade e identidade, enquanto outras permanecem com sua cultura amarrada em padrões antigos e obsoletos. Desta forma, Griffin e Moorhead (2006) destacam a importância das organizações em criarem ideais fundamentados em valores estratégicos e culturais, reforçando o comportamento dos funcionários à medida que vão colocando em prática esses valores.

A CO é formada por elementos nos quais estão implícitas normas e regras. Esses elementos são compartilhados de modo que a participação e o comportamento dos membros da organização influenciam sua cultura, funcionando assim como uma maneira de normatização de atuação da organização. Todos esses aspectos são transmitidos aos membros da organização por meio da linguagem ao utilizar um sistema de informação próprio.

Os elementos da cultura apresentam subsídios em Robbins (2002, p. 499) afirmando que: a “cultura é um conceito descritivo, pois se refere à maneira pela quais os funcionários vêem as características da cultura, e não ao fato de eles gostarem ou não dela”.

O assunto é destacado por Wagner III e Hollenbeck (2006), quando sinalizam que CO origina-se de acordo com as relações informais e/ou não-oficiais de

proceder, com isso, influenciando a organização em sua parte oficial e/ou formal, conforme a maneira de seus colaboradores atuarem em seus cargos formais e ao processo estrutural da organização.

Os elementos básicos integrantes da cultura organizacional podem ser destacados, conforme alguns autores, como: Morgan (1996, 2002), Schein (2001, 2007), Wagner III e Hollenbeck (2006), Dubrin (2003), Robbins (2002) em valores, crenças, pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, entre outras.

2.2 CARACTERÍSTICAS

A característica marcante da CO é expressa pela maneira como a organização faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades, o grau de lealdade ou comprometimento expresso por seus colaboradores com relação à empresa.

A CO representa as percepções dos dirigentes e funcionários e reflete a mentalidade predominante nas organizações. Schein (2007, p. 27) afirma que o desenvolvimento da cultura depende do estágio de evolução em que a organização se encontra. As empresas jovens em fase de crescimento refletem na CO as crenças e os valores de seus fundadores. Assim, a mudança cultural trata da “evolução e reforço dos elementos culturais”.

O assunto é destacado por Griffin e Moorhead (2006), quando reconhecem a importância da transmissão do conhecimento da cultura pelos participantes mais antigos e a compreensão do entendimento da cultura para os mais novos, tendo

como característica o esforço dos gestores da organização em repassar a informação com o propósito de gerar o conhecimento.

Sobre este assunto, Carvalho e Ronchi (2005) abordam que a cultura compreende a maneira como os colaboradores analisam a organização em que participam, observando fatores como trabalho, equipe, inovação, recompensas e a maneira como as iniciativas são estimulantes.

Em ao aspecto de compreensão da cultura, Robbins (2002, p. 498 - 499) ainda acrescenta que

as características básicas da organização: inovação e assunção de risco, atenção aos detalhes, orientação para resultados, orientação para pessoas, orientação para equipe, agressividade e estabilidade .

Para Morgan (2002), a construção da realidade cultural permite que as pessoas vejam e entendam os eventos, as ações, metas e estratégias ou situações específicas, criando a estrutura para poder enfrentar as situações inerentes ao comportamento coletivo. Corroborando com este pensamento, Hofstede (1991) concorda que a cultura organizacional não é herdada, mas sim aprendida, transmitida e compartilhada através da dinâmica da socialização (apud CARVALHO e RONCHI, 2005).

A importância da socialização é destacada por Dubrin (2003, p. 355), considerando a socialização como “o processo pelo qual se dá o entendimento dos valores, normas e hábitos essenciais para que ocorra a adaptação à empresa”. Diante dos pensamentos a socialização configura-se como elemento essencial para a transmissão da cultura organizacional.

A organização encontra na socialização um dos mecanismos de consolidação de sua cultura. Por isso, uma questão importante na transmissão das crenças aos

indivíduos é a necessidade de legitimação. Fleury (1996, p. 17) apresenta a seguinte abordagem em relação ao assunto, descrevendo

a legitimação da cultura consiste num processo de explicar e justificar a ordem institucional, prescrevendo uma validade de aprendizado no aspecto cognitivo aos seus significados que possui como objetivo. Sendo assim, através deste processo de aprendizado, os membros do grupo aprendem símbolos e crenças que lhes são legítimos e merecem serem tidos como válidos.

Os teóricos que abordam a CO sob o ponto de vista da construção social da realidade vieram da sociologia. O indivíduo percebe que está inserido no grupo quando descobre que os significados que atribui aos objetos da vida são condizentes com os significados que os outros atribuem, formando assim o compartilhamento de crenças. Esta construção cultural se dá através de um processo conhecido como *socialização dos membros organizacionais*, como comenta Fleury (1996), Dubrin (2003), Schein (2001, 2007) e Hofstede (1991).

2.3 FINALIDADE

Podemos considerar que as organizações bem-sucedidas estão estabelecendo ações com sensibilidade para acomodar diferenças sociais e culturais de seus funcionários, principalmente quando atuam em mercados globalizados e num ambiente mutante, instável e competitivo. Apenas as organizações estruturadas e com maior capacidade de ajustes ao mercado poderão identificar parâmetros competitivos para delinear uma CO direcionada ao atendimento com eficiência e eficácia organizacional.

Os estudos propostos por Mintzberg (1995, p. 125) destacam duas importantes e distintas conclusões em relação à eficácia estrutural, afirmando a

dificuldade na estruturação organizacional e a dificuldade em ajustar-se aos fatores que ocorrem numa evolução natural, sendo

a primeira como *hipótese de congruência*, ou seja, a estruturação eficaz requer um rigoroso ajuste entre os fatores situacionais e parâmetros para delinear. Em outras palavras, a organização bem-sucedida delinea a estrutura, a fim de combiná-la com sua situação. A segunda como *hipótese de configuração*, ou seja, a estruturação eficaz exige uma adequação interna entre os parâmetros para delinear. A organização bem-sucedida desenvolve uma configuração lógica entre os parâmetros para delinear.

As organizações que conseguem perceber que o sucesso num determinado ambiente não se traduzirá em garantia de novos sucessos em ambientes futuros, entendem a necessidade de considerar ajustes em seus processos administrativos. De acordo com este pensamento, Morgan (2002, p. 28) destaca

organizações que aprendem têm que desenvolver habilidades e posturas mentais que aceitam a mudança ambiental como norma. Precisam ser capazes de detectar sinais precoces de alerta que dão indicações de mudança de tendências e padrões.

Seguindo esta linha de pensamento, Senge (1990) destaca que as organizações precisam *aprender aprendendo* se pretendem sobreviver. A consolidação de uma CO de aprendizagem pode ser importante para a coesão dos membros, onde os mesmos precisam criar meios para fundamentar as ações necessárias ao processo de aprendizagem / transformação das estruturas organizacionais e suas operações.

A CO deve servir como um incentivo ao desenvolvimento, pois não é propriedade do indivíduo e sim de um grupo. Desta maneira Carvalho e Ronchi (2005, p. 5) observam a importância desta relação

nas organizações, os impactos das transformações podem ser medidos pela quantidade de processos de racionalização e novos modelos de gestão que são desenvolvidos e que acabam alcançando a sociedade, sejam através de produtos ou conhecimentos. Percebe-se uma intensa fragmentação de valores e crenças que criam um cenário que apresenta impactos em todos os níveis, seja no individual ou no coletivo das organizações, causando ampla transformação na sociedade.

A cultura é como uma argamassa que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer. Diante destes aspectos, a cultura é apresentada como um sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e aos comportamentos dos funcionários, construindo os alicerces para o desenvolvimento organizacional, e assim, criando uma estrutura funcional sustentável nas organizações.

A idéia de desenvolvimento é apresentada por Carvalho e Ronchi (2005, p. 116), onde as atitudes culturais na maioria das vezes são observadas como um obstáculo ao desenvolvimento da organização

fenômeno este que remete à idéia de que uma cultura organizacional é formada por características estáveis e fortemente arraigada ao longo dos anos, com os quais os funcionários sentem-se envolvidos, mas que, muitas vezes, não conseguem promovê-la de um modo que possam evitar uma crise organizacional.

A importância da consolidação da CO na estruturação é destacada por Schein (2001), onde a estratégia, os objetivos, o modo de operação da organização e o comportamento das pessoas são influenciados por elementos culturais.

O reconhecimento do tipo de CO pode caracterizar um aspecto importante na estruturação de uma organização. A análise de tipologias culturais envolvidas no ambiente interno e externo da organização pode consolidar uma maneira adequada de atuação, criando meios para uma sustentabilidade organizacional.

O presente aspecto é destacado por Schneider (1996), onde o universo da CO não pode ser explicado sob um único ponto de vista. Relacionar tipologias culturais apenas retrata fatores importantes a serem considerados, tais como: pessoas, valores, significados, visões compartilhadas e os padrões dependentes de interação da cada organização.

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As organizações precisam estruturar continuamente o seu processo de gerenciamento empresarial, adequando-se em novas realidades competitivas. Por isso, a utilização de recursos tecnológicos, possui como propósito estruturar seus processos gerenciais, propiciando elementos para uma CO orientada na existência de um modelo de atendimento eficiente e eficaz para as características de sua região e o perfil de seu cliente.

Mintzberg (1995) descreve o conceito de valores dominantes ou parâmetros para o delineamento de todos os trabalhos profissionais, que podem ser revelados em situações que envolvam o atendimento, a qualidade, a inovação, enfim, aquilo que possa apresentar estruturação e vantagem competitiva para a organização.

O desenvolvimento e estruturação de uma CO podem ser abordados em diversas linhas de pensamento, onde cada autor possui uma maneira de expressar a finalidade da CO. A identificação de modelos organizacionais é destacada por Mintzberg (1995), observando que a estrutura organizacional reflete como as tarefas são divididas e coordenadas, estabelecendo cinco formas como as tarefas são coordenadas, sendo elas: por ajuste mútuo (de maneira informal), por supervisão direta, por padronização de habilidades (competências), por processos de trabalho e por resultados.

A identificação de modelos organizacionais possui sustentabilidade nos estudos de Argyris (1996), informando que a estruturação é relativa ao teste de novos métodos e novas táticas, perseguindo uma retroalimentação rápida sobre suas conseqüências, sendo capaz de ajustes rápidos e contínuos (apud EASTERBY-SMITH, BURGOYNE e ARAÚJO, 2001).

Algumas mudanças na missão e visão, gerenciamento de processos, tecnologias e estratégias empresariais são aspectos que determinam algum tipo de estruturação organizacional. De acordo com este pensamento, Schein (2007) destaca a importância de estabelecer prioridades em questões de sobrevivência externa, questões de integração interna e a identificação de certezas profundas. Continuando o pensamento, Schein (2007, p. 45) afirma que “a maioria das organizações desenvolvem certezas sobre a missão básica e sua identidade”.

A importância da estruturação é destacada por Morgan (2002), expressando as organizações como sistemas políticos. Por isso, ocorrem interpretações sobre uma variedade de interesses que acarretam a origem dos processos e arranjos produtivos. Ocorre que determinados interesses são baseados em negociações, processos de coalizões e de influências mútuas que tanto afetam a vida das organizações.

2.5 GESTÃO DAS MUDANÇAS

Existem necessidades estabelecidas no mundo competitivo, onde as organizações precisam entender que o gerenciamento das mudanças não é estático e sim contínuo, sendo assim, as organizações que aprendem estão em condições de estabelecer fundamentos de uma CO necessários para sobreviverem às mudanças que ocorrem na administração empresarial.

A mudança possui o intuito de desenvolver a organização e mantê-la competitiva num mundo globalizado e de intensas alterações. A mudança deve possuir características construtivas nas organizações, gerando condições inovadoras aos diversos aspectos de atuação no mercado, porém, a mudança deve

ser conduzida de maneira correta e coerente, pois quando conduzida de maneira incorreta, à mudança poderá ocasionar problemas operacionais na organização.

A gestão das mudanças estabelece um novo conceito de execução de suas operações e formas de agir, sendo que muitas mudanças acontecem como se fossem ações do cotidiano de uma organização. Entretanto, a gestão das mudanças estabelece uma nova ação em atividades e operações que possuam relevância e, assim, que estabeleçam valores e agreguem à organização. Na verdade, a gestão das mudanças deve ser orientada aos resultados da organização, sendo estabelecida como uma mudança planejada e contínua.

Existe a necessidade do *ajuste ao novo* ou mesmo o *rompimento de velhos conceitos ou paradigmas*. O estudo de Thomas Kuhn (1962) intitulado de *A estrutura das revoluções científicas* acaba por fundamentar este assunto, desenvolvendo idéias de estruturas de conhecimento evolutivas e competitivas, chamados de *paradigmas* (apud GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

O conceito utilizado sobre os paradigmas está apoiado numa concentração de crenças, valores e técnicas compartilhados por determinados segmentos interessados em romper com os velhos conceitos e reconhecer a necessidade de mudanças.

No ambiente competitivo em que as organizações participam será necessário compreender os instrumentos para constituírem uma cultura orientada às mudanças, assim, romperem ou quebrarem paradigmas existentes, com isso, entendendo que o fator limitador está na capacidade humana incorporar novas formas de pensamento e a aceitação ao novo.

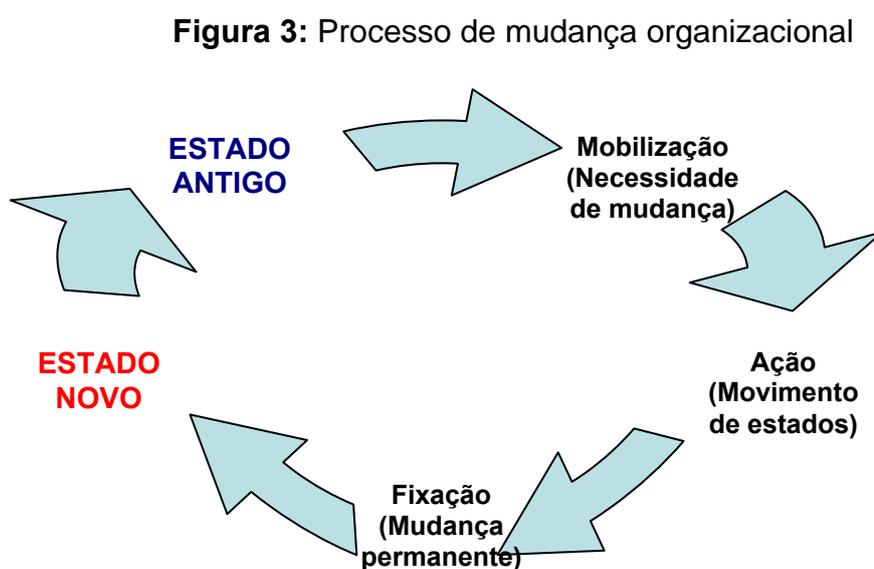
A mudança organizacional planejada e contínua exige uma transformação sistematizada, sempre de uma condição para uma nova condição. Kurt Lewin (1951)

propôs que os esforços para produzir uma mudança planejada e contínua estabelecessem diversos estágios (apud GRIFFIN e MOORHEAD, 2006), sendo eles:

- a) Descongelamento – processo pelo quais as pessoas observam a necessidade de mudanças;
- b) Mudança – adoção de uma nova idéia, sendo um novo processo ou procedimento que exija a alteração dos antigos procedimentos;
- c) Congelamento – consolidação de um novo comportamento.

De acordo com Griffin e Moorhead (2006), o modelo de três etapas de Kurt Lewin (1951), apresenta-se como um processo sistemático de transição entre o modo antigo e um modo novo de operacionalização. Apresentando uma relação do estado antigo para o estado novo, entre a mobilização, ocorrendo à ação e, assim, estabelecendo a fixação de um estado novo.

De acordo com a **figura 3** abaixo, representamos o processo de mudança organizacional de Kurt Lewin (1951):



Fonte: adaptado de Griffin e Moorhead (2006)

2.5.1 Gestão das mudanças e a cultura organizacional

Num processo de mudança planejada e contínua é importante destacar que os comportamentos serão alterados, onde os efeitos dessas mudanças serão refletidos por meio da aplicação de componentes tecnológicos, onde a evolução mercadológica e a necessidade competitiva estabelecem uma nova forma de atuação, com isso, afetando a estrutura da organização e, por fim, os aspectos comportamentais e de desenvolvimento da organização.

Outra perspectiva sobre a gestão das mudanças e a relação com a cultural da organização acaba por ser destacada em Schein (2001), quando descreve três possibilidades: a primeira seria a evolução natural de uma jovem organização, a segunda caracterizada como uma desaprendizagem de organizações com meia-idade e a terceira seria a aprendizagem em organizações maduras.

De acordo com o pensamento de Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 375), a questão da mudança cultural está fundamentada num “processo de planejamento, implantação e estabilização dos resultados de algum tipo de mudança organizacional”.

A grande questão é determinar se estes processos de mudanças levarão às organizações ao êxito ou mesmo ao fracasso. A mudança organizacional para Schein (2001) é difícil, pois as organizações precisam desaprender situações que já foram importantes para aprenderem situações que se apresentam como incertezas, onde surge a questão do entendimento de uma nova vantagem competitiva como um processo contínuo de aprendizado.

As organizações precisam a todo o momento estabelecer uma gestão mais eficiente e eficaz em seus processos, tornando-se necessário estabelecer um sistema flexível e que atenda a mudanças rápidas nos processos organizacionais.

A gestão da mudança é discutida por Morgan (2002), percebendo nas organizações algumas dificuldades para mudarem, isto é, tornarem-se organizações mutantes, tendo a consciência da necessidade de mudanças, mas possuindo dificuldades na execução dessas mudanças.

Uma das vertentes em mudança organizacional é a utilização de novos processos, pois exerce impactos significativos nas organizações, tendo como consequência organizacional a priorização na redução dos custos operacionais, pois existe esta tendência na adequação da melhor estratégia ao tipo de negócio, onde o mercado por ser competitivo está em constante evolução e mudanças, tendo o cliente como uma personagem cada vez mais exigente e com opções.

Este assunto é retratado por Schein (2001), associando a cultura da organização com a mudança dos processos organizacionais, com isso, ocorrendo o desenvolvimento de CO poderosas que estabelecem e consolidam o comportamento dos seus funcionários.

O binômio mudança-cultura também é foco de estudo de Arnold (1999). Para o autor, o gerenciamento das mudanças inclui: comprometimento e envolvimento da administração na direção de um programa de qualidade, estabelecendo um processo contínuo de formação de uma sólida cultura, sendo destacados os seguintes fatores:

- a) o comprometimento da alta administração na fundamentação de uma linguagem orientada para as pessoas;
- b) enfoque orientado ao cliente;

- c) envolvimento de toda a força de trabalho;
- d) melhoria contínua dos processos;
- e) parcerias com fornecedores;
- f) mensurações de desempenhos.

O gerenciamento das mudanças exerce diversos impactos no desempenho da organização e devem ser aplicadas no momento certo e com as ferramentas adequadas, com isso ocorrendo à adequação dos processos organizacionais.

Diante deste fato, Teboul (1999) esclarece que a troca de informações entre setores torna-se um fator de fundamental importância para o sucesso da organização. Estabelecendo que os instrumentos para suportarem o trânsito das informações e a qualidade da própria informação são fatores estratégicos e de mudanças nas organizações.

Por isso, torna-se fundamental a aplicação da tecnologia de informação, pois a utilização da informação correta, precisa e em tempo real estimula a realização das operações na organização, com isso facilitando o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, quanto mais preciso for o gerenciamento da informação, mais preciso serão os processos organizacionais, tornando o contexto organizacional dinâmico e com respostas mais rápidas às necessidades organizacionais.

2.5.2 Ambiente de mudanças e a estruturação organizacional farmacêutica

Existe uma necessidade de adequação aos novos conceitos do ambiente empresarial, onde as organizações do ramo farmacêutico precisam de uma preparação aos novos modelos presentes, isto é, estar preparada para enfrentar a

concorrência, os clientes e uma adequação aos novos processos empresariais emergentes.

Griffin e Moorhead (2006) comentam que o ambiente de mudanças é chamado de mudança estrutural, sendo uma mudança que afeta a avaliação de desempenho e de recompensas, na forma de tomada de decisões e, principalmente, nos sistemas de processamentos de informações.

O ambiente de mudanças e de estruturação empresarial é destacado por Bowersox e Closs (2001), quando afirmam que a partir da década de 80, atividades de gerenciamento logístico passaram por transformações profundas, sendo mudanças significativas no gerenciamento dos processos internos e externos da organização. Destacam que o ambiente de mudanças é fundamentado na explosão da tecnologia de informação, na mudança estrutural dos processos dos negócios e na questão da globalização, pois representou uma nova maneira de gerenciamento dos negócios, trazendo a formação de parcerias e alianças estratégicas.

As organizações estão cada vez mais necessitando se estruturarem para se tornarem competitivas em seus negócios, decorrente de um ambiente de constantes mudanças mercadológicas. Segundo Griffin e Moorhead (2006), o processo de mudança organizacional acarreta em um processo de desenvolvimento da estrutura organizacional, onde exige uma preparação da chamada *mudança estrutural*.

Ocorre que este ambiente de mudanças, principalmente com a utilização de componentes tecnológicos, passa a ter um caráter mais competitivo e está apoiado numa maior oferta de serviços adequados, para que possam satisfazer os clientes com eficácia e eficiência.

Griffin e Moorhead (2006) informam que a chamada mudança estrutural está apoiada no desenvolvimento organizacional sistêmico que acaba por envolver uma

reestruturação importante da organização ou a instituição, com a utilização de programas como a qualidade de vida no trabalho.

Diante da questão da mudança organizacional e o desenvolvimento estrutural, Carvalho e Ronchi (2005) afirmam que o conhecimento será gerado quando as pessoas venham a interagir e sejam capazes de gerar novos conhecimentos, através do compartilhamento de informações, idéias e *insights*.

A questão da mudança estrutural acaba se tornando um marco dentro desse ambiente de mudanças, pois retrata uma ação técnica de divisão de tarefas, funções, e relações de autoridade / subordinação. A mudança estrutural acaba por influenciar no desempenho dos seres humanos, a maneiras de *encarar* sua recompensa, o sentimento em relação ao processo de tomada de decisão, a melhor maneira de utilizar a estrutura de comunicação, como enxergar a participação dos parceiros de negócios e a maneira de utilizar o processamento da informação.

A questão da mudança estrutural e a relação com a estrutural e informal da organização possui embasamento no pensamento de Wagner III e Hollenbeck (2006), quando informam que a consolidação da cultura está apoiada nos procedimentos informais e formais da organização, influenciando o comportamento dos seus funcionários.

Como consequência, a aplicação de uma melhor estrutura organizacional acarreta, segundo Heskett (1995), numa lucratividade na prestação de serviços em decorrência dos clientes satisfeitos. Um cliente satisfeito tende a ser leal, fazer novas aquisições e divulgar a reputação da organização para seus conhecidos, ocorrendo desta maneira aumento na receita líquida (apud WAGNER III e HOLLENBECK, 2006).

Deixar um cliente satisfeito é mais do que fornecer um bom serviço, isto é, existe a necessidade de estruturação empresarial, onde o funcionário empreenda esforços para que o cliente perceba o valor agregado do serviço, mas para que ocorra tal situação é necessária a participação e o comprometimento com o sucesso da organização. Ocorre que o processo de estruturação empresarial necessita de funcionários tecnicamente capacitados e satisfeitos com as condições de trabalho existentes.

2.5.3 A relação do desenvolvimento com a cultura organizacional

O ser humano passa parte de sua vida em constante processo de aprendizagem, onde adquire conhecimentos e habilidades que num determinado momento será utilizado como um modelo de agir e de ser. É um processo inacabado que exige constante adaptação.

As diferentes formas de agir e os valores contidos numa cultura, fazem com que cada ser humano aprenda com uma ampla gama e variedade de situações, aprendendo de acordo com as necessidades e os interesses inerentes ao conteúdo a ser aprendido.

Em termos de cultura e o desenvolvimento organizacional, este processo possui um componente de dificuldade em relação à mudança, pois a grande questão é a aceitação e a busca em relação a esta situação. Segundo Schein (2001), a dificuldade em mudar está relacionada não somente em aprender o novo, mas também em desaprender o existente.

A relação entre cultura e o desenvolvimento é destacada por Carvalho e Ronchi (2005), pois este processo possui um componente de dificuldade em relação à mudança, a grande questão é a *aceitação e a busca* em relação a esta situação.

A CO é percebida a partir do comportamento de seus membros, que revela a forma como eles reagem a determinado aspecto, o que nem sempre está de acordo com suas atitudes, que representa a maneira como percebem este aspecto.

Diante deste aspecto, muitas vezes as pessoas falam uma coisa e praticam exatamente o oposto do que foi divulgado. Por isso, Argyris (1976) destaca e explica:

o termo *modelos mentais* para explicar as formas como o indivíduo interpreta os fatos a sua volta, por meio do processo de aprendizagem e adaptação no decorrer de sua vida (apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 105).

A relação entre a cultura e os instrumentos de aprendizagem é destacada por Carvalho e Ronchi (2005, p. 122) quando elucida que

a cultura organizacional é abrangente, pois se deve compreender a organização como aquela que tenha que comportar a capacidade de contestar, de gerenciar conflitos, aceitar divergências, reconhecer a individualidade sem deixar de alcançar seus propósitos corporativos previamente estabelecidos e aceitos, estruturando o processo que lhe permita evoluir conforme o ambiente em que a organização está inserida.

Em relação ao comportamento, Schein (2001) reafirma a importância da cultura organizacional na gestão empresarial, tanto em nível de estratégia como na maneira de atuação, lembrando que a maneira de atuação, acaba por influenciar nos comportamentos das pessoas.

A idéia de aprendizado e desenvolvimento é também apresentada por Carvalho e Ronchi (2005), onde a cultura deve servir como um incentivo ao desenvolvimento, pois não é propriedade do indivíduo, e sim de um grupo.

Sobre este assunto, Griffin e Moorhead (2006, p. 435) esclarecem que “grupos e indivíduos podem ser envolvidos na mudança organizacional de muitas formas”. Treinar um único empregado afeta o modo como desempenha a função, pois é considerado como uma mudança organizacional.

Em relação ao conceito de cultura e a aprendizagem na organização, surge um confronto entre a mudança estrutural X *modelos mentais*, pois a mudança estrutural deseja a participação e o comprometimento do indivíduo em novos rumos e direções da organização e os *modelos mentais* direcionam os seres humanos em relação ao seu desempenho e comportamento na organização, com isso, visualizando uma nova estrutura de maneira positiva ou negativa.

Diante deste aspecto, Carvalho e Ronchi (2005) afirma que não devem existir exigências ou imposições à participação ou comprometimento das pessoas junto à organização, pois os seres humanos possuem liberdade de escolha, sendo uma opção de característica individual.

O aspecto apontado é apoiado por Schein (2001), descrevendo que as organizações precisam criar um ambiente propício para a mudança, onde a participação dos gestores de mudanças torna-se essencial neste processo organizacional, onde a participação dos gestores deve existir em todos os níveis da organização.

Devido ao clima organizacional apresentar turbulência e inconstância, a cultura organizacional tende a necessitar de alterações, mas o estudo leva a uma reflexão, pois o ponto de partida da cultura organizacional está fundamentado em valores, crenças e princípios que influenciaram os fundadores e líderes de suas respectivas organizações, onde todos esses conceitos são repassados aos seus funcionários e parceiros de negócios.

As colocações dos autores demonstram que a cultura se consolida e fundamenta valores, crenças e princípios num dado momento da vida útil de qualquer organização e estes, muitas vezes, acaba por parecer eterno no decorrer dessa vida útil. Por isso, Morgan (2002) afirma que a cultura é sempre evolutiva e auto-organizadora, mas não pode ser considerada com atributos altamente definidos, citando a cultura como holográfica e que não pode ser gerenciada.

Esta característica holográfica é explicada por Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 375), quando esclarecem que existem cinco aspectos importantes na relação entre a mudança e o desenvolvimento organizacional, onde o “desenvolvimento enfatiza a mudança planejada, possuindo uma orientação sociopsicológica, orientação à mudança abrangente, orientação temporal e guiada por um agente da mudança”.

A fundamentação de uma cultura adequada a estes fatores advém das necessidades dos clientes e das organizações, de uma estrutura que estabeleçam novos modelos, fatores que levam a sobrevivência da organização, rompendo com velhos conceitos e ajustando-se aos novos, num aprendizado contínuo.

Este tipo de argumento foi proposto por Peter Senge (1990) em sua obra *A quinta disciplina*, destacando que o aprendizado faz parte da natureza humana, onde todos, em algum momento fazem parte de uma *equipe*, criando e realizando situações extraordinárias, confiando uma nas outras, superando limitações, tendo como objetivo maior que os objetivos individuais produzam resultados extraordinários.

A organização precisa identificar necessidades em seu contexto, portanto, a identificação de suas deficiências estabelece uma premissa básica para a formação de uma cultura voltada ao aprendizado e ao resultado, desta maneira a utilização de

instrumentos metodológicos de pesquisa quantitativo e qualitativo serve como suporte na estruturação de uma cultura. Como destacam Griffin e Moorhead (2006, p. 435): os funcionários “devem ser treinados para operar máquinas, aprender novas habilidades matemáticas ou se familiarizar com os métodos de desenvolvimento”.

Senge (1990) destaca que o aprendizado deve ser valorizado em todas as organizações. A criação de idéias é vital na sua sobrevivência. Sem o apoio de cima para baixo o aprendizado individual e organizacional será acidental, sendo incapaz de reduzir a distância entre o ambiente atual e o contexto da organização. Desta maneira, Ikujiro Nonaka (1997) complementa a importância do aprendizado nas organizações, e destaca dois tipos. O primeiro fundamentado no conhecimento adquirido em resolver problemas e o segundo em premissas, como: paradigmas, esquemas, modelos mentais ou perspectivas, tendo como objetivo o rompimento dos já existentes (apud EASTERBY-SMITH, BURGOYNE e ARAÚJO, 2001).

2.5.4 A relação da tecnologia com o desenvolvimento organizacional

No ambiente dinâmico em que as organizações se encontram, alguns fatores influenciam o comportamento das mesmas, tais como: a influência da tecnologia de informação, onde o uso do conhecimento da informação, o uso do capital intelectual de maneira consistente, diferentes conceitos de manufatura e distribuição, necessidade de visualizar o negócio não como produto e sim como um serviço de qualidade ao cliente, entre tantos outros fatores que influenciam a organização.

A relação entre a tecnologia e o desenvolvimento está condicionada a maneira de utilização das alternativas e possibilidades que a tecnologia fornece, portanto, a organização precisa entender as possibilidades que uma ferramenta

tecnológica lhe propicia, gerando alternativas de aprendizado em sua organização e, assim, conseqüentemente, estruturar e dar sustentabilidade ao seu negócio. De acordo com o pensamento de Griffin e Moorhead (2006, p. 434), um “modo de produzir o desenvolvimento organizacional estrutural é pelas mudanças nas tarefas envolvidas na realização do trabalho, na tecnologia ou mesmo em ambas”.

A busca de fundamentos contra conceitos rígidos e padronizados encontra força nos estudos da antropologia, pois esta retrata uma ciência preocupada com o fator humano e suas relações. Portanto, uma análise da convivência entre os indivíduos que fazem parte de uma organização pesquisada. Segundo Schein (2001), a cultura é como um conjunto de idéias comuns que são trabalhadas continuamente de maneira imaginativa, sistemática, explicável, sendo que estas não são previsíveis.

A própria antropologia exprime a realidade sendo interpretada, ou seja, vista sob uma perspectiva subjetiva dos autores, portanto a antropologia seria uma interpretação das interpretações. Segundo Hofstede (1991), o aspecto de elaboração de questionários adaptados pelos próprios pesquisadores ao tipo de pessoas que pretendem investigar, leva em consideração às características do público a ser pesquisado e os objetivos da pesquisa (apud CARVALHO e RONCHI, 2005).

A relação entre a mudança organizacional e os estudos antropológicos destaca que o poder não é considerado algo que o indivíduo cede a um soberano, mas sim com a relação de forças. Ao existir a relação, o poder está em todas as partes, uma pessoa está atrelada por relações de poder, não está isenta dessas relações.

Podemos destacar que o poder não somente reprime, mas produz efeitos de verdade e do saber, e desta maneira constrói verdades, práticas e subjetividades decorrentes destas. Neste ponto, Morgan (2002) expõe uma contradição entre a oposição entre os novos futuros potenciais contra o *status quo* de uma organização.

2.6 TIPOLOGIA DE SCHNEIDER

O presente estudo utiliza o Modelo de Análise Cultural de Schneider (1996), identificando fatores culturais da organização farmacêutica estudada, sendo um modelo que utiliza dois vetores, um de *pessoalidade*, aonde às culturas vão da impessoalidade plena à pessoaalidade plena. E o outro vetor que avalia o *foco temporal* das organizações, sendo visto com foco na atualidade / realidade ou na possibilidade / oportunidade.

Diante desta configuração, esses vetores determinam quatro quadrantes: na metade superior temos a **Cultura de Controle** está enquadrada como impessoal e voltada para a atualidade, mostrando que a cultura valoriza mais os cargos do que as pessoas e a manutenção da realidade atual.

Seguindo na metade superior, temos a **Cultura de Colaboração**, que possui o quadrante da pessoaalidade e realidade, onde está à cultura da ênfase tanto às pessoas como à manutenção da realidade atual.

Observando a metade inferior do diagrama, temos a **Cultura de Competência**, sendo impessoal e voltada para o futuro e suas possibilidades. Seguindo na metade inferior, temos a **Cultura do Cultivo** que classifica como pessoal e focada nas possibilidades, valorizando o desenvolvimento pessoal em oportunidades futuras.

2.6.1 Análise Cultural de Scheneider

O Modelo de Análise da Tipologia Cultural, baseado nos estudos de Schneider (1996), envolve aspectos determinantes na organização, tais como, o valor presente da autoridade, o envolvimento da liderança nos diversos níveis estruturantes da organização, o processo gerencial na tomada de decisão, os diversos tipos de relacionamentos estabelecidos na organização, propostas para seleção ideal de pessoal, avaliação do desempenho organizacional e fatores de ajustes ao perfil adequado do participante e a identificação dos meios para a capacitação desses participantes aos novos processos operacionais.

A Análise Cultural, baseado nos estudos de Schneider (1996), apresenta-se em vetores que formam quatro quadrantes, sendo identificados de acordo com o tipo de cultura abaixo relacionados:

a) **Cultura de Controle** – impessoal e voltada para a atualidade, valoriza os cargos funcionais e não as pessoas. Possui como tendência a manutenção da realidade atual;

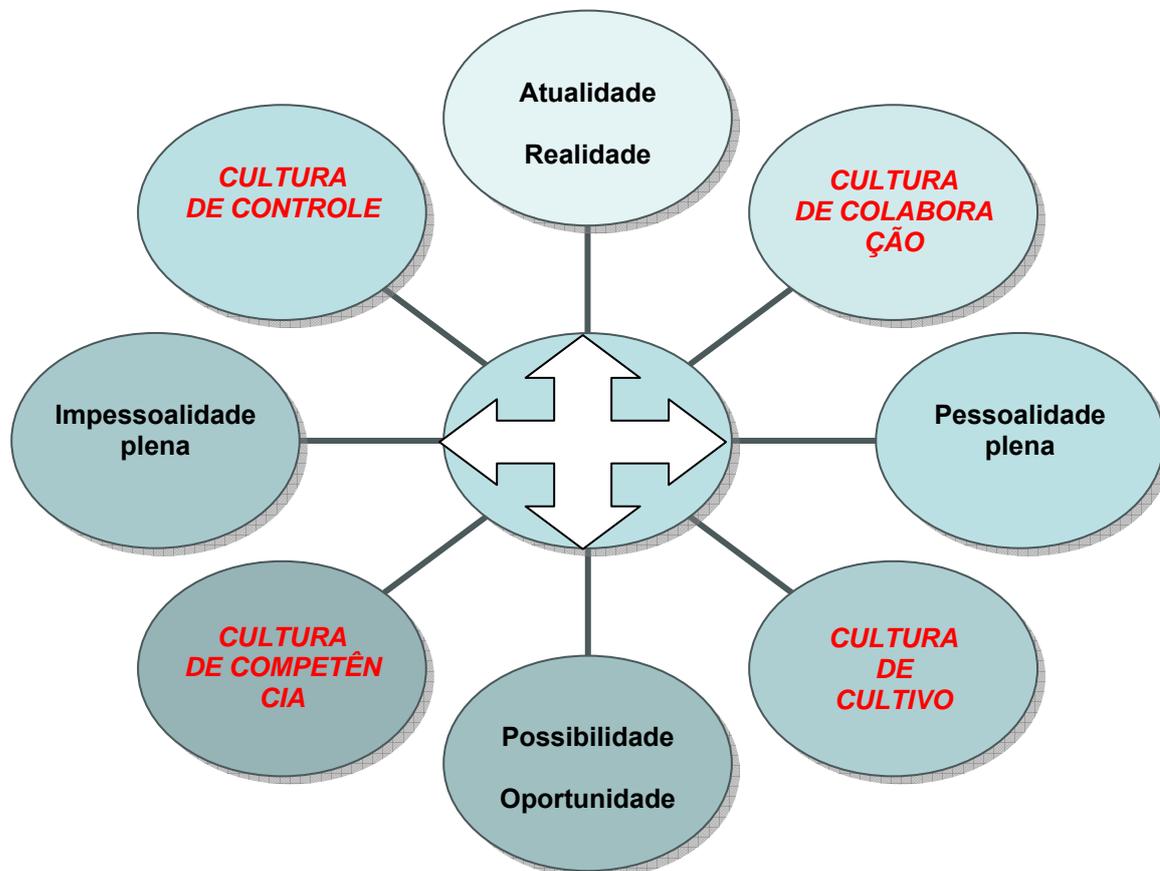
b) **Cultura de Colaboração** – pessoalidade e voltada para uma realidade com ênfase nas pessoas. Possui como tendência a manutenção da realidade atual;

c) **Cultura de Competência** – impessoal e voltada para o futuro e suas possibilidades;

d) **Cultura de Cultivo** – pessoalidade e focada nas possibilidades existentes no contexto organizacional, valoriza o desenvolvimento pessoal visando oportunidades futuras.

A **figura 4** a seguir, ilustra os quatro quadrantes com suas respectivas culturas:

Figura 4: Tipologia Cultural de Schneider.



Fonte: adaptado de Schneider (1996, p.153).

A tipologia cultural de Schneider, ao ser configurado em quatro quadrantes, apresenta as seguintes características, aparecendo no **1º quadrante a Cultura de Controle**, sendo baseada em conceitos rígidos de gerenciamento, fundamentando-se em modelos tradicionais de organizações, onde a relação de poder e dominação são retratadas por ocupação de cargos elevados e na hierarquização do indivíduo na organização. Este aspecto é retratado por Schneider (1996), destacando que a motivação do indivíduo na organização ocorre em paralelo ao grau de poder que este indivíduo possui sobre outros indivíduos.

A relação de poder se caracteriza em relação ao poder de dominação, tanto dos participantes internos da organização, como aos participantes externos desta mesma organização. A característica maior do poder de dominação é retratada pelo cargo que o indivíduo ocupa na organização, tendo o cargo o poder de influenciar as relações entre os indivíduos e participantes ao ambiente da organização, estabelecendo valor ao aspecto de hierarquização da organização.

O valor presente do poder de dominação é retratado por Schneider (1996), caracterizando que este tipo de sistema, que visa apenas o controle, favorece o aparecimento de pequenos grupos, onde o relacionamento entre os indivíduos tende a ser superficial e centrado em atividades formais.

Diante destes aspectos, a **Cultura de Controle** possui característica de um modelo conservador e tradicional de gerenciamento, onde quem possui o cargo, possui o poder de controlar um significativo número de participantes da organização. Scheneider (1996) caracteriza este tipo de cultura como um tipo que deseja possuir o domínio sobre as informações, guardando aspectos relativos aos seus procedimentos operacionais, e estabelecendo defesa em suas tecnologias utilizadas no desenvolvimento de suas atividades.

O imediatismo está presente na **Cultura de Controle**, portanto o processo de tomada de decisões está presente a todo o instante, onde a ação de planejar executando é quase que presente, tendo que resolver situações presentes como uma reação ao desejo de alcançar os resultados imediatos, sem visualizar ações futuras consistentes ao desenvolvimento da organização.

Prosseguindo na análise da tipologia cultural de Schneider, o **2º quadrante apresenta a Cultura de Colaboração**, sendo baseada em conceitos de envolvimento e comprometimento dos indivíduos aos objetivos da organização.

Segundo Schneider (1996), este tipo de cultura está presente em pequenas empresas prestadoras de serviços, onde existe uma tendência do pensamento coletivo em sobrepor ao pensamento individual.

O conceito de integração aos envolvidos no gerenciamento do negócio da organização está presente neste tipo de cultura, portanto, a estruturação de um modelo de atendimento voltado aos clientes, à integração de diversas atividades comerciais entre parceiros e integrantes da organização e a estruturação do seu processo produtivo está presente na **Cultura de Colaboração**, visando transformar pessoas em colaboradores de uma organização. O conceito é destacado por Schneider (1996), onde o modelo de participação e comprometimento é caracterizado pelo orgulho de pertencer ao agrupamento de pessoas direcionadas ao sucesso da organização.

O valor da competência se faz presente na **Cultura de Colaboração**, onde a estrutura não privilegia o cargo, mas sim a realização dos objetivos organizacionais, onde o alcance desses objetivos estará presente na força da coletividade, e não na individualidade, portanto a formação de equipes qualificadas e desenvolvidas ao alcance das metas organizacionais será de fundamental importância ao sucesso da organização. Schneider (1996) destaca a importância da formação de equipes preparadas ao desempenho coletivo sobrepostos às diferenças individuais.

A análise da tipologia cultural de Schneider prossegue, onde o **3º quadrante apresenta a Cultura de Competência**, sendo baseada na relação da evolução tecnológica e toda a necessidade do desenvolvimento do conhecimento humano, tendo como propósito o aproveitamento dos recursos tecnológicos. Desta forma, a capacitação dos indivíduos para o aproveitamento desses recursos se faz necessário, pois a competência em todos os níveis da organização irá refletir em

resultados favoráveis às organizações. Schneider (1996) afirma, a empresa somente terá sucesso, caso aprenda a aproveitar os recursos tecnológicos existentes, integrando ao mais alto nível de competência.

A característica marcante da **Cultura de Competência** está baseada na identificação orientada à estruturação e desenvolvimento dos melhores métodos de trabalho, orientando um modelo de atuação capaz de gerar consistência mercadológica aos envolvidos nos processos do negócio. Dentro desta cultura, temos uma característica importante dos profissionais envolvidos no negócio, pois estes procuram, normalmente, a realização profissional pessoal, deixando características de comprometimento aos valores da organização à parte, sobrepondo anseios profissionais aos anseios organizacionais.

Todos os aspectos de estruturação e do envolvimento profissional são relatados por Scheneider (1996), caracterizando este tipo de profissional na **Cultura de Competência**, como um profissional que se orgulha em examinar problemas existentes com profundidade, tendo como intuito a resolução dos mesmos, assim sentindo-se atraído ao alto nível de competição existente entre profissionais com este nível de preparação.

Finalizando na análise da tipologia cultural de Schneider, o **4º quadrante apresenta a Cultura de Cultivo**, sendo baseada em nos valores e crenças em que os indivíduos assumem para realizarem seus desejos pessoais. Scheneider (1996) acredita que o fundamento da **Cultura de Cultivo** está baseado em condições que são oferecidas aos indivíduos para crescerem e se desenvolverem todo o seu potencial.

A **Cultura de Cultivo** está baseada na ação pessoal, onde existe um envolvimento do indivíduo com a sociedade, portanto os valores e crenças da

organizações devem estar em consonância com os valores e crenças do indivíduo. A ação de controlar o indivíduo não está presente, pois a criatividade deve estar presente no contexto organizacional para que ocorra o desenvolvimento dos produtos de uma organização. Segundo Schneider (1996), a participação das pessoas no contexto criativo é elevada, os relacionamentos fluem livremente, a organização estará preocupada em relacionar pessoas comprometidas com as propostas da organização.

CAPÍTULO 3 - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Estamos na era da informação, registrando um crescimento na utilização de recursos tecnológicos com o intuito de estruturar as organizações, a maneira de sua operacionalização, a sua relação com clientes, fornecedores, parceiros de negócios e estruturas mercadológicas.

Neste contexto a utilização da Tecnologia da Informação (TI) possui o propósito de melhorar o desempenho das organizações, utilizando técnicas de processamento, armazenamento e visualização das informações, utilizando ferramentas que possam possibilitar uma maior precisão na análise de dados substanciais para o gerenciamento e sustentabilidade do processo de negócio da organização.

O ambiente tecnológico apresentado destaca o pensamento de Turban, Rainer e Potter (2003), onde o ambiente impõe pressões sobre as organizações, sendo que estas podem responder de maneira reativa ou de maneira proativa há pressões mercadológicas, onde a tecnologia oferece determinada condição de obtenção de informações como parâmetros e delineamentos ao ambiente competitivo.

Corroborando com o pensamento, Gonçalves, Novaes e Simonetti (2006) destacam que o ambiente organizacional é continuamente influenciado por alterações internas e externas, onde a turbulência do mercado, a globalização, a mudança do comportamento do consumidor e a alta competitividade, obrigam as instituições a utilizarem diferentes tipos de ferramentas, inclusive as ferramentas tecnológicas, com o intuito de sobreviverem.

Este tipo de pensamento possui respaldo nos conceitos de Hampton (1980), afirmando que a organização que se compromete a utilizar determinada tecnologia para determinada atividade, precisa estabelecer comprometimento com esta tecnologia, pois esta tecnologia impõe mudanças dentro de sua organização. Hampton (1980, p. 74) conclui, que a tecnologia “influi nos tipos de práticas administrativas que melhor se aplicam a cada situação em particular”.

3.1 A INFORMAÇÃO

A importância da informação é destacada por Zuboff (1994), quando afirma que a presença desta faz com que os indivíduos da organização gerem questões e hipóteses. Desta maneira, novas situações são discutidas, maneiras de observações e percepções são estabelecidas, com o propósito de fundamentar aspectos de estruturação da organização. Continuando o assunto, Zuboff (1994, p. 86) afirma “que a organização pode se transformar num ambiente de aprendizado, onde o trabalho em si torna-se um processo de investigação e contribuição”.

As organizações precisam aperfeiçoar de maneira contínua seus processos de gerenciamento da informação, tanto em nível sistêmico, quanto em nível de desenvolvimento e aprendizado humano. Sobre este assunto, McGee e Prusak (1994) informam a necessidade em aperfeiçoar a capacidade das pessoas em fazer uso da informação e aperfeiçoar a estrutura da organização, fazendo com que os indivíduos aprendam a lidar com a informação.

A troca de informações entre os setores e entre os diversos níveis hierárquicos é um fator de fundamental importância para o sucesso da organização. Desta maneira, os instrumentos para suportarem o trânsito das informações e

estabelecerem a qualidade da própria informação são fatores essenciais para a organização. Por isso, Foina (2001) destaca a importância na troca de informações, sendo originada na alta administração da organização até a sua base operacional, sendo um processo fundamental para o sucesso da organização.

O processo de transmissão de informações torna-se um fator determinante de coesão interna da organização e um fator determinante para a integração com parceiros externos da organização. O assunto é retratado por Coronado (2007), destacando a importância da otimização da cadeia de suprimentos, através da transmissão de informações. Desta maneira, Coronado (2007, p. 13) afirma que “a mudança do perfil do consumidor final, estabeleceu o conceito de *puxar*, provocando reestruturações entre atacadistas, varejistas e fornecedores, com parcerias e alianças”.

Corroborando com o conceito de integração da cadeia de suprimentos, Galvão (2007, p. 47) esclarece que “os agentes da cadeia de suprimento passaram a buscar soluções novas, usando conceitos logísticos para ganhar competitividade e para induzir novos negócios”.

3.1.1 A automação dos processos

O avanço dos sistemas de informação é observado através do rápido crescimento da utilização das ferramentas tecnológicas, onde a TI é utilizada para estruturar o processo de coleta, processamento, armazenamento, análise e disseminação das informações com propósitos de estruturação do processo de negócios da organização.

Para uma efetivação da geração, manipulação e utilização das informações relevantes ao gerenciamento do negócio, surgem necessidades de utilização dos recursos disponíveis de automação tecnológica, onde estes recursos serão importantes para a organização em sua manutenção da característica competitiva de mercado. Desta forma, Laudon e Laudon (2004, p. 43) afirma que

os sistemas de automação são aplicações de tecnologia de informação projetadas para aumentar a produtividade dos trabalhadores, dando suporte às atividades de coordenação e comunicação inerentes a um ambiente organizacional. Os sistemas de automação coordenam diversos trabalhadores da informação, unidades geográficas e áreas funcionais: esses sistemas se comunicam com clientes, fornecedores e outras organizações fora da empresa e servem de câmara de compensação para os fluxos de informação e conhecimento.

A utilização da informação através de sistemas de automação de processos será de importante relevância para o gerenciamento organizacional. De acordo com Rezende e Abreu (2000), a tecnologia de automação possui a finalidade de facilitar a geração de informação, estando presente em atividades de gerenciamento de documentos, projetos organizacionais, comunicação eletrônica, *groupware* e aspectos de agendamento.

A penetração da TI através de processos automatizados é destacada por Davenport (1994, p. 47), onde no início deste processo de automatização, por exemplo, “o computador, que em princípio automatizava cálculos, hoje aconselha aos responsáveis pelas decisões, simula uma imensa variedade de processos, ambientes e acompanha o desempenho”.

Sobre a questão da utilização de sistemas de informação baseados em processos tecnológicos automatizados, Foina (2001) destaca que a importância da TI para a administração está na constatação de que na virada do século XX para o século XXI, a produtividade média nas fábricas aumentou mais de 500%, enquanto nos escritórios aumentou pouco mais que 5%.

Nos últimos anos, estamos assistindo a uma verdadeira revolução administrativa, com a redução dos níveis gerenciais e o aumento da velocidade na decisão, mediante o desenvolvimento de sistemas de informações direcionados ao gerenciamento dos processos de negócios e ao relacionamento com os clientes, sendo alguns destacados no presente estudo: Cadeia de Suprimentos ou *Supply Chain Management (SCM)*, Resposta Eficiente ao Cliente ou *Efficient Consumer Response (ECR)* com a utilização de ferramentas como o *Eletronic Data Interchange (EDI)*, *Materials Requeriment Planning (MRP)*, *Manufacturing Resource Planning (MRP II)*, *Enterprise Resource Planning (ERP)*, *Customer Relationship Management (CRM)*, *Business to Business (B2B)*, *Business to Consumer (B2C)* e Banco de Dados (BD), entre outros.

O desenvolvimento dos processos de negócios é destacado por Laudon e Laudon (2004), como a maneira pela qual o trabalho é estruturado na produção de um produto ou serviço com valor agregado ao atendimento do cliente.

Desta maneira, ocorre o desenvolvimento de aplicativos para a automação comercial, denominando aplicativos comerciais específicos, sendo um conjunto de programas desenvolvidos com características peculiares ao segmento onde a ferramenta está sendo aplicada. Em relação a esta questão, Regensteiner (1999) caracteriza

uma linguagem de programação ou banco de dados, com o objetivo de atender aspectos de controle de estoques, faturamento, conta a pagar, contas a receber, contabilidade fiscal, gerencial e demais programas necessários.

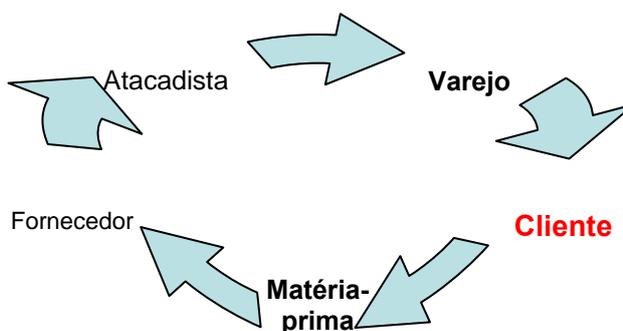
A respeito do desenvolvimento de aplicativos e sua aplicabilidade na automação comercial, Coronado (2007, p. 22) aprofunda-se no assunto afirmando que a aplicabilidade da ferramenta está envolvida em diversas atividades importantes ao desenvolvimento dos processos, sendo

atividades de recebimento, separação e saída de mercadorias, sendo um exemplo dos resultados obtidos por meio de automação das atividades, através de softwares sofisticados em atividades logísticas.

A característica marcante deste tipo de atividade é a operação de transferência eletrônica e automática de dados entre computadores. Este aspecto é observado por Galvão (2007), destacando que o *EDI* tornou-se popular nas transações das empresas, utilizando esta ferramenta para agilizar suas operações e processos administrativos e operacionais.

A Associação *ECR* do Brasil (1998, p. 23) define *EDI* como “uma troca automatizada, computador-a-computador, entre uma empresa e seus parceiros comerciais de acordo com um padrão reconhecido internacionalmente”. Desta forma, o *Sistema EDI* possui o intuito de gerar Resposta Eficiência ao Cliente (*ECR*), conforme **Figura 5** abaixo:

Figura 5: Ferramenta de Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR)



Fonte: adaptação ECR Brasil (1998).

Enfatizando a importância dos sistemas de informações baseados na TI, Laudon e Laudon (2004, p. 51) referem-se aos processos de negócios como “fluxos de trabalhos concretos de materiais, informações e conhecimentos” e a maneira

como a organização “coordena o trabalho, a informação e o conhecimento em áreas funcionais organizacionais”.

3.1.2 A estruturação dos processos

A existência de um novo padrão de competitividade em nossa economia leva as organizações a buscarem inovações e maneiras de estruturar o seu atendimento aos envolvidos em seu negócio. Por isso, seus produtos e serviços devem apresentar eficiência e eficácia em seus processos de negócio. A importância da consolidação dos processos de negócio é destacada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), quando destaca que o sucesso no atendimento, depende da aceitação do cliente interno e externo em relação às inovações tecnológicas.

Sobre este assunto, Téboul (2002) destaca que a utilização de novas tecnologias pode servir para automatizar operações consideradas de rotina, permitindo aos colaboradores uma concentração em tarefas de maior valor agregado e desenvolverem a relação comercial com seus clientes.

Corroborando com o pensamento de Téboul (2002), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.78) informam que

os setores de retaguarda aos serviços têm sido os lugares mais lógicos para a automação de serviços. Isso porque são operações, em geral, repetitivas e rotineiras e, então, tratadas como dispositivos de automação.

O aspecto de fundamentação da Resposta Eficiente ao Cliente (*ECR*), traduz ações de possuir o produto no momento certo, na quantidade certa, com qualidade e ao menor custo possível. Portanto, uma ferramenta com o objetivo de agregar valor e estabelecer um diferencial competitivo em relação aos concorrentes existentes no

mercado, isto é, transmitindo de maneira consistente as informações do setor de vendas diretamente aos fornecedores, permitindo um suprimento contínuo e de acordo com suas possibilidades.

Diante do aspecto apresentado, Martel e Vieira (2008, p. 29) acreditam que uma ferramenta irá criar valor comercial para a organização, caso os empresários estabeleçam “a maximização do capital utilizado, respeitando valores fundamentais, como a melhoria da qualidade de vida no trabalho e a preservação da imagem da empresa”.

A criação de valor, segundo Martel e Vieira (2008, p. 29) está fundamentada na seguinte necessidade econômica, a organização precisa maximizar as vendas, minimizando os custos de suprimento e de capital empregado, conforme demonstração abaixo:

Maximização {(Rendimentos – Custos) / Capital Utilizado}

Complementando este aspecto de estruturação de processos e a prestação de serviço, Heskett (1995) aborda que a lucratividade é decorrência de clientes satisfeitos. Um cliente satisfeito tende a ser leal, fazer novas aquisições e divulgar a reputação da empresa para seus conhecidos, ocorrendo desta maneira aumento na receita (apud FOINA, 2001).

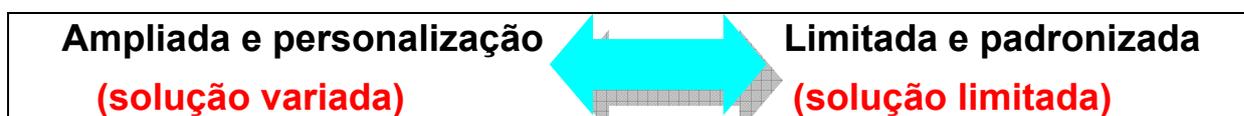
Deixar um cliente satisfeito é mais do que fornecer um bom serviço, existe a necessidade de estruturação empresarial, onde a organização empreenda esforços para que o cliente perceba o valor agregado do serviço, onde os colaboradores estejam comprometidos, capacitados e satisfeitos com as condições de trabalho. De acordo com este pensamento, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 77) destacam

que “os clientes internos, os empregados também são afetados pelas novas tecnologias e muitas vezes precisam ser retreinados para não sofrer impactos sobre as atividades”.

As organizações de micro e pequeno porte do segmento farmacêutico precisam cadastrar e selecionar, como também avaliar seus colaboradores, parceiros de negócios, fornecedores, distribuidores e terceirizados, tendo como intuito estruturar seus processos de negócios. O assunto é destacado por Coronado (2007), observando que as empresas buscam um melhor desempenho neste tipo de sistema, caracterizando que a indústria deve oferecer suporte aos profissionais de venda sobre o produto que está sendo comercializado. Desta forma, diante da complexidade desse setor, ocorrerão os preenchimentos das necessidades dos clientes com a apresentação de parâmetros de eficiência e eficácia nas organizações como determinante de sua sustentabilidade.

A importância do resultado das operações de negócios e da prestação de serviço é destacada por Téboul (1999, p. 37 - 38), informando que o tipo de serviço “pode ser medido levando-se em conta o nível de personalização do serviço proposto ao cliente”, isto é, o cliente pode se considerar preenchido com um serviço numa extremidade e com um serviço banal na outra extremidade. Segue ilustração do fato na **Figura 6** abaixo:

Figura 6: Solução Ampliada e Solução Limitada em Serviços (TI)



Fonte: adaptado de Téboul (1999, p. 37 - 38).

O método no qual uma organização realiza suas operações de negócios, baseados em processos automatizados tecnológicos, possui relevância para a sustentabilidade empresarial, sendo que a relação entre tecnologia e vantagem competitiva nem sempre é compreendida, pois a tecnologia e a mudança tecnológica nem sempre representam o que há de melhor em vantagem competitiva. A importância para a organização é adequar-se ao perfil desejado de prioridades competitivas, aumentando as competências fundamentais para a estruturação organizacional.

3.1.3 A importância da Integração da cadeia de suprimentos

A maneira como a organização se estabelece e que fundamenta seus processos de negócios são retratados com grande ênfase no mercado, onde Téboul (2002) destaca que a utilização de novas tecnologias de intercâmbio eletrônico de dados, permitindo que as empresas se comuniquem com seus fornecedores e clientes finais.

A utilização de uma ferramenta tecnológica que permita o intercâmbio eletrônico de dados, como por exemplo, o *sistema EDI*, possui o objetivo de gerar rapidez nas trocas de informações comerciais, onde o intercâmbio é estabelecido com os fabricantes, distribuidores, fornecedores e parceiros de negócios. Com isso, a informação ocorre em tempo real (*on line*), ganhando em produtividade (tempo), reduzindo custos com a emissão e manuseios de documentos e materiais.

O facilitador deste processo é observado por Regensteiner (1999, p. 60), sendo a Estrutura Numérica (EAN) do Brasil

a responsável por manter os padrões internacionais de fornecimento da numeração do código de barras, responsável pela assessoria técnica e esclarecimentos sobre a condição de leitura e transmissão de dados.

Destacando-se que a utilização deste tipo de ferramenta foi permitida através do Decreto Federal nº. 90595 de 29 de novembro de 1984 que cria e define o *Sistema Nacional de Codificação de Produtos* para todo o território nacional. Através do Sistema EAN Brasil, que promove o processo de automação no país, aplicam-se estruturas de identificação padronizadas ao processo de implantação de sistemas de comércio eletrônico, principalmente dos modelos *EDI*, potencializando o uso da automação (BRASIL, Decreto Federal nº. 90595 / 84, 1984).

Este aspecto é confirmado por Coronado (2007), estabelecendo que através do Sistema EAN, ocorre a promoção do processo de automação no Brasil, interagindo na cadeia de suprimento com as operações comerciais, gerando modernidade, aumento de qualidade e produtividade, ocorrendo desta maneira eficiência e eficácia organizacional.

Sobre o assunto Coronado (2007, p. 23) completa, “no processo de gestão, a automação vem-se destacando, não obstante os investimentos no setor terem acontecido com maior força na frente das lojas”.

O processo de automação de um estabelecimento exige investimentos na parte gerencial e na preparação operacional, tendo como intuito aumentar a receita da organização e diminuir as despesas operacionais. Seguindo este conceito, Regensteiner (2005) afirma que a rentabilidade é a variável econômica mais importante para qualquer estabelecimento, portanto o investimento na automação será importante na obtenção de resultados financeiros.

Desta maneira, quando se estabelece a importância da rentabilidade, estamos relacionando lucro com investimento, com isso, Ross (1999, p. 86), considera o investimento como um ativo, portanto, ocorrendo o Retorno do Ativo (ROA), conforme **Figura 7** a seguir:

Figura 7: Rentabilidade (Retorno sobre Ativo → ROA)

$$\text{RSI (Retorno Sobre Investimento) = Lucro Líquido/Investimento}$$

Fonte: adaptado de Ross (1999, p. 86).

Os sistemas de informação de uma cadeia de suprimentos incluem organizações e processos que criam e entregam produtos, informações e serviços aos consumidores finais. Isso inclui, tarefas como compras, fluxo de pagamentos, manuseio de materiais, planejamento e controle de produção, controle de estoques, distribuição e entregas. A função *SCM* é planejar, organizar, coordenar e controlar todas as atividades da cadeia de suprimentos, isto é, os fatores que envolvem as relações comerciais e empresariais.

Segundo Turban, Potter e Rainer (2003), uma cadeia de suprimentos abrange o fluxo de materiais, informações, pagamentos e serviços, desde fornecedores de matérias-primas até fábricas, depósitos e consumidores finais.

As relações comerciais, empresariais e as diversas maneiras de integração entre as organizações são destacadas por Ronald Ballou (2001), onde a logística empresarial cuida de movimentações e armazenagens, desde a origem da matéria-prima até alcançar o consumidor final, sendo que o fluxo de informação é o que coloca o produto em movimento.

3.1.4 A estruturação no controle de estoque

Ao estruturar processos e a prestação de serviços, ocorre uma coordenação de compras adequadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, com um abastecimento consistente e preciso, permitindo à organização uma redução em seus custos operacionais e gerando uma maior velocidade de resposta ao cliente final.

O aspecto é abordado por Martel e Vieira (2008, p. 53), quando afirmam que “as *economias de escala* resultam de vários fatores, como o efeito da aprendizagem, a utilização de tecnologias que apresentam um melhor desempenho, uma melhor utilização da capacidade disponível, recursos e tarefas específicas”.

A utilização do serviço de compra deve ser ampliada, com a procura de novos fornecedores, transmissões de propostas, especificações técnicas, aprovações de amostras ou ordens de compra, serviço de entrega e pagamento. Em relação a este aspecto, Martel e Vieira (2008, p. 53) afirmam a importância de a organização obter *economia de escala*, isto é, quando “ocorre uma diminuição no *custo marginal* (diminuição do custo em relação ao volume da atividade) à medida que há um aumento do nível da atividade”.

O conceito de custo é importante devido à relação de custo fixo e custo variável, pois de acordo com Galvão (2007, p. 335) “ao se produzir bens ou serviços, certos custos vão variar diretamente com a quantidade produzida”.

Martel e Vieira (2007, p. 55 - 58) apresentam a seguinte relação de custos, conforme **Quadro 2** configurado a seguir:

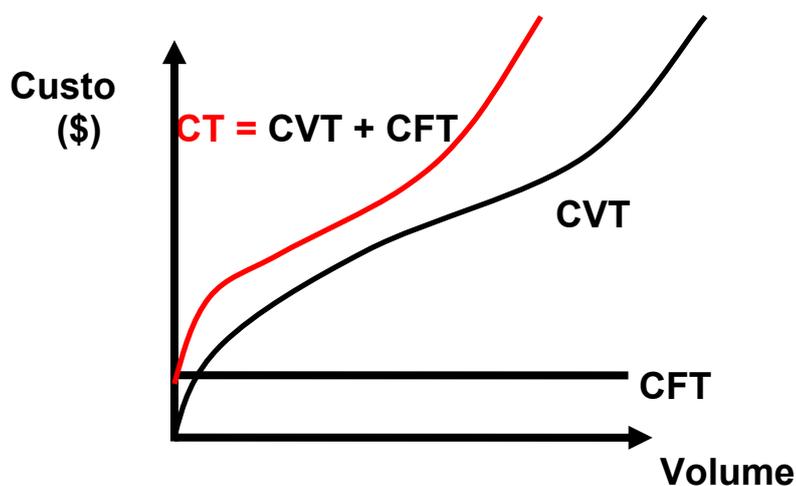
Quadro 2: Relação de Custos Fixos e Custos Variáveis

- **Custo Variável Total (CVT):** parcela de custo que varia, de acordo com a quantidade produzida de serviços, onde: $CVT = f(q)$;
- **Custo Fixo Total (CFT):** parcela do custo que se mantém fixa, enquanto a produção varia, ou seja, são gastos com fatores fixos da produção de serviços, onde: $CFT(q) = f$;
- **Custo Total (CT):** somatório do custo variável total com o custo fixo total, onde: $CT = CVT + CFT$.

Fonte: adaptado de Martel e Vieira (2007, p. 57 – 58).

Portanto, fundamentando-se nos conceitos de Martel e Vieira (2007, p. 51 - 54), concluímos que o Custo Total (CT) somente varia de acordo com o Custo Variável Total (CVT), conforme **ilustração gráfica nº. 1** abaixo:

Gráfico 1: Representação Gráfica do Custo Total



Fonte: adaptação de Martel e Vieira (2007, p. 51 – 53)

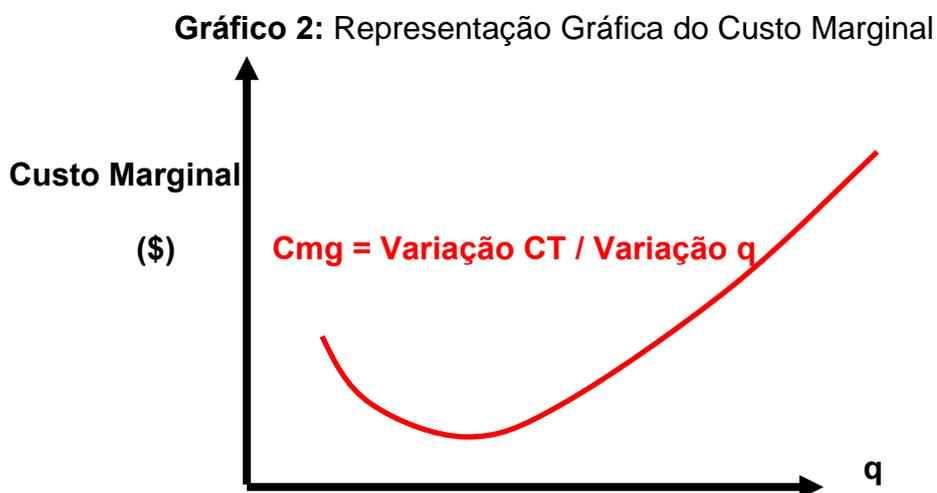
Martel e Vieira (2007, p. 54) apresentam a importância da *economia de escala*, quando ocorre um aumento da quantidade produzida com a diminuição do custo operacional, conforme demonstração do conceito de *Custo Marginal* (CM), conforme **Quadro 3** abaixo:

Quadro 3: Relação do Custo Marginal

- **Custo Marginal (CMg):** referem-se às alterações no custo quando se altera a produção de serviços, onde:
Custo Marginal (CMg) = Variação do CT / Variação em q

Fonte: adaptado de Martel e Vieira (2007 – p. 54).

De acordo com os conceitos de Martel e Vieira (2007) e corroborado por Galvão (2007, p. 336 - 337), quando afirmam que “o conceito de custo marginal é de fundamental importância em análises econômicas do setor público e privado, podendo ser de muita utilidade”, conforme **ilustração gráfica nº. 2** relacionada:



Fonte: adaptação de Galvão (2007, p. 337).

Os benefícios decorrentes da automação no segmento farmacêutico são retratados por Novaes, Gonçalves e Simonetti (2006) afirmando que a padronização nas farmácias implica num melhor controle de estoques, ocorrendo um gerenciamento mais efetivo na ocupação física e manipulação de medicamentos em estoques.

A avaliação dos impactos da demanda não-atendida é retratada por Galvão (2007, p. 201), quando destaca um sério impacto ocorrido com os clientes, isto é, “os consumidores vão ao estabelecimento em busca de um produto, mas não o encontram”.

Ainda em relação à questão do gerenciamento de estoques, Arnold (1999, p. 271) destaca a importância do

atendimento ao cliente na administração de estoques é a disponibilidade de itens quando necessário, sendo uma mensuração de eficácia da administração de estoques. O cliente pode ser um comprador, um distribuidor, outra fábrica da organização, ou a estação de trabalho onde a próxima operação será desempenhada. [...] Os estoques ajudam a maximizar o atendimento aos clientes, protegendo a empresa da incerteza. Se fosse possível prever exatamente o que os clientes querem e quando um plano seria feito para satisfazer à demanda sem incertezas.

Sobre o assunto de gerenciamento de estoques, Galvão (2007, p. 201) destaca alguns fatos que geram “frustrações de consequências muitas vezes desastrosas para os comerciantes, que precisa ser avaliada e mitigada, quando essa falha ocorre para um determinado produto, há uma *ruptura de estoque*”.

Diante deste aspecto, um importante instrumento de controle e gerenciamento de estoque na cadeia de suprimentos em função da representatividade de cada item em relação aos investimentos feitos em estoques, possuindo representatividade na avaliação dos custos está fundamentado no Método *Activity Based Costing (ABC)* ou *Custeio Baseado em Atividades*, sendo apoiado por Martel e Vieira (2007, p. 74)

afirmando que “o método permite que seja determinado, com maior precisão, o custo de um produto, por que ele não é utilizado há mais tempo, e por que ele não tem uma presença mais significativa nas empresa”.

O pensamento apontado é corroborado por Galvão (2007, p. 332), afirmando que a “noção de custo está relacionada diretamente à produção de bens e serviços, tendo reconhecimento no momento de sua utilização”.

O *Custeio Baseado em Atividades* possui o objetivo de fornecer aos gestores condições para uma classificação dos itens essenciais do portfólio de produtos, permitindo tratamentos diferenciados para cada item ou grupo de produtos. Segundo Regensteiner (2005, p. 24) a ferramenta possibilita “uma análise de determinação de preços adequados com base nos custos efetivos das mercadorias para os interessados”.

Existem outros métodos utilizados para o gerenciamento do estoque, por isso outro instrumento importante no controle e gerenciamento de estoque na cadeia de suprimentos está apoiado na automação de processos e a relação com a utilização da Classificação ABC. Diante da importância do instrumento de controle gerencial, Regensteiner (2005, p. 24) afirma: “que a automação comercial deve necessariamente levar em consideração o registro de todos os custos e o preço adequado dos preços de vendas”.

Segundo Pozo (2001, p. 85), a determinação da Classificação ABC, utilizando os aspectos do *Diagrama de Dispersão* de Vilfredo Pareto (1897), oferece possibilidades de caracterizar produtos diferentes de maneira diferente, sendo observados da seguinte maneira:

a) Classe A: são os itens que contribuem com o maior valor de investimento monetário sobre o total acumulado. Normalmente são os de menor quantidade consumida e maior valor unitário aplicado. Portanto, os itens que merecem maior atenção pertencem a esta classe, recebendo tratamento preferencial e procedimentos metódicos;

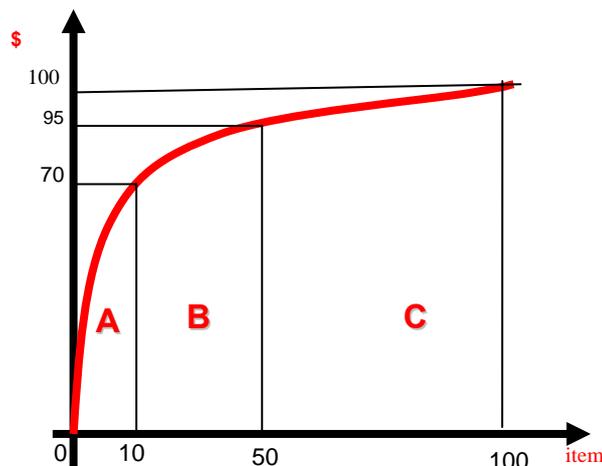
b) Classe C: É constituída dos itens de maior quantidade e menor valor unitário, representando o menor valor percentual sobre o total. Portanto, exige uma atenção menor ao capital monetário aplicado e os procedimentos de tratamento são mais simples;

c) Classe B: São os itens com aplicação monetária intermediária entre a classe A e da classe C.

Podemos exemplificar o *Diagrama de Dispersão* como uma Curva ABC, sendo relacionadas da seguinte maneira, sendo 10% dos itens (classe A) correspondendo a 70% do valor investido e o maior numero de itens (classe C), ou seja, 50% do total em estoque, representando apenas 5% do valor.

Oferecendo uma complementação entre as classes, portanto estão compreendidos 40% dos itens (classe B), correspondendo a 25% dos valores investidos, sendo importante salientar que os percentuais das classes variam de acordo com o cenário em questão.

A utilização da Classificação ABC na automação comercial possui uma característica rotineira, pois sua utilização apresenta subsídios interessantes ao gerenciamento e controle dos estoques, sendo um instrumento de avaliação dos produtos e o relacionando aos custos operacionais da organização, conforme **ilustração gráfica nº. 3** a seguir:

Gráfico 3: Curva ABC de Avaliação de Custos em Estoques

Fonte: adaptação de Pozo (2001, p.85)

a) Importância da classificação para suporte na análise gerencial: desenvolvimento da capacidade gerencial na utilização da ferramenta de automação comercial, tendo como dispositivos a análise e o controle dos produtos em estoque, portanto utilizando o conceito de Classificação ABC;

b) Observar como princípio gerencial: identificação da importância em valor monetário de cada item em estoque, estabelecendo desta maneira, critérios de avaliação e controle baseados na *Previsão de Demanda* da organização farmacêutica;

c) Criação de uma cultura de avaliação de custos em estoques: identificação dos produtos com maior e menor aceitação em seu segmento de atuação comercial, auxiliando na identificação do perfil do seu cliente consumidor, conforme critérios apresentados na **Tabela 1** configurada a seguir:

Tabela 1: Critérios para Avaliação de Custos em Estoque

ITENS DE ANÁLISE	ITENS DE GRANDE IMPORTÂNCIA	ITENS DE POUCA IMPORTÂNCIA
Número de Itens Estocados	Poucos	Muitos
Valor Envolvido	Grande	Pequeno
Profundidade na Análise	Maior	Menor
Margem de Erro	Menor	Maior
Benefício Relativo	Maior	Menor
Atenção no Gerenciamento	Maior	Menor

Fonte: adaptado de Pozo (2001).

3.1.5 Ampliação da gestão em tecnologia

A aplicação de uma ferramenta tecnológica elimina uma série de atividades, operações e processos burocráticos, por meio da automatização dos processos. A importância do relacionamento com os clientes é destacada por Turban, Potter e Rainer (2003, p. 206) que explicam:

o gerenciamento das relações é o *CRM*, sendo uma abordagem que reconhece que os clientes são à base da empresa e que o êxito da empresa depende efetivamente do gerenciamento dessas relações.

A importância em armazenar os dados dos processos automatizados da organização deve ser retratada nos processos de transformação de dados em informações para a organização aos seus procedimentos operacionais. A importância do Banco de Dados (BD), também é debatida por Zuboff (1994, p. 84) quando destaca

o tipo de qualificações que as pessoas trazem para as novas informações é, normalmente, um determinante importante para que o banco de dados emergente seja vivenciado ou como uma sobrecarga, ou como uma oportunidade de alcançar um novo nível de compreensão e de inovação.

A importância do BD possui destaque no pensamento de Rezende e Abreu (2001, p.209), quando explicam que o BD “é uma coleção de dados organizada como um arquivo convencional. Os BD são usados para guardar e manipular dados, visando sua transformação em informações”.

De uma maneira mais abrangente, a utilização de uma ferramenta tecnológica de automação inclui possibilidades de integração com ferramentas do tipo *ERP*, conforme o envolvimento dos processos de negócios e de acordo com as necessidades de cada organização. De acordo com este pensamento, Turban, Potter e Rainer (2003) explicam que o sistema *ERP* é composto por uma base de dados única e por módulos que suportam diversas atividades das organizações. Os dados utilizados por um módulo são armazenados na central de base de dados para serem manipulados por outros módulos.

Toda organização deve estruturar a sua maneira de se relacionar internamente e externamente os seus processos de negócios, onde os tipos de tecnologias apresentados representam recursos que podem ser compartilhados por toda a organização e constituem a infra-estrutura de TI. Segundo Laudon e Laudon (2004, p. 13), “a infra-estrutura de TI provê a fundação ou plataforma sobre a qual a empresa pode montar seu sistema de informação específico”. Destacam ainda que “cada organização deve montar a sua estrutura de modo que contenha o conjunto de serviços tecnológicos para a realização de seu serviço”.

3.2 SOFTWARE OU PACOTES DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL

O uso da tecnologia de informação consiste no uso de *softwares* e de *hardwares* utilizados para agruparem e analisarem todas as informações que exercem impactos favoráveis nas organizações. Com um sistema tecnológico adequado e utilizado de maneira favorável nas organizações, conseguindo realizar operações e obtendo informações favoráveis aos processos organizacionais. De acordo com este pensamento, Turban, Rainer e Potter (2003, p. 14) afirmam que o uso da tecnologia “geralmente modificam o modo de estruturarmos e administrarmos nossas organizações e processos, isto é, o modo como trabalhamos, interagimos e que transacionamos”.

A implantação de um *software* e/ou pacotes de automação acabam por promover mudanças no contexto da organização, seja na estrutura funcional ou mesmo nos processos operacionais e, assim como, nos aspectos comportamentais dos indivíduos participantes, sendo refletido em todos os níveis da organização. Desde o nível operacional, na questão do atendimento do balcão do estabelecimento comercial quanto ao nível gerencial, todos sofrerão mudanças em seus comportamentos e atitudes em relação à forma de atuação da organização.

O aspecto apresentado é configurado por Laudon e Laudon (2004), destacando que os sistemas de informações provocam determinados impactos na organização, sendo mensurados de acordo com o tipo de tomada de decisões aos quais os gestores promovem, isto é, os gestores promovem o tipo de impacto ao qual desejam ou ao qual acabam influenciando.

Os *softwares* e/ou pacotes de automação podem ser definidos como sistemas que interligam uma organização, sendo comercializados com características de

pacotes e/ou *softwares* de automação comercial. A forma de comercialização é denominada de pacotes, pois podem ser adquiridos em módulos de operacionalização, com isso, adequando-se as características comerciais de cada determinada organização. Os módulos oferecidos se comunicam e abastecem de informações uma base de dados central, de modo que diversas informações são compartilhadas entre os módulos, oferecendo condições e suporte ao gerenciamento operacional e/ou estratégico da organização.

De acordo com Turban, Rainer e Potter (2003, p. 106), o tipo de *software* retratado no estudo é o *software aplicativo*, que “consiste em instruções que orientam o computador a executar atividades de processamento de informações específicas aos usuários”. O software é o elemento que oferece condições para a integração da organização, e assim, oferecendo melhores condições ao processo de tomada de decisão gerencial.

Os *softwares aplicativos* podem ser esclarecidos por Turban, Rainer e Potter (2003, p.106), quando informam que há dois tipos: um *software proprietário* que pode ser desenvolvido por um fornecedor para uma determinada empresa ou um *software de prateleira* que pode ser comprado num pacote padronizado, por isso, a palavra pacote “é um termo usado para um programa desenvolvido em formato pré-empacotado”.

A melhoria nos serviços prestados leva a necessidade em se decidir sobre um instrumento capaz de inserir a organização na era da informação. Portanto, a decisão de implantar um *software* e/ou pacote de automação comercial será primordial para o prosseguimento num caminho de inovação, mudanças e ao desenvolvimento organizacional. De acordo com este pensamento, Ritzman e Krajewski (2004, p. 80) observam que “a mudança tecnológica é um fator importante

para obter vantagem competitiva [...] o desenvolvimento e o uso inovador da tecnologia podem proporcionar uma competência diferenciada”.

3.2.1 A automação dos processos em serviços

A ação constante na evolução dos processos organizacionais conduz a um processo de mudanças e tentativas de melhorias nos serviços das organizações, sejam mudanças no ambiente de trabalho, na qualidade de vida, na eliminação de tarefas desgastantes ou mesmo atividades que oneram a organização e, assim, estabelecendo procedimentos improdutivos em seus processos.

Martins e Laugeni (2005, p.436) observam cada vez mais a presença do cliente na linha de frente das operações das organizações, onde “este contato, ou encontro, se dá no *front office*, em que o fornecedor procura atender o cliente da melhor maneira possível”.

Por isso, a natureza do homem será de buscar de maneira contínua uma melhor forma de realizar operações com um menor emprego do aspecto físico e mental. Os processos que estabelecem soluções automatizadas refletem um processo evolutivo e ganhos significativos em determinadas aplicações para as quais as mesmas foram projetadas e, com isso, estabelecendo novos padrões e mudanças nos processos tradicionais.

Diante desta realidade, Ritzman e Krajewski (2004, p.81) estabelecem que “os métodos ao qual uma organização realiza operações se apóiam na tecnologia de processo”. Continuam em seu pensamento, esclarecem que “em determinadas versões a comunicação das máquinas automáticas pode até permitir a troca de preços ou a verificação de cartões de créditos”. Corroborando com a mesma idéia,

Martins e Laugeni (2005, p. 436) observam que “hoje em dia já é grande o número de sistemas automatizados de prestação de serviços, com a utilização crescente de máquinas e equipamentos de controle computadorizados”.

O desenvolvimento de diferentes formas de aplicações em sistemas de automação no mercado e o sucesso alcançado por algumas organizações, estabeleceu que muitas outras a decidirem que a automação seria uma maneira competitiva de disputa no mercado. Principalmente, com a consolidação das operações logísticas como elementos estratégicos de competitividade, apresentando a automação dos processos com fins das atividades físicas e das informações em serviços customizados.

De acordo com o pensamento de Ritzman e Krajewski (2004, p. 16), a “customização é a habilidade para satisfazer a necessidades específicas de cada cliente pela flexibilidade do projeto do produto ou serviço”, como demonstra a **figura 8** sobre a tecnologia de processos através da transmissão de informações, abaixo demonstrado.

Figura 8: A tecnologia de processo e transmissão de informações.

→ Clientes → Compras → Operações de Serviço → Distribuição → Marketing → Vendas

Fonte: adaptação de Ritzman e Krajewski (2004, p.82).

O desenvolvimento de soluções automatizadas estabelece um contínuo de necessidades de investimentos nestes procedimentos, ocorrendo à evolução e a mudança em seus ambientes, tendo o intuito de obterem o retorno financeiro através do investimento efetuado com soluções automatizadas. Este aspecto é abordado por Ritzman e Krajewski (2004, p.82), quando destacam que “os gerentes utilizam a

tecnologia de informação para obter, processar e transmitir informações, com isso, ocorrendo uma tomada de decisões mais eficaz”.

As organizações possuem o intuito de aumentar suas receitas, sendo necessário que determinadas soluções automatizadas tragam um aumento na produtividade e, principalmente, ocorra uma troca de várias pessoas que não sejam desenvolvidas e capacitadas que podem até custar pouco, por um número menor de pessoas capacitadas, mesmo que os custos diretos sejam maiores, mas que enfim, possuem a possibilidade de oferecer uma qualidade superior em suas operações.

3.3 PLANEJAMENTO DOS RECURSOS E SISTEMAS INTEGRADOS

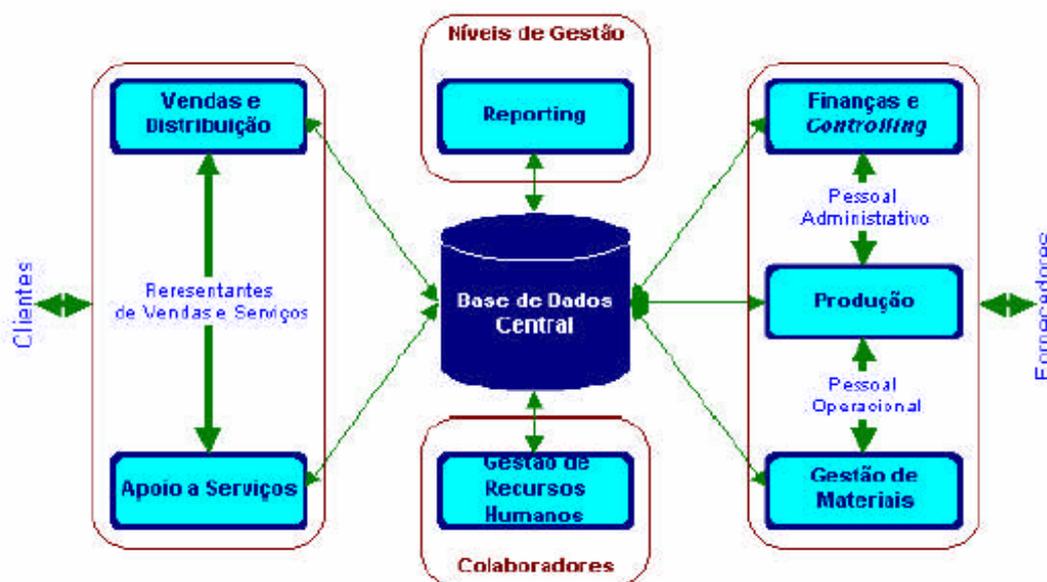
Diante de um ambiente mercadológico e de constantes modificações operacionais, organizações bem sucedidas procuram aplicativos que venham a gerenciar seus recursos financeiros e que consigam integrar a cadeia de suprimentos de maneira eficaz, com isso, estabeleçam seus objetivos, gerando lucratividade, atendendo as necessidades dos clientes e consolidando vantagens competitivas.

O assunto da integração da cadeia de suprimentos possui importância no gerenciamento dos processos organizacionais, tanto que Turban, Rainer e Potter (2003, p. 270) apresentam três maneiras de integração de uma organização, sendo eles, “conectar os sistemas existentes (internet, intranets e extranets), usar *software* de gerenciamento da cadeia de suprimentos (transmissão de dados) e usar *software* de planejamento dos recursos empresariais”.

De uma maneira mais abrangente ocorre à utilização dos softwares de planejamento dos recursos empresariais, sendo um tipo de aplicativo que pode

alcançar um maior estágio de evolução, sendo denominados de *Enterprise Resource Planning (ERP)* que são *softwares* utilizados no planejamento dos recursos empresariais, caracterizando-se como um *software* aplicativo que reúne informações de todas as atividades das empresas, monitorando as operações e oferecendo suporte aos aspectos gerenciais da organização, conforme **figura 9** abaixo:

Figura 9: Comunicação dos módulos com o banco de dados.



Fonte: Davenport (1998), sistemas integrados (apud MARTINS e LAUGENI, 2005, p. 388).

De acordo com Chopra e Meindl (2003), esses *softwares* estão divididos em módulos de operações que se comunicam e abastecem de informações uma base de dados central, de modo que diversas informações são compartilhadas entre estes módulos, oferecendo condições e suporte ao gerenciamento operacional e estratégico da organização.

Com os *softwares* de planejamento dos recursos empresariais, sendo aplicados em módulos e/ou pacotes comerciais, que oferecem às organizações

condições para rastrear, por exemplo: a situação dos pedidos, produtos disponíveis em estoque, fornecedores e os níveis adequados de estoque para a maximização dos recursos financeiros.

O *software* é o elemento que oferece condições para a integração da organização, e assim, oferecendo melhores condições ao processo de tomada de decisão gerencial. Segundo Turban, Rainer e Potter (2003, p. 271) estes “módulos são totalmente integrados, o que permite que as empresas automatizem ou eliminem diversos procedimentos de comunicação manual propensos a erros e dispendiosos”.

Desta forma, Turban, Potter e Rainer (2003) explicam que o sistema de gerenciamento de recursos empresariais possui uma base de dados única e por módulos que suportam diversas atividades das organizações. Os dados utilizados por um dos módulos são armazenados na central de base de dados para serem manipulados por outros módulos.

3.3.1 Características de um software de automação

A implantação do pacote de automação poderá promover mudanças no contexto da organização, seja na estrutura funcional da organização, quanto nos processos operacionais, sendo que este aspecto será percebido em todos os níveis da organização. Desde o nível operacional, na questão do atendimento do balcão do estabelecimento comercial, quanto em nível gerencial e diretiva, todos sofrerão mudanças em seus comportamentos e atitudes em relação à forma de atuação.

O aspecto da mudança nos níveis da organização é configurado por Laudon e Laudon (2004), quando destacam que os sistemas de informações provocam determinados impactos na organização, sendo mensurados de acordo com o tipo de

tomada de decisões aos quais os gestores promovem, isto é, os gestores promovem o tipo de impacto ao qual desejam ou ao qual acabam influenciando.

Determinadas características de utilização de um *software* de automação são importantes para o sucesso dos procedimentos de implantação do aplicativo na organização, pois reconhecidamente os *softwares* são pacotes comerciais, portanto são desenvolvidos a partir de módulos pré-definidos.

Ocorre que em muitos casos existem dificuldades na integração dos departamentos, pois a abrangência do funcionamento está pré-estabelecida devido ao contexto anteriormente aplicado em outras organizações, com isso, a aplicação bem sucedida num evento anterior não necessária poderá ser utilizada como referência de sucesso neste novo evento.

A grande vantagem na utilização de *softwares* de automação está no desenvolvimento de um banco de dados integrados aos procedimentos generalizados dos diversos tipos de organizações. De acordo com Martins e Laugeni (2005, p. 389), os *softwares* de planejamento dos recursos “apresentam diversos módulos que trata as diferentes funções e também podem apresentar e desenvolver aplicações específicas [...] ou incorporando aplicações para o gerenciamento da logística”.

O conceito de utilização de *software* ou pacotes de automação comercial está associado ao fato de estabelecer conceitos de controle, tendo um enfoque na relação de custos, orçamento e cumprimento de tarefas. Diante deste fato, ocorre a necessidade em decidir sobre um instrumento capaz de desenvolver uma organização, portanto a decisão de implantar um pacote de automação comercial será primordial para o prosseguimento num caminho de evolução e de desenvolvimento organizacional.

O pensamento de implantação de softwares de automação está apoiado em Martins e Laugeni (2005, p. 389), quando informam que um software de planejamento de recursos “possibilita a empresa automatizar e integrar a maioria de seus processos de negócio, compartilhando dados e práticas [...] e acessando as informações em tempo real”.

3.3.2 Processos dos negócios empresariais

Os processos de negócios empresariais possuem diversas definições, sendo para efeito deste estudo estaremos associando como uma maneira de reestruturação das tarefas e procedimentos operacionais, tendo como intuito a realização das atividades com fins de comercialização de produtos e serviços.

Iniciamos com Davenport (1994), quando esclarece que os processos de negócios possuem características de integração das diversas tarefas e procedimentos operacionais de uma organização, oferecendo condições competitivas às organizações.

O aspecto dos processos dos negócios empresariais é observado por Martins e Laugeni (2005, p. 389): “a visão dos negócios é estruturada por processos e não mais por funções, eliminando as repetições de atividades e a reentrada de dados de todas as aplicações, como ocorria em antigos sistemas”.

A utilização dos *softwares* de automação comercial aumenta a participação das organizações no mercado, oferecendo melhores condições competitivas, maiores amplitudes comerciais e resultados financeiros, com isso, estabelecendo uma nova maneira de atuação da organização. Diante deste aspecto, Ferreira

(2002) argumenta que a sobre a importância da utilização da tecnologia de informação como um fator diferencial para as organizações, sendo um

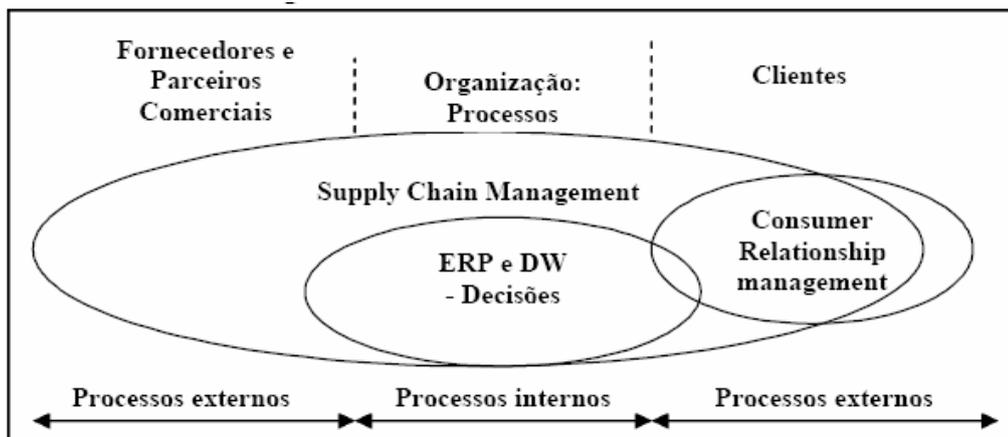
elemento fundamental para obtenção de vantagens competitivas e ocupa uma posição significativa na origem da mudança dos modelos de negócios desenvolvidos pelas empresas. Nas organizações de saúde, devido ao grande volume de dados e de processos existentes nas tarefas diárias, a TI é uma ferramenta necessária para evitar a repetição de procedimentos e desperdícios devido à falta de racionalização dos processos (apud NOVAES, 2006, p. 106).

Este assunto também é abordado por Turban, Potter e Rainer (2003), destacando que no final dos anos 90, estes aplicativos de planejamento empresarial começaram a ser estendidos em relação ao gerenciamento da cadeia de suprimentos ou *Supply Chain Management (SCM)*. Desta maneira, o gerenciamento da cadeia de suprimentos passou a englobar de uma maneira mais abrangente os fornecedores, produtores, distribuidores e consumidores, incorporando a funcionalidade para a interação de clientes e para administrar as relações entre fornecedores e revendedores.

De acordo com o pensamento de Chopra e Meindl (2003), o gerenciamento da cadeia de suprimentos possui como o principal objetivo o de satisfazer necessidades presentes dos clientes, maximizando recursos financeiros e, assim, gerando valor ao produto final devido ao esforço de atendimento de um pedido dos diversos clientes.

Reforçando o aspecto abordado, Bowersox e Closs (2001) afirmam a importância das atividades logísticas a partir da década de 90, passando por profundas transformações e mudanças significativas em seus processos operacionais. Diante deste fato, apresentamos a importância da integração dos processos empresariais, conforme **figura 10** que se apresenta a seguir:

Figura 10: Integração dos processos de negócios empresariais



Fonte: adaptado de Turban, Rainer e Potter (2003, p. 330).

Corroborando com o pensamento apresentado anteriormente, Ballou (2001) esclarece que um gerenciamento da cadeia de suprimentos está relacionado ao fluxo de informações, de produtos e dos aspectos monetários.

Os procedimentos operacionais são apoiados por instrumentos tecnológicos, que permitem que as organizações reúnam informações para as tomadas de decisões. De acordo com Bowersox e Closs (2001, p. 191), um instrumento importante neste ambiente é a transmissão eletrônica de dados ou *Electronic Data Interchange (EDI)*, sendo “um instrumento de transmissão de dados eletrônicos entre empresas”. Este instrumento torna-se importante no gerenciamento de estoques, no planejamento e no controle dos recursos financeiros das organizações.

Um pacote de automação comercial estabelece um ajuste nos procedimentos e tarefas operacionais de uma organização, com isso, integrando um conjunto de atividades realizadas pelos módulos do *software*, possibilitando o gerenciamento dos recursos empresariais.

Sobre este assunto, Turban, Potter e Rainer (2003) conceituam um *software* de automação como um processo de administrar todos os recursos de uma empresa de forma coordenada, onde o principal objetivo de um software de automação é integrar todos os departamentos e todas as funções empresariais em um único sistema de informações.

A aplicação do pacote de automação elimina uma série de atividades, operações e processos burocráticos, por meio da automatização dos procedimentos e tarefas operacionais. Os módulos que compõem uma automação comercial possibilitam, em tempo real, desenvolver e gerenciar toda a organização de maneira integrada, onde as informações tornam-se mais relevantes, pois traduzem uma realidade com fundamentação em dados das atividades da organização.

A importância da integração dos recursos empresariais é argumentada por Guia (1998), destacando que

a gestão empresarial pode ser estabelecida como processos de operação funcional corriqueiro de uma empresa, com a integração das atividades e procedimentos operacionais e gerenciais, planejamento de investimentos atuais e futuros, análises dos retornos, flexibilização das ações e crescimento da empresa (apud REZENDE e ABREU, 2001, p. 207).

Os serviços que relacionam o desenvolvimento do produto, a relação com parceiros de negócios, o acompanhamento na elaboração de compras e na execução da prestação de serviços, o acompanhamento com eficiência e eficácia dos serviços aos clientes, a sua relação com a gestão de estoques, o gerenciamento contábil / financeiro e humano, o gerenciamento da qualidade; o gerenciamento de projetos, entre outros, são fatores que determinam e justificam a aplicação de um pacote de automação comercial.

Em relação aos aspectos administrativos, Turban, Mclean e Wethebe (2004) destacam os resultados da pós-implantação desta ferramenta tecnológica, ocorrendo

o crescimento do número de funcionários envolvidos aos procedimentos administrativos em relação ao número de funcionários envolvidos em procedimentos braçais, a horizontalização hierárquica dos gerentes e centralização da capacidade de tomadas de decisões estratégicas.

O pacote de automação comercial não trata diretamente do relacionamento com os clientes, mas permite uma maior agilidade no contato entre os interessados, um aumento na produtividade (tempo) do processo, uma capacidade de reagir rapidamente às alterações de pedidos por parte dos clientes, e com isso, obter a maior satisfação na prestação de serviços.

3.4 IMPLANTAÇÃO DE UM *SOFTWARE* DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL

Existem inúmeras dúvidas em relação ao processo de implantação de pacotes de automação comercial, onde estas dúvidas se transformam em inúmeras dificuldades que serão enfrentadas por micro e pequenas organizações comerciais do segmento farmacêutico.

Diante desta perspectiva, Davenport (1998) analisa alguns critérios que devem ser considerados no contexto de implantação de um software de automação:

- a) Contratação de uma empresa especializada e experiente na consolidação do projeto de automação;
- b) Escolher um pacote de automação compatível com as características de sua organização;
- c) Estabelecer de maneira transparente todos os seus objetivos mercadológicos;

- d) Comprometimento e entendimento do comando da organização;
- e) Comprometimentos dos participantes da organização, evitando às resistências dos funcionários em relação aos impactos no contexto do trabalho.

Diante de alguns critérios que são considerados na implantação de um *software* de automação, observamos a importância na organização em relação ao contexto de capacitação gerencial, pois o aplicativo somente será importante comercialmente, caso a organização esteja se preparando para a mudança que ocorrerá em ambiente de atuação.

De acordo com o pensamento em relação ao *software* e a capacidade gerencial, Martins e Laugeni (2005, p. 389) afirmam que os pacotes de automação integrados “permite melhorar as informações gerenciais e asseguram dados consistentes e maneiras de cálculos idênticas em cada um dos negócios da empresa”.

As perspectivas oferecidas na implantação do pacote de automação comercial são analisadas por Martins e Laugeni (2005, p. 437):

- a) O aumento de competitividade nas organizações;
- b) Redução dos custos operacionais e melhoria na produtividade, onde “é uma tendência generalizada ultimamente com os softwares de gestão integrada, trazendo significativas melhorias na qualidade e presteza nos serviços, eliminando retrabalhos e o aumento das respostas em tempo real”;
- c) Melhorias dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, principalmente ao conceito de padronização dos processos operacionais da organização, “oferecendo opções automatizadas em serviços”;

d) Estabelecer uma especialização num segmento do mercado, onde “os trabalhos em serviços estão se tornando cada vez mais específicos necessitando de uma qualificação e capacitação superior dos seus funcionários”;

e) Integração dos processos internos e externos da organização;

f) Centralização das informações, devido à utilização do conceito de banco de dados, portanto, oferecendo um suporte para o desenvolvimento do conhecimento da organização;

g) Perspectiva de aumento da capacidade gerencial na organização, com isso, “busca-se atender sempre melhor o cliente com uma organização de desempenho sempre superior”.

3.4.1 O ciclo de vida de um pacote de automação comercial

Os critérios que estabelecem uma escolha de um *software* de automação comercial devem estar presentes e elucidados numa organização, pois a implantação desses aplicativos deve trazer benefícios em suas operações, estabelecendo uma relação de custo x benefício favorável em relação ao investimento efetuado por parte das organizações.

De acordo com o pensamento de Laudon e Laudon (2004), a relação entre o custo e o benefício na implantação deve representar um ganho na execução de tarefas operacionais, eliminação de atividades repetitivas e um maior controle gerencial.

Dentro de um contexto de implantação, o ciclo de vida está presente a partir do momento da intenção da aquisição de um pacote de automação comercial com características de envolvimento de toda a organização, sendo necessário neste

momento observar a melhor possibilidade de fornecimento de um software com características que venham preencher as necessidades da organização em questão.

Diante deste aspecto, Laudon e Laudon (2004) destacam que algumas características devem ser observadas na aquisição do software:

a) Escolher uma empresa especializada em software de automação, conforme suas necessidades mercadológicas;

b) Escolher os módulos que serão implantados, conforme suas necessidades operacionais;

c) Observar intensamente o fluxo diário de operações;

d) Conhecimento de suas operações, com isso, favorecendo o funcionamento e melhor aplicabilidade dos módulos;

e) Descobrir e aplicar a vantagem competitiva oferecida pelos aplicativos tecnológicos.

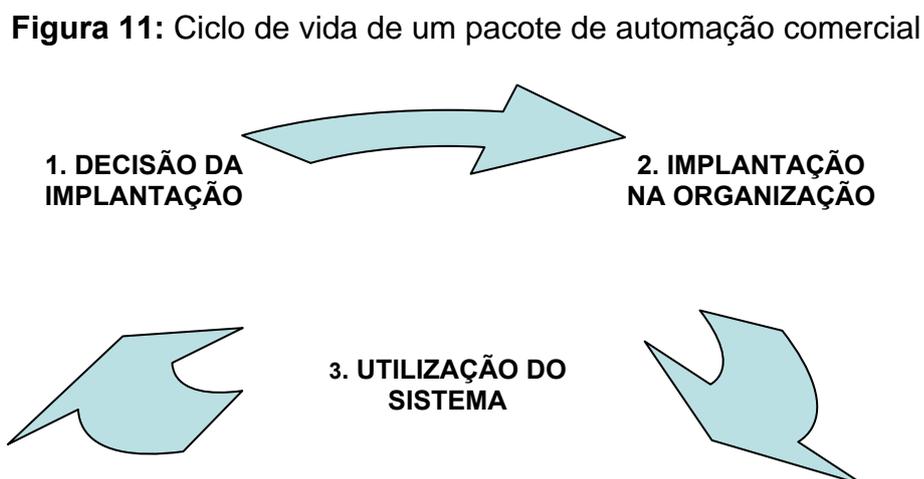
O processo de implantação será caracterizado por procedimentos de descobertas, por isso, Laudon e Laudon (2004) caracterizam a versão piloto numa unidade de negócio como de suma importância para a organização, pois esta versão consolidará a implantação em todas as unidades de negócios de uma determinada organização.

De acordo com este pensamento, Turban, Rainer e Potter (2003, p. 344) informam que os pacotes tradicionais de automação “tem se excedido na capacidade de gerenciar atividades administrativas”, desta maneira, por exemplo, “um sistema *ERP* tem a capacidade de pedidos eletrônicos ou a melhor maneira de cobrar do cliente – mas tudo o que faz é automatizar as transações”.

A própria evolução dos pacotes comerciais estabelece uma relação entre a evolução dos sistemas de informação integrados e o atendimento das necessidades

organizacionais. Ocorre que esta evolução precisa de uma identificação da organização para não ocorrer uma subutilização dos softwares. Turban, Rainer e Potter (2003, p. 345) esclarecem que “os relatórios dos sistemas *ERP* de primeira geração forneciam um instantâneo dos negócios num determinado momento”. Sendo que estes mesmos sistemas “não eram capazes de dar apoio ao planejamento contínuo que é fundamental para o planejamento das operações”.

Martins e Laugeni (2005, p. 399) auxiliam no entendimento do conceito do ciclo de vida de um pacote comercial, apresentando as etapas na **figura 11**:



Fonte: adaptação Martins e Laugeni (2005).

1. Decisão da Implantação: deve estabelecer a organização operacional da empresa. Tendo, segundo Martins e Laugeni (2005, p. 399), “como foco o processo do seu negócio como um todo, eliminando a gestão departamentalizada da empresa”. Corroborando com o pensamento, Turban, Rainer e Potter (2003, p. 343), esclarecem que “o principal objetivo do *ERP* é integrar todos os departamentos e funções em uma empresa num único sistema de informações”.

Relacionamos quatro aspectos importantes na decisão da implantação:

a) Estabelecimento da funcionalidade das operações, onde o conjunto de funções do software oferece suporte aos processos dos negócios;

b) Criação de uma infra-estrutura da informação, isto é, conforme Turban, Rainer e Potter (2003, p. 35), “consiste em instalações físicas, serviços e um gerenciamento que suportam todos os recursos computacionais existentes numa organização”, com isso, gerando uma arquitetura de informação das necessidades reais de informação da empresa. De acordo com Davenport (1994), existe uma divisão de um *software* de automação em quatro áreas de informações específica, sendo elas: financeiro, recursos humanos, operações e de logística.

c) Identificação e desenvolvimento das adaptações necessárias à utilização da organização, isto é, ocorrendo uma customização, ou seja, adaptar o sistema a uma determinada situação da organização. Davenport (1994) esclarece que o fornecedor define de que maneira o pacote de automação poderá atender às necessidades da organização;

d) Suporte operacional oferecido pelo o fornecedor do software e o treinamento na implantação. Segundo Martins e Laugeni (2005, p. 401), este procedimento é muito importante, “uma vez que deveriam assimilar e compreender a forma de utilização do sistema no seu dia-a-dia e disseminar este conhecimento”.

2. Implantação na organização: ocorre uma decisão sobre os módulos que poderão ser implantados, em que setores e na ordem que serão implantados. De acordo com Laudon e Laudon (2004), o processo de implantação deve ser realizado em diversas etapas, ocorrendo uma adaptação em cada módulo implantado.

Corroborando com a idéia, Martins e Laugeni (2005, p. 400) afirmam que os pacotes de automação, como por exemplo, o *ERP*, “fornece suporte à decisão pelas

funcionalidades que gradativamente vem sendo incorporadas pelos produtores de *ERP* sob a denominação de *business intelligence* ou inteligência dos negócios”.

Relacionamos quatro aspectos importantes na implantação na organização:

a) Estudo dos processos internos definidos, identificando o fluxo dos principais métodos e procedimentos de trabalho;

b) Implantação dos módulos que darão suporte aos processos da organização;

c) Parametrização dos módulos. De acordo com Martins e Laugeni (2005), ocorrendo uma adequação das funcionalidades do software aos métodos e procedimentos de trabalho de uma determinada organização.

De acordo com Turban, Rainer e Potter (2003), o conceito da parametrização será fundamental para o sucesso da implantação, pois os pacotes de automação deve se adaptar sem muitas mudanças;

d) Treinamentos específicos, tanto em nível operacional quanto em nível gerencial e estratégico. A importância do desenvolvimento do sistema está apoiada em Chopra e Meindl (2003), informando que a implantação dos pacotes de automação aumenta os resultados positivos da organização, oferecendo vantagens competitivas, através de negócios estruturados inteligentes e com pessoal capacitado e treinado;

3. Utilização do software: deve preencher as necessidades operacionais da organização farmacêutica, como demonstram os seis aspectos incluídos na utilização do software:

a) Análise constante das operações;

b) Romper o conceito de complexidade nas operações;

c) Criação de um contexto de aprendizado;

- d) Conhecimento das falhas operacionais;
- e) Desenvolvimento de um contexto favorável aos resultados positivos;
- f) Identificação de modificações ou ajustes necessários ao bom funcionamento do sistema. Diante deste aspecto, Davenport (1998) afirma a necessidade de superação das dificuldades devido ao contexto de mudança organizacional. Esclarece que a organização precisa entender e configurar seus processos operacionais.

3.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

A utilização de uma ferramenta voltada para automação comercial no segmento farmacêutico possui o objetivo de facilitar o processo de estruturação destas organizações. Assim, a utilização de um programa integrado que disponibiliza tecnologia e dissemina a informação para todos os participantes das organizações torna-se primordial à fundamentação do atendimento.

Sobre a questão da utilização da ferramenta na automação, Davenport (1994) destaca que as melhorias dos processos são a melhor esperança de se obter maior valor agregado em seus serviços em relação aos gastos com TI.

A melhoria dos processos e o entendimento da utilização dos procedimentos tecnológicos passam por uma análise interna e externa do entendimento da sua CO, onde o direcionamento e a estruturação do seu atendimento ao cliente com eficiência e eficácia serão de grande importância para se obter sustentabilidade organizacional. A influência da TI na CO é observada por Davenport (1994, p. 53):

não está claro, como as ferramentas interativas baseadas no computador afetam missões básicas e os processos de tarefas dos grupos de trabalho burocrático e como esses grupos, por sua vez, podem afetar o desempenho organizacional.

A questão mencionada é observada no presente estudo, pois nem sempre a aplicação de uma mesma ferramenta tecnologia obterá resultados iguais em contextos organizacionais diferentes, principalmente se tratando de culturas organizacionais diferentes. Aspectos de melhorias do processo são destacados por Davenport (1994), conforme **Figura 12** abaixo:

Figura 12: Melhoria do Processo com a utilização da TI

Iniciativa de TI → Melhoria do Processo → Resultado Econômico

Fonte: adaptado de Davenport (1994, p. 53).

Este tipo de pensamento também é corroborado por Rezende e Abreu (2001), informando que a importância dos trabalhadores do conhecimento em processos de automação comercial, apresentando-se em todos os níveis da organização.

A importância da estruturação organizacional é destacada por Zuboff (1994), quando destaca que uma organização deve aproveitar ao máximo o seu processo de informatização, sendo necessárias inovações organizacionais para sustentar as inovações tecnológicas.

Este é um processo que gera implicações para os tipos de qualificações em que os membros de uma organização desenvolvem para uma atuação eficaz na estrutura empresarial. A relação entre programas de estruturação empresarial e a sua relação com os participantes da organização, também possui destaque em Rezende e Abreu (2001, p. 220), estabelecendo uma relação importante entre a capacitação dos colaboradores e a informação, afirmando que

os trabalhadores do conhecimento atuam com a informação, seja criando, manipulando, processando, gerando, multiplicando e disseminando informações empresariais. A função principal dos trabalhadores do conhecimento é a criação de novas informações ou conhecimentos, exigindo deles uma capacitação específica.

3.5.1 A estrutura dos negócios

Os benefícios decorrentes de um processo de implantação da automação comercial, com o planejamento dos recursos empresariais para a estruturação de micro e pequenas organizações do segmento farmacêutico, devem ser observados no aspecto da administração da eficiência e eficácia dos serviços aos clientes.

O aspecto da implantação da automação comercial é abordado por Mintzberg (1995), quando aponta que a moda estrutural reflete avanços no delineamento organizacional, avanços que podem se encaixar em algumas organizações com estruturas mais antigas que se encontra em ambientes competitivos.

A observação da moda estrutural de Mintzberg (1995, p. 151) ganha destaque ao enfatizar que “em algum sentido à moda estrutural é ligada à cultura da organização”. Complementa ainda sobre as preferências estruturais de uma organização, afirmando que “as diferentes culturas refletem nas diferentes estruturas de uma organização”.

Os benefícios da automação e o seu relacionamento com os fatores humanos são destacados por Davenport (1994), quando relata que as abordagens do desenvolvimento humano e a sua relação com os recursos tecnológicos tornam-se importantes, principalmente na maior autonomia dos empregados em relação ao uso da tecnologia.

O processo de automação comercial e a sua relação com os programas de estruturação de negócios, influenciam os processos internos e externos da organização, principalmente na necessidade de entendimento da CO, sendo um fator determinante para a eficiência e eficácia do processo organizacional e na prestação dos serviços de atendimento aos clientes.

A necessidade de estruturação do negócio foi caracterizada por Hampton (1980), onde a necessidade de esboçar o fluxo de trabalho e dos equipamentos necessários, encaixando as pessoas onde necessárias, possui como o princípio o de que tecnologia dita os deveres e as pessoas procuram se adaptar às novas realidades.

A contribuição do processo de automação ganha força em Rezende e Abreu (2001), onde estes destacam a importância do uso de ferramentas empresariais em ambientes de complexidade empresarial. O custo dos insumos essenciais, o custo de matéria-prima, o preço da concorrência acirrada, a necessidade de tomada de decisões com segurança, a necessidade de decisões rápidas e econômicas devem ser levadas em consideração na implantação de uma ferramenta de automação com propósitos de estruturação organizacional.

O aspecto apresentado é contextualizado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 78), destacando a importância do gerenciamento da implantação de novas tecnologias:

os benefícios da produtividade das novas tecnologias irão mudar a natureza do trabalho. Qualquer atividade de uma nova tecnologia deveria incluir a familiarização de quem introduzirá a nova tecnologia com os empregados.

A importância da estruturação organizacional, também é destacada por Gonçalves, Novaes e Simonetti (2007), quando afirmam que o sistema de informação da organização possui a característica para estruturação do negócio e suas relações empresariais, tendo como o propósito maior ganhar vantagem competitiva que, segundo Philip Kotler (1998), precisa estabelecer-se em longo prazo, criando uma posição única e de valor envolvendo diferentes conjuntos de atividades diferentes de seus rivais ou concorrentes, com isso estabelecendo valor

agregado aos seus serviços, e por consequência, oferecendo um serviço diferenciado aos seus clientes e resultados favoráveis para a organização.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa é uma maneira científica de se estudar, compreender e apontar métodos de atuação, auxiliando na construção e no planejamento das realidades das chamadas ciências administrativas.

Para apoiar a importância da metodologia da pesquisa, Pedro Demo (1985) destaca que a mesma não pode ficar restrita às ciências chamadas de exatas e naturais. Demo (1985, p. 13) continua em seu pensamento, estabelecendo alguns critérios interessantes, e que na verdade

o que se julga válido para estas também é válido, pelo menos em parte, para as outras, ditas ciências humanas e sociais. Todavia, constituem um espaço também próprio de construção científica .

A importância da metodologia de pesquisa para as ciências administrativas também é destacada por Donald Cooper e Pamela Schindler (2004), como um processo disciplinado para conduzir uma investigação relacionada a um problema de administração.

Este aspecto encontra apoio no pensamento de André Longaray e Maria Beuren (2003) quando apresentam a metodologia na ciência como um método em busca da verdade, através de uma investigação de problemas administrativos. Em relação ao aspecto, Demo (1985, p. 15) afirma que “trata-se do “vir-a-ser” do processo inacabado e inacabável, que admite sempre aperfeiçoamentos e superações”. Demo (1985, p. 19) conclui que “a finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente”.

4.1 ABORDAGEM

Este estudo possui uma abordagem *quali-quantitativa*, portanto, possui uma proposta de abordagem de pesquisa baseada na descrição das ações percebidas. O tipo de estudo apresentado possui como objetivo, através da abordagem qualitativa, descrever a informação e o percebido entre o grupo de pessoas diferentes no ambiente pesquisado. De acordo com o enfoque da proposta apresentada, Sylvia Roesch (1996, p. 146) descreve

a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar os resultados.

Relatando a importância sobre a abordagem metodológica a ser utilizada em pesquisas que envolvem cultura organizacional, Schein (2001) destaca que existem vantagens e desvantagens nos métodos qualitativos e quantitativos, destacando que alguns autores consideram a abordagem quantitativa como muito superficial, apresentando dificuldades na interpretação das ações centrais ou pressupostos da cultura.

Em contrapartida ao pensamento de Schein (2001), ocorre o pensamento de Cooper e Schindler (2003, p. 346), estabelecendo a importância da abordagem quantitativa, afirmando que este tipo de abordagem se aprofunda na questão da *Análise do Conteúdo*, isto é, este tipo de abordagem

muitas vezes é confundida com aspectos de contagem simples da mensagem, como palavras ou atributos, interpretações mais recentes ampliaram a definição para incluir o conteúdo latente [...] e a análise qualitativa.

4.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Quanto à tipologia, identifica-se como um *Estudo de Caso*, onde segundo Longaray e Beuren (2003), o presente estudo caracteriza-se por uma investigação de objetos, quando os conhecimentos adquiridos são amplos e detalhados e os eventos analisados serão baseados em fatos verídicos.

De acordo com Cooper e Schindler (2003), “o pesquisador usa teorias ou pelo menos hipóteses para encontrar as forças que levaram certo fenômeno a ocorrer” (p. 32). Assim sendo, através desse Estudo de Caso pretendemos analisar determinados fatos e suas inter-relações, onde uma ênfase em detalhes fornece informações importantes para a análise de teorias, novas hipóteses e novos constructos.

4.3 MÉTODO DE ESTUDO

O método de estudo será *descritivo*, pois este se fundamenta em estudos formais normalmente estruturados com hipóteses ou mesmas questões investigativas ou norteadoras. O presente estudo pretende coletar dados, penetrar na informação e descrever os resultados e análises de maneira aprofundada.

O método de estudo *descritivo* é apontado por Cooper e Schindler (2003), como o método que se fundamenta em descrever fenômenos ou mesmas características da população a ser estudada, isto é, descrever o que, que, quando, onde e como de um determinado aspecto, podendo o estudo ser simples ou complexo em diversos ambientes.

Assim sendo, o presente estudo pretende descrever informações dos eventos ocorridos na implantação de uma ferramenta tecnológica com o propósito de descrever os fatos ocorridos nas questões norteadoras propostas com a aplicação do pacote de automação.

Desta maneira, Cooper e Schindler (2003) destacam a importância do estudo descritivo ao que se referem as suas questões, hipóteses, seus constructos, suas variáveis, seus dados, suas informações e identificação das necessidades.

4.4 TIPO DE ARGUMENTO

O tipo de argumento a ser utilizado no *Estudo de Caso* será o argumento *indutivo*, pois este argumento é fundamentado em dados apresentados para a constatação de fatos. Segundo, Cooper e Schindler (2003) o argumento indutivo se fundamenta em tirar uma conclusão a partir de fatos apresentados, pois de acordo com este pensamento, Cooper e Schindler (2003, p. 48) destacam que “o argumento nos permite explicar, interpretar, defender, desafiar e explorar o significado”.

4.5 TIPOS DE COMPONENTES

No presente estudo existirá a presença de *constructos* que precisarão ser analisadas e mensuradas. Cooper e Schindler (2003, p. 55 - 56) destacam que “os cientistas operam tanto no nível teórico como empírico. No nível teórico, há uma preocupação em identificar os constructos e suas relações com as proposições, hipóteses e teorias”. No nível empírico, “os constructos têm poucos referentes

empíricos através dos quais possam confirmar que uma definição operacional de fato mensura o que se espera”.

Dentro deste contexto, este estudo pretende investigar a consolidação de uma estrutura organizacional, através da implantação de um pacote de automação comercial, observando os impactos e transformações na cultura de uma organização farmacêutica. Desta forma, Cooper e Schindler (2003, p. 57) definem “*proposição* como uma declaração de conceitos que podem ser julgados como sendo, verdadeiro ou falso, caso se refiram há alguns fenômenos observáveis”.

4.6 AMOSTRAGEM

A Rede de Farmácias e Drogarias está composta por seis lojas no município de Itaguaí, sendo uma loja franqueada, portanto, a amostragem foi constituída das cinco lojas próprias no presente município. A organização possui aproximadamente 70 funcionários, sendo aproximadamente 10 funcionários somente para a parte administrativa da rede, incluindo franqueados e demais lojas do município de Seropédica.

Ocorreram 15 entrevistas, de aproximadamente 70 funcionários, representando uma amostragem de 21% de funcionários da rede de farmácias, sendo selecionados gerentes de lojas, funcionários do atendimento ao público, o gerente geral e farmacêutico. Foram selecionados funcionários que estavam diretamente envolvidos com os processos de implantação do pacote de automação, sendo assim distribuídos: 7% do pessoal da direção, 33% de gerentes de lojas, 60% de funcionários envolvidos com o atendimento ao público, sendo representada por diversas farmácias do grupo, representando um total de 100% de entrevistados.

O propósito seria de uma maior participação dos funcionários envolvidos diretamente com o atendimento ao público, a fim de obter um levantamento completo do impacto da implantação do pacote e automação. Porém, do montante apenas 21%, em relação aos 70 funcionários, responderam ao questionário e participaram da entrevista. A participação total fica inviabilizada devido ao tipo de atividade direcionada em vendas e comissão. Outros funcionários optaram por não responder alegando: excesso de trabalho, não desejar participar ou algum tipo de receio, o que foi respeitado. Importante ressaltar que do percentual de 79% dos não respondentes, uma parcela considerável não participou por algum tipo de receio, configurando o medo em seus comentários devido ao nível de punição ou mesmo de demissão existente na organização farmacêutica estudada.

4.7 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

O método de coleta de dados utilizado torna-se de vital importância para a apresentação de um Estudo de Caso com consistência. De acordo com Cooper e Schindler (2003), o método de coleta de dados selecionado determina como as informações são coletadas.

Estes autores citam alguns exemplos de métodos de coletas de dados, tais como: entrevistas, testes padronizados, formas de observação, notas de laboratório e calibração de instrumentos estão entre os mecanismos para o registro dos dados.

Neste estudo, os dados foram coletados por meio de *Questionários* (anexo 2), *Formulários de Entrevista Estruturada* (anexo 3 e 4) e *Registros Diários* com os envolvidos no negócio. O *Questionário* é composto por 22 questões, segundo a formatação da *Escala Lickert*, adaptando-a com 4 opções de respostas forçadas

(ANASTASI, 1988), sendo elas: Discordo Totalmente (DT), Discordo (D), Concordo (C) e Concordo Totalmente (CT); o *Formulário de Entrevista* é composto por 15 perguntas abertas e o *Registro Diário* também foi utilizado para registro do comportamento dos entrevistados durante a coleta pelo aplicador.

A partir das respostas obtidas foram configuradas algumas categorias, tabuladas posteriormente, a fim de facilitar a compreensão das respostas.

4.8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Fundamentando-se nos conceitos de Cooper e Schindler (2003), uma vez definida a forma mais adequada à coleta das informações necessárias à discussão e à análise do objeto de estudo, é necessário tratar e analisar o conteúdo para que, efetivamente e de forma significativa, tragam respostas ao problema original.

A *Apresentação dos Resultados* foi realizada através da *Estatística Descritiva* e a *Análise dos Resultados*, que segundo Cooper e Schindler (2003, p. 347) “protege contra a percepção seletiva do conteúdo, garante a aplicação rigorosa de critérios de confiabilidade e validade e é receptiva a computadorização”.

Os aspectos apresentados tanto numa abordagem quantitativa, quanto numa abordagem qualitativa, oferecem argumento para um aprofundamento de uma análise, pois de acordo com Cooper e Schindler (2003) a *Análise de Conteúdo* mede o conteúdo semântico ou o aspecto “o quê” da mensagem. Sua amplitude faz dela uma ferramenta flexível e vasta, que pode ser usada como uma metodologia ou como uma técnica para um problema específico.

Os resultados e a análise dos resultados serão apresentados nas abordagens quantitativa e qualitativa, sendo apresentadas separadamente, seguindo as temáticas do referencial teórico: Cultura Organizacional e Tecnologia de Informação.

A Cultura Organizacional (CO) será apresentada de acordo com as categorias citadas anteriormente e suas respectivas relações, a saber:

- a) Automação, processos, estruturação, competitividade e aprimoramento;
- b) Processos, controles, vendas e metas;
- c) Estrutura formal, informal e relação de poderes;
- d) Capacitação e qualificação da organização e dos participantes de todos os processos gerenciais e operacionais;
- e) Continuidade dos participantes, controle dos procedimentos e os processos organizacionais;

A Tecnologia de Informação (TI), citando a apresentação de suas categorias com suas respectivas relações, a saber:

- a) Informações relevantes para a organização – qualidade e contribuição; ajustes e controle; evitar o erro;
- b) Informação e a tecnologia de automação – erro e aprendizado; aprendizado e processos; qualificação e processos; rupturas dos procedimentos e o atendimento ao cliente.

4.9 O CASO

O presente estudo apresenta uma empresa especializada em automação comercial do segmento farmacêutico, onde esta promove um pacote de automação farmacêutica. A *Empresa Automação de Drogarias e Farmácias* está situada no Estado de São Paulo, sendo representada no Estado do Rio de Janeiro pelo o seu

parceiro, a *PDV Automação*, ambas as empresas possuem experiência no segmento de automação farmacêutica.

As informações organizacionais foram coletadas através de uma empresa de micro e pequeno porte do segmento farmacêutico que implantou um pacote de automação tecnológica, verificando assim, a influência em sua cultura e em seu novo processo de estrutura organizacional.

A amostra do estudo de pesquisa consiste na observação dos eventos que compõem a relação com o processo de atendimento ao cliente, relação de eventos com os parceiros de negócios, terceirizados e os diversos processos da organização.

Por isso, a implantação do pacote de automação comercial será importante para a identificação de fatores culturais, segundo Schneider (1996), com o propósito específico nas organizações farmacêuticas em entenderem as características de sua região de atuação, do perfil de seus clientes, e assim, buscar uma estruturação organizacional competitiva. Sobre este assunto Cooper e Schindler (2003, p. 80) afirmam que

o pesquisador deve determinar quem e quantas pessoas entrevistarem, quais e quantos registros inspecionarem. Uma amostra é uma parte da população-alvo, cuidadosamente selecionada para representar aquela população. Nessa situação, os pesquisadores interessam-se na estimativa de um ou mais valores da população e/ou no teste de hipóteses estatísticas.

4.9.1 Local da pesquisa

O presente estudo foi desenvolvido numa rede de farmácias e drogarias no município de Itaguaí, no estado do Rio de Janeiro. O atual município de Itaguaí foi fundado como Vila de Itaguaí, sendo rota no Brasil Colônia para os viajantes que

transitavam entre São Paulo e Minas Gerais, na chamada Rota do Ouro. No século XVII, na famosa viagem onde seria dado o Grito de Independência do Brasil, Dom Pedro I parou na vila para alimentar e saciar seus cavalos no chafariz da cidade, atualmente tombado pelo Patrimônio Histórico Nacional.

Até a década de 50, a má administração pública gerou diversos problemas sociais, surtos recorrentes de malária, cólera e outras doenças erradicadas das cidades vizinhas, com isso a cidade ganhou o apelido de “Município Abandonado”. Na história recente são destaques a construção do Porto de Sepetiba e os problemas advindos da fábrica do Ingá, cujos dejetos químicos abandonados estão causando graves problemas ecológicos.

Atualmente o município possui uma dupla economia, sendo um dos municípios mais pobres e com menor nível de capacitação profissional da Região Metropolitana do Rio de Janeiro, funcionando como cidade dormitório para pessoas que trabalham nos municípios vizinhos. Por outro aspecto, tem a economia pulsante do Porto de Itaguaí que tende a ser o maior agregador econômico e de empregos da região num futuro bem próximo.

4.9.2 A rede farmacêutica

A rede é composta por seis lojas, sendo uma loja franqueada e duas outras lojas no município de Seropédica, também no estado do Rio de Janeiro. A organização possui características de empresa familiar, contando com aproximadamente 70 funcionários, sendo 60 funcionários em lojas próprias no município de Itaguaí, e aproximadamente 10 funcionários para toda a parte

administrativa da rede, incluindo franqueados e demais lojas do município de Seropédica.

A rede possui os seguintes aspectos formais de atuação:

a) Missão - proporcionar ao cliente do segmento farmacêutico uma solução que se destaque pelo conteúdo agregado às suas aquisições, provendo informação técnica de utilidade, serviço de qualidade com preço justo; desenvolver relacionamento ético e constante com laboratórios; fortalecer a rede com dados relevantes de gestão de negócios, vitalizando e fortalecendo a marca.

b) Visão – ser reconhecido em toda área geográfica de nossa atuação, com a mais completa rede de varejo no segmento farmacêutico e perfumarias, tornando-se referência de ética no atendimento, serviço, relacionamento e marca.

Ocorre que o município de Itaguaí vem recebendo grandes incentivos financeiros e fiscais de entidades governamentais, pois a região está sendo transformada em Pólo Petroquímico, possuindo potencial para exportação, principalmente, em relação ao desenvolvimento de seus sistemas de transportes ferroviário e hidroviário, tendo o Porto de Itaguaí com o principal atrativo. Com isso, o município vivencia um crescimento financeiro e comercial expressivo, propiciando condições para grandes empresas se estabelecerem nesta localidade, visando um mercado com fatores sócio-financeiros consideráveis.

Diante deste quadro, existe a necessidade das organizações locais se ajustarem há uma realidade competitiva e mercadológica. Em paralelo, ocorre a necessidade de investimentos em tecnologia e capital humano se faz presente, pois os empresários desta região despertaram para uma “dura realidade”, onde a tecnologia presente em seus negócios encontra-se obsoleta, o seu capital humano

está despreparado sócio-culturalmente para o avanço da região e o seu modelo de gerenciamento está ultrapassado para o ambiente competitivo de mercado.

A Rede aqui estudada possui o propósito de se ajustar ao novo contexto competitivo, procura neste momento buscar ferramentas para melhorar o seu processo gerencial, e assim, estruturar um modelo de atuação de mercado capaz de gerar sustentabilidade ao ambiente competitivo de mercado. Com isso, a empresa está implantando um pacote de automação comercial, tendo como finalidade abranger o máximo possível do conjunto de atividades compatíveis com a utilização de tecnologia de informação.

O fornecimento de soluções na área de automação comercial possui a finalidade de proporcionar facilidades no gerenciamento organizacional, gerando satisfação dos clientes, lucratividade aos proprietários e a facilitação na atuação dos funcionários. Em sua amplitude de estruturação organizacional, possui o propósito de estimular o relacionamento com os fornecedores e prestadores de serviços, estimulando o comprometimento, a confiança, o alinhamento de ações e a convergência para a obtenção de eficiência e eficácia na prestação de seus serviços.

Com a regulamentação da Lei Federal 9.532/97 que tornou obrigatório o uso de Emissores de Cupom Fiscal (ECF) em estabelecimentos comerciais de varejo, incluindo os estabelecimentos do segmento farmacêutico, ocorrendo à necessidade de homologação dos programas (pacotes de automação) ou *softwares gerenciadores* pela Comissão Técnica Permanente de Imposto de Circulação de Mercadoria (COTEPE / ICMS), sendo este órgão do Conselho de Política Fazendária (CONFAZ), onde a informação tributária de cada item (vide produto) registrado no ECF está vinculada ao convênio ICMS 156/94.

De acordo com Regensteiner (1999), o Poder Executivo dos estados e das federações vem se preocupando em evoluir de acordo com os processos de automação comercial pelo comércio varejista, onde a legislação sobre a ECF regulamenta os procedimentos que devem ser observados.

Diante de uma contextualização legislativa, segue a relação dos requisitos básicos oferecidos pela Empresa de *Automação de Drogarias e Farmácias*, através de seu pacote de automação para atender requisitos legais da organização junto a fatores governamentais e a necessidade de estruturação do negócio empresarial do segmento farmacêutico:

a) integração de dados financeiros - sendo uma única versão de ação (venda do dia detalhado, comissão dos vendedores, abertura e fechamento do caixa, inventários do estoque, pedido de compras, movimento do produto / cliente, fechamento dos movimentos diários, débitos de clientes detalhados, cheques devolvidos, margem de lucros, transferência eletrônica de fundos e de dados);

b) unificação de processos - relação de clientes, produtos, relação de produtos com maior risco (psicotrópicos), relatórios médicos, relatório com a vigilância sanitária, pedido eletrônico ou *sistema EDI*, fornecedores, parceiros de negócios, distribuidores, verificação de concorrentes, entrada de mercadorias, etiquetas de produtos e gôndolas, operações por grupos, *backup* diário automático, banco de dados (*BD*) e outros;

c) disponibilizar recursos específicos do sistema de automação - controle de estoque, controle de clientes, controle de acessos, gráficos de vendas, gráficos de controles, consulta de cheques Serasa *Online*, Emissão de Cupom Fiscal (ECF), de acordo com o ICMS 156/94, emissão de boleto bancário, impressão de nota fiscal,

Transferência Eletrônica de Fundos (TEF) e Integração com outros Sistemas (SINTEGRA) – Farmácia Popular.

A seguir, apresentaremos os resultados de como os gestores e funcionários da Rede de Farmácias e Drogarias do Município de Itaguaí observam a organização em que exercem suas atividades profissionais, através de questionamentos, entrevistas e de percepções em relação ao ambiente da organização farmacêutica.

CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Apresentamos os dados referentes às respostas de 70 participantes da *Rede de Farmácias e Drogarias*, sendo dados retirados de um total de cinco (5) farmácias situadas no município de Itaguaí. Estes dados foram coletados por meio de *Questionários* (anexo 2), *Formulários de Entrevista Estruturada* e *Registro Diário* aplicados aos gestores e demais participantes (anexo 3 e 4). A partir das respostas obtidas foram configuradas algumas categorias, sendo tabuladas, a fim de facilitar a compreensão das respostas.

As respostas provenientes do *Questionário* serão apresentadas através das seguintes Categorias Quantitativas, conforme **Quadro 4** configurado a seguir. Estes resultados estão incluídos na apresentação da Abordagem Quantitativa.

Quadro 4: Categorias Quantitativas das Respostas

QUESTÕES	CATEGORIAS
1,2,3 e 4	Dados Pessoais: nível de escolaridade, faixa etária, tempo de serviço e sexo dos participantes.
5	Melhoria no Atendimento e Processos Operacionais
6	Eliminação de Tarefas Redundantes
7	Diminuição da Circulação Física dos Documentos
8	Aproveitamento das Informações para os Processos
9	Diminuição no Tempo de Atendimento aos Clientes
10	Integração com Fornecedores e Parceiros
11	Armazenamento de Informações para Melhoramentos
12	Monitoramento e Relatórios com Fator de Ajustes
13	Momento de Investimento em Hardware e Software

Quadro 4 (continuação): Categorias Quantitativas das Respostas

QUESTÕES	CATEGORIAS
14	Momento de Investimento em Mobiliário e Layout
15	Treinamento da Implantação do Pacote de Automação (Sucesso)
16	Acompanhamento da Tecnologia (Organização)
17	Acompanhamento da Tecnologia (Participante)
18	Comprometimento (Evolução Tecnológica)
19	Adaptação aos Procedimentos (Continuidade)
20	Nova Relação de Poderes
21	Atualização Promovida pela Empresa
22	Atualização Promovida pelos Participantes
23	Maior Lucratividade aos Gestores
24	Maior Lucratividade aos Participantes
25	Diminuição dos Erros Operacionais
26	O Erro como fator de Aprendizado

Importante destacar, que as respostas provenientes do *Formulário de Entrevistas* e dos *Registros Diários* serão apresentadas em categorias, na sessão *Abordagem Qualitativa*.

5.1 ABORDAGEM QUANTITATIVA

As respostas estão em conformidade com a orientação dos *Questionários*, aplicados aos gestores e participantes da organização (anexo 2), apresentando subsídios para conclusões. As respostas aos *Questionários* possuem 4 questionamentos fechados pessoais, indicando o perfil dos participantes da

organização em relação ao nível de escolaridade, faixa etária, a identificação do tempo de serviço e o sexo dos participantes.

a) Nível de escolaridade

Quanto ao **nível de escolaridade**, observamos que a *maioria* dos entrevistados possui o *ensino médio*, com uma participação considerável do ensino fundamental e uma *pequena participação do ensino superior*, conforme **tabela 2** abaixo e **gráfico 4** em anexo.

→ Cargo gerencial – apresenta 16,6% com o ensino fundamental, 66,8% possuem o ensino médio e apenas 16,6% possuem o ensino superior;

→ Cargo de supervisão, atendimento ao público e administrativo – 33,3% possuem apenas o ensino fundamental, 55,5% possuem o ensino médio e 11,2% possuem o ensino superior;

→ Farmacêutico - 100% possui o ensino superior (obrigatoriedade do cargo);

→ Total (sem distinção de cargos) – 33,4% possuem o ensino fundamental, 53,3% o ensino médio e apenas 13,3% o ensino superior.

Tabela 2: Identificação do Nível de Escolaridade.

i	Escolaridade	F (colaboradores)	Fri
1	Ensino Fundamental	5	33,4%
2	Ensino Médio	8	53,3%
3	Ensino Superior	2	13,3%
		$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

b) Faixa etária

Quanto à **faixa etária**, os dados mostram que existe uma *maior* frequência de participantes na segunda classe de idades (53,3%), configurando a idade com maior frequência *entre 21 e 30 anos*. A **tabela 3** abaixo e o **gráfico 5** em anexo demonstram esta distribuição.

Tabela 3: Identificação da Faixa Etária.

i	Idades	F (colaboradores)	Fri
1	15 _____ 20	1	6,7%
2	21 _____ 30	8	53,3%
3	31 _____ 40	3	20%
4	41 _____ 50	2	13,3%
5	51 _____ 60	1	6,7%
		$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

c) Tempo de serviço

Quanto ao **tempo de serviço** na organização farmacêutico, na maioria dos entrevistados, mostra uma *maior* frequência de participantes na *segunda classe de anos* (60%), participantes em média com *dois anos* de atividades na organização. A *maioria* (86.7%) possui uma cultura gerencial do *processo anterior*. A **tabela 4** configurada a seguir e o **gráfico 6** em anexo demonstram esta distribuição.

Tabela 4: Identificação do Tempo de Serviço.

I	Tempo de serviço (ano)	F (colaboradores)	Fri
1	0 _____ 1	2	13,3%
2	1 _____ 2	9	60%
3	2 _____ 3	1	6,7%
4	3 _____ 5	1	6,7%
5	5 _____ 15	2	13,3%
		$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

d) Sexo dos Participantes

Quanto ao **sexo dos participantes** da organização farmacêutico, mostrando um *equilíbrio* em relação aos participantes na questão abordada, tendo uma percentual do sexo masculino em 46,6% e um percentual do sexo feminino em 53,4%. A **tabela 5** abaixo e o **gráfico 7** em anexo demonstram esta distribuição.

Tabela 5: Sexo dos Participantes.

Sexo	F (colaboradores)	Fri
Masculino	7	46,6%
Feminino	8	53,4%
		$\Sigma = 15$
		$\Sigma = 100\%$

5.1.1 Respostas aos questionários de gestores e demais participantes

Foi apresentado aos gestores e demais participantes da organização farmacêutica um modelo de *Questionário* com 22 perguntas fechadas, onde os questionamentos serão confrontados entre o posicionamento gerencial em relação ao posicionamento de supervisores, atendentes, administrativos, parte operacional e farmacêutico. As opções de respostas são *discordo totalmente*, *discordo*, *concordo* e *concordo totalmente*.

Apresentamos uma legenda relativa às respostas dos gestores e os demais participantes da organização farmacêutica:

- Gestores (**G**)
- Demais participantes (**D**)
- Somatório geral (Σ)

Desta maneira, segue relacionada com as 22 perguntas fechadas e suas respectivas respostas:

1) Você acredita que implantação de um *software* de automação promoverá uma melhoria no atendimento dos processos operacionais da organização?

A *totalidade* (100%) dos *gestores* acredita que a implantação da ferramenta de automação irá promover melhorias no atendimento e na operação, ocorrendo uma *pequena discordância* (11,11%) entre os *demais participantes* em relação ao novo procedimento, conforme **tabela 6** que está configurada a seguir e o **gráfico 8** que se encontra em anexo.

Tabela 6: Melhoria no Atendimento e Processos Operacionais.

	F (G)	Fri (G)	F (D)	Fri (D)	F (Σ)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	-	-	1	11,11%	1	6,67%
CT	3	50%	1	11,11%	4	26,67%
C	3	50%	7	77,78%	10	66,66%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

2) Você acredita que a implantação de um *software* de automação eliminará tarefas redundantes?

Ocorre *discordância* entre os *gestores*, onde 33,33% não acreditam na eliminação de tarefas redundantes. Num *menor percentual*, os *demais participantes* da organização (22,22%) não acreditam na eliminação das tarefas consideradas redundantes, conforme **tabela 7** abaixo e **gráfico 9** em anexo.

Tabela 7: Eliminação de Tarefas Redundantes.

	F(G)	Fri (G)	F (D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	2	33,33%	2	22,22%	4	26,67%
CT	2	33,33%	2	22,22%	4	26,67%
C	2	33,33%	5	55,56%	7	46,66%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

3) Você acredita que a implantação de um software de automação promoverá a diminuição da circulação física de documentos?

Ocorre uma *pequena discordância* entre os *gestores*, onde 16,67% não acreditam na diminuição da circulação física de documentos. Entre os *demais participantes* da organização existe um *maior percentual de discordância*, onde o índice aumenta para 33,33% no somatório de discordância e discordância total, conforme **tabela 8** abaixo e **gráfico 10** em anexo.

Tabela 8: Diminuição da Circulação Física de Documentos.

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	1	11,11%	1	6,67%
D	1	16,67%	2	22,22%	3	20%
CT	2	33,33%	1	11,11%	3	20%
C	3	50%	5	55,56%	8	53,33%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

4) Você acredita que a implantação de um *software* de automação promoverá o melhor aproveitamento das informações relevantes para os processos operacionais da empresa?

Existe um *elevado percentual de concordância* entre os *gerentes* (100%) e um *pequeno percentual de discordância* entre os *demais participantes* da organização (11,11%), conforme **tabela 9** que está configurada a seguir e o **gráfico 11** que se encontra em anexo.

Tabela 9: Aproveitamento das Informações para os Processos.

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	-	-	1	11,11%	1	6,67%
CT	3	50%	3	33,33%	6	40%
C	3	50%	5	55,56%	8	53,33%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

5) Você acredita que a implantação de um *software* de automação promoverá a diminuição no tempo de espera de atendimento aos clientes?

Existe um *elevado percentual de concordância* entre os gerentes (100%) e um *percentual considerável de discordância* entre os demais participantes da organização (33,33%) em relação à diminuição no tempo de espera de atendimento aos clientes, conforme **tabela 10** abaixo e **gráfico 12** em anexo.

Tabela 10: Diminuição no Tempo de Atendimento aos Clientes.

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	-	-	3	33,33%	3	20%
CT	2	33,33%	3	33,33%	5	33,33%
C	4	66,67%	3	33,33%	7	46,66%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

6) Você acredita que a implantação de um *software* de automação estabelecerá uma integração com eficiência e eficácia nas atividades com os fornecedores e parceiros de negócios?

Existe um *elevado percentual de concordância* entre os *gerentes* (100%) e um *considerável percentual de discordância* entre os *demais participantes* da organização (33,33%) em relação à integração com eficiência dos fornecedores e parceiros, conforme **tabela 11** abaixo e **gráfico 13** em anexo.

Tabela 11: Integração com Fornecedores e Parceiros.

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	-	-	3	33,33%	3	20%
CT	5	83,33%	3	33,33%	8	53,33%
C	1	16,67%	3	33,33%	4	26,67%
	Σ = 6	Σ = 100%	Σ = 9	Σ = 100%	Σ = 15	Σ = 100%

7) Você acredita que a implantação de um *software* de automação promoverá o armazenamento de informações, sendo um fator importante para melhorar todos os procedimentos organizacionais?

Existe um *elevado percentual de concordância* entre os *gerentes* (100%) e um *considerável percentual de discordância* entre os *demais participantes* da organização (22,22%) em relação ao armazenamento de informações e o melhoramento operacional, conforme **tabela 12** e **gráfico 14** em anexo.

Tabela 12: Armazenamento de Informações para Melhoramentos.

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	-	-	2	22,22%	2	13,33%
CT	3	50%	2	22,22%	5	33,33%
C	3	50%	5	55,56%	8	53,33%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

8) Você acredita que a implantação de um *software* de automação promoverá o monitoramento das atividades e os relatórios de desempenhos farão com que ocorram ajustes em procedimentos inadequados?

Ocorre *discordância* entre os *gestores*, onde 33,33% não acreditam que os procedimentos serão ajustados. Ocorre uma *diminuição no percentual* entre os *demais participantes* da organização, apenas 22,22% não acreditam nos ajustes dos procedimentos, conforme **tabela 13** abaixo e **gráfico 15** em anexo.

Tabela 13: Monitoramento e Relatórios como Fator de Ajustes.

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	2	33,33%	2	22,22%	4	26,67%
CT	2	33,33%	2	22,22%	4	26,67%
C	2	33,33%	5	55,56%	7	46,66%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

9) Você acredita que o investimento financeiro em aplicativos (*software*) e equipamentos (*hardware*) são os mais aconselháveis no momento da organização?

Existe um *elevado percentual de concordância* entre os *gerentes* (100%) e um *considerável percentual de discordância* entre os *demais participantes* da organização (22,22%) na questão do momento de investimento em *hardware* e *software*, conforme **tabela 14** abaixo e **gráfico 16** em anexo.

Tabela 14: Momento de Investimento em *Hardware* e *Software*.

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	-	-	2	22,22%	2	13,33%
CT	4	66,67%	2	22,22%	6	40%
C	2	33,33%	5	55,56%	7	46,67%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

10) Você acredita que o investimento financeiro em mobiliários e *layout* da organização são os mais aconselháveis à organização?

Existe compatibilidade em relação à questão anterior, onde os *gerentes* apresentam um percentual de *concordância* de 100% e os *demais participantes* da organização com um percentual de *discordância* de 22,22% na questão do investimento em mobiliário e *layout*, conforme **tabela 15** que está configurada a seguir e **gráfico 17** que se encontra em anexo.

Tabela 15: Momento de Investimento em Mobiliário e *Layout*.

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	-	-	2	22,22%	2	13,33%
CT	2	33,33%	2	22,22%	4	26,67%
C	4	66,67%	5	55,56%	9	60%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

11) Você acredita que o procedimento de treinamento da implantação do pacote de automação é de fundamental importância para o sucesso da organização?

Existe *concordância* (100%) entre os *gestores* e *demais participantes* em relação à necessidade de treinamento na implantação do pacote de automação, demonstrado na **tabela 16** abaixo e **gráfico 18** em anexo.

Tabela 16: Treinamento da Implantação do Pacote (Sucesso).

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	-	-	-	-	-	-
CT	3	50%	6	66,67	9	60%
C	3	50%	3	33,33%	6	40%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

12) Você acredita que a evolução tecnológica deverá ser acompanhada pela organização?

Ocorre uma *incoerência*, pois existe uma pequena *discordância* entre os *gestores* (16,67%) e entre os demais *participantes* da organização (11,11%), pois acreditam que a evolução tecnológica não deverá ser acompanhada pela organização, conforme **tabela 17** abaixo e **gráfico 19** em anexo.

Tabela 17: Acompanhamento da Tecnologia (Organização).

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	1	16,67%	1	11,11%	2	13,33%
CT	4	66,66%	6	66,67%	10	66,67%
C	1	16,67%	2	22,22%	3	20%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

13) Você acredita no acompanhamento da evolução tecnológica pelos participantes da organização?

Ocorre uma *pequena discordância* entre os *gestores*, onde 16,67% não acreditam que a evolução tecnológica será acompanhada pelos participantes da organização. Com os *demais participantes* o percentual de *discordância aumenta*, com um percentual de 33,33%, conforme **tabela 18** que se encontra configurada a seguir e **gráfico 20** que se encontra em anexo.

Tabela 18: Acompanhamento da Tecnologia (Participante).

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (Σ)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	1	16,67%	3	33,33%	3	20%
CT	1	16,67%	2	22,22%	3	20%
C	4	66,66%	4	44,45%	8	60%
	Σ = 6	Σ = 100%	Σ = 9	Σ = 100%	Σ = 15	Σ = 100%

14) Você acredita no comprometimento na organização daqueles que acompanham a evolução tecnológica?

A *discordância* permanece entre os *gestores* em relação ao item anterior, onde 16,67% não acreditam no comprometimento por parte dos participantes da organização. Entre os *demais participantes* da organização existe um pequeno aumento no percentual de *discordância* (22,22%), conforme **tabela 19** abaixo e **gráfico 21** em anexo.

Tabela 19: Comprometimento (Evolução Tecnológica).

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	1	16,67%	2	22,22%	3	20%
CT	2	33,33%	2	22,22%	4	26,67%
C	3	50%	5	55,56%	8	53,33%
	Σ = 6	Σ = 100%	Σ = 9	Σ = 100%	Σ = 15	Σ = 100%

15) Você acredita que a adaptação aos novos procedimentos operacionais é um aspecto importante para a continuidade dos colaboradores na organização?

Existe um elevado percentual de *concordância* entre os *gerentes* (100%) e um *pequeno* percentual de *discordância* entre os *demais participantes* da organização (11,11%) na questão de adaptação aos novos procedimentos operacionais, conforme **tabela 20** abaixo e **gráfico 22** em anexo.

Tabela 20: Adaptação aos Procedimentos (Continuidade).

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	-	-	1	11,11%	1	6,67%
CT	3	50%	3	33,33%	6	40%
C	3	50%	5	55,56%	8	53,33%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

16) Você acredita numa nova relação de poderes, com a implantação do pacote de automação, no contexto organizacional?

Ocorre uma *pequena discordância total* entre os *gestores*, onde 16,67% não acreditam numa nova relação de poderes. Entre os *demais participantes* da organização existe um percentual de *discordância* de 22,22%, conforme **tabela 21** que se encontra configurada a seguir e **gráfico 23** que se encontra em anexo.

Tabela 21: Nova Relação de Poderes.

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	1	16,67	-	-	1	6,67%
D	-	-	2	22,22%	2	13,33%
CT	3	50%	1	11,11%	4	26,67%
C	2	33,33%	6	66,67%	8	53,33%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

17) Você acredita que a atualização permanente deve ser promovida pela empresa?

Existe *concordância* entre os *gestores e demais participantes* da organização (100%), acreditando na atualização promovida por parte da organização, conforme **tabela 22** abaixo e **gráfico 24** em anexo.

Tabela 22: Atualização Promovida pela Empresa.

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	-	-	-	-	-	-
CT	3	50%	4	44,44%	7	46,67%
C	3	50%	5	55,56%	8	53,33%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

18) Você acredita que uma atualização permanente deve ser promovida pelos participantes?

Ocorre uma *pequena discordância* entre os *gestores*, onde 16,67% não acreditam que a atualização permanente deverá ser promovida pelos participantes. Entre os *demais participantes* permanece um *pequeno* percentual de *discordância* (11,11%), conforme **tabela 23** abaixo e **gráfico 25** em anexo.

Tabela 23: Atualização Promovida pelos Participantes.

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	1	16,67%	1	11,11%	2	13,33%
CT	3	50%	3	33,33%	6	40%
C	2	33,33%	5	55,56%	7	46,67%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

19) acredita que a automatização de processos operacionais promoverá maior lucratividade para os gestores?

Ocorre um elevado percentual de *concordância* entre os *gerentes* (100%) em relação ao aumento de lucratividade. Ocorre um percentual de *discordância* entre os *demais participantes* (22,22%), conforme **tabela 24** que se encontra configurada a seguir e **gráfico 26** que se encontra em anexo.

Tabela 24: Maior Lucratividade aos Gestores.

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	1	11,11%	1	6,67%
D	-	-	1	11,11%	1	6,67%
CT	4	66,67%	4	44,45%	8	53,33%
C	2	33,33%	3	33,33%	5	33,33%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

20) Você acredita que a automatização de processos operacionais promoverá maior lucratividade para os demais participantes?

Existe um elevado percentual de *concordância* entre os *gerentes* (100%) e um *elevado* percentual de *discordância* entre os *demais participantes* da organização (44,44%) na questão da lucratividade aos *demais participantes*, conforme **tabela 25** abaixo e **gráfico 27** em anexo.

Tabela 25: Maior Lucratividade aos Participantes.

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	1	11,11%	1	6,67%
D	-	-	3	33,33%	3	20%
CT	3	50%	2	22,23%	5	33,33%
C	3	50%	3	33,33%	6	40%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

21) Você acredita que a automatização promoverá melhores condições de trabalho e diminuição de erros operacionais?

Permanece um elevado percentual de *concordância* entre os *gerentes* (100%) em relação ao melhoramento das condições e diminuição de erros. O percentual de *discordância* entre os *demaís participantes* permanece em 44,45%, conforme **tabela 26** abaixo e **gráfico 28** em anexo.

Tabela 26: Diminuição dos Erros Operacionais.

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	-	-	4	44,45%	4	26,67%
CT	4	66,67%	1	11,10%	5	33,33%
C	2	33,33%	4	44,45%	6	40%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

22) Você acredita que o erro será interpretado como um fator de aprendizado da empresa?

Ocorre uma *pequena discordância* entre os *gestores*, onde 16,67% não acreditam que o erro será um fator de aprendizado. Entre os *demaís participantes* da organização existe um *aumento* do percentual de *discordância*, aumentando para 33,33%, conforme **tabela 27** que se encontra configurada a seguir e **gráfico 29** que se encontra em anexo.

Tabela 27: O Erro como Fator de Aprendizado.

	F(G)	Fri (G)	F(D)	Fri (D)	Σ (F)	Fri (Σ)
DT	-	-	-	-	-	-
D	1	16,67%	3	33,33%	4	26,67%
CT	2	33,33%	1	11,11%	3	20%
C	3	50%	5	55,56%	8	53,33%
	$\Sigma = 6$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 9$	$\Sigma = 100\%$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 100\%$

5.2 ABORDAGEM QUALITATIVA DOS RESULTADOS

As respostas estão em conformidade com a ordenação do *Formulário de Entrevistas* (anexo 3), sendo detalhadas e resumidas em categorias finais segundo a frequência das respostas. Possui comentários do *Registro Diário*, apresentando subsídios para conclusões e os relatos dos participantes estão destacados em *itálicos*, entre aspas, a fim de destacar a interlocução.

5.2.1 Formulário de entrevistas com gestores

1) Qual o papel fundamental da organização em relação ao segmento?

O entendimento predominante do papel da organização, segundo os gestores entrevistados, possui fundamentos em **vendas**, **processos** de vendas e o direcionamento aos **clientes**, conforme demonstra o **quadro 5** que se encontra configurado a seguir:

Quadro 5: Papel Fundamental da Organização.

GESTORES	RESPOSTAS		
1	controle	processos	gerenciamento
2	saúde	clientes	prospecção
3	vendas	processos	-
4	atendimento	informação	qualidade
5	importância	desempenho	-
6	vendas	clientes	comprometimento
RESULTADOS	vendas	processos	clientes

2) Qual a importância da atuação da organização em relação ao segmento?

O entendimento da atuação da organização farmacêutica, segundo os gestores entrevistados, possui fundamentos em **investimentos** contínuos, **crescimento** e **atendimento** ao cliente, conforme **quadro 6** abaixo:

Quadro 6: Atuação da Organização no Segmento.

GESTORES	RESULTADOS		
1	investimento	tecnologia	gerenciamento
2	melhoramento	operação	preço
3	liderança	vendas	-
4	crescimento	operação	excelência
5	crescimento	atendimento	-
6	reconhecimento	varejo	-
RESULTADOS	investimento	crescimento	atendimento

3) Quais os objetivos da organização em relação ao segmento?

O entendimento dos objetivos da organização farmacêutica, segundo os gestores entrevistados, possui fundamentos na **estruturação** da organização, **crescimento** organizacional e na **competitividade** no mercado, conforme **quadro 7** abaixo:

Quadro 7: Objetivos da Organização.

GESTORES	RESULTADOS		
1	treinamento	conhecimento	-
2	estrutura	financeiro	-
3	crescimento	estruturação	organização
4	cliente	financeiro	qualidade
5	progresso	competitividade	-
6	continuísmo	ética	-
RESULTADOS	estruturação	crescimento	competitividade

4) Os valores organizacionais são entendidos pelos colaboradores?

Não existe um posicionamento dos gestores entrevistados em relação aos valores organizacionais, ocorrendo desta maneira um **desconhecimento** por parte dos participantes em relação a estes valores, conforme **quadro 8** que se encontra configurado a seguir:

Quadro 8: Entendimento aos Valores Organizacionais

GESTORES	RESPOSTAS		
1	negativo	desconhecimento	mudança
2	negativo	produto	-
3	negativo	desconhecimento	-
4	negativo	desconhecimento	-
5	humano	empregabilidade	-
6	respeito	união	equipe
RESUTADOS	negativo	desconhecimento	-

5) Existe comprometimento com os valores da organização?

A relação de comprometimento, segundo os gestores entrevistados, possui fundamentos na necessidade em alcançar **metas** estabelecidas, no **crescimento** organizacional e na **consistência** de atuação da organização no mercado, conforme **quadro 9** abaixo:

Quadro 9: Comprometimento com os Valores da Organização

GESTORES	RESULTADOS		
1	regular	evolução	-
2	entendimento	rigor	metas
3	metas	gerência	-
4	regular	crescimento	metas
5	consistência	mercado	-
6	consistência	rapidez	metas
RESULTADOS	metas	crescimento	consistência

6) Quais os objetivos em relação à implantação de um pacote de automação comercial?

O entendimento dos objetivos da implantação do pacote, segundo os gestores, possui fundamentos no melhoramento dos **processos** organizacionais, desta maneira, ocorrendo um aumento das **vendas** aos clientes e um maior **controle** dos processos gerenciais, conforme **quadro 10** abaixo:

Quadro 10: Objetivos da Implantação do Pacote

GESTORES	RESULTADOS		
1	informação	Resultados	gerenciamento
2	rapidez	Treinamento	vendas
3	controle	Vendas	falhas
4	resultado	Desperdício	rapidez
5	estrutura	comprometimento	organização
6	aprender	Facilitar	processo
RESULTADOS	processo	vendas	controle

7) A estrutura organizacional que possui atualmente é compatível com os modelos empregados no segmento farmacêutico?

O entendimento da estrutura, segundo os gestores entrevistados, encontra-se **inadequada e incompatível** aos modelos de mercado, com um agravante de possuir um capital humano **incapacitado**, conforme **quadro 11** que se encontra configurado a seguir:

Quadro 11: Estrutura Compatível com Modelo do Segmento.

GESTORES	RESULTADOS		
1	inadequado	incompatível	-
2	inadequado	incompatível	Inseguro
3	compatível	-	-
4	inadequado	incompatível	Incapacitado
5	reativo	questionável	-
6	aceitável	confuso	Incapacitado
RESULTADOS	inadequado	incompatível	Incapacitado

8) Qual a sua expectativa em relação à formalização dos procedimentos operacionais com a implantação de um pacote de automação comercial?

O entendimento da formalização dos procedimentos operacionais, segundo os gestores, possui um maior **acerto e controle** dos **processos**. Vide **quadro 12**:

Quadro 12: Formalização dos Procedimentos Operacionais.

GESTORES	RESULTADOS		
1	acerto	tarefas	responsabilidade
2	acerto	controle	disponibilidade
3	positivo	-	-
4	lucro	satisfação	Crescimento
5	positivo	relatório	Informação
6	acerto	atendimento	Processo
RESULTADOS	acerto	controle	Processo

9) Qual a sua expectativa em relação à informalização dos procedimentos operacionais?

Em relação ao entendimento à informalização dos procedimentos operacionais, segundo os gestores entrevistados, ocorre à mesma necessidade em relação ao questionamento anterior, quando permanece o desejo de aumentar o **acerto** dos procedimentos operacionais, no aumento do **controle** desses procedimentos, tendo como expectativa o ajuste dos **processos** da organização, conforme **quadro 13** abaixo:

Quadro 13: Informalização dos Procedimentos Operacionais.

GESTORES	RESULTADOS		
1	controle	formalização	Processo
2	positivo	condições	Processo
3	controle	estrutura	Gerência
4	controle	condições	Processo
5	controle	acerto	Competição
6	controle	acerto	-
RESULTADOS	controle	acerto	processo

10) Como ocorre o monitoramento dos procedimentos operacionais?

Em relação ao monitoramento dos procedimentos operacionais, segundo os gestores entrevistados, possui fundamentos no **controle** rígido das operações, gerando uma **fiscalização** consistente dos procedimentos operacionais, tendo como expectativa o desenvolvimento dos processos operacionais da organização.

Importante destacar que o tipo de desenvolvimento pretendido está baseado em **relatórios** gerenciais, com isso, fornecendo condições aos **ajustes** das operações. Conforme **quadro 14** abaixo, observamos o posicionamento sobre o monitoramento dos processos operacionais:

Quadro 14: Ocorrência do Monitoramento Operacional.

GESTORES	RESULTADOS		
1	controle	relatórios	Ajuste
2	controle	relatórios	gerenciamento
3	adequado	fiscalização	-
4	controle	fiscalização	padrão
5	ruim	descontrolado	ajuste
6	aceitável	-	-
RESULTADOS	relatórios	fiscalização	ajustar

11) Como é observado o procedimento de falhas operacionais na organização?

O procedimento de falhas operacionais, segundo os gestores, possui fundamentos na questão da **displicência** e ações **recorrentes**, sendo necessário o **gerenciamento** dos procedimentos, conforme **quadro 15** que se encontra configurado a seguir:

Quadro 15: Procedimento das Falhas Operacionais.

GESTORES	RESULTADOS		
1	aceitável	indicadores	Gerenciamento
2	humano	displicência	Punição
3	registro	Equipe	Registro
4	cotidiano	incoerência	Divergência
5	recorrente	reatividade	Descompromisso
6	confuso	Eliminação	Tempo
RESULTADOS	displicência	Recorrente	Gestão

12) Qual o papel do gestor em relação à detecção do erro?

Segundo os gestores entrevistados, possui fundamentos na **identificação** constante dos processos inadequados, tendo como intuito estabelecer o **acerto** dos erros, e assim, desenvolver o **gerenciamento** dos processos operacionais, conforme **quadro 16** abaixo:

Quadro 16: Procedimento do Gestor na Detecção das Falhas.

GESTORES	RESULTADOS		
1	alertar	processos	Treinamento
2	supervisionar	processos	redirecionamento
3	gerência	equipe	-
4	detecção	acerto	responsabilização
5	atenção	identificação	Gerência
6	identificação	acerto	Controle
RESULTADOS	identificação	acerto	Gestão

13) Como é gerenciado o erro em relação aos participantes?

Ocorre uma similaridade em relação ao item anterior, existindo a necessidade na **identificação** constante do erro, pois desta maneira ocorrerá o **acerto e gerenciamento** dos procedimentos operacionais, e assim, diminuindo os erros em questão.

O fato de maior relevância, segundo os gestores entrevistados, configura-se em aspectos **punitivos**, tendo como alegação a falta de comprometimento dos participantes com a organização, conforme **quadro 17** abaixo:

Quadro 17: Gestão do Erro em Relação aos Participantes.

GESTORES	RESULTADOS		
1	acerto	comprometimento	advertência
2	acerto	comprometimento	Punição
3	avaliação	advertência	Punição
4	identificação	displicência	Punição
5	acerto	resolução	Gerência
6	identificação	-	-
RESULTADOS	identificação	acerto	Punição

14) Qual a importância dos procedimentos operacionais e a sua relação com o gerenciamento de resultados?

Segundo os gestores, ocorre à necessidade de estabelecer o **acerto** operacional na organização e o desenvolvimento da capacidade gerencial para a obtenção de **resultados** favoráveis. Vide o **quadro 18** configurado a seguir:

Quadro 18: Operações e o Gerenciamento de Resultados

GESTORES	RESULTADOS		
1	acerto	processo	resultado
2	acerto	conflito	-
3	positivo	processo	-
4	diminuição	processo	instrução
5	incerto	conflito	resultado
6	satisfação	processo	-
RESULTADOS	acerto	processo	resultado

15) Qual a reação dos funcionários em relação aos procedimentos operacionais e ao gerenciamento dos resultados?

A reação dos participantes está condicionada ao processo de **resistência** às mudanças, **displicência** e **desmotivação** em relação ao ambiente de trabalho, conforme **quadro 19** configurado abaixo:

Quadro 19: Reação dos Funcionários aos Procedimentos

GESTORES	RESULTADOS		
1	resistência	displicência	vendas
2	resistência	demissão	inércia
3	positivo	motivado	concorrência
4	atualização	acomodação	motivação
5	displicência	reativos	desmotivados
6	aceitável	-	-
RESULTADOS	resistência	displicência	desmotivados

5.2.1.1 Resumo das categorias finais

As respostas foram resumidas nas categorias abaixo, vide **quadro 20**:

Quadro 20: Categorias Qualitativas dos Relatos dos Gestores

QUESTÕES	CATEGORIAS
1- Papel da organização	Vendas, processos e clientes.
2- Atuação no segmento	Investimento, crescimento e atendimento.
3- Objetivos da organização	Estruturação, crescimento e competição.
4- Entendimento dos valores	Negativo e desconhecimento.
5- Comprometimento com valores	Metas, crescimento e consistência.
6- Objetivos da implantação	Processo, vendas e controle.
7- Estrutura compatível	Inadequado, incompatível e incapacitado.
8- Formalização dos procedimentos	Acerto, controle e processo.
9- Informalização dos procedimentos	Controle, acerto e processo.
10- Monitoramento operacional	Relatórios, fiscalização e ajustes.
11- Falhas operacionais	Displicência, recorrente e gestão.
12- Procedimento do gestor (falhas)	Identificação, acerto e gestão.
13- Gestão do erro (gerentes)	Identificação, acerto e punição.
14- Operações e gerenciamentos	Acerto, processo e resultados.
15- Reação do participante	Resistência, displicência e desmotivação.

A seguir estaremos apresentando o formulário de entrevistas com os demais participantes da organização farmacêutica estudada.

5.2.2 Formulário de Entrevistas com demais participantes

1) Qual o seu entendimento em relação ao papel organizacional?

O entendimento dos demais participantes em relação ao papel da organização está condicionado ao **crescimento** da mesma, sendo necessário um volume maior de **vendas** e de **lucro** da organização. Vide **quadro 21**:

Quadro 21: Papel Fundamental da Organização

PARTICIPANTES	RESULTADOS		
1	compras	vendas	-
2	crescimento	compras	vendas
3	lucro	crescimento	vendas
4	vendas	lucro	qualidade
5	crescimento	cliente	vendas
6	crescimento	lucro	competitividade
7	estruturação	cliente	qualidade
8	estruturação	cliente	equipe
9	estruturação	cliente	competitivo
RESULTADOS	crescimento	lucro	vendas

2) Como você observa os objetivos organizacionais?

Considerável parte dos participantes **não possui o conhecimento** dos objetivos da organização, outros acreditam na necessidade de **crescimento**, outros acreditam que a figura do **cliente** está presente nesta questão como uma relação

natural da prestação de serviço. Embora o que se destaca é a falta de conhecimento dos objetivos organizacionais. Vide **quadro 22** abaixo:

Quadro 22: Objetivos da Organização no Segmento

PARTICIPANTES	RESULTADOS		
1	não sabe	crescimento	visão
2	não sabe	-	-
3	cliente	crescimento	qualidade
4	equipe	cliente	-
5	não sabe	-	-
6	crescimento	cliente	conquistar
7	inércia	-	-
8	equipe	estrutura	qualidade
9	não sabe	crescimento	cliente
RESULTADOS	não sabe	crescimento	cliente

3) Como você observa a atuação organizacional no segmento farmacêutico?

A atuação da organização no segmento farmacêutico é observada com a necessidade evidente de **aprimoramento** em seus processos, **estruturando** a organização para o mercado de atuação, estabelecendo parâmetros **competitivos** para suportar os diversos momentos de disputas mercadológicas, onde muitas vezes a organização não se encontra preparada.

Observando os diversos parâmetros descritos, destacamos, principalmente, a orientação para os critérios de **competição** no segmento farmacêutico, conforme **quadro 23** que se encontra configurado a seguir:

Quadro 23: Atuação da Organização no Segmento

PARTICIPANTES	RESULTADOS		
1	simplicidade	estratégico	-
2	correto	mercado	-
3	aprimoramento	mercado	concorrência
4	estruturação	competição	-
5	aprimoramento	estruturação	valores
6	aprimoramento	estruturação	-
7	não sabe	-	-
8	crescimento	preço	competitividade
9	aprimoramento	treinamento	conhecimento
RESULTADOS	aprimoramento	estruturação	competitividade

4) Quais os valores presentes em sua organização?

Existe um desconhecimento em diversos aspectos da organização, onde os valores **não são entendidos** por parte dos participantes, desta maneira, ocorrendo realmente um conflito sobre os valores organizacionais.

O desconhecimento dos valores e o não entendimento refletem uma realidade em que a organização não se preocupa, ou mesmo desconhece, os aspectos pretendidos na maneira de consolidação de seus valores em termos comerciais.

Observamos os aspectos relatados sobre o desconhecimento dos valores, conforme **quadro 24** que se encontra configurado a seguir:

Quadro 24: Entendimento dos Valores Organizacionais.

PARTICIPANTES	RESULTADOS		
1	não sabe	-	-
2	não sabe	-	-
3	vendas	cordialidade	-
4	amizade	respeito	cordialidade
5	respeito	-	-
6	atendimento	cordialidade	-
7	não sabe	-	-
8	companheirismo	união	-
9	união	ética	respeito
RESULTADOS	não sabe	-	-

5) Em seu entendimento, qual a importância para a organização da implantação de um pacote de automação comercial?

As ações estão direcionadas aos **acertos do estoque**, pois este promove **agilidade** de atendimento ao cliente, diminuindo perdas operacionais e **aumentando as vendas e a rentabilidade** da organização farmacêutica.

Observando o **quadro 25** que se encontra configurado a seguir, descrevemos a ânsia em evitar as rupturas no estoque de medicamentos da organização farmacêutica, sendo estes motivos de prejuízos financeiros.

Quadro 25: Importância do Pacote de Automação.

PARTICIPANTES	RESULTADOS		
1	ajudar	rapidez	simplicidade
2	bom	facilidade	comissão
3	acerto	desgaste	rapidez
4	acerto	estruturação	facilitação
5	acerto	vendas	estoque
6	rapidez	estruturação	ajuda
7	estoque	acerto	rapidez
8	acerto	sobrevivência	vendas
9	necessidade	processo	programa
RESULTADOS	acerto	rapidez	vendas

6) Que tipo de comportamento percebe nos participantes em relação aos procedimentos operacionais?

Os demais participantes da organização acreditam que ocorrerá um simples **acompanhamento** na implantação do pacote de automação, sem um **treinamento adequado** dos procedimentos operacionais necessários ao desenvolvimento da organização.

Desta maneira, ocorrem alguns pensamentos em que são considerados os participantes incapacitados para tais procedimentos operacionais, somados aos pensamentos de insatisfação e descomprometimento entre alguns participantes. Conforme o **quadro 26** configurado a seguir, descrevemos o comportamento dos participantes em relação aos procedimentos de implantação do pacote de automação.

Quadro 26: Comportamento na Implantação do Pacote.

PARTICIPANTES	RESULTADOS		
1	incapacitado	necessidades	treinamento
2	acompanhamento	processo	-
3	bom	estoque	melhoramentos
4	insatisfação	aprender	acompanhamento
5	acerto	aprendizado	treinamento
6	insatisfação	acompanhamento	-
7	acerto	insatisfação	-
8	bom	aceitável	-
9	facilidade	aceitável	-
RESULTADOS	acompanhamento	treinamento	-

7) Qual o nível de aceitação dos participantes em relação aos procedimentos operacionais empregados pela organização?

Embora ocorram diversas rupturas nos procedimentos operacionais, estes procedimentos operacionais são considerados **aceitáveis** por parte dos demais participantes.

Notadamente acontece uma incoerência no pensamento, pois a realidade está direcionada ao fator de vendas, onde os demais participantes demonstram uma insatisfação por não melhorarem seus aspectos direcionados em **vendas**, mas consideram aceitáveis os procedimentos operacionais da organização.

Observando o **quadro 27** configurado a seguir, descrevemos à aceitação dos procedimentos por parte dos demais participantes.

Quadro 27: Aceitação aos Procedimentos Operacionais

PARTICIPANTES	RESULTADOS		
1	aceitável	-	-
2	ótimo	controle	vendas
3	acerto	rapidez	bom
4	positivo	-	-
5	aceitável	-	-
6	acerto	-	-
7	acerto	insatisfação	-
8	bom	aceitável	-
9	facilidade	aceitável	vendas
RESULTADOS	aceitável	vendas	-

8) Que tipo de expectativa você possui em relação à formalização dos procedimentos operacionais com a implantação de um pacote de automação comercial?

Observamos a necessidade de **treinamento** aos novos procedimentos relacionados ao processo de implantação do pacote de automação, sendo necessário um aumento da **organização** interna, pois toda mudança requer controle das informações necessárias aos ajustes e aos acertos operacionais.

Desta forma, a necessidade de treinamento em relação aos novos procedimentos operacionais será de fundamental importância para a conquista da organização dos procedimentos formais, necessários ao bom *andamento* da organização. Observamos o **quadro 28** configurado a seguir, em relação à formalização dos procedimentos operacionais.

Quadro 28: Formalização dos Procedimentos Operacionais.

PARTICIPANTES	RESULTADOS		
	1	treinamento	mudanças
2	inovação	controle	-
3	treinamento	acerto	correto
4	positivo	-	-
5	organização	-	-
6	organização	vendas	lucro
7	acerto	organização	-
8	não sabe	-	-
9	organização	registro	gestão
RESULTADOS	treinamento	organização	-

9) Que tipo de expectativa você possui em relação à informalização dos procedimentos operacionais?

Ocorre o mesmo tipo de pensamento em relação ao questionamento de formalização (anterior) dos procedimentos, ocorrendo um pensamento de evitar procedimentos inadequados.

Por isso, a necessidade **treinamento** está presente como um fator de desenvolvimento dos participantes, tendo como expectativa um maior **controle** dos procedimentos operacionais. Observando o **quadro 29** que se encontra configurado a seguir, descrevemos a importância de ajustar procedimentos informais da organização.

Quadro 29: Informalização dos Procedimentos Operacionais.

PARTICIPANTES	RESULTADOS		
1	crescimento	controle	vendas
2	controle	acertos	-
3	evitar erros	acertos	-
4	acerto	vendas	cadastro
5	acerto	incerto	-
6	ajustar	controle	-
7	não sabe	controle	-
8	não sabe	controle	-
9	acerto	controle	-
RESULTADOS	acerto	controle	-

10) Como observa o monitoramento dos procedimentos operacionais?

Existe um equilíbrio entre o pensamento de monitoramento dos processos operacionais, onde parte dos participantes considera **adequados** os procedimentos operacionais e outra parte dos participantes considera **inadequados** os procedimentos operacionais.

Em contrapartida ocorre um consenso de opinião em relação ao aumento do **controle operacional** da organização, pois a totalidade dos participantes acredita que o aumento do controle operacional será importante para o melhoramento dos resultados operacionais. Observamos a importância do monitoramento dos procedimentos, conforme o **quadro 30** que se encontra configurado a seguir:

Quadro 30: Ocorrência do Monitoramento Operacional.

PARTICIPANTES	RESULTADOS		
1	controle	monitoramento	adequação
2	adequação	controle	-
3	adequado	bom	acerto
4	não sabe	-	-
5	inadequado	-	-
6	não sabe	-	-
7	inadequado	-	-
8	incorreto	controle	falhas
9	constante	controle	-
RESULTADOS	adequado	inadequado	controle

11) Como é observado o procedimento de falhas operacionais em sua organização?

O conceito de falhas operacionais é considerado relevante na organização, pois a maior parte dos participantes observa o procedimento de falhas operacionais como um aspecto **constante** na organização.

Desta maneira, procedimentos inadequados e incertos na organização ocasionam transtornos operacionais, tendo como agravante o fator de constância dessas falhas operacionais, caracterizando um aspecto de **excesso de falhas**, sendo necessário o procedimento de **acertos** dos procedimentos operacionais inadequados de maneira emergencial. Observamos este aspecto no **quadro 31** configurado a seguir, que descreve o procedimento de falhas operacionais.

Quadro 31: Procedimento de Falhas Operacionais.

PARTICIPANTES	RESULTADOS		
1	constante	acuracidade	metas
2	estoque	contagem	acuracidade
3	reuniões	regras	vendas
4	estoque	falha	controle
5	excesso	controle	-
6	excesso	acerto	gestão
7	excesso	acerto	humanização
8	correção	controle	-
9	pequeno	correção	gestão
RESULTADOS	constante	excesso	acerto

12) Qual o procedimento dos gestores em relação à detecção do erro?

O pensamento está muito presente entre os demais participantes da organização, onde a questão da **detecção** do erro é função restritamente gerencial. Por isso, ocorre a necessidade de identificação dos procedimentos inadequados e posteriormente, estabelecer o seu acerto de maneira conclusiva (**cobrança**) aos participantes da organização.

Na prática há um descontentamento entre os demais participantes em relação ao aspecto **punitivo** que se faz muito presente, observando que o grau de responsabilização aos gerentes é elevado.

Portanto, acreditamos que o aspecto punitivo por parte dos gestores é uma autodefesa em relação aos procedimentos que continuam inadequados, conforme **quadro 32** que se encontra configurado a seguir:

Quadro 32: Procedimento do Gestor na Detecção de Falhas.

PARTICIPANTES	RESULTADOS		
1	descontrole	punição	explicação
2	normal	cobrança	-
3	culpados	cobrança	punição
4	reuniões	funcionários	-
5	correção	funcionários	punição
6	gestão	correção	funcionários
7	detecção	acerto	funcionários
8	detecção	dedicação	acerto
9	detecção	correção	acerto
RESULTADOS	detecção	cobrança	punição

13) Qual o procedimento dos gestores em relação ao tratamento do erro?

Segundo os demais participantes da organização existem necessidades em relação aos **acertos** dos procedimentos operacionais, pois o tratamento conferido aos erros não é o mais adequado.

Por isso, ao ocorrer incoerências nos acertos e inconsistências nas tentativas desses acertos a organização farmacêutica não consegue padronizar um procedimento operacional, isto é, estes acertos são estabelecidos de maneiras emergências e não ocorre uma catalogação e padronização das inconsistências operacionais ocorridas. Observamos este aspecto , conforme o **quadro 33** que se encontra configurado a seguir:

Quadro 33: Gestão do Erro em Relação aos Colaboradores

FUNCIÓNÁRIOS	RESULTADOS		
1	responsabilidade	autoridade	Concentração
2	informação	tratamento	Positividade
3	resolução	ajustar	-
4	adequação	vendas	-
5	acerto	-	-
6	acerto	-	-
7	normal	ajustar	-
8	correção	dedicação	Acerto
9	correção	acerto	-
RESULTADOS	acerto	-	-

14) Qual a reação dos participantes em relação aos acertos dos procedimentos operacionais?

Os acertos dos procedimentos operacionais possuem aspectos **positivos** para os demais participantes da organização, onde a necessidade de **acertos** está direcionada ao **aumento das vendas**.

Por isso, o acerto dos procedimentos operacionais possui o intuito de aumentar a lucratividade da organização e o aumentar o comissionamento dos participantes. Observamos a importância dos acertos em relação à lucratividade, conforme o **quadro 34** configurado a seguir:

Quadro 34: Reação aos Acertos dos Procedimentos Operacionais.

PARTICIPANTES	RESULTADOS		
1	ajuda	cooperação	-
2	positivo	melhoramentos	-
3	positivo	controle	vendas
4	controle	estoque	vendas
5	preparação	estrutura	-
6	resultados	vendas	-
7	satisfação	vendas	acerto
8	controle	acertos	-
9	normas	acerto	-
RESULTADOS	positivo	acerto	vendas

15) Qual a importância dos procedimentos operacionais em relação ao gerenciamento dos resultados?

O procedimento é observado com o intuito de aumentar as vendas, gerando uma maior **lucratividade** à organização e aos participantes.

Por isso, ao estruturar a organização, principalmente em agilidade e **rapidez** de seus processos, a organização farmacêutica estará estabelecendo condições para o seu crescimento em termos de participação do mercado.

Observamos a importância do gerenciamento dos resultados no **quadro 35** que se encontra configurado a seguir:

Quadro 35: Procedimentos em Relação aos Resultados.

PARTICIPANTES	RESULTADOS		
1	fundamental	rapidez	metas
2	melhoramentos	positivo	rapidez
3	positivo	controle	vendas
4	resultados	vendas	rapidez
5	lucro	controle	positivo
6	lucro	participação	-
7	lucro	empresa	concentração
8	controle	crescimento	resultado
9	positivo	crescimento	-
RESULTADOS	lucro	crescimento	rapidez

5.2.2.1 Resumo das categorias finais

As respostas foram resumidas em categorias finais, conforme **quadro 36** que se encontra configurado a seguir, que serão analisadas a seguir (próximo capítulo), onde apresentaremos uma análise aprofundada dos resultados descritos em suas diversas categorias, sendo que a análise quantitativa e qualitativa será apresentada separadamente, tendo o objetivo de explicitar de maneira abrangente seguindo as temáticas do referencial teórico:

- a) Cultura Organizacional;
- b) Tecnologia de Informação.

Quadro 36: Categorias Qualitativas dos Relatos dos Demais Participantes

QUESTÕES	CATEGORIAS
1- Papel da organização	Crescimento, lucro e vendas.
2- Objetivos da organização	Não sabe, crescimento e cliente.
3- Atuação da organização	Aprimorar, estruturar e competição.
4- Entendimento dos Valores	Desconhecimento.
5- Importância do pacote	Acerto, rapidez e vendas.
6- Comportamento (pacote)	Acompanhamento e treinamento.
7- Aceitação procedimentos	Aceitável.
8- Formalização procedimentos	Treinamento e organização.
9- Informalização procedimentos	Acerto e controle.
10- Monitoramento operacional	Adequado, inadequado e controle.
11- Falhas operacionais	Constante, excesso e acerto.
12- Procedimento do gestor (falhas)	Detecção, cobrança e punição.
13- Gestão do erro (demais)	Acerto.
14- Acertos procedimentos	Positivo, acerto e vendas.
15- Relação aos resultados	Lucro, crescimento e rapidez.

5.2.3 Registros Diários

a) O processo de **implantação do pacote de automação** foi percebido pelos entrevistados como uma situação positiva, embora exista um entrave nesta questão, pois existem participantes estagnados na questão da evolução provocada por parte da tecnologia. Este impacto é percebido em toda a região do município de Itaguaí, onde existem empresas se estabelecendo neste local devido ao seu potencial comercial em exportação e não visualizam capacitação técnica favoráveis no município.

b) O processo de implantação do pacote de automação, no caso estudado, está sendo acompanhado por um programa de **treinamento de aprendizagem** do pacote. Ocorre que o nível de escolaridade (vide **tabela 2** e **gráfico 4** em anexo) está abaixo para uma organização que deseja se estruturar, portanto, nas palavras do Gerente Geral acaba por constatar essa “dura” realidade em termos de capacitação técnica, *“a empresa a partir de agora está escolhendo a dedo os seus funcionários que possuem capacitação para se desenvolverem”*.

c) Ocorre **treinamento motivacional em vendas**, onde a empresa evidencia a necessidade em cumprir metas, principalmente ao incentivo recebido da indústria farmacêutica e de cosméticos. O controle sobre as vendas é intenso, onde a relação de volume x vendas está relacionada ao volume de compras da Rede de Farmácias e Drogarias, sendo este o fator de sobrevivência da organização, já que possuir preço competitivo é garantir grandes volumes de vendas.

d) Segundo o Gerente Geral da organização, ocorre a necessidade em intensificar o **controle sobre o estoque** de medicamentos, pois *“a perda no ano passado em medicamentos fora da validade ultrapassou os limites aceitáveis, chegando ao montante de R\$ 200.000,00, estamos tomando providências”*.

e) Outro relato de um dos Gerentes de Loja esclarece que *“existe um descontentamento entre o pessoal de vendas, pois a empresa está cortando custos, colocou na planilha um **novo modelo de comissionamento**, diminuindo nossas margens e aumentando nossas metas”*.

f) O Gerente Geral da organização adverte que existe a necessidade de se **vender em maior quantidade**, pois segundo suas palavras “existia uma acomodação, pois o funcionário que atingia facilmente sua meta se acomodava”. Continua em sua afirmativa: *“foi necessário à alteração, pois necessitávamos vender mais para sobrevivermos. Agora o salário está vinculado ao cumprimento das metas”*.

5.3 CONVERGÊNCIAS E DIVERGENCIAS DOS RELATOS

5.3.1 Convergências dos relatos dos gerentes e demais participantes

Existe *convergência* em relação ao papel da organização no segmento farmacêutico, quando tanto os gestores como acreditam que precisam preencher as necessidades dos clientes e desenvolver o seu potencial em vendas, investindo no aumento da lucratividade da organização, através do aumento das vendas e o crescimento da organização. Esta questão vai de encontro ao pensamento de Schneider (1996) e Schein (2001), quando acreditam num modelo de sucesso a ser seguido por parte da organização e seus participantes, modelo este que visa um nível de atendimento satisfatório ao cliente.

O alcance dos objetivos organizacionais também é uma categoria *convergente*, pois os gestores acreditam na importância de estruturarem a organização para se tornarem competitivos e conseguirem um crescimento de mercado. Os demais participantes acreditam nessa estruturação visando um crescimento relacionado ao atendimento ao cliente com qualidade. A este respeito,

Schein (2001) acredita que determinadas certezas levarão ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

A forma de atuação no mercado, segundo os gestores, fundamenta-se na necessidade de investimentos contínuos para um melhor atendimento ao cliente e conseqüentemente um crescimento no mercado. Os demais participantes da organização acreditam na necessidade de estruturarem a organização para se tornarem competitivos no mercado, tendo como conseqüência um melhor atendimento ao cliente. Este fato é destacado por Robbins (2002) quando destaca a formação das características básicas de uma organização, estabelecendo a forma de atuação no mercado.

Os valores da organização são desconhecidos por parte dos gestores e demais participantes da organização, isto sendo por falta de conhecimento ou por falta de construção dos valores por parte da organização. Esta questão demonstra um desconhecimento da organização dos seus propósitos, resultado este corroborado por Mintzberg (1995) quando salienta a necessidade de conhecimento e domínio dos valores organizacionais que permitirão apresentar estruturação e vantagem competitiva.

A implantação do pacote possui como finalidade, segundo os gestores, gerar consistência para a organização no alcance de metas estabelecidas. Os demais participantes acreditam nesse pensamento de consistência para a organização, gerando rapidez nos processos operacionais e facilitando o cumprimento de metas.

A formalização dos procedimentos da organização é considerada por parte dos gestores como uma maneira de acerto dos procedimentos operacionais, gerando maior controle sobre os processos da organização. Os demais participantes da organização acreditam que o treinamento dos procedimentos operacionais

consolidará os processos da organização. Este assunto é destacado por Laudon e Laudon (2004) quando estabelecem a questão de fluxos concretos de trabalho, gerando o conhecimento da organização.

Na verdade a informalização dos procedimentos da organização segue o mesmo pensamento da formalização dos procedimentos, quando os gestores acreditam que existirá um maior controle sobre os processos da organização. Os demais participantes da organização acreditam que os procedimentos informais terão um maior controle, com o acerto dos procedimentos inadequados. Estes relatos acompanham Morgan (1996), ao descrever cultura como um processo de construção da realidade, permitindo diversas interpretações dos eventos ocorridos na organização.

Existe *convergência* de opiniões em relação ao aparecimento de falhas nos processos operacionais, onde os gestores consideram em excesso, e recorrente, com isso, a ferramenta de automação promoverá um maior controle sobre as operações. Os demais participantes da organização apresentam pensamento similar ao dos gestores.

Este tipo de aspecto é proposto por Davenport (1994) quando aponta a importância da automatização dos processos para melhorar o atendimento ao cliente. O aspecto é abordado por Schein (2001), acreditando ainda que o modo de operação seja influenciado pelo comportamento das pessoas.

A opinião dos gestores está em *convergência* com os demais participantes da organização, considerando a automação de procedimentos operacionais direcionados ao gerenciamento dos resultados. Apresentam uma expectativa de acerto nos processos e uma intensificação nos resultados da organização,

melhorando as vendas e a rentabilidade da organização e um melhor comissionamento aos participantes da organização.

A questão acima abordada é caracterizada por um modelo apresentado por Davenport (1994), acreditando na iniciativa da tecnologia como um fator de melhoramento e estruturação dos processos, e desta maneira, gerando resultados econômicos favoráveis à organização.

Em contrapartida aos aspectos apresentados, Mintzberg (1995) afirma que diferentes culturas refletem diferentes estruturas, portanto, apresentando resultados diferentes em diversas organizações.

O **quadro 37** que se encontra abaixo relacionado, apresenta as categorias *convergentes* entre os gestores e demais participantes da organização farmacêutica estudada:

Quadro 37: Convergências entre Gestores e Demais Participantes

FATORES CONVERGENTES	RESULTADOS
1- Papel da organização	Vendas.
2- Objetivos da organização	Estruturação, crescimento e cliente.
3- Atuação da organização	Investimento, atendimento e crescimento.
4- Valores da organização	Desconhecimento.
5- Implantação da automação	Consistência.
6- Formalização dos procedimentos	Acerto, controle e treinamento.
7- Informalização dos procedimentos	Acerto, controle e adequação.
8- Falhas operacionais	Constante, excesso e controle.
9- Gerenciamento dos resultados	Melhoramentos, rentabilidade e comissão.

5.3.2 Divergências dos relatos dos gerentes e demais participantes

O comportamento organizacional, com a implantação do pacote de automação, aponta *divergências*, pois, segundo os gestores, a finalidade está relacionada com o processo de vendas e a intensificação do controle da organização. Para os demais participantes da organização a implantação do pacote de automação possui como finalidade o acompanhamento dos processos e apontam a necessidade de treinamento aos processos da organização. O aspecto da implantação de novas técnicas é apoiado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) quando apontam o aumento da produtividade com as novas tecnologias.

Em relação à estrutura da organização em comparação ao segmento farmacêutico, os gestores acreditam que a organização possui uma estrutura inadequada, e incompatível com os parâmetros do segmento. Ocorre que existe um contrasenso dos demais participantes da organização, pois os mesmos acreditam e afirmam ser aceitável a estrutura da organização. A este respeito, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) destacam a necessidade de familiarização daqueles que irão introduzir a ferramenta no ambiente de trabalho.

Há *divergência* em relação ao monitoramento dos procedimentos operacionais, onde os gestores acreditam na importância dos relatórios para um melhor ajuste e fiscalização dos procedimentos operacionais. Enquanto os demais participantes da organização possuem divergências entre eles, quanto à qualidade dos controles operacionais, considerando o controle por parte dos gestores inadequado, outros consideram o controle dos gestores adequado. Ocorre que Davenport (1994) acredita que a tecnologia é importante para uma maior autonomia e desenvolvimento humano.

Há *divergência* de pensamento também em relação ao papel do gestor no procedimento de detecção de falhas, onde, segundo os próprios gestores, ocorre a identificação das falhas, acerto e gerenciamento dos procedimentos. Embora os demais participantes acreditem na detecção do erro, na cobrança em relação aos procedimentos, em muitos casos ocorrendo punições sobre procedimentos inadequados. A este respeito Zuboff (1994) acredita que os membros da organização precisam buscar o desenvolvimento para uma atuação eficaz na estrutura organizacional.

Acontece que os gestores assumem uma postura em relação à questão de punição aos colaboradores, quando acreditam que estes colaboradores não cumprem com o seu papel no acompanhamento dos procedimentos considerados inadequados, acreditando que os mesmos não se comprometem com a organização. Em contrapartida os demais participantes acreditam que os acertos aos procedimentos considerados inadequados estão relacionados aos gestores. A este respeito, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) sublinham que há necessidade de treinamento dos integrantes da organização para não sofrerem com o impacto da implantação da tecnologia.

Em relação à reação dos participantes com a implantação da ferramenta de automação, ocorre uma *divergência*, pois os gerentes acreditam que os colaboradores serão resistentes, displicentes e desmotivados, enquanto os demais participantes acreditam num procedimento que seja rápido, gerador do crescimento e lucratividade da organização.

O aspecto de estruturação interna é abordado por Laudon e Laudon (2004), acreditando que a organização precisa montar uma estrutura capaz de suportar o

seu negócio. Em contrapartida, Schneider (1996) e Schein (2001) acreditam na necessidade de gerar integração e certezas para a estruturação do negócio.

O **quadro 38** abaixo, apresenta as categorias *divergentes* entre os gestores e demais participantes da organização farmacêutica estudada:

Quadro 38: Divergências entre Gestores e Demais Participantes

FATORES DIVERGENTES	RESULTADOS
1- Comportamento na implantação	Vendas, controle e treinamento.
2- Aceitação da automação	Estruturação.
3- Monitoramento das atividades	Controles, inadequação e acertos.
4- Detecção do erro	Identificação, tratamento e cobrança.
5- Tratamento dos erros	Gerenciamento, cobrança e punição.
6- Acertos pelos gerentes	Gerenciamento, punição e controles.

A seguir (próximo capítulo), apresentaremos uma análise dos resultados descritos em suas diversas categorias, sendo que a análise quantitativa e qualitativa será apresentada separadamente, seguindo as temáticas do referencial teórico: Cultura Organizacional e Tecnologia de Informação.

CAPÍTULO 6 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, a análise quantitativa e qualitativa será apresentada separadamente, seguindo as temáticas do referencial teórico: Cultura Organizacional e Tecnologia de Informação.

A Cultura Organizacional será apresentada de acordo com as categorias citadas anteriormente e suas respectivas relações, a saber:

- a) Automação (implantação), processos, estruturação, competitividade e aprimoramento;
- b) Processos, controles, vendas e metas;
- c) Estrutura formal, informal e relação de poderes;
- d) Capacitação e qualificação da organização e dos participantes;
- e) Continuidade dos participantes na organização, controle e os processos organizacionais;

O mesmo ocorrerá com a Tecnologia de Informação, citando a apresentação de suas categorias com suas respectivas relações, a saber:

- a) Informações relevantes para a organização – qualidade e contribuição; ajustes e controle; evitar o erro;
- b) Informação e a tecnologia de automação – erro e aprendizado; aprendizado e processos; qualificação e processos; rupturas e atendimento.

6.1 RELAÇÃO COM A CULTURA ORGANIZACIONAL

O **quadro 39** apresenta as categorias culturais, citadas pelos respondentes, que influenciam na implantação do pacote comercial (automação), nos processos

organizacionais, na estruturação, no aprimoramento contínuo e na competitividade da organização farmacêutica.

O **quadro 40** apresenta as categorias culturais, citadas pelos respondentes, que influenciam na relação entre os processos, vendas e metas da organização farmacêutica.

O **quadro 41** apresenta as categorias culturais, citadas pelos respondentes, que influenciam na relação entre a estrutura formal, estrutura informal e a relação de poderes.

O **quadro 42** apresenta as categorias culturais, citadas pelos respondentes, que influenciam na capacitação e qualificação da organização farmacêutica.

O **quadro 43** apresenta algumas categorias culturais, citadas pelos respondentes, que influenciam na continuidade dos participantes, nos controles e processos organizacionais.

Esta sessão, portanto, está dividida de acordo com as categorias levantadas nos relatos dos respondentes (gestores e demais participantes), de acordo com a seguinte apresentação:

1ª parte: análise em relação à automação, processos, estruturação, competitividade e aprimoramento;

2ª parte: análise em relação aos processos, controles, vendas e metas;

3ª parte: análise em relação à estrutura formal, informal e relação de poderes;

4ª parte: análise em relação à capacitação e qualificação dos participantes;

5ª parte: análise em relação à continuidade dos participantes, nos controles operacionais e processos organizacionais.

6.1.1 Categorias culturais: automação, processos, estruturação, aprimoramento e competitividade.

Quadro 39: Categorias culturais (automação, processos, estruturação, competitividade e aprimoramento).

CATEGORIAS CULTURAIS	GESTORES (%)	DEMAIS (%)
1- Implantação da ferramenta (automação)	100%	88,89%
2- Diminuição das filas (processos)	100%	66,67%
3- Estruturação processos (estruturação)	100%	66,67%
4- Atualização organizacional (competitividade)	100%	100%
5- Atualização dos participantes (aprimoramento)	83,33%	88,89%

Uma boa estrutura organizacional torna-se essencial para o sucesso de qualquer empreendimento. Nenhuma organização pode permitir uma estrutura deficiente, com a falta de capacitação dos recursos humanos, a falta de recursos materiais e financeiros, desta forma, inviabilizando suas operações e a consolidação de uma estrutura funcional viável a prestação de serviços. A este respeito, Schneider (1996) e Schein (2001) destacam a importância dos valores e das crenças compartilhadas como uma maneira de evolução e sucesso da organização.

A organização farmacêutica estudada apresenta uma predominância em seu nível de escolaridade (vide **tabela 2**, **gráfico 4** em anexo) de 86,7% dos respondentes entre o ensino fundamental / médio e 13,3% com o ensino superior, acompanhado de uma porcentagem de 60% dos participantes com uma participação máxima em tempo de serviço (vide **tabela 4**, **gráfico 6** em anexo) de dois anos na

organização. Estes dados representam uma necessidade de capacitação dos seus participantes e uma maior fixação em tempo de serviço na organização farmacêutica estudada, desta forma, fixando melhor aprendizado dos processos organizacionais, sendo destacado que a implantação de um pacote de automação comercial promoverá a diminuição da mão-de-obra em atividades operacionais e um aumento da necessidade de mão-de-obra com qualificação no gerenciamento organizacional. Sobre este assunto, Mintzberg (1995) destaca a dificuldade na estruturação organizacional e a dificuldade em ajustar-se aos fatores que ocorrem numa evolução natural.

A análise da estruturação organizacional possui relevância num comparativo entre os gestores e demais participantes da organização farmacêutica, onde seu *papel* apresenta convergência de opiniões em relação ao direcionamento das vendas (vide **quadro 36**, fator 1), a visão gerencial possui o intuito de estruturação dos processos (vide **quadro 19**, questão 1) e a visão dos demais participantes está fundamentada num instrumento de facilitação a lucratividade (vide **quadro 35**, questão 1) de quem vende os medicamentos. Estes dados representam a necessidade em estabelecer uma estrutura compatível ao perfil dos clientes da região de atuação da organização, estabelecendo que a lucratividade seja consequência de uma estruturação organizacional consistente ao modelo de atendimento pretendido. Esta questão encontra respaldo em Laudon e Laudon (2004), esclarecendo que os sistemas de automação são aplicações tecnológicas que aumentam a produtividade dos trabalhadores e oferecem capacidade de coordenação ao ambiente organizacional.

Os *objetivos organizacionais* também possuem convergência (vide **quadro 36**, fator 2) entre os respondentes, pois a estruturação e o crescimento se encontram

direcionados ao bom atendimento aos clientes (vide **quadro 19**, questão 3 e **quadro 35**, questão 2) e a necessidade de criação de uma estrutura compatível ao atendimento aos clientes. Logo, a maneira de atuação da organização (vide **quadro 36**, fator 3) apresenta convergência de opinião em relação ao conceito de investimento tecnológico, a obtenção de um diferencial competitivo e a melhoria do atendimento, fornecendo, assim, uma estrutura compatível ao mercado, obtendo um crescimento sustentável e duradouro. Neste aspecto, a opinião dos gestores (vide **quadro 19**, questão 2) e a opinião dos demais participantes (vide **quadro 35**, questão 3) se encontram próximas, observando que a aplicação de um pacote de automação comercial promoverá uma estrutura compatível ao mercado, e assim, a organização postula a ser diferenciada e competitiva.

Diante destes aspectos, a CO deve estar presente nos valores, nas práticas, nos processos e no comportamento aceitável dos seus participantes, onde a aplicação de uma fórmula de sucesso acaba por estimular a participação dos integrantes da organização. Robbins (2002) destaca o compartilhamento da cultura como instrumento da modelagem do comportamento dos participantes de uma organização.

O gerenciamento das mudanças estruturais da organização foi apontado como um aspecto positivo, mediante ao processo de implantação do pacote de automação, observando que estas mudanças estruturais são orientadas ao processo de evolução contínua da organização. Portanto, o acompanhamento por parte dos participantes da organização será de fundamental importância para a competitividade e aprimoramento da organização farmacêutica em questão. Apoiado no conceito de Kurt Lewin (1951), a organização farmacêutica em questão deve observar a necessidade de mudança (descongelamento), estabelecer a mudança

necessária e consolidar uma nova fórmula de atuação em seu comportamento (apud GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

A fórmula para o sucesso será fundamental para a estruturação, o aprimoramento e a competitividade da organização. O excesso de cargos, tarefas e erros operacionais diminui a vitalidade financeira da organização, sendo este um fator negativo ao desenvolvimento e estabelecimento de um modelo competitivo. Desta forma, Schneider (1996) e Schein (2001) reafirmam e enfatizam que o modelo de sucesso a ser estabelecido estimula a participação dos colaboradores da organização.

6.1.1.1 Automação

Os gestores da organização farmacêutica estudada acreditam 100% que a implantação de uma ferramenta de automação irá promover melhorias no atendimento ao cliente, devido ao ajustes dos processos operacionais da organização (vide **tabela 6, gráfico 8** em anexo), embora ocorra uma diminuição neste percentual (88,89%) em relação a este pensamento por parte dos demais participantes da organização. Estes dados sobre a implantação da ferramenta representam à confiança e a aceitação do pacote de automação como uma ferramenta de manutenção da competitividade empresarial da organização farmacêutica. A realidade competitiva do mercado exige investimento neste tipo de pacote de automação comercial, pois a construção de uma identidade será fundamental ao sucesso da organização, onde o entendimento dos valores e das crenças torna-se fundamental ao comportamento dos seus participantes em suas relações formais e informais.

O aspecto da construção de uma identidade da organização ganha força quando existe um desconhecimento dos valores organizacionais (vide **quadro 36**, fator 4), tanto os gestores (vide **quadro 19**, questão 4) quanto os demais participantes (vide **quadro 35**, questão 4) desconhecem a importância da construção dos valores na organização ou mesmo desconhecem os valores presentes na organização farmacêutica estudada. Portanto, a criação ou o descobrimento da identidade por parte da organização e o entendimento dessa identidade por parte dos participantes será fundamental para a construção de uma CO favorável ao contexto. Morgan (1996) descreve que algumas características da cultura estão sendo observadas e se tornarão evidentes à medida que se conheçam os aspectos relacionados com a interação entre os indivíduos: a linguagem utilizada, as imagens e os temas explorados no contato pessoal, bem como os vários rituais da rotina diária entre os participantes da organização.

6.1.1.2 Processos

Os gestores são enfáticos, concluindo que a maneira de atuação da organização no mercado precisa de uma estrutura compatível ao segmento farmacêutico, necessitando de investimentos para acompanhamento e aprimoramento dos seus processos, e assim, estabelecendo um nível de atendimento satisfatório aos parâmetros competitivos do mercado. Diante deste posicionamento, afirmamos que todos os gestores em sua totalidade (100%) acreditam que ocorrerá uma diminuição no tempo de espera no atendimento aos clientes (vide **tabela 10**, **gráfico 12** em anexo), mediante a implantação do pacote de automação, embora este percentual de convergência na opinião diminua

(66,67%) entre os demais participantes da organização. Há, assim, uma concordância na opinião, embora, evidenciamos uma diminuição na aceitação do pensamento e comportamento entre gestores e demais participantes sobre a eficiência e eficácia da implantação do pacote. Desta forma, a organização farmacêutica precisa entender que as soluções automatizadas refletem ganhos significativos em seus processos operacionais e a identificação e valorização dos participantes da organização comprometidos com este tipo de modelo de atuação será primordial para o seu sucesso.

Embora exista uma diminuição na opinião sobre o resultado prático da aplicação do pacote de automação, este mesmo fato, estabelece uma convergência de opiniões em relação à importância do pacote de automação (vide **quadro 36**, questão 5), onde a ferramenta possui consistência para o acerto dos procedimentos operacionais e o aumento das vendas, desta forma, aparece como uma perspectiva verdadeira de soluções. Portanto, o pensamento dos gestores (vide **quadro 19**, questão 6) está de acordo com o pensamento dos demais participantes (vide **quadro 35**, questão 5), relacionando a ferramenta como um fator que oferece um maior controle sobre as operações, estabelecendo, assim, um maior volume de vendas com qualidade aos clientes.

Em contrapartida a opinião sobre o comportamento na implantação do pacote de automação (vide **quadro 37**, fator 1) retrata a falta de qualificação da organização farmacêutica estudada, onde os gestores (vide **quadro 19**, questão 5) estabelecem como real necessidade da organização, o emprego do pacote de automação para o atingimento de metas e crescimento consistente no mercado, enquanto os demais participantes (vide **quadro 35**, questão 6) se sentem fragilizados, pois, necessitam de um intenso acompanhamento e treinamento no período de implantação do pacote de

automação. Diante deste aspecto, Martins e Laugeni (2005) destacam a importância do cliente na linha de frente dos seus processos organizacionais, estabelecendo a qualificação de suas operações neste encontro com os clientes.

6.1.1.3 Estruturação

A questão da estruturação dos processos organizacionais continua evidenciada, com 100% dos gestores da organização acreditando que a implantação do pacote irá promover com eficiência e eficácia a integração da organização com fornecedores e parceiros de negócios (vide **tabela 11**, **gráfico 13** em anexo), embora este percentual diminua (66,67%) entre os demais participantes da organização. A integração da organização com parceiros evidencia uma grande questão, isto é, se estes processos de mudanças determinarão o êxito ou o fracasso da organização, pois a linha de frente ou *front office* é determinante aos procedimentos operacionais, onde a qualificação da mão-de-obra para o gerenciamento desses procedimentos automatizados, torna-se fundamental neste processo.

Este aspecto da integração e estruturação é abordado por Schein (2001), quando diagnostica a necessidade das organizações em desaprender situações passadas e aprender situações novas que tragam vantagens competitivas. Corroborando com o assunto, Carvalho e Ronchi (2005) apontam que os impactos e as transformações aos quais os novos processos estabelecem na organização deverão ser observados em todos os níveis da organização, principalmente, devido à intensa fragmentação dos valores e das crenças existentes naquele ambiente. Finalizando a contextualização, Ritzman e Krajewski (2004) destacam o ganho dos

gestores com a utilização da tecnologia de informação para obter, processar e transmitir informações para uma tomada de decisões mais eficaz.

Diante deste quadro, a questão da estruturação, aprimoramento e competitividade possuem destaque em Mintzberg (1995), afirmando que para uma organização apresentar estruturação e vantagem competitiva é necessário desenvolver parâmetros de qualificação dos profissionais envolvidos nos processos organizacionais.

6.1.1.4 Competitividade

A importância da organização em obter vantagem competitiva está orientada ao fato da qualificação dos profissionais envolvidos em seus processos. Portanto, este aspecto abordado por Mintzberg (1995) é configurado entre os gestores da organização: 100% deles acreditam que a atualização permanente deve ser promovida por parte da organização (vide **tabela 22**, **gráfico 24** em anexo), sendo corroborados em sua totalidade pelos demais participantes da organização.

Uma organização precisa da consolidação em seu planejamento estratégico, onde a constituição de sua missão, visão, seus valores e objetivos estratégicos serão fundamentais para o prosseguimento da organização. Estes aspectos definem os fins para os quais a organização foi estabelecida, com isso, as relações existentes na organização definem o comprometimento dos participantes da organização, estabelecendo às relações de trabalho, o desenvolvimento de equipes, os fatores de inovação, as recompensas, as punições, o entendimento dos eventos, as ações, metas, mudanças e estratégias. A consolidação de um planejamento estratégico possui destaque em Schein (2007), afirmando que a cultura de uma

organização depende do estágio de sua evolução. Este pensamento é reforçado por Hofstede (1991) quando afirma que a cultura é aprendida numa dinâmica de socialização.

Organizações bem sucedidas acomodam diferenças para atuarem em mercados instáveis e competitivos, devendo constantemente ajustar-se aos fatores que ocorrem numa evolução natural mercadológica. Por isso, Schein (2001) afirma que estratégias, objetivos, operações e comportamentos são influenciados por variáveis culturais. Desta forma, Ritzman e Krajewski (2004) esclarecem que a tecnologia de informação irá influenciar o comportamento dos gerentes, pois o processo de tomada de decisão eficaz estará vinculado ao modo de observar, processar as informações transmitidas pelos instrumentos tecnológicos.

A utilização de softwares de Planejamento dos Recursos Empresariais (ERP) possui características de concentração em banco de dados de informações relativas às operações realizadas em todas as partes da organização, monitorando as operações e oferecendo suporte aos aspectos gerenciais. Turban, Rainer e Potter (2003) apresentam três maneiras de integração de uma organização, através da conexão por sistemas existentes (*internet, intranets e extranets*), através do uso de *softwares* de gerenciamento da cadeia de suprimentos (transmissão de dados) e o uso de *softwares* de planejamento dos recursos empresariais.

6.1.1.5 Aprimoramento

A questão da atualização é novamente abordada quando destacamos a importância da necessidade de atualização por parte dos participantes da organização, com isso, 83,33% dos gestores acreditam na necessidade dos

participantes em buscarem a atualização permanente (vide **tabela 23**, **gráfico 25** em anexo) e os demais (88,89%) acreditam que a atualização deve ser promovida por parte dos participantes da organização.

Diante desses aspectos, a questão da atualização permanente possui destaque devido à necessidade de desenvolvimento dos indivíduos num ambiente competitivo, sendo assim, o processo de qualificação deve ocorrer tanto por parte da organização farmacêutica, quanto por parte dos indivíduos. Este aspecto é apoiado por Carvalho e Ronchi (2005), quando afirma que deve ocorrer uma aceitação e uma busca por parte dos envolvidos no processo de qualificação dos indivíduos e da organização. Corroborando com o assunto, Argyris (1976) destaca o conceito de modelos mentais para explicitar o entendimento e aprendizagem dos indivíduos em sua vida (apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 105).

A atualização permanente é um fator determinante para a aceitação de um conceito de evolução como a implantação de um pacote de automação (vide **quadro 37**, fator 2), diante deste fato, ocorre uma séria divergência diante da estruturação da organização. Os gestores (vide **quadro 19**, questão 7) consideram a estrutura da organização farmacêutica estudada inadequada e incompatível com os modelos utilizados no mercado, tendo como agravante, a incapacidade da mão-de-obra utilizada no contexto da organização. Ocorre que a opinião dos demais participantes (vide **quadro 35**, questão 7) é limitada e contrária ao posicionamento dos gestores, com isso, considerando aceitável a estrutura e a proposta de atuação da organização.

Estes fatos reforçam o posicionamento da organização em relação ao contexto de desenvolvimento e capacitação de sua mão-de-obra, sendo necessário um programa de qualificação e desenvolvimento daqueles que permanecerá em

posicionamentos estratégicos com a implantação do pacote de automação comercial. A necessidade de capacitação é percebida na organização, onde nos Registros Diários são apresentados os relatos dos gestores em relação ao processo de implantação do pacote de automação sendo acompanhado por um *programa de treinamento de aprendizagem* do pacote. O estudo retrata o nível de escolaridade (vide **tabela 1**, **gráfico 1** em anexo) abaixo do aceitável para uma organização que deseja se estruturar, portanto, nas palavras do Gerente Geral, “a empresa a partir de agora está escolhendo a dedo os seus funcionários que possuem capacitação para se desenvolverem”.

Diante desta perspectiva, Davenport (1998) destaca um dos aspectos a serem considerados no contexto de implantação de um *software* de automação, sendo necessário ocorrer o comprometimento dos participantes da organização, evitando às resistências dos funcionários em relação aos impactos no contexto do trabalho.

6.1.2 Categorias culturais: processos, controles, vendas e metas.

Quadro 40: Categorias culturais (processos, controles, vendas e metas).

CATEGORIAS CULTURAIS	GESTORES (%)	DEMAIS (%)
1- Investimento em <i>software</i> e demais (processos)	100%	77,78%
2- Automatização e lucratividade (controles)	100%	77,78%
3- Estruturação dos processos (vendas, metas e controles)	100%	55,56%

A organização deve ser estruturada para facilitar a relação de vendas, facilitando o atingimento das metas da organização e do seu próprio pessoal relacionados na área comercial, observando toda a estrutura formal da organização e seus propósitos mercadológicos. A importância da estruturação dos processos e a relação com a lucratividade organizacional possuem respaldo em Schein (2007), sustentando que a sobrevivência de uma organização está atrelada a questões de integração interna e identificação de certezas profundas.

A organização precisa consolidar sua cultura, dentro de uma estrutura formal eficiente e eficaz, pois uma estrutura deficiente prejudicará a obtenção de seus resultados, gerando conflitos na organização e nos serviços inadequados aos seus clientes. Este aspecto é abordado por Schein (2007), quando destaca a importância de uma organização em desenvolver sua missão e consolidar sua identidade. Scheneider (1996) destaca ainda que uma cultura não de ser explicada por um único ponto de vista, pois diferentes visões, padrões e sentimentos são compartilhados no contexto organizacional.

6.1.2.1 Processos

A relação entre processos, vendas, e conseqüentemente as metas é evidenciada através da questão do investimento financeiro em *software*, *hardware*, mobiliário e *layout*, caracterizando o momento do investimento da organização como o mais aconselhável. Ocorre que 100% dos gerentes são favoráveis ao momento do investimento em *software*, *hardware*, mobiliário e *layout* (vide **tabela 14**, **gráfico 16** em anexo e **tabela 15**, **gráfico17** em anexo), pois consideram ideal para a retomada de crescimento da organização e 77,78% dos demais participantes da organização,

concordam quanto ao momento de investimento financeiro da organização. Estes dados representam à conscientização, por parte dos respondentes, sobre o fato de que o investimento físico na organização farmacêutica será fundamental para a estruturação e o desenvolvimento no seu ramo de atuação. Diante de um ambiente de mudanças, a criação de um contexto competitivo apoiado numa oferta de serviços adequados será fundamental para a satisfação dos clientes.

Segundo Griffin e Moorhead (2006), o processo de mudança organizacional acarreta um desenvolvimento da estrutura e a preparação da chamada mudança estrutural. Ritzman e Krajewski (2004) acreditam que a mudança tecnológica traz vantagem competitiva e o seu desenvolvimento traz uma competência diferenciada, com isso, prosseguimento num caminho de inovação, mudanças e desenvolvimento organizacional.

A possibilidade de uma estrutura perfeita é impossível, pois as características, os sentimentos e hábitos dos participantes de uma organização influenciam o ambiente desta organização. Portanto, Mintzberg (1995) estabelece duas hipóteses: a primeira hipótese evidencia a necessidade de rigorosos ajustes aos fatores situacionais que ocorrem externamente à organização e a segunda hipótese exige uma adequação interna aos parâmetros que ocorrem no decorrer das ações organizacionais.

6.1.2.2 Controles

A importância de uma estrutura consistente e um controle adequado, dando condições de operações e desempenho a seus participantes, sendo justificada como um conjunto de operações que constitui uma estrutura organizacional. Morgan

(2002) esclarece que a realidade cultural evidencia ações, metas e estratégias fundamentadas para enfrentar situações organizacionais.

A questão é discutida através da automatização dos processos e da geração de lucratividade ao negócio (vide **tabela 24**, **gráfico 26** em anexo), onde 100% dos gerentes acreditam num aumento da lucratividade, embora ocorra uma diminuição neste percentual (77,78%) quando focado os demais participantes da organização.

Diante da informação dos respondentes, acreditamos que a aplicação de uma melhor estrutura trará como consequência o aumento da lucratividade, principalmente, num tipo de segmento em que o controle sobre os medicamentos vendidos e o perfil de compra na região de atuação fica evidenciado. Portanto, a lucratividade será o resultado da estruturação da organização em termos de controle e gerenciamento dos seus processos.

A questão do controle em relação ao gerenciamento dos resultados (vide **quadro 36**, fator 9) possui convergência entre os gestores e demais participantes, onde a relação entre a implantação do pacote de automação e o melhoramento das operações estabelece um aumento da lucratividade da organização. Os gestores (vide **quadro 19**, questão 14) acreditam que o aplicativo promoverá o acerto dos processos da organização, desta forma, trazendo resultados significativos para todos os envolvidos na organização. Enquanto os demais participantes (vide **quadro 35**, questão 15) acreditam que o aplicativo promoverá um maior controle sobre os medicamentos, assim, ocorrerá à disponibilidade dos medicamentos para serem vendidos, gerando lucratividade para a organização farmacêutica e uma perspectiva de um melhor comissionamento para os participantes, embora exista uma grande insatisfação e um temor de que a lucratividade não seja distribuída de uma maneira satisfatória.

A representatividade das informações estabelece à realidade, pois, a implantação do pacote de automação promoverá mudanças no contexto da organização, na estrutura funcional e nos processos operacionais, sendo percebido em todos os níveis da organização.

De acordo com o pensamento de Heskett (1995), a lucratividade na prestação de serviços está presente em decorrência dos clientes satisfeitos (apud WAGNER III e HOLLENBECK, 2006). Diante deste aspecto, Laudon e Laudon (2004) observam que os sistemas de informações provocam determinados impactos na organização, sendo mensurados de acordo com o tipo de tomada de decisões aos quais os gestores promovem no gerenciamento do negócio.

6.1.2.3 Vendas e metas

Em relação à automatização dos processos e a geração de lucratividade, 100% dos gerentes evidenciam a mesma opinião, pois acreditam no aumento da lucratividade aos colaboradores. Ocorre uma diminuição sobre esta questão entre os demais participantes da organização, com 55,56% em concordância, o que evidencia uma área de conflito de pensamentos, e estes respondentes acreditam que os investimentos em *software*, *hardware*, mobiliário e *layout* possuem apenas o objetivo de controle dos processos e aumento nas vendas (vide **tabela 25** e **gráfico 27** em anexo).

Os dados apresentados apontam um temor e um descrédito por parte dos demais participantes da organização, pois, embora ocorra um investimento em aplicativos e aspectos físicos para uma melhor operação, estes não visualizam de

imediatamente um retorno financeiro para os mesmos, com isso, trazendo resistências e descomprometimentos com este momento de mudança estrutural.

Esta confrontação também é retratada pelos dados dos Registros Diários, quando o Gerente de Loja informa que *“existe um descontentamento entre o pessoal de vendas, pois a empresa está cortando custos, colocou na planilha um novo modelo de comissionamento, diminuindo nossas margens e aumentando nossas metas”*.

Em contrapartida o Gerente Geral adverte que existe a necessidade de se vender em maior quantidade, pois em suas palavras *“existia uma acomodação, pois o funcionário que atingia facilmente sua meta se acomodava”*. Continua em sua afirmativa: *“foi necessário à alteração, pois necessitávamos vender mais para sobrevivermos. Agora o salário está vinculado ao cumprimento das metas”*.

O aspecto possui respaldo em Schein (2001) e Wagner III e Hollenbeck (2006), quando associa a CO com a mudança dos processos organizacionais, e assim, desenvolvendo uma cultura forte e que consolida o comportamento dos seus funcionários.

Este tipo de pensamento é corroborado por Griffin e Moorhead (2006), que afirmam que o ambiente de mudanças é chamado de mudança estrutural, sendo uma mudança que afeta a avaliação de desempenho e de recompensas, e também, na forma de tomada de decisões.

Finalizando, Turban, Rainer e Potter (2003) informam que os softwares são módulos integrados que permitem que as empresas automatizem ou eliminem diversos procedimentos de comunicação manual propensos a erros e dispendiosos.

6.1.3 Categorias culturais: estrutura formal, informal e relacionamentos

Quadro 41: Categorias culturais (estrutura formal, informal e relacionamentos)

CATEGORIAS CULTURAIS	GESTORES (%)	DEMAIS (%)
1- Adaptação aos procedimentos formais e informais (estrutura)	83,33%	77,78%
2- Formalização de uma nova relação de poderes (relacionamentos)	100%	88,89%

Existe a necessidade, em qualquer organização, de determinar a estrutura de suas relações entre as funções essenciais para a realização dos objetivos organizacionais, preenchendo tais funções com colaboradores capacitados para o desempenho de suas tarefas e diante dessas tarefas, oferecerem às melhores condições possíveis em estrutura física, equipamentos, métodos e processos organizacionais. O assunto é destacado por Carvalho e Ronchi (2005), quando apontam à importância fundamental da inovação, dos resultados, dos métodos e processos ao desenvolvimento de uma estrutura organizacional consistente.

Os novos processos organizacionais estabelecem um procedimento de mudanças e melhorias nos serviços das organizações, ocorrendo tentativas de aumento na qualidade de vida no trabalho, estabelecendo a eliminação de tarefas desgastantes ou atividades que oneram a organização farmacêutica estudada, e assim, buscando um procedimento mais produtivo em sua organização. Segundo Bowersox e Closs (2001), a tecnologia traz transformações profundas, sendo

mudanças significativas no gerenciamento dos processos internos e externos da organização.

A atividade comum no contexto do trabalho retrata relacionamentos que não são possíveis de mensuração, ocorrem relações informais que exercem influência nas relações formais existentes da organização e que influenciam o comportamento, o comprometimento, a maneira de atuação, e, por consequência, os processos operacionais de uma organização. O resultado dessa relação entre os aspectos formais e informais condiciona resultados, tanto na ordem positiva, quanto na ordem negativa de uma organização. Morgan (2002) nos relembra que a organização é como um sistema político, estabelecendo diversas dessas ações que geram os processos organizacionais.

6.1.3.1 Estrutura formal e informal

Na relação entre os procedimentos formais e informais, observamos que a adaptação aos novos procedimentos operacionais (vide **tabela 20**, **gráfico 22** em anexo) está sendo considerada por 100% dos gerentes como um aspecto importante para a continuidade dos participantes na organização, e embora este percentual possua uma pequena diminuição entre os demais participantes da organização, 88,89%, existe a convergência na opinião, acreditando na necessidade de adaptação aos novos procedimentos operacionais.

Os dados acima apresentados representam a importância de adaptação aos que desejam continuar na organização farmacêutica estudada, pois os processos serão alterados, e assim, a permanência estará vinculada ao nível de capacitação individual e a facilidade em entender os impactos provocados por um pacote de

automação comercial, observando que existe uma exclusão natural de uma mão-de-obra despreparada, com isso, existindo uma interação entre a motivação do indivíduo em se capacitar e o investimento da organização naqueles que devem ser observados com potencial para continuar no contexto da organização farmacêutica estudada.

A formalização e a informalização dos procedimentos operacionais estabelecem uma convergência (vide **quadro 36**, fator 6 e 7) de pensamento entre gestores e demais participantes, apresentando uma conscientização de pensamento, onde a implantação do pacote de automação promoverá um acerto dos procedimentos operacionais, um melhor controle sobre os estoques de medicamentos utilizados em maior quantidade na região de atuação da organização farmacêutica e uma adequação aos procedimentos informais que prejudicavam o controle mais efetivo dos medicamentos fundamentais ao bom atendimento.

Observando que a visão dos gestores (vide **quadro 19**, questão 8 e 9) possui ênfase num maior controle sobre os procedimentos, enquanto os demais respondentes (vide **quadro 35**, questão 8 e 9) possuem a preocupação em relação ao excessivo controle sobre as atividades humanas, embora acreditem na importância do treinamento das atividades operacionais. Este fato retrata a realidade das organizações em formalizarem todos os procedimentos operacionais possíveis, com isso, aumentando o controle operacional, e assim, visando à diminuição de custos proporcionados por procedimentos informais inadequados que promovem o aumento do custo operacional. Portanto, fundamentado em Martins e Laugeni (2005), os processos dos negócios empresariais possuem uma visão estruturada em funções, eliminando as repetições de atividades e a reentrada de dados de todas as aplicações, formalizando os procedimentos operacionais.

Este assunto possui apoio num confronto entre a mudança estrutural X “*modelos mentais*”, onde Argyris (1976) esclarece que os “*modelos mentais*” irão direcionar os seres humanos em relação ao seu desempenho e comportamento na organização (apud CARVALHO e RONCHI, 2005) e Griffin e Moorhead (2006) esclarecem que grupos e indivíduos podem ser envolvidos com inúmeras formas de mudanças, onde o treinamento de um empregado afeta o modo como desempenha a função, pois é considerado como uma mudança organizacional.

6.1.3.2 Relacionamentos (poderes)

A questão da implantação da ferramenta de automação e uma nova relação de poderes (vide **tabela 21**, **gráfico 23** em anexo) entre os participantes da organização estabelecem questionamentos de relacionamentos, onde 83,33% dos gerentes interpretam como uma realidade do contexto organizacional, permanecendo com um percentual elevado de 77,78% entre os demais respondentes, acreditando numa nova forma de relacionamento. Estes dados representam à realidade da implantação de um pacote de automação, promovendo a alteração na mudança estrutural e em seus processos, estabelecendo uma movimentação no contexto da organização que irá se refletir no comportamento dos participantes da organização estudada.

Reforçando a importância da estruturação da organização, Turban, Rainer e Potter (2003) afirmam que o uso da tecnologia modifica o modo de estruturarmos e administrarmos as organizações e os processos. Corroborando com esta questão, Griffin e Moorhead (2006) acreditam que funcionários devem ser treinados para

operar máquinas e aprender novas habilidades. E ainda, Senge (1990) destaca que o aprendizado deve ser valorizado em todas as organizações.

A relação da implantação do pacote e seus efeitos no ambiente organizacional possuem fundamentos no monitoramento das atividades operacionais, desta forma, apresentamos uma divergência entre gestores e os demais participantes (vide **quadro 37**, fator 3) sobre a importância do controle e a relação com os acertos operacionais, os gestores (vide **quadro 19**, questão 10) apresentam a importância do monitoramento para que ocorram fiscalizações, controles e ajustes em relação às operações da organização farmacêutica, em contrapartida os demais respondentes (vide **quadro 35**, questão 10) consideram este tipo de monitoramento importante e necessário, sendo que o procedimento é considerado inadequado diante ao modelo de condução por parte dos gestores, sendo assim, a relação de poderes se estabelece no contexto da organização, caracterizado na competência como um fator de desenvolvimento organizacional e individual. Diante deste fato, Martins e Laugeni (2005) esclarecem que os pacotes de automação integrados permitem um melhor uso das informações gerenciais, assegurando dados consistentes e uma melhor orientação e resultados aos negócios da organização.

Diante da importância da estruturação e de seus relacionamentos, informamos a importância do aspecto da socialização na organização torna-se fundamental para a consolidação da CO, onde a eficiência e a eficácia organizacional dependem dos aspectos formais e informais para a estruturação da organização e a trajetória da sustentabilidade dos processos e negócios dessa organização. Sobre o assunto Schneider (1996), Schein (2001, 2007) e Hofstede

(1991) destacam a importância da socialização dos membros de uma organização como fator de estruturação de uma organização.

6.1.4 Categorias culturais: capacitação e qualificação da organização e dos participantes

Quadro 42: Categorias culturais (capacitação e qualificação)

CATEGORIAS CULTURAIS	GESTORES (%)	DEMAIS (%)
1- Treinamento para implantação do pacote (capacitação)	100%	100%
2- Acompanhamento da tecnologia pela organização (qualificação)	83,33%	88,89%
3- Acompanhamento da tecnologia pelos participantes (qualificação).	77,78%	66,67%

Os participantes precisam se enquadrar na estrutura organizacional promovida por parte da empresa, onde esta estrutura e a distribuição de funções devem ser constantemente avaliadas, onde a competição e a necessidade de crescimento criam ações de mudanças voltadas para a evolução. O aspecto de estruturação e distribuição de funções é abordado por Morgan (1996), quando descreve a importância de interação entre os participantes da organização com a linguagem e ações rotineiras da organização. Carvalho e Ronchi (2005) destacam que os funcionários precisam desenvolver uma nova linguagem para evitar uma crise na organização.

Quando existem necessidades de modificações, estas ocorrem tanto na estrutura quanto nas funções. Portanto, evidencia-se a necessidade de capacitação dos ocupantes dos cargos modificados, pois caso este fato não ocorra, não se justifica a permanência deste colaborador no ambiente de trabalho. A necessidade de treinamento e capacitação é iminente para os que desejam permanecer em seus cargos ou aspirarem cargos mais compatíveis com sua qualificação técnica. Sobre este assunto, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) sublinham que o treinamento aos novos procedimentos torna-se essencial ao desenvolvimento das atividades.

6.1.4.1 Capacitação

O procedimento de treinamento de implantação do pacote (vide **tabela 16**, **gráfico 18** em anexo) para 100% dos gerentes entrevistados é de fundamental importância para o sucesso da organização, sendo corroborados pelos demais participantes da organização, acreditando que este fato é importante para o sucesso das operações.

Diante da informação apresentada, o resultado representa uma necessidade presente na implantação do pacote de automação, sendo fator determinante ao sucesso da organização farmacêutica estudada, com isso, a participação da empresa especialista em automação será preponderante ao sucesso pretendido por parte dos envolvidos no negócio.

A necessidade da implantação do pacote de automação também é apoiada por Ritzman e Krajewski (2004), informando as diferentes formas de aplicações em sistemas de automação no mercado e o sucesso alcançado em diferentes organizações, ocorrendo uma customização perante a flexibilidade do projeto do

produto ou serviço de cada cliente. Corroborando com o pensamento, Davenport (1994) afirma que o fornecedor define a maneira de aplicação do pacote de automação em relação às necessidades da organização.

6.1.4.2 Qualificação

Com relação ao acompanhamento da evolução da tecnologia por parte da organização (vide **tabela 17, gráfico 19** em anexo), 83,33% dos gerentes acreditam nesta necessidade e 88,89% dos demais participantes também acreditam nesta necessidade de acompanhamento da tecnologia por parte da organização. Estes dados evidenciam a necessidade de sobrevivência da organização, isto é, a aplicação de ferramentas tecnológicas possibilita recursos operacionais no ambiente de atuação da organização. Segundo Griffin e Moorhead (2006), um modo de produzir o desenvolvimento da organização será pelas mudanças das tarefas envolvidas na realização do trabalho e na própria tecnologia utilizada. Corroborando com este assunto, Martins e Laugeni (2005) informam que a evolução tecnológica deve ser acompanhada pela organização, ocorrendo uma adequação das funcionalidades do *software* aos métodos e procedimentos de trabalho de uma determinada organização.

Com relação ao acompanhamento da evolução tecnológica por partes dos colaboradores da organização (vide **tabela 18, gráfico 20** em anexo), 77,78% dos gerentes e 66,67% dos demais participantes acredita nesta necessidade, sendo observado algum descrédito ao fato da necessidade atual de acompanhamento ao processo de evolução tecnológica. Este fato evidencia um descrédito por parte dos participantes em relação ao tipo de evolução em questão, portanto, a mão-de-obra

da organização encontra-se estagnada, isto é, com o desenvolvimento pessoal prejudicado por um pensamento de acomodação em relação ao desenvolvimento, e assim, prejudicando o desenvolvimento organizacional como um todo. Segundo Turban, Mclean e Wethebe (2004), os resultados da ferramenta tecnológica apresentam um crescimento do número de funcionários envolvidos aos procedimentos administrativos em relação ao número de funcionários envolvidos em procedimentos braçais.

Acomodar-se e deixar de fazer as mudanças necessárias às condições de crescimento é assumir um percentual elevado de risco ao fracasso de seu negócio. Ocorre à necessidade de ajustes nas relações humanas e nos processos da organização, sendo necessário à transferência de participantes para outros cargos ou à demissão de alguns devido ao despreparo e falta de qualificação técnica. A questão das mudanças direcionadas ao crescimento é abordada por Morgan (2002), estabelecendo que as organizações precisem desenvolver habilidades de acordo com as mudanças e tendências pretendidas e novos padrões de atuação no mercado.

No estudo da organização farmacêutica existem divergências em relação aos procedimentos operacionais dos gestores (vide **quadro 37**, fator 6), estabelecendo diferenças nos aspectos de gerenciamentos, principalmente em relação aos procedimentos de controles e ajustes das operações. Os gestores (vide **quadro 19**, questão 12) acreditam que o seu papel na organização está fundamentado na identificação dos procedimentos inadequados, em seguida o acerto desses procedimentos e o direcionamento aos resultados financeiros satisfatórios. Enquanto os demais respondentes (vide **quadro 35**, questão 12) da organização farmacêutica acreditam que todos os acertos devem ser direcionados ao aspecto de controle de

medicamentos, direcionando para uma maior quantidade de produtos ao estoque de medicamentos, todavia, existe uma queixa recorrente em relação aos métodos utilizados por parte dos gestores nos acertos dos procedimentos, inclusive com a aplicação de punições aos participantes da organização por procedimentos inadequados na organização estudada. Desta maneira, Davenport (1998) caracteriza a necessidade de uma organização em superar as dificuldades devido ao contexto de mudança ambiental, esclarecendo que uma organização precisa encontrar um meio de configurar e entender os seus processos operacionais.

A questão do desenvolvimento e da capacitação dos participantes da organização traz o assunto das falhas nos procedimentos operacionais, sendo um assunto que apresenta convergência (vide **quadro 36**, fator 8) entre gestores e demais respondentes, pois a falha é considerada constante, necessitando de um maior controle em relação aos procedimentos inadequados, pois a displicência por parte dos participantes da organização, segundo os gestores (vide **quadro 19**, questão 11), promove os diversos procedimentos inadequados. Por conseguinte, os demais respondentes (vide **quadro 35**, questão 11) também acreditam que os erros são constantes, sendo necessário a supervisão adequada por parte dos gestores.

Este aspecto retrata a necessidade de capacitação dos gestores e demais participantes da organização farmacêutica estudada, pois a qualificação da mão-de-obra estabelece uma operação mais adequada dos processos operacionais. De acordo com Chopra e Meindl (2003), existe a necessidade de treinamentos específicos, tanto em nível operacional quanto em nível gerencial e estratégico.

Existe a necessidade de maior capacitação dos participantes da organização, onde o processo de seleção do pessoal e o controle sobre o desempenho sejam fundamentais para o cumprimento dos objetivos da organização. Deve-se pensar no

crescimento estrutural da organização, sem limitar a possibilidade de crescimento, impedindo o desenvolvimento dos negócios. A este respeito, Schneider (1996) afirma que para uma organização alcançar o sucesso precisa desenvolver e aproveitar a *Cultura de Competência*.

6.1.5 Continuidade dos participantes, controle e os processos organizacionais.

Quadro 43: Categorias culturais (continuidade, controles e processos).

CATEGORIAS CULTURAIS	GESTORES (%)	DEMAIS (%)
1- Adaptação aos novos procedimentos como fator de continuidade na organização (controle e processos)	83,33%	77,78%

Observamos que o princípio do controle apresenta-se inadequado em relação ao controle dos subordinados, isto é, a função gerencial não deveria estar atrelada ao controle de execução tarefas ou cargos, mas ao controle no âmbito do gerenciamento com qualidade das operações, na observação e eliminação de tarefas inadequadas, e principalmente, na concentração das análises relevantes à organização com o intuito de obter os melhores resultados possíveis na questão da maximização dos recursos financeiros.

Ocorre que na medida em que cresce a organização, novos cargos vão sendo criados e tarefas vão sendo eliminadas, sendo necessário determinar as funções essenciais da organização, tempo disponível na gestão do negócio, diretrizes e

metas, coordenações, instruções, treinamentos e demais assistências. Em relação aos direcionamentos das organizações, Argyris (1996), Schein (2007), Scheneider (1996) e Carvalho e Ronchi (2005) discutem a formação de métodos de trabalho, com capacidade de interpretações rápidas e contínuas ao ambiente que estão inseridas.

6.1.5.1 Continuidade, controle e processos

Em relação ao estudo, 83,33% dos gerentes acreditam na adaptação aos novos procedimentos, sendo um aspecto importante para a continuidade dos participantes na organização (vide **tabela 19** e **gráfico 21** em anexo). Em paralelo, 77,78% dos demais participantes acreditam nesta questão da necessidade de adaptação aos novos procedimentos operacionais. Caso a organização demande um maior esforço e de maneira estressante, não ocorrendo uma gestão através das informações disponíveis aos processos organizacionais para acerto dos seus procedimentos, a organização farmacêutica estudada estará se colocando em risco. Por isso, um instrumento correto de controle se baseia em relatórios gerenciais, existindo a possibilidade de confrontar resultados passados e resultados presentes, possibilitando o planejamento dos resultados futuros e o enquadramento dos participantes nos devidos procedimentos.

Uma organização precisa utilizar seus dados para acertos de processos e operações, planejando seus objetivos de maneira eficiente e eficaz. Quando tal fato acontece, significa que a solução de um problema gerencial estará ao alcance de todos os interessados na organização, independente do seu nível hierárquico. Dessa maneira, o gerenciamento assegura a aceitação da organização para os aspectos

de vendas, metas, propiciando uma integração no contexto da organização com uma participação sincera e comprometida dos seus participantes.

Para fundamentar os aspectos de integração na organização, Schneider (1996) e Schein (2007) reforçam a importância da acomodação dos diversos tipos de controle com propósitos de construção de valores à organização e ao questionamento do estabelecimento de prioridades à sobrevivência ao ambiente externo da organização. Corroborando com a opinião, Chopra e Meindl (2003) informam que a implantação dos pacotes de automação aumenta a capacidade de análise das operações e o conhecimento das falhas operacionais, com isso, desenvolvendo um contexto favorável aos resultados positivos.

6.2 RELAÇÃO COM A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O **quadro 44** apresenta as categorias culturais, citadas pelos respondentes, que influenciam na interpretação da informação como fator relevante à estruturação da organização farmacêutica.

O **quadro 45** apresenta as categorias culturais, citadas pelos respondentes, que influenciam na interpretação da informação e a participação relevante da tecnologia de automação.

Esta sessão, portanto, está dividida de acordo com as categorias levantadas nos relatos dos respondentes (gestores e demais participantes), a saber:

1ª parte: Informações relevantes para a organização – qualidade e contribuição; ajustes e controles; evitar o erro;

2ª parte: Informação e a tecnologia de automação – erro e aprendizado; aprendizado e processos; qualificação e processos; rupturas e atendimento.

6.3.1 Informações relevantes para a organização: qualidade e contribuição; ajustes e controles; evitar o erro.

Quadro 44: Categorias culturais (qualidade e contribuição; ajustes e controles; evitar o erro).

CATEGORIAS CULTURAIS	GESTORES (%)	DEMAIS (%)
1- Aproveitamento da informação (qualidade e contribuição)	100%	88,89%
2- Monitoramento das atividades (ajustes e controle)	66,66%	77,78%
3- Melhoramento das condições de trabalho (evitar o erro).	100%	55,56%

No ambiente competitivo atual, observamos a necessidade das organizações em adquirirem instrumentos para a obtenção de uma quantidade apreciável de informações, sendo necessário o discernimento gerencial das informações relevantes à organização que utilizam como base para o planejamento de seus processos e acertos nos processos de negócios. A importância da informação é destacada por Zuboff (1994), afirmando que a informação transforma o ambiente em investigação e aprendizado organizacional.

A utilização de instrumentos gerenciais, tais como relatórios gerenciais, destinam-se à melhoria do funcionamento geral da organização e ao aumento da lucratividade da organização. A quantidade de informações em relação aos assuntos dos processos organizacionais é extremamente elevada para distorcer e confundir a gestão da organização. A importância da qualidade na utilização da informação é

discutida por Turban, Rainer e Potter (2003), destacando a importância de obtenção da informação e a maneira correta de utilização da mesma.

6.2.1.1 Qualidade e contribuição

A quantidade cada vez maior de dados continua a indicar a necessidade de tornar os mesmos em informações relevantes à organização. A totalidade dos gestores da organização pesquisada acredita que a ferramenta de automação promoverá um melhor aproveitamento das informações para os processos operacionais da organização (vide **tabela 9**, **gráfico 11** em anexo), sendo que os demais respondentes apresentam um percentual de 88,89 na aceitação do melhor aproveitamento da informação nos procedimentos. Este dado estabelece a informação como o elemento vital ao processo de investigação e contribuição para o aperfeiçoamento e estruturação da organização farmacêutica, oferecendo condições em parâmetros e delineamentos ao ambiente de competições mercadológicas.

6.2.1.2 Ajustes e controles

O processo de investigação com o uso da informação é destacado por McGee e Prusak (1994), quando observam a necessidade de aperfeiçoar a estrutura do uso da informação e os indivíduos que a utilizam. Com isso, a maioria dos gerentes (66,66%) acredita que a ferramenta de automação promoverá um melhor monitoramento das atividades e que os relatórios originados destas atividades farão com que ocorram ajustes aos procedimentos inadequados (vide **tabela 13** e **gráfico 15** em anexo). Os demais respondentes apresentam um percentual de 77,78 nesta

questão. Observa-se uma pequena diminuição na confiança dos gerentes, sendo que o monitoramento das informações será fundamental para a realização das operações e ao monitoramento dos processos organizacionais. Segundo Turban, Rainer e Potter (2003), destacam a importância das modificações tecnológicas na estrutura empresarial e sugerem estímulos à interação no contexto interno da organização.

6.2.1.3 Evitar o erro

Os gerentes entrevistados acreditam, em sua totalidade, que a automatização promoverá melhores condições de trabalho, com isso, ocorrendo uma tendência na diminuição do erro (vide **tabela 26** e **gráfico 28** em anexo). Embora este percentual diminua entre os demais respondentes da organização, quando apenas 55,56% acreditam que a automatização dos processos promoverá melhores condições de trabalho e como consequência a diminuição do erro na execução das tarefas.

Os dados apresentados acima representam um aumento considerável do descrédito entre os demais participantes da organização em relação ao erro, pois, o erro não é interpretado como um fator de aprendizado, mas como um fator punitivo entre os funcionários que participam de processos de atendimento direto aos clientes. Diante deste aspecto, Laudon e Laudon (2004) destacam a importância da revisão dos erros nos sistemas de informações, a fim de diminuir impactos na organização e facilitando o processo de decisão gerencial.

6.2.2 Informação e a tecnologia de automação: erro e aprendizado; aprendizado e processos; qualificação e processos; rupturas e atendimento.

Quadro 45: Categorias culturais (erro e aprendizado; aprendizado e processos; qualificação e processos; rupturas e atendimento).

CATEGORIAS CULTURAIS	GESTORES (%)	DEMAIS (%)
1- Melhores métodos e condições de trabalho (erro e aprendizado)	83,33%	66,57%
2- Eliminação de tarefas redundantes (aprendizado e processos)	66,66%	77,78%
3- Diminuição da circulação física dos documentos (qualificação e processos).	83,33%	66,67%
4- Armazenamento das informações (rupturas e atendimento).	100%	77,78%

A necessidade no acompanhamento da evolução tecnológica por parte das organizações se torna necessário para que as mesmas não fiquem obsoletas em relação ao mercado, pois o processo de automação possibilita a geração da informação, melhorando a comunicação, simulando processos da organização e melhorando o desempenho da mesma. Sobre a importância da evolução tecnológica nas organizações, Laudon e Laudon (2004) destacam a automação como um fator de aumento na produtividade e de melhor coordenação dos processos internos e externos das organizações.

6.2.2.1 Erro e aprendizado

Em relação aos melhores métodos de trabalho e condições de trabalho, a maior parte dos gerentes (83,33%) acredita que o erro será interpretado como um dos fatores de aprendizado organizacional, embora 66,57% dos demais respondentes está acreditando que o erro será interpretado como o próprio aprendizado (vide **tabela 27** e **gráfico 29** em anexo). Estes dados reforçam a questão de que o aprendizado está relacionado ao erro, em relação ao estudo, onde o discurso dos gestores referencia o acerto, enquanto os demais respondentes enfocam o medo, pois o erro é visualizado como um aspecto punitivo. Diante deste aspecto, Turban, Rainer e Potter (2003) informam que os pacotes de automação são totalmente integrados, o que permite que as empresas automatizem ou eliminem diversos procedimentos de comunicação manual propensos a erros.

A detecção e o tratamento dos erros (vide **quadro 37**, fatores 4 e 5) apresentam divergências entre gestores e demais respondentes da organização farmacêutica estudada, pois a forma de identificação dos erros, o tratamento dos erros e o resultado do tratamento dos erros, possuem diversas interpretações e conflitos na organização farmacêutica estudada.

Diante dos conflitos, os gestores (vide **quadro 19**, questão 13) acreditam que possuem um papel de identificação dos erros, tratamento desses erros e o enquadramento dos participantes num aspecto punitivo, pois os gestores (vide **quadro 19**, questão 15) consideram os participantes da organização resistentes aos novos procedimentos operacionais e displicentes em relação às necessidades presentes na organização. Em contrapartida, os demais respondentes (vide **quadro 35**, questão 12 e 13) acreditam que o papel dos gestores deve ser de apoio aos

procedimentos operacionais da organização, identificando as necessidades operacionais e acertando os procedimentos inadequados.

Os fatos apresentados estabelecem uma contradição na organização, pois os gestores não confiam na qualificação de sua mão-de-obra, enquanto os demais respondentes ficam inertes esperando a ação dos gestores em relação aos acertos operacionais, com isso, a organização apresenta inadequações devido à falta de comprometimento ou mesmo a falta de qualificação de todos os presentes na organização. Este aspecto deve ser abordado, pois Martins e Laugeni (2005) afirmam que os pacotes de automação fornecem suporte às decisões, oferecendo condições de adequação das funcionalidades necessárias à organização, isto é, parametrizando as funcionalidades do software aos métodos e procedimentos de trabalho de uma determinada organização.

6.2.2.2 Aprendizado e processos

O acompanhamento dos modelos empregados em diversas organizações do segmento farmacêutico é considerado como um dos aspectos relevantes à estruturação das organizações, isto é, utilizar-se de parâmetros de sucesso torna-se um referencial competitivo. Desta forma, o objetivo de aumento da produtividade, o desenvolvimento de tarefas com maior valor agregado aos clientes, o enquadrando de tarefas com menor valor agregado em dispositivos repetitivos de automação e a maximização dos recursos financeiros será conquistada com o apoio de um modelo reconhecidamente testado e aprovado em mercado. Segundo Martins e Laugeni (2005), a aplicação de um software de planejamento de recursos possibilita a

empresa automatizar e integrar seus processos de negócio, compartilhando dados e práticas com informações em tempo real.

A utilização de modelos de mercado possui apoio no pensamento de Arnold (1999), observando que a determinação da qualidade do desempenho de uma organização pode ser mensurada por parâmetros já estabelecidos. Ao mensurar o desempenho a organização pode descobrir em quais processos precisam melhorar, avaliando alternativas em seus processos e comparando o seu desempenho atual com metas desejadas.

A utilização de modelos referenciados no mercado possui a observação de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), destacando que o treinamento aos novos procedimentos torna-se essencial ao desenvolvimento das novas propostas de atividades.

O aspecto da CO se torna presente, onde os participantes da organização precisam ser treinados para não ocorrerem impactos sobre as tarefas e os processos de negócios da organização. A integração com parceiros de negócios com trocas de informações relevantes ao processo da organização se torna essencial ao sucesso do empreendimento. Segundo Davenport (1994), os processos de negócios possuem características de integração das diversas tarefas e procedimentos operacionais de uma organização, e ainda, Martins e Laugeni (2005) afirmam que a visão dos negócios é estruturada por processos e não mais por funções.

No entanto, ocorrem alguns fatores que precisam ser refletidos, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) acreditam que para que os procedimentos sejam aprendidos pelos participantes da organização é necessário que ocorra a aceitação tanto do cliente interno como do cliente externo.

Corroborando com o pensamento de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) relativos ao aprendizado de procedimentos operacionais, Téboul (2002) acredita que a automatização ao trazer valor agregado para a organização, estabelece uma concentração de atividades com resultados satisfatórios aos clientes, sendo que atividades rotineiras serão automatizadas, permitindo uma maior aceitação por parte dos participantes da organização e parceiros de negócios aos novos procedimentos operacionais da organização.

Assim, a comunicação é um fator preponderante ao processo de manipulação em estoque de medicamentos e produtos de perfumaria, pois o segmento farmacêutico necessita disponibilizar itens em estoque visando o atendimento ao cliente. A administração de seus estoques precisa estabelecer regras de decisão para responder determinadas questões, de maneira que o seu gerenciamento saiba quando pedir e quanto pedir.

A comunicação gera uma quantidade de informações relevantes ao aperfeiçoamento do relacionamento com os clientes, sendo uma fonte importante de armazenamento de dados, gerando um Banco de Dados (BD) importante ao processo de estruturação dos negócios da organização. A este respeito, Téboul (2002) destaca a importância do intercâmbio eletrônico de dados como um fator de integração entre parceiros de negócios.

Apesar destes aspectos relatados por diversos autores, 66,66% dos gerentes da organização, contra 77,78% dos demais respondentes, acreditam na eliminação de tarefas redundantes (vide **tabela 7** e **gráfico 9** em anexo). Estes dados refletem uma diminuição da segurança dos gestores e demais respondentes em relação ao potencial do pacote de automação.

6.2.2.3 Qualificação e processos

Reforçando a importância do aprendizado e o seu reflexo na qualificação dos processos organizacionais, informamos que 83,33% dos gerentes e 66,67% dos demais respondentes acreditam que ocorrerá uma diminuição da circulação física de documentos (vide **tabela 8** e **gráfico 10** em anexo). Refletindo um aumento, principalmente dos demais respondentes, em relação ao desconhecimento do aplicativo e o seu potencial em termos de controle e ajuste dos procedimentos internos da organização.

Schneider (1996) relembra que a tomada de decisões utiliza um modelo sistemático e metódico, verificando os fatos e procurando atender as necessidades presentes da organização, sem visualizar necessidades futuras da organização. Portanto, de acordo com Schneider (1996), estabelecendo-se como uma *Cultura de Controle*.

6.2.2.4 Rupturas e atendimento

Embora, os gestores, em sua totalidade (100%), acreditam que o armazenamento de informações (vide **tabela 12**, **gráfico 14** em anexo) será um fator importante para melhorar os procedimentos operacionais, 77,78% dos demais participantes também acreditam nesta necessidade da organização. Ocorrendo uma convergência no pensamento e uma certeza do potencial de controle do pacote de automação, facilitando a diminuição de processos inadequados e refletindo num melhor atendimento aos clientes.

A importância do armazenamento de informações possui apoio em Turban, Potter e Rainer (2003), destacando a importância da integração da cadeia de suprimentos como um fator de controle de matérias-primas, fluxos financeiros, controle de estoques e atendimento ao cliente.

Diante dos aspectos apresentados, podemos concluir que o gerenciamento da informação é um fator preponderante ao sucesso da organização farmacêutica, onde Arnold (1999) afirma que o controle de estoque ajuda a maximizar seus recursos financeiros e potencializando o atendimento aos seus clientes.

A rentabilidade e a lucratividade precisam de uma harmonização, quando as metas não forem evidenciadas, tanto os esforços da organização em questão, como o trabalho gerencial, serão banalizadas em tarefas que não contribuem para a lucratividade dos integrantes da organização. Essa questão é destacada por Schneider (1996) estabelecendo o sucesso das pessoas com o seu desempenho individual no alcance das metas. A cultura se estabelece, conforme Schneider (1996), como uma *Cultura de Competência*.

6.3 ANÁLISE DO CASO SOB A ÓTICA DE SCHENEIDER

A organização estudada representa um modelo comum entre micro e pequenas organizações do segmento farmacêutico, sendo evidenciado a ânsia em utilizar sistemas competentes de previsão e controle financeiros, controle de processos, controle de estoques e controle de pessoal. Estas organizações precisam de um instrumento capaz de facilitar este tipo de ação. Por isso, utilizam pacotes de automação com o intuito de suprir a ausência de uma capacitação técnica superior com recursos técnicos especializados e de alto custo.

O tipo de cultura evidenciada no estudo, segundo Schneider (1996), está focada numa *Cultura de Controle*, centrada na impessoalidade e voltada para a atualidade, valorizando os cargos e não as pessoas, possuindo uma tendência na manutenção da realidade atual de seu mercado de atuação e a permanência das margens de lucratividade de seus proprietários.

Existe urgência na organização em realizar seus objetivos, na resolução de problemas e na construção de padrões aceitáveis de qualidade. Observa-se ansiedade em melhorar o atendimento ao cliente e no aumento da lucratividade. Portanto, existe a necessidade em construir um modelo para este segmento de organização, sendo que, segundo Schneider (1996), será necessário construir um modelo vencedor para ser seguido por todos na organização.

O controle orçamentário está presente em todos os controles das operações da organização. A maneira como são estabelecidas, depende das operações que serão realizadas, sendo necessário que as previsões financeiras sejam elaboradas e que ocorra o comprometimento dos participantes da organização na realização de suas tarefas para concretizar as previsões estabelecidas. Este controle está presente em todos os níveis hierárquicos da organização, visando à concretização da rentabilidade das operações. Segundo Schneider (1996), numa *Cultura de Controle*, o desempenho é avaliado de maneira metódica e minuciosamente, sempre de maneira objetiva e sistemática.

As metas estabelecidas no controle orçamentário devem ser comparadas periodicamente com os resultados obtidos, sendo necessário o gerenciamento do negócio através dos relatórios promovidos pela ferramenta de automação. Portanto, a gerencia possui fundamental importância na estruturação e nos acertos dos processos de negócios. As avaliações de desempenhos estão focadas em metas,

quando todos os processos de controle possuem um direcionamento em vendas. Este fato traz inúmeros problemas de comprometimento e motivação para a organização, pois a margem de comissionamento aos vendedores foi diminuída com o intuito de manutenção das margens de lucratividade da organização e estabelecendo um ajuste no controle orçamentário. Este tipo de ação acaba por estabelecer uma ação de adaptação aos novos procedimentos, com isso, observamos que nem todos aceitam tais mudanças e que nem todos procuram se adaptar às novas determinações. A este respeito, Schneider (1996) descreve que as pessoas que se adaptam melhor ao tipo de cultura são dedicadas, discretas e positivas.

Acontece que o processo de avaliação deve levar em consideração não somente o cumprimento de metas, mas o meio que ele está trabalhando, sendo um fator gerencial importante no aspecto de acertos das operações. O treinamento não deve ser direcionado apenas aos aspectos de vendas, mas deve haver treinamento contínuo e controles de evolução dos colaboradores. O desenvolvimento dos colaboradores e o próprio desenvolvimento dos gestores somente ocorrerão quando existir um comprometimento, permitindo uma troca e o aperfeiçoamento de cada participante da organização.

Podemos estabelecer que Schneider (1996) acredita que uma cultura não pode ser explicitada por um único ponto de vista. Existe uma necessidade de integrar diversos fatores de uma organização, onde significados, valores, visões compartilhadas e pessoas serão importantes para a constituição de uma cultura sólida e consistente.

Diante deste aspecto, existe uma distorção em relação ao modelo apresentado, pois segundo Schneider (1996), uma necessidade de construção de

valores para a consolidação de culturas relacionadas não se baseia somente em controle, embora seja importante, mas sim em fatores de colaboração, competência e no cultivo de possibilidades futuras.

6.4 PANORAMA GERAL DA ANÁLISE

O *Planejamento Organizacional* encontra-se num estágio de orientação para os resultados imediatos, portanto, a elaboração dos objetivos deve fazer parte da rotina organizacional, traçando metas plurianuais, e assim, permitindo os ajustes e um melhor controle necessários no decorrer do dia-a-dia da organização.

O entendimento do tipo de segmento em que a organização atua, deve ser um ponto de uniformidade entre os integrantes da organização. A questão do desconhecimento em relação à missão, visão e os valores da organização configuram-se como fatores negativos, pois o entendimento e a uniformidade devem ser determinantes na integração e no desenvolvimento de uma cultura relacionada com o tipo de segmento em que a organização atua.

Reafirmando que alguns fatores precisam ser refletidos, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) acreditam que para que os procedimentos sejam aprendidos pelos participantes da organização é necessário que ocorra a aceitação dos participantes do contexto de atuação.

A questão de investimentos financeiros leva a reflexão sobre o fator de integração da organização farmacêutica com seus parceiros de negócios, pois somente será possível conseguir vantagens através da racionalização dos investimentos feitos nos estoques, estabelecendo uma diretriz mercadológica e uma identidade em relação aos preços dos medicamentos e ao atendimento ao cliente.

Diante deste aspecto, Téboul (2002) afirma a importância da automatização para condicionar valor agregado para a organização e estabelecendo resultados satisfatórios aos clientes e parceiros do negócio.

Ocorre, ainda, uma necessidade de revisão na remuneração da equipe de vendas, indicando novas porcentagens em comissionamentos, de acordo com o tipo de produto, e assim, reduzindo custos por meio de identificação, padronização e análise de valor do produto à organização. Este tipo de análise é promovido pelo sistema de informações, através de uma análise da *Classificação ABC*, que propicia um melhor aspecto gerencial da linha de produtos da organização. Destacamos, mais uma vez, a importância do planejamento gerencial que determine o que cada gerente precisa cumprir e identificar e, também, se a organização está dentro dos padrões estabelecidos.

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÃO

Observamos no presente estudo a implantação de um pacote de automação numa pequena empresa, situada no município de Itaguaí, estado do Rio de Janeiro, com atividade comercial farmacêutica. A empresa foi estudada por meio da análise e identificação da Cultura Organizacional (CO), segundo o Modelo de Análise Cultural de Schneider (1996).

Ocorre que a tecnologia empregada por esta organização apresenta indícios de obsolescência por estar passando por reestruturação, devido ao processo de implantação de um novo pacote de automação, um modelo de atendimento capaz de apresentar um nível satisfatório de respostas às exigências do mercado.

A contratação de uma empresa especializada em pacotes de automação possibilita a organização farmacêutica voltar sua atenção para a qualidade no relacionamento interno de seus participantes, no relacionamento externo com seus fornecedores e parceiros de negócios e no relacionamento com clientes. Ainda, a implantação da Tecnologia da Informação (TI) apresenta alternativas que devem ser compreendidas por parte da organização, estabelecendo uma estrutura compatível ao gerenciamento dos seus negócios, diante de um segmento competitivo, apoiando-se na tecnologia para rever seus custos e processos operacionais.

Em relação à *Cultura Organizacional (CO)*, conclui-se que os resultados se agrupam em seis temáticas: reestruturação organizacional, estilo de gestão, capacitação profissional, desempenho, expectativas dos funcionários e tempo de atendimento:

Em relação à *Reestruturação Organizacional*, o investimento no pacote de automação ocorre num momento em que à organização farmacêutica precisa de

estruturação, onde está evidenciada a necessidade de ajustes rigorosos em seus processos para o aumento de competitividade e condições operacionais de desempenho aos seus participantes.

O período inicial da implantação foi alimentado com informações essenciais aos procedimentos operacionais, sendo necessários à validação das informações para a criação de uma rotina operacional consistente, tais como: a entrada e saída de mercadorias, a acuracidade do estoque, a classificação dos produtos em estoque, o aspecto financeiro com contas a pagar e a receber, a rotina de integração com parceiros de negócios, a integração com todas as unidades das farmácias da rede e a operação com os programas governamentais.

Em relação ao *Estilo de Gestão da Organização*, o *Princípio do Controle* aparece como um fator natural na organização, pois a ferramenta possibilita este tipo de princípio, sendo necessário alterar o papel dos gerentes, pois os mesmos não devem ser meros controladores de tarefas. Na prática a ação gerencial se encontra vinculada diretamente ao do subordinado, pois as organizações historicamente consolidam suas ações desta maneira, o que reflete em controle de tarefas e cargos, sendo necessária uma mudança de visão para a qualidade das operações, para eliminação de tarefas inadequadas, melhoria dos resultados e melhor utilização da ferramenta de automação.

Este aspecto torna-se importante, pois a utilização de instrumentos gerenciais, baseados na qualidade da informação proveniente das ferramentas tecnológicas, estabelece melhores meios de funcionamento da organização, observando um aumento na produtividade, lucratividade e em suas operações.

Em relação ao aspecto da *Capacitação Profissional*, o treinamento dos responsáveis por parte dos processos da organização estudada foi realizado,

devendo entender e desenvolver a capacidade de operacionalização do sistema, sendo observadas todas as dificuldades que ocorrem nesta operação.

O desenvolvimento dos profissionais envolvidos nos processos organizacionais torna-se fundamental, pois o exercício de capacitação deve ser promovido, tanto por parte da organização, quanto por parte dos participantes da organização. Encontramos um contexto organizacional repleto de colaboradores necessitando de capacitação e tendo, como consequência, um despreparo para o tipo de atividade exercida, o que reflete em atividades descontroladas e sem uma direção aos propósitos organizacionais.

Ainda, existem modificações, tanto na estrutura operacional quanto nas funções exercidas pelos participantes. Portanto, ocorre a necessidade de capacitação dos ocupantes dos cargos modificados, pois caso este fato não ocorra, não se justifica a permanência dos mesmos num ambiente de trabalho. A necessidade de treinamento e capacitação é iminente para os que desejam permanecer em seus cargos ou aspirarem cargos mais compatíveis com sua qualificação técnica.

A questão do *Desempenho dos Participantes* torna-se fundamental para o atendimento da ânsia dos gestores e dos demais participantes em aumentar a venda da organização, atingindo metas e melhorando seus salários. O desempenho está atrelado tanto à parte física da organização, através de investimentos em *software*, *hardware*, mobiliário e no próprio *layout*, quanto ao aspecto de preparação, treinamento e manutenção do desempenho de todos os usuários.

Em contrapartida ao *Desempenho dos Participantes* existe o preenchimento das *Expectativas dos Funcionários*, onde a implantação do pacote de automação promove uma mudança no comportamento, no comprometimento e na maneira de

atuação do indivíduo no contexto de seu trabalho. O resultado dessa relação entre os aspectos formais e informais condiciona resultados, tanto na ordem positiva, quanto na ordem negativa da organização. Neste momento a expectativa positiva em relação aos resultados está condicionada ao processo correto de implantação da automação e ao equilíbrio gerencial na condução das mudanças no ambiente de atuação da organização.

Em relação ao propósito de diminuição no *Tempo de Atendimento ao Cliente*, existem necessidades de ajustes nos procedimentos operacionais na organização farmacêutica estudada, onde a implantação do pacote de automação pretende e precisa auxiliar nas tarefas rotineiras da organização e no auxílio do gerenciamento da organização. A expectativa de realização está na diminuição no tempo de atendimento ao cliente, num maior controle sobre os estoques e na melhor integração entre os fornecedores e parceiros de negócios.

Em relação à *Tecnologia de Informação (TI)*, conclui-se que os resultados que se agrupam em duas temáticas, apontam para características típicas de organização farmacêutica: confiabilidade nas informações e integração e unificação das mesmas.

A questão da *Confiabilidade nas Informações* ganha relevância no caso estudado, pois o desenvolvimento de um modelo de atuação da organização no mercado, estruturando a organização com os componentes tecnológicos, é um passo essencial para o aumento da produtividade dos trabalhadores e o desenvolvimento de tarefas com valor agregado ao cliente. Em paralelo, este modelo de atuação organizacional precisa de um sistema de comunicação confiável, fator este, preponderante ao processo de manipulação em estoque de medicamentos e produtos de perfumaria da organização. A organização farmacêutica estudada, diante deste quadro, configura a necessidade em disponibilizar itens confiáveis em

estoque visando o melhor atendimento ao cliente, onde a comunicação com qualidade gera uma quantidade de informações relevantes ao aperfeiçoamento do seu relacionamento com clientes e parceiros, sendo uma fonte importante de armazenamento de dados – Banco de Dados (BD) em seu processo gerencial.

A utilização de um pacote de automação comercial na organização do segmento farmacêutico estudada possui o objetivo de facilitar o processo de estruturação da organização, pois disponibiliza tecnologia e dissemina a informação para todos os participantes das organizações, estabelecendo melhorias nos processos com maior valor agregado ao cliente.

Havia a necessidade de reavaliação das informações no sistema, pois os dados anteriores eram precários e sem sustentação, com isso, gerando dúvidas e erros operacionais, principalmente divergências no controle de estoques, sendo necessário à reestruturação de toda a codificação dos produtos para facilitar o manuseio e facilitar o controle em termos de vendas.

Portanto, a avaliação do controle dos custos operacionais e a relação com os produtos tornam-se fundamental no método *First In First Out* (FIFO) ou Primeiro a Entrar e Primeiro a Sair (PEPS), sendo necessário ao gerenciamento da unidade de negócio. A utilização do aplicativo de Classificação ABC é pertinente para a codificação das categorias dos produtos e a identificação dos produtos mais aconselháveis para a operação na região de atuação da organização farmacêutica estudada.

Desta maneira, a *Integração e Unificação das Informações* num processo de implantação do pacote de automação, possibilitam um suporte operacional para a organização, integrando dados financeiros, unificando processos, desenvolvendo relatórios gerenciais, auxiliando na integração de fornecedores e parceiros de

negócios e dos sistemas para controle de medicamentos em estoques. Em síntese, pode-se concluir que ocorreram oito melhorias no caso estudado:

1. Integração de todos os dados das unidades das farmácias, portanto um maior controle gerencial sobre todas as operações;
2. Formalização dos procedimentos operacionais, evitando procedimentos inadequados.
3. Adequação dos procedimentos operacionais de todas as farmácias;
4. Controle sobre contas a pagar e a receber;
5. Controle sobre os produtos em estoque;
6. Controle sobre o desempenho em vendas, entrada e saída de mercadorias;
7. Identificação de alguns participantes que foram capacitados;
8. Redução de custos com a folha de pagamento;

7.1 SUGESTÕES FUTURAS

Observamos que o ideal seria acompanhar, desde o início, a implantação do *software* de automação, e posteriormente, num tempo superior a um ano, retornar para verificar os impactos nos comportamentos e nas atitudes dos participantes de uma organização.

A identificação em trabalhos futuros da capacidade operacional da organização e um estudo comparativo com o *software* de automação comercial mais adequado seria o ideal para uma maior profundidade da pesquisa, pois desta forma, a utilização do pacote de automação comercial estaria customizado com os propósitos operacionais da organização.

A necessidade de capacitação dos participantes da organização se faz presente, com isso o investimento de uma *Cultura de Competência* se faz necessário para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Diante destes aspectos, observamos que os impactos provocados pela implantação do *software* de automação na organização farmacêutica, provocam inúmeras mudanças que precisam de um direcionamento para futuras pesquisas científicas e para a própria evolução dos componentes tecnológicos, destacando os seguintes pontos com a implantação:

1. Redução no tempo para consolidação dos dados integrados de toda a rede farmacêutica;
2. Diminuição no tempo para a criação de rotinas relacionadas aos sistemas de informação;
3. Identificação das melhores práticas de negócios relacionadas ao contexto da aplicação do *software* de automação;
4. O fluxo financeiro possui resposta mais rápida, com isso ocorre uma diminuição no fechamento contábil;
5. Diminuição do quadro funcional;
6. Qualificação dos melhores funcionários;
7. Formalização dos procedimentos operacionais;
8. Aumento do conhecimento da organização baseados na formalização dos procedimentos operacionais;

Importante destacar que alguns entraves devem ser vencidos para que a implantação do *software* de automação obtenha o sucesso esperado, portanto algumas dificuldades precisam ser equacionadas:

1. O procedimento de customização do *software* de automação precisa ser ampliado para que a organização não fique num modelo de *software* pré-empacotado;

2. A customização nem sempre obedece ao desejo da organização farmacêutica estudada, mas sim a imposição da empresa responsável pela elaboração do *software* de automação, portanto a pesquisa na organização farmacêutica ganha relevância para futuras customizações do chamado pacote de automação;

3. O nível de conhecimento do *software* de automação será importante para determinar os objetivos organizacionais, pois notadamente as organizações farmacêuticas sobrecarregam suas operações, evidenciando uma ânsia em diminuir custos, demitindo precipitadamente seu pessoal e prejudicando os novos procedimentos, pois os procedimentos inadequados antigos não são armazenados;

4. Notadamente a capacitação funcional será determinante para o bom procedimento operacional da organização;

5. A evolução tecnológica torna-se um entrave nas organizações, pois a dependência da empresa fornecedora do *software* de automação fica evidenciada, portanto a atualização do *software* torna-se essencial para o funcionamento em suas operações;

6. A relação entre a evolução do *software* e a evolução mercadológica fica evidenciada como um fator de sobrevivência organizacional;

7. A dinâmica dos negócios impõe constante atualização tecnológica, mercadologia e de capacitação humana da organização.

O planejamento gerencial possibilita a melhor utilização da ferramenta de automação, portanto treinar e exercitar seus gerentes para adquirirem conhecimento

e técnicas funcionais, humanas e de gerenciamento torna-se fundamental para o sucesso do empreendimento. A importância da automatização dos processos operacionais afasta os gerentes de pequenas tarefas, deixando margem para investimento mais apropriado do tempo. A criação de um programa próprio de treinamento visa não somente treinamento de produtos e vendas, mas um de caráter corporativo que estimule um ambiente de colaboração e desenvolvimento interno dos seus participantes.

REFERÊNCIAS

- ANASTASI, A. **Psychological testing**. 6th. ed. New York. MacMillan, 1998.
- ARNOLD, J.R.T. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALMEIDA, A. A. et. Al. Implantação da tecnologia da informação numa organização de saúde: impactos e desafios. In: ENCONTRO ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Resumo dos trabalhos**. Bahia: ANPAD, 2006.
- AQUINO, G. A. A. **Gestão de estoques em empresas comerciais: estudo de casos em supermercados, farmácias e drogarias, varejo de artigos de engenharia, desenho e pintura**. 1982. 210 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 1982.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BOWERSOX, D.J. ; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRASIL. Lei Federal n. 9.532/97, de 10 de dezembro de 1997. Ministério da Fazenda. Conselho de Política Fazendária (CONFAZ).
- _____. Portaria nº. 143/84, de 12 de dezembro de 1984. Ministério de Indústria e Comércio. Confere à ABAC – Associação Brasileira de Automação Comercial a competência de administração do Código Nacional de Produtos Padrão EAN. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 nov. 1984, p.1.
- CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. São Paulo: Fundo de Cultura, 2006.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORONADO, O. **Logística integrada: modelo de gestão**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Tradução: Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L.; **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na Teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

EFRAIM, T.; RAINER, R. K.; POTTER, R. E. **Administração de tecnologia da informação**: teoria e prática, São Paulo: Campus, 2003.

FERREIRA, J. A. Informatização em hospitais de grande porte. **Revista de Administração em Saúde**, São Paulo, v. 11, n. 15, p. 17-24, set. 2002.

FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FOINA, P. R. **Tecnologia de informação**: planejamento e gestão. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, A. A.; NOVAES, M. L.O.; SIMONETTI, V. M. M. Otimização de farmácias hospitalares: eficácia da utilização de indicadores para gestão de estoques. In: Encontro ENEGEP, 26. ; 2006, Fortaleza. **Resumo dos trabalhos**. Ceará: ENEGEP, 2006.

_____. Implantação da tecnologia da informação numa organização de saúde: impactos e desafios. In: Encontro ANPAD, 30. ; 2006, Salvador. **Resumo dos trabalhos**. Salvador: ENANPAD, 2006.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

HAMPTON, D. R. Administração contemporânea: teoria, prática e casos. Tradutores: Hércules L. Carvalho e Antonio Amaru Maximiliano. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

HISTÓRIA do município de Itaguaí [2009]. **Aspectos sociais, econômicos e culturais do município de Itaguaí**. Disponível em: <<http://www.expoitaguai.oportal.org/module.php/article=11/>>. Acesso em 15 out. 2009.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAUDON, K. C.; LAUDON, P. L. **Sistemas de informação gerenciais**: administrando a empresa digital. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LONGARAY, A. A.; BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 2 ed. Ver. e amp. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTEL, A.; VIEIRA, D. R. **Análise e projeto de rede logística**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARTINS, P.G. ; LAUGENI, F.P. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 10. ed. São Paulo: Campus, 1994.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Ideologia e a organização missionária**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

NOVAES, A. GALVÃO. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

NOVAES, M. L. O. **Modelo de previsão de demandas e de redução de custos da farmácia hospitalar**. Dissertação. Mestrado em Administração. Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial – MADE, Universidade Estácio de SÁ, Rio de Janeiro, 2007.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2001.

REGENSTEINER, R. J. **Elementos básicos para o planejamento da automação do varejo: Legislação da Emissão de Cupom Fiscal**. 3 ed. São Paulo: Editora Senac de São Paulo, 2005.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

RITZMAN, P.L. ; KRAJEWSKI, L.J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSS, S. A. ; Westerfield, R. ; JORDAN, B. D. **Princípios da administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SCHNEIDER, W. E. **Uma alternativa à reengenharia**: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços**: uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. Idem, 2002.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva, tradução: Cid Knipel Moreira; revisão técnica de Laura Zaccarelli. São Paulo: Saraiva 2006.

ZUBOFF, S. Automatizar/Informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n.6, p. 80-91, 1994.

ANEXOS

ANEXO 1 - DEFINIÇÃO DOS TERMOS

ADMINISTRAÇÃO – significa a forma de gerenciamento de uma organização. Sendo importante a forma de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos operacionais da organização.

AMBIENTE – local de atuação dos diversos agentes ou atores que influenciam o contexto organizacional.

AMEAÇAS – vários perigos que a organização pode ser exposta.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – o processo de uma organização aplicar e utilizar uma base de conhecimento a partir de suas experiências e ganhar vantagem competitiva ao evitar erros anteriores.

ATIVIDADE – ações desenvolvidas com o intuito de realização de objetivos.

AUTOMAÇÃO – operação automática de um sistema, processo ou máquina.

AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS – automatizar tarefas com a mínima intervenção humana.

BACKUP – arquivos de segurança.

BANCO DE DADOS (BD) – um agrupamento lógico de arquivo de dados armazenados num determinado local.

CADEIA DE SUPRIMENTOS – fluxo de materiais, informações, pagamentos e serviços dos fornecedores de matéria-prima, através de fábricas e depósitos, para os clientes finais.

CÓDIGO DE BARRAS – capturação automática de dados (leitura) por equipamento óptico, tendo como intuito o registro e manuseio dos produtos.

COMÉRCIO ELETRÔNICO – compra e venda de produtos, serviços e informações, via redes de computadores.

COMÉRCIO ELETRÔNICO *BUSINESS-TO-BUSINESS (B2B)* – transações eletrônicas entre duas empresas.

COMÉRCIO ELETRÔNICO *BUSINESS-TO-CONSUMER (B2C)* – transações eletrônicas entre empresas e consumidores.

COMPETÊNCIAS – conjunto de conhecimentos e habilidades utilizados de maneira efetiva por parte dos indivíduos numa organização.

COMPETITIVIDADE – ação competitiva de uma organização através de seus diferenciais de atuação.

CONTEXTO – local de atuação da organização.

CUSTEIO ABC – método de avaliação de custos baseados em atividades. Procura estabelecer combinações, e assim, arbitrar valores nas relações. *Método Activity Based Costing (ABC)* ou Custeio Baseado em Atividades.

CUSTO – gasto relativo a um bem ou serviço.

CUSTO DE FALTA – ausência do produto, ocasionando a perda da credibilidade da organização e a ausência de maximização de seus recursos financeiros.

CUSTO FIXO – valor que não possui alterações no decorrer da atividade.

CUSTO VARIÁVEL – variação de acordo com a proporcionalidade do serviço.

CUSTO MARGINAL – diminuição ou aumento dos custos em proporcionalidade ao volume de bens ou serviços produzidos.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) – relacionamento com o consumidor.

CULTURA - sistema específico de valores e visões diversas, em cujo contexto se dá as ações e práticas de determinadas sociedades ou organizações.

CULTURA ORGANIZACIONAL (CO) – sistemas de crenças, valores e atitudes compartilhados numa organização.

CONSELHO DE POLÍTICA FAZENDÁRIA (CONFAZ) – reunião de representantes das Fazendas estadual e federal.

COMISSÃO TÉCNICA PERMANENTE (COTEPE) – órgão do CONFAZ que homologam os equipamentos de ECF.

CURVA ABC – diagrama de dispersão, sendo conhecido como Diagrama de Pareto, possui a finalidade de estabelecer categorias de avaliação.

DADOS – fatos, descrições ou eventos ocorridos no processo da organização.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – aplicação conceitual de técnicas com o intuito de melhorar a capacidade de atuação de uma organização.

DIAGRAMA DE DISPERSÃO – análise de correlação que permite que sejam avaliados dois fatores que influenciam num único momento, determinando assim, a característica existente nas relações identificadas.

DIAGRAMA DE PARETO – diagrama de dispersão elaborado por Vilfredo Pareto em 1897, sendo conhecido como Curva ABC.

EAN DO BRASIL – associação que administra a numeração de códigos de barras através de decreto-lei.

EFICÁCIA – medida do alcance de resultados desejados na organização.

EFICIÊNCIA – relação entre o custo e o benefício na aplicação de uma nova técnica de operação.

EFFICIENT CONSUME RESPONSE (ECR) / RESPOSTA EFICIENTE AO CONSUMIDOR – estratégias de relações no gerenciamento da cadeia de suprimentos.

ECR DO BRASIL – associação que administra as relações comerciais no Brasil

ECONOMIA EM ESCALA – ocorre quando o custo marginal diminui à medida que ocorre um aumento do nível de atividade.

ESCALA LIKERT – padrão utilizado de questionamentos com escalas de avaliações.

ESTRUTURA NUMÉRICA (EAN) – estrutura numérica e código de barras padronizado para identificação de produtos consumidos.

EMISSÃO DE CUPOM FISCAL (ECF) – cupom fiscal que possui uma memória fiscal, sendo capaz de armazenar dados das operações comerciais.

ELETRONIC DATA INTERCHANGE (EDI) – sistema de intercâmbio eletrônico de dados.

ESPECIALISTAS EM AUTOMAÇÃO – empresas especialistas em tecnologia de automação.

ESTRATÉGIA – conjunto de táticas utilizadas numa operação.

ESTRATÉGA ORGANIZACIONAL – comportamento utilizado por uma organização em seu ambiente de atuação.

ESTRURAÇÃO – conjunto de fatores e elementos que formam a totalidade da organização, com isso estabelecendo sua organização e estrutura.

ÉTICA - conjunto de valores morais de um grupo ou organização, estabelecido de acordo com comportamentos cada vez mais universalmente aceitos como apropriados, e aplicado às suas transações comerciais.

FARMÁCIA POPULAR – programa do governo federal integrado em um sistema de informações com diversas farmácias participantes do programa.

FIRST IN FIRST OUT (FIFO) – método de gerenciamento e controle de estoques, sendo caracterizado como Primeiro a Entrar e Primeiro a Sair (PEPS).

FRONT OFFICE – linha de frente das operações organizacionais.

GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES – utilização de fatos, descrições ou eventos ocorridos na organização para ajustes dos processos.

GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS – administração efetiva das relações operacionais de serviços.

GROUPWARE - classe de produtos de software que facilita a comunicação e a colaboração das pessoas de uma organização, elaborada para todos os tipos de redes de computadores.

HARDWARE – sistema físico de componentes, máquinas e equipamentos.

HOMOLOGAÇÃO – confirmação da validade jurídica do aplicativo comercial.

Informação – conjunto de dados organizados para fazer sentido para um destinatário.

INFORMAÇÃO – conclusão extraída da análise de dados, com isso estabelecendo um significado para a organização.

IMPOSTO SOBRE CIRCULAÇÃO DE MERCADORIAS (ICMS) – tributação sobre qualquer circulação de mercadorias em território nacional.

LOGÍSTICA EMPRESARIAL – uma cadeia de suprimentos, existindo o fluxo de mercadorias e informações.

MATERIALS REQUERIMENTS PLANNING (MRP) – planejamento de recursos materiais.

MANUFACTURING RESOURCE PLANNING II (MRP II) – planejamento de materiais, planejamento da manufatura, aspectos financeiros e humanos.

MAXIMIZAÇÃO DOS LUCROS – maximização do valor corrente em cada ação existente, associado aos diferentes envolvidos.

MELHORIA CONTÍNUA – procedimentos implantados regularmente pelas organizações, para melhorar as operações, aumentar a produtividade, aperfeiçoar a qualidade e os procedimentos administrativos.

METAS – marco a ser atingido num prazo determinado.

MISSÃO – determina a razão de existência da organização, a finalidade para a qual a organização foi criada e desenvolvida, com isso definindo o negócio da organização.

MODELO – representação simplificada da realidade que pode ser manipulada e os efeitos do teste ser analisados.

MÓDULOS – partes oferecidas dos programas que estabelecem as operações.

MUDANÇA ESTRUTURAL – alterações em suas estruturas operacionais.

ON LINE – transmissão em tempo real.

OPERAÇÃO – atividade ou tarefa específica visando um determinado objetivo organizacional.

ORGANIZAÇÃO – estrutura organizacional com hierárquica, divisões de funções e ações compartilhadas.

PACOTE – termo comum para um programa de computador pré-empacotado, desenvolvido por um especialista em computação.

PARCEIRO COMERCIAL – relacionamento entre empresas na cadeia de suprimentos.

PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D) – informações utilizadas de pesquisas para o desenvolvimento de produtos ou serviços.

PODER – potencial de influência de uma pessoa sobre as outras, sendo a capacidade de exercer influência com determinadas ações.

PORTFÓLIO DE PRODUTOS – variedade no oferecimento de produtos e serviços.

PREVISÃO DE DEMANDA – determinar uma quantidade de produtos num determinado período.

PROCESSO EMPRESARIAL – conjunto de atividades que utiliza um ou mais tipos de entradas e cria uma alternativa para a organização.

QUALIDADE – atendimento de necessidades e exigências mercadológicas, sendo direcionado ao atendimento das conformidades dos clientes.

REPOSIÇÃO CONTÍNUA – trabalhar em conjunto com os fornecedores para estabelecer um estoque contínuo de materiais.

RESULTADO ECONÔMICO - variação no patrimônio líquido de uma organização num determinado período.

RETORNO DO ATIVO (ROA) – retorno financeiro sobre investimento em ativos.

RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (RSI) – retorno sobre o ativo.

RUPTURA DO ESTOQUE – ausência do produto em estoque, ocasionando um custo de falta para a organização.

SEGMENTO – divisão do mercado em grupos específicos.

SERASA – organização responsável por analisar créditos dos consumidores.

SINTEGRA – sistema de informação integrado entre farmácias e o governo federal, tendo como intuito a oferta de medicamentos a preços populares para parte da população com menor poder aquisitivo.

SISTEMA – conjunto de elementos que interagem num objetivo comum de concluir alguma ação.

SISTEMA DE AUTOMATIZAÇÃO – sistema de apoio que aumenta a eficiência do negócio, através de funções como comunicações, processamento de textos e no gerenciamento de documentos.

SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE BANCO DE DADOS – programas que fornecem acesso a um banco de dados.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO (SI) - sistema que reúne, processa, armazena e analisam dados e divulga em processos específicos.

SISTEMA PUXAR – o consumidor final determina a demanda na cadeia de suprimentos de acordo com a mudança do perfil e da instabilidade econômica.

SOFTWARE – sistema conceitual composto de propostas, filosofias, políticas, diretrizes aplicados em programas destinados aos computadores.

SOFTWARE APLICATIVO – conjunto de instrução do computador, que orienta um sistema de computadores a executar atividades de processamento de informações específicas e a disponibilizar funções para os usuários.

SOFTWARE DE AUTOMAÇÃO – utilizado para automatizar o trabalho do pessoal de vendas.

SOFTWARE PROPRIETÁRIO – programa desenvolvido por um fornecedor ou uma determinada empresa.

SOFTWARE DE PRATELEIRA – programa comprado num pacote padronizado.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM) – software de gerenciamento da cadeia de suprimentos.

SUSTENTABILIDADE - garantia da continuidade e da expansão das atividades empresariais no presente e no futuro, através da conciliação das dimensões econômica, social e ambiental.

TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (TI) – sistema específico de informação baseado em computador.

TERCEIRIZAÇÃO – operação interna da organização transferida para outra organização que possua o conhecimento e a habilidade para a realização com êxito.

TRANSFERÊNCIA ELETRÔNICA DE FUNDOS (TEF) – transmissão eletrônica de fundos, débitos, créditos, cobranças e pagamentos.

TREINAMENTO – técnica utilizada para o entendimento e aprendizagem de processos, produtos e serviços.

TREINAMENTO MOTIVACIONAL – técnica utilizada para o direcionamento num determinado objetivo organizacional, estimulando os participantes em alcançá-los.

VANTAGEM COMPETITIVA - capacidade efetiva para atuar de forma diferenciada, em relação aos concorrentes.

VISÃO - significa o desejo a ser alcançado, isto é, o futuro que se pretende para uma organização e representa o status ou a imagem a ser constituída.

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO (GESTORES E DEMAIS)

Prezado(a) Senhor(a),

Solicito sua participação respondendo a este questionário, aplicado aos gerentes e demais funcionários de farmácias. Por favor, responda-o com franqueza, marcando um “x” nas opções de resposta abaixo. Lembre-se que você não precisa se identificar.

Atenciosamente,
Edvaldo J.B. Queiroz

- 1) Qual o seu nível de escolaridade?
() ensino fundamental () ensino médio () ensino superior

- 2) Qual a faixa de idade em que se encontra?
() 15 a 20 anos () 21 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () 51 a 60 anos

- 3) Quanto tempo possui na empresa?
() até 1 ano () 1 a 2 anos () 2 a 3 anos () 3 a 5 anos () 5 a 15 anos

- 4) Qual o seu sexo?
() masculino () feminino

- 5) Você acredita que a implantação de um *software* de automação promoverá melhorias nos processos operacionais da instituição?
() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

- 6) Você acredita que a implantação de um *software* de automação eliminará as tarefas redundantes?
() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

- 7) Você acredita que a implantação de um *software* de automação promoverá a diminuição da circulação física de documentos?
() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

- 8) Você acredita que a implantação de um *software* de automação promoverá o melhor aproveitamento das informações relevantes para os processos operacionais da instituição?
() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

9) Você acredita que a implantação de um *software* de automação promoverá uma diminuição no tempo de atendimento aos clientes?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

10) Você acredita que a implantação de um *software* de automação estabelecerá uma integração com eficiência e eficácia nas atividades com os fornecedores e parceiros de negócios?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

11) Você acredita que a implantação de um *software* de automação promoverá o armazenamento das informações, sendo um fator de melhoramento dos procedimentos organizacionais?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

12) Você acredita que a implantação de um *software* de automação promoverá o monitoramento das atividades, e assim, ocorrendo ajustes em procedimentos inadequados?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

13) Você acredita que o investimento financeiro em aplicativos (*software*) e equipamentos (*hardware*) são os mais aconselháveis no momento da organização?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

14) Você acredita que o investimento financeiro em mobiliários e *layout* da organização são os mais aconselháveis à organização?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

15) Você acredita que o procedimento de treinamento da implantação do pacote (*software*) será de fundamental importância para o sucesso da organização?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

16) Você acredita que a evolução tecnológica deverá ser acompanhada pela organização?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

17) Você acredita no acompanhamento da evolução tecnológica pelos participantes da organização?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

18) Você acredita no comprometimento com a organização daqueles que acompanham a evolução tecnológica?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

19) Você acredita que a adaptação aos novos procedimentos operacionais será um aspecto importante para a continuidade dos participantes na organização?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

20) Você acredita numa nova relação de poderes devido ao contexto tecnológico da organização?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

21) Você acredita que a atualização permanente deverá ser promovida pela empresa?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

22) Você acredita que uma atualização permanente deverá ser promovida pelos participantes da organização?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

23) Você acredita que a automatização de processos operacionais promoverá maior lucratividade para os gestores?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

24) Você acredita que a automatização de processos operacionais promoverá maior lucratividade para os colaboradores?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

25) Você acredita que a automatização promoverá melhores condições de trabalho e diminuição de erros operacionais?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

26) Você acredita que o erro será interpretado como um fator de aprendizado da empresa?

() discordo totalmente () discordo () concordo totalmente () concordo

ANEXO 3 -FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS (GESTORES)

- 1) Qual o papel da organização no segmento farmacêutico?
- 2) Qual a atuação da organização nesse segmento?
- 3) Quais os objetivos atuais da organização?
- 4) Os valores organizacionais são entendidos pelos participantes?
- 5) Existe comprometimento dos participantes com os valores da organização?
- 6) O que se espera quanto à implantação na organização de um *software* comercial voltado à automação comercial?
- 7) A estrutura organizacional que possui atualmente é compatível com os modelos empregados no segmento farmacêutico?
- 8) Qual a sua expectativa em relação à formalização dos procedimentos operacionais com a implantação de um *software* de automação comercial?
- 9) Qual a sua expectativa em relação à informalização dos procedimentos operacionais?
- 10) Como ocorre o monitoramento dos procedimentos operacionais?
- 11) Como é observado o procedimento de falhas operacionais?
- 12) Qual o papel do gestor em relação ao procedimento de detecção do erro?
- 13) Como é gerenciado o erro em relação aos participantes?
- 14) Qual a importância dos procedimentos operacionais e a sua relação com o gerenciamento de resultados?
- 15) Qual a reação dos participantes em relação aos procedimentos operacionais e ao gerenciamento dos resultados?

ANEXO 4. FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS (DEMAIS PARTICIPANTES)

- 1) Qual o seu entendimento em relação ao papel organizacional?
- 2) Você conhece os objetivos organizacionais?
- 3) Como você observa a atuação organizacional no segmento farmacêutico?
- 4) Quais os valores presentes em sua organização?
- 5) Em seu entendimento, qual a importância para a organização da implantação de um software de automação comercial?
- 6) Que tipo de comportamento percebe nos participantes em relação aos procedimentos operacionais?
- 7) Qual o nível de aceitação dos participantes em relação aos procedimentos operacionais empregados pela organização?
- 8) Que tipo de expectativa você possui em relação à formalização dos procedimentos operacionais com a implantação de um pacote de automação comercial?
- 9) Que tipo de expectativa você possui em relação à informalização dos procedimentos operacionais?
- 10) Como observa o monitoramento dos procedimentos operacionais?
- 11) Como é observado o procedimento de falhas em sua organização?
- 12) Qual o procedimento dos gestores em relação à detecção do erro?
- 13) Qual o procedimento dos gestores em relação ao tratamento do erro?
- 14) Qual a reação dos participantes em relação aos acertos dos procedimentos operacionais?
- 15) Qual a importância dos procedimentos operacionais em relação ao gerenciamento dos resultados?

ANEXO 5 - LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4 - Identificação do Nível de Escolaridade:

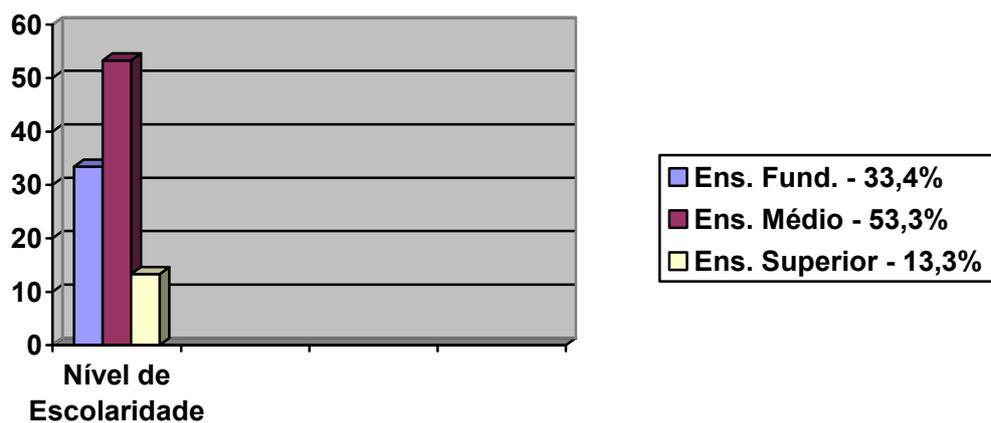


Gráfico 5 - Identificação da Faixa Etária:

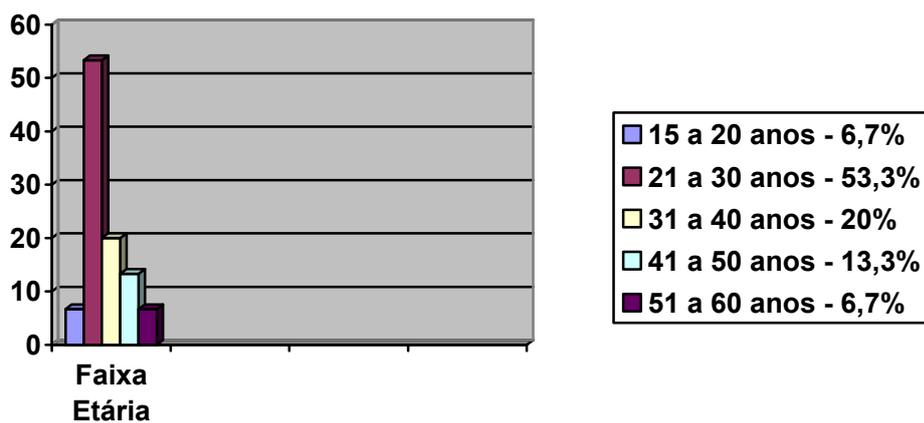


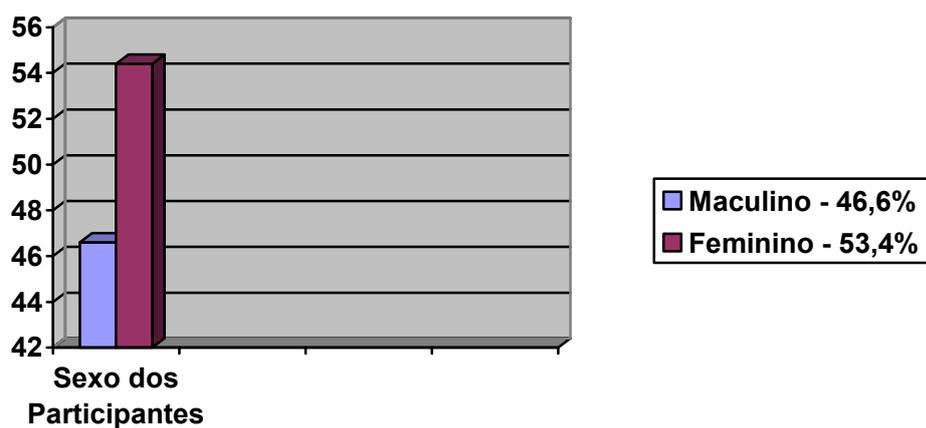
Gráfico 6 - Tempo de Serviço na Organização:**Gráfico 7 - Sexo dos Participantes:**

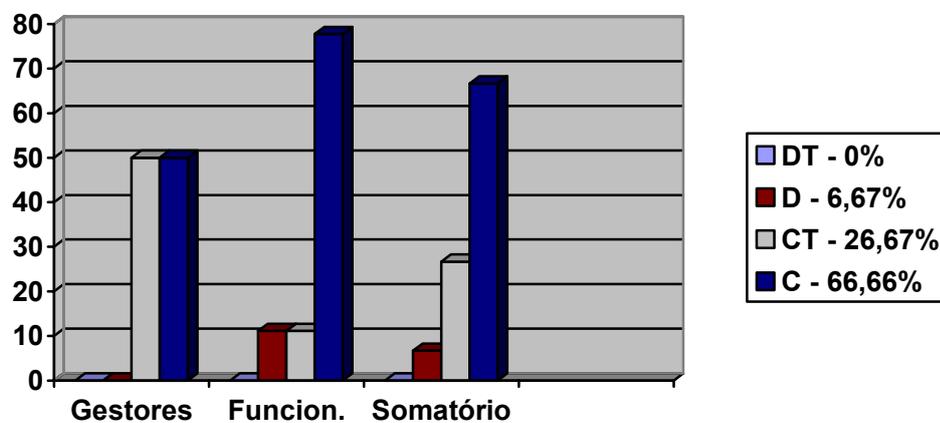
Gráfico 8 - Melhoria no Atendimento e Processos Operacionais (destacando):

Gráfico 9 - Eliminação de Tarefas Redundantes:

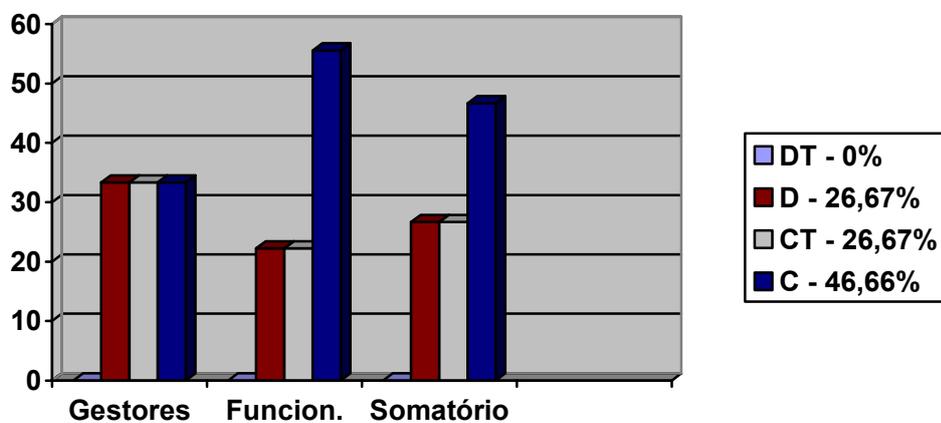


Gráfico 10 - Diminuição da Circulação Física de Documentos:

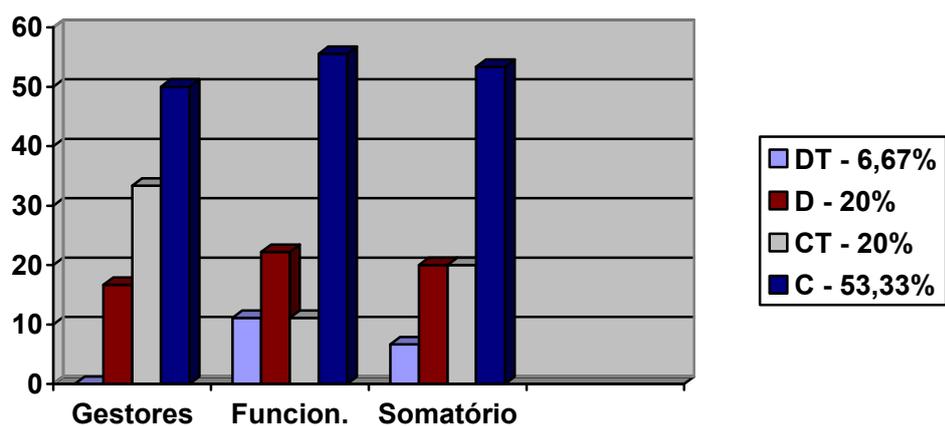


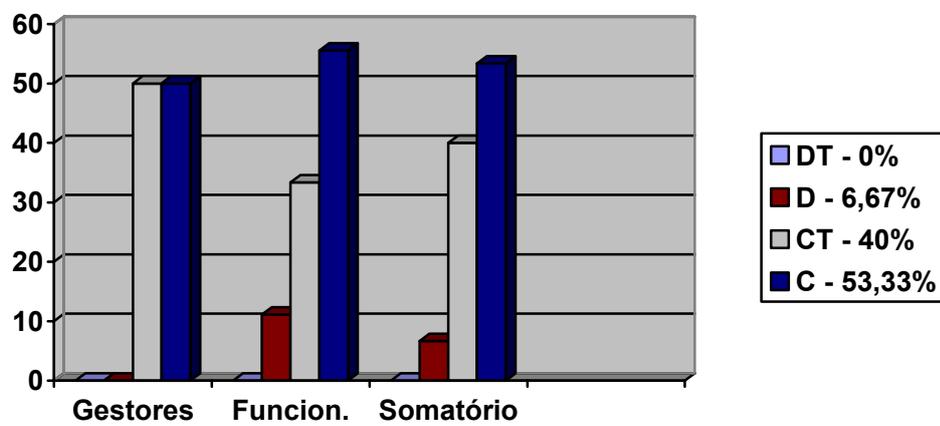
Gráfico11 - Aproveitamento das Informações para os Processos (**destacando**):

Gráfico 12 - Diminuição no Tempo de Atendimento aos Clientes:

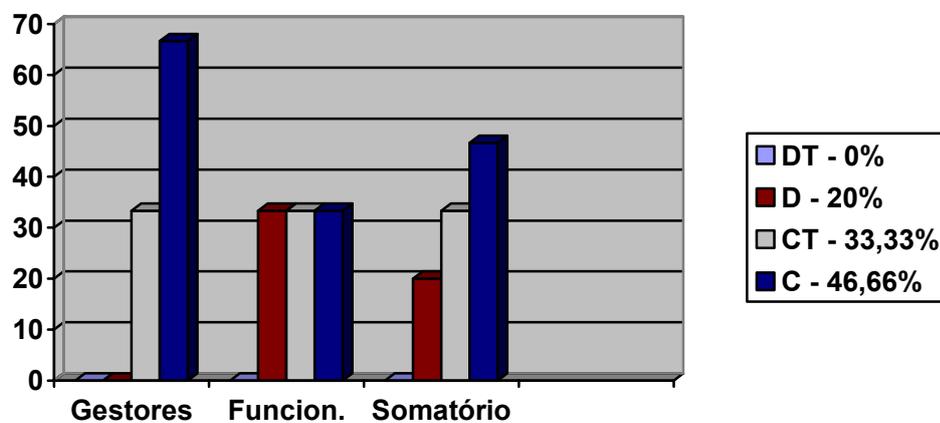


Gráfico 13 - Integração com Fornecedores e Parceiros:

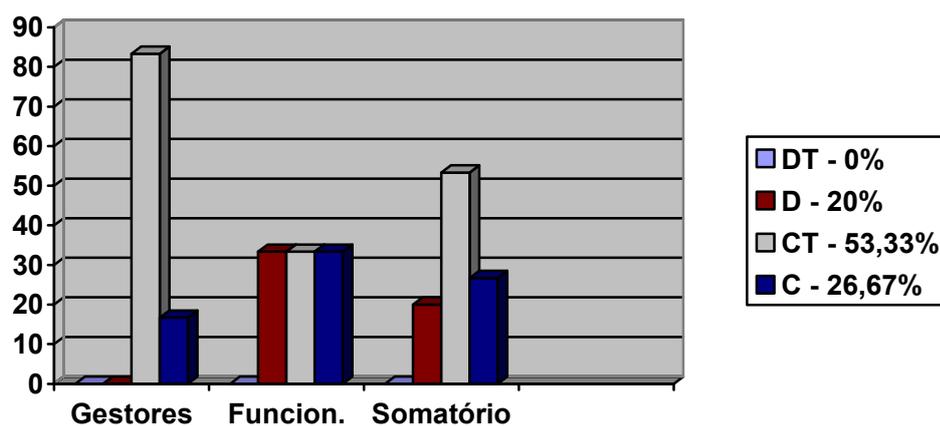


Gráfico 14 - Armazenamento de Informações para Melhoramentos:

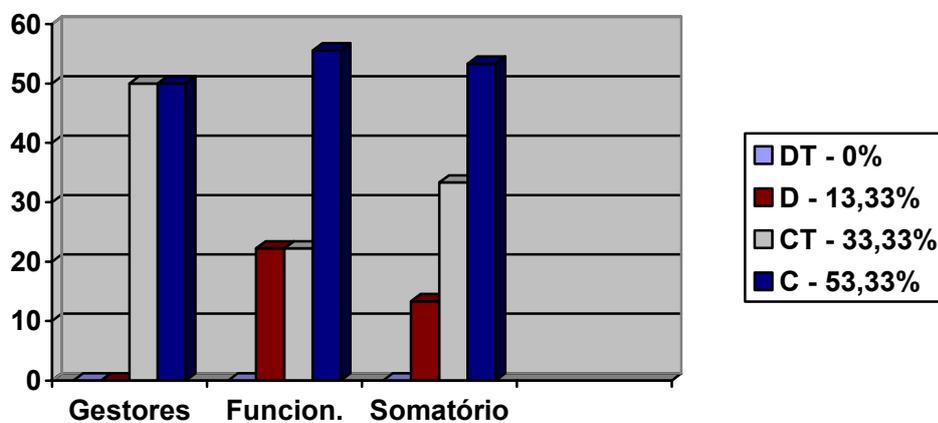


Gráfico 15 - Monitoramento e Relatórios como Fator de Ajustes:

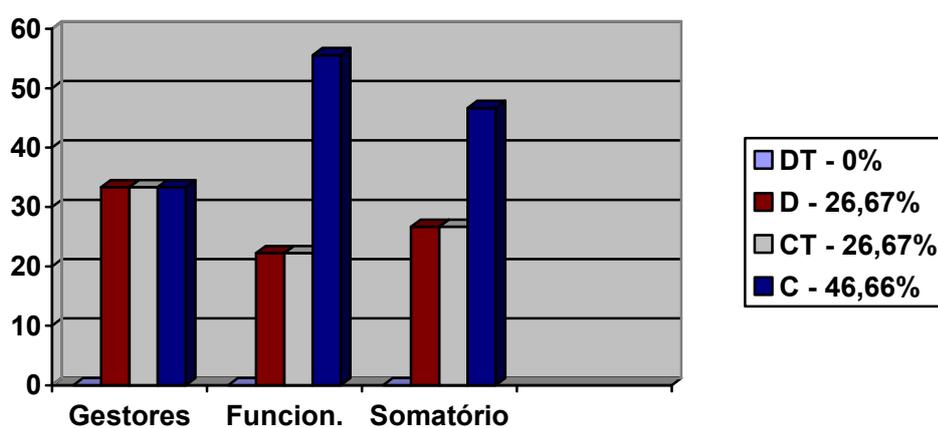


Gráfico 16 - Momento de Investimento em *Hardware e Software*:

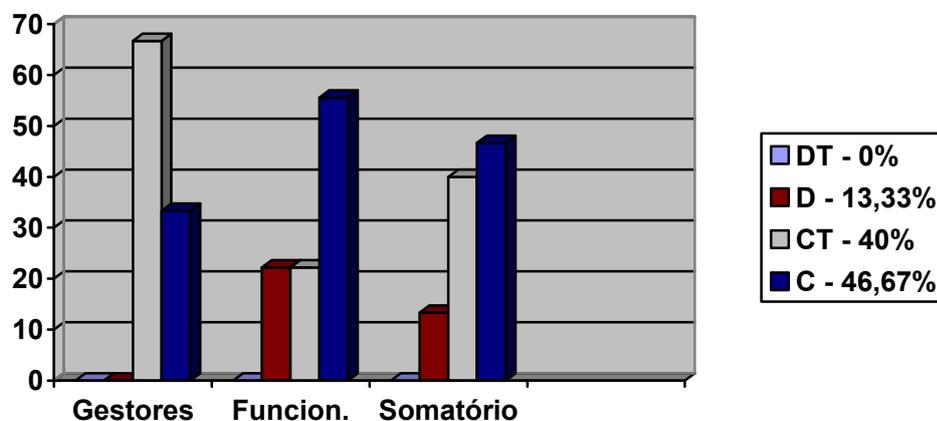


Gráfico 17 - Momento de Investimento em Mobiliário e *Layout*:

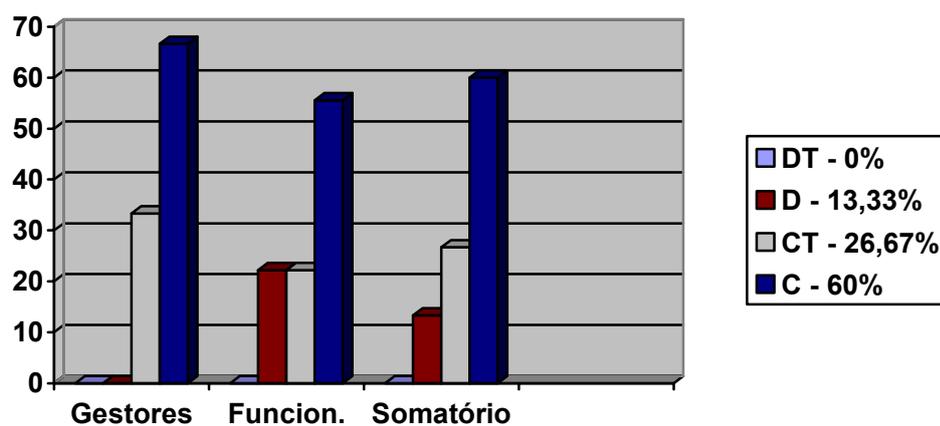


Gráfico 18 - Treinamento da Implantação do Pacote (Sucesso):

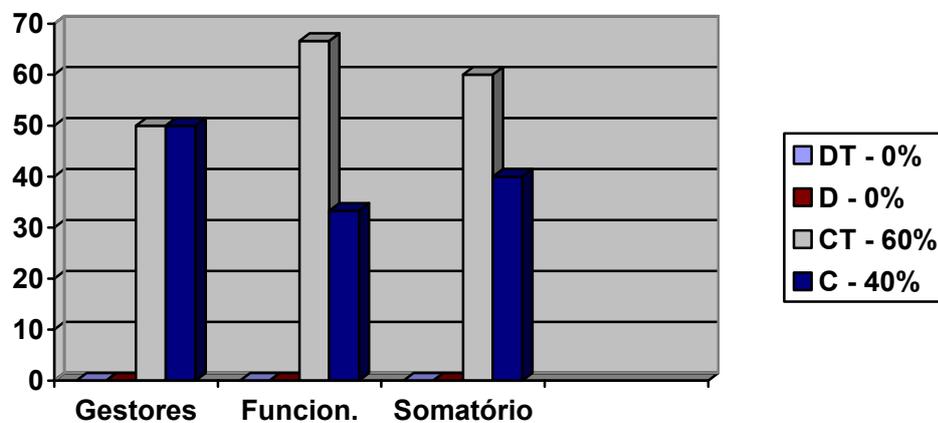


Gráfico 19 - Acompanhamento da Tecnologia (Organização):

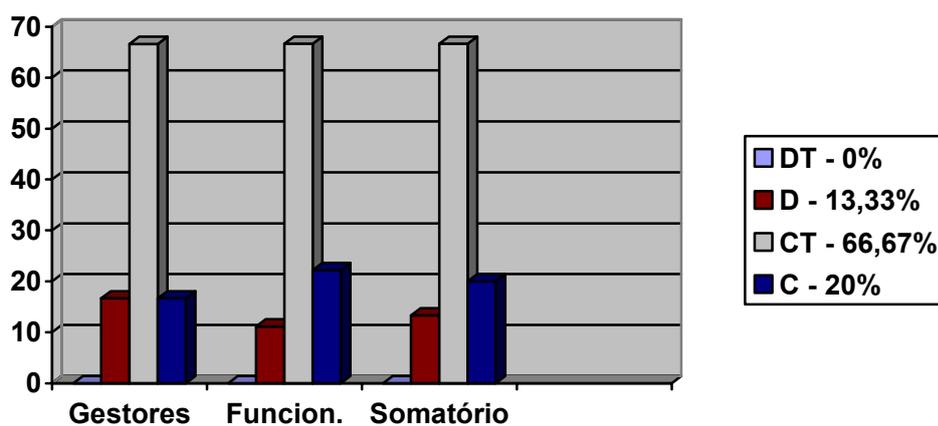


Gráfico 20 - Acompanhamento da Tecnologia (Participante):

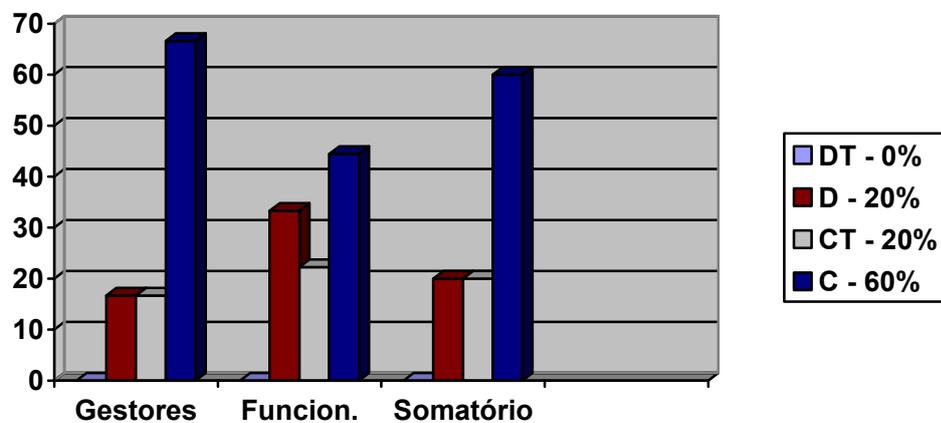


Gráfico 21 - Comprometimento (Evolução Tecnológica):

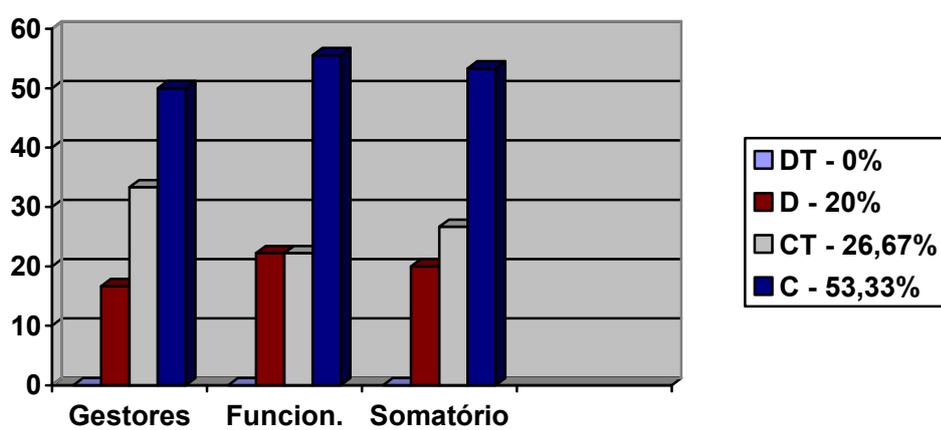


Gráfico 22 - Adaptação aos Procedimentos (Continuidade):

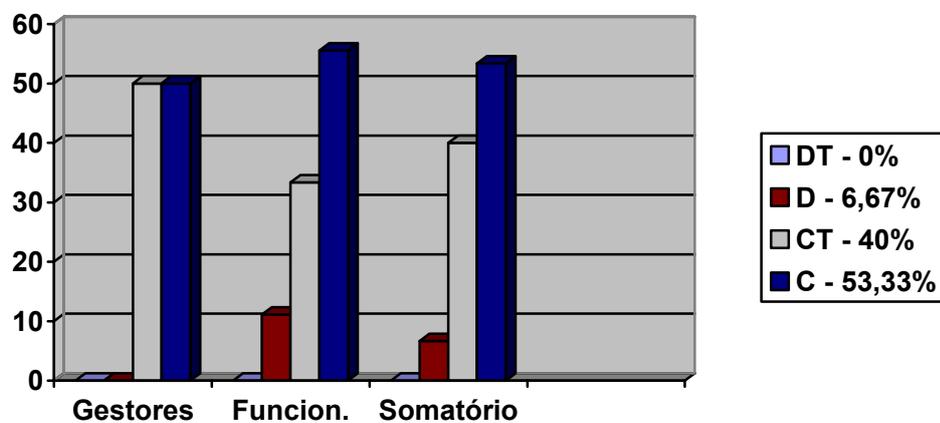


Gráfico 23 - Nova Relação de Poderes:

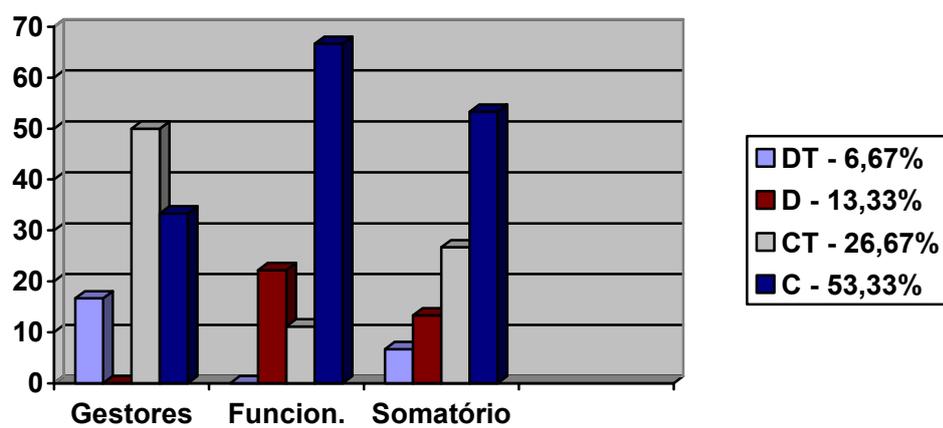


Gráfico 24 - Atualização Promovida pela Empresa:

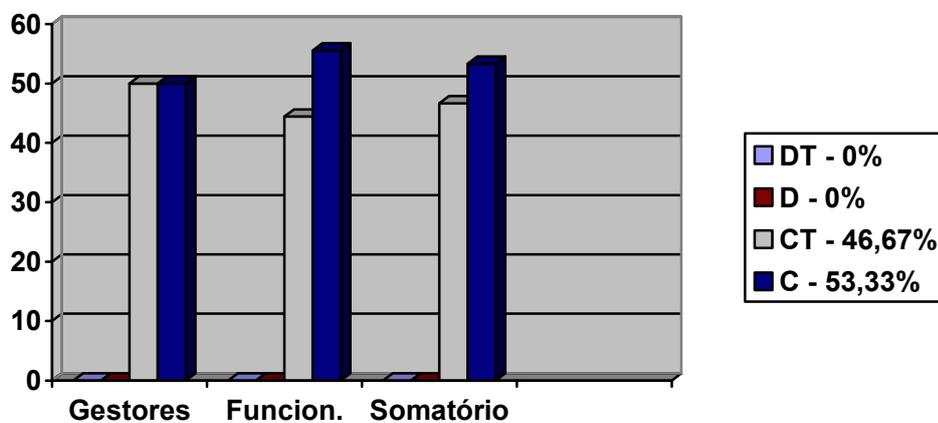


Gráfico 25 - Atualização Promovida pelos Participantes:

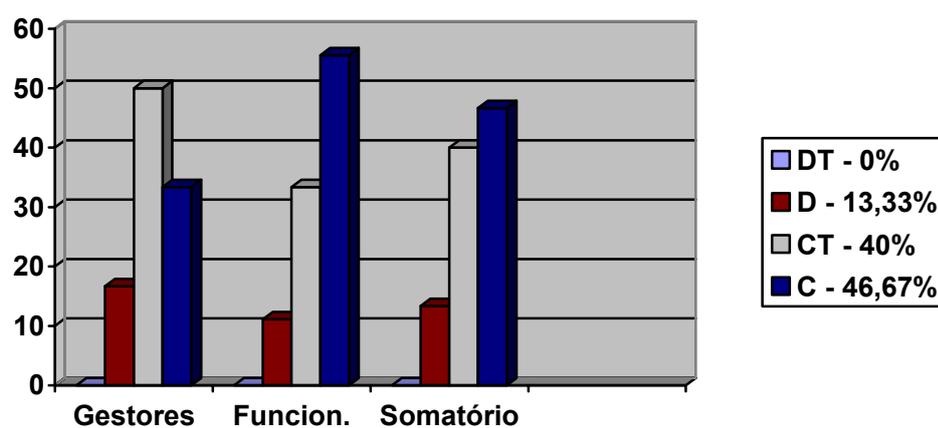


Gráfico 26 - Maior Lucratividade aos Gestores:

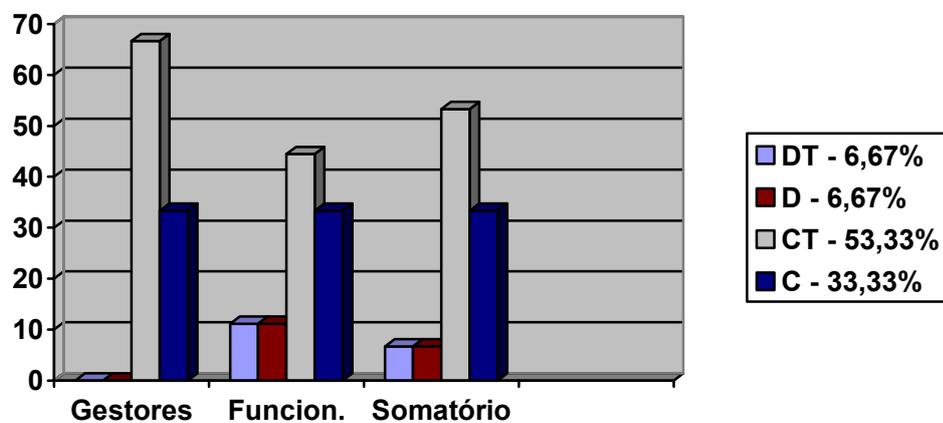


Gráfico 27 - Maior Lucratividade aos Participantes:

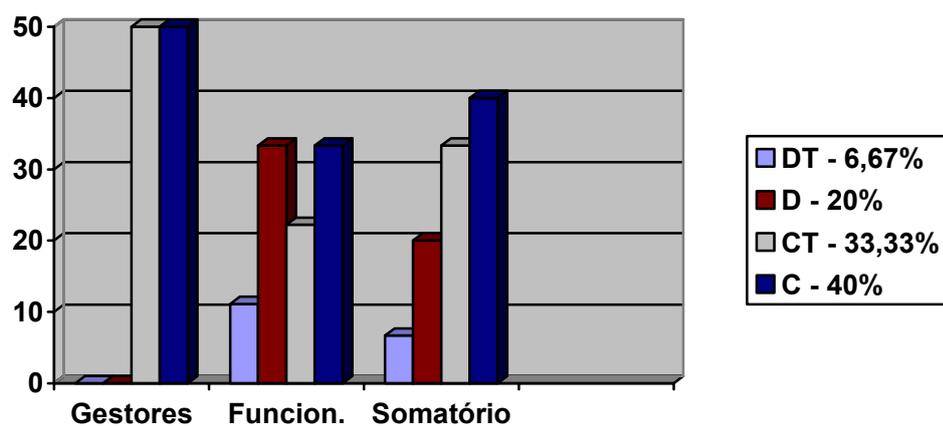


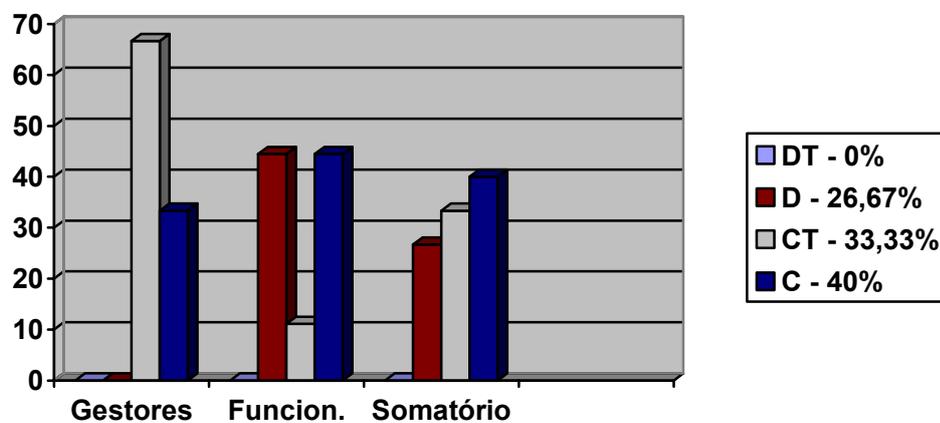
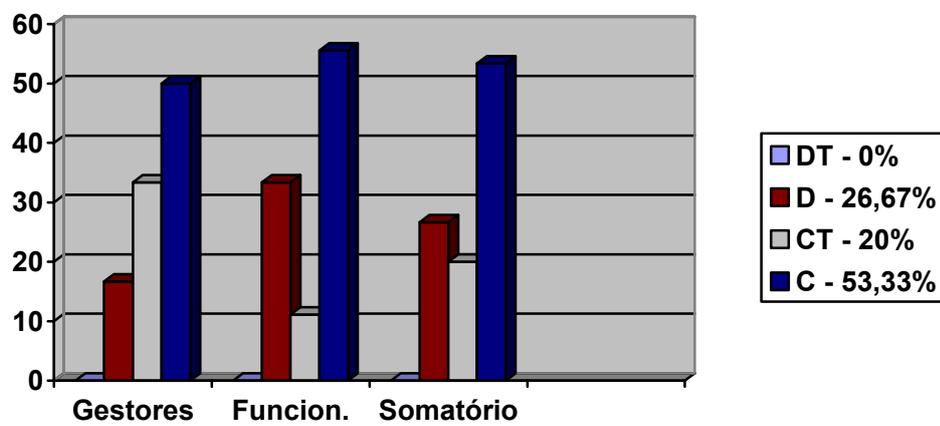
Gráfico 28 - Diminuição dos Erros Operacionais (destacando):

Gráfico 29 - O Erro como Fator de Aprendizado (destacando):



Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)