

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CARLOS OTÁVIO SENFF**

***ENTERPRISE ARCHITECTURE: UM MODELO DE GESTÃO POR PROCESSOS  
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS DO VESTUÁRIO***

**CURITIBA/PR**

**2017**

**CARLOS OTÁVIO SENFF**

***ENTERPRISE ARCHITECTURE: UM MODELO DE GESTÃO POR PROCESSOS  
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS DO VESTUÁRIO***

Tese apresentada ao PPAD - Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Carlos Duclós,  
Ph.D.

**CURITIBA/PR**

**2017**

Dados da Catalogação na Publicação  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR  
Biblioteca Central

S476e  
2017 Senff, Carlos Otávio  
*Enterprise architecture* : um modelo de gestão por processos para micro e pequenas empresas varejistas do vestuário / Carlos Otávio Senff ; orientador: Luiz Carlos Duclós. – 2017.  
199 f. ; il. ; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2017.  
Bibliografia: f. 180-199

1. Pequenas e médias empresas – Administração. 2. Planejamento empresarial. 3. Sistemas de informação gerencial. I. Duclós, Luiz Carlos. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 22. ed. – 658.022

TERMO DE APROVAÇÃO

**ENTERPRISE ARCHITECTURE: UM MODELO DE GESTÃO POR PROCESSOS  
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS DO VESTUÁRIO**

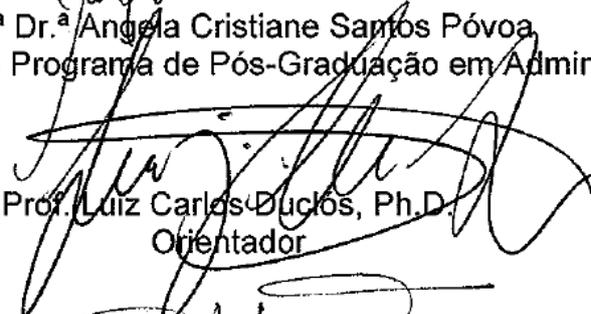
Por

**CARLOS OTÁVIO SENFF**

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do Título de Doutor no Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



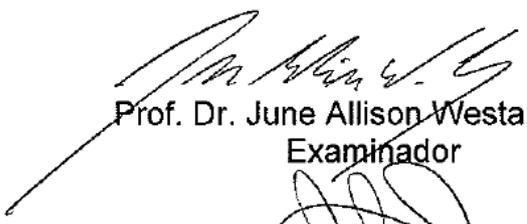
Prof.ª Dr.ª Angela Cristiane Santos Póvoa  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração



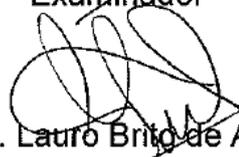
Prof. Luiz Carlos Duclos, Ph.D.  
Orientador



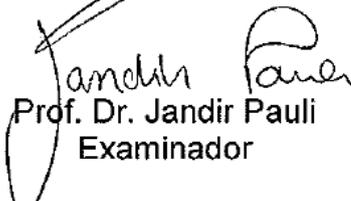
Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso  
Examinador



Prof. Dr. June Allison Westarb Cruz  
Examinador



Prof. Dr. Lauro Brito de Almeida  
Examinador



Prof. Dr. Jandir Pauli  
Examinador

**À família.**

## AGRADECIMENTOS

A finalização da tese marca o encerramento de um ciclo de aprendizado, superação e conquistas. A oportunidade do doutoramento é única. Permite a quem atravessa esse caminho, aprender a valorizar ainda mais a amizade, o respeito, a paciência, a cooperação, a gratidão a cada pessoa que trouxe um pouco de si. Agradeço a cada um por fazer parte da minha vida. Obrigado Senhor!

Ao professor, a quem já considero como grande amigo, meu orientador Luiz Carlos Dúclos obrigado pelas palavras de incentivo, confiança, e direcionamento dos esforços em cada trabalho desenvolvido. Pelas lições de vida, honestidade, amizade, respeito, que vão além do papel de professor, sou imensamente grato!

Aos amigos da turma que vieram até o final, Sandro, Elaine e Vera, obrigado pela amizade e companheirismo, especialmente nesses instantes finais que tanto exigem. Que a força esteja com cada um de nós!

A todos os amigos de lutas das turmas de mestrado e doutorado que se aproximaram, obrigado! Claudinéia obrigado pelas valiosas contribuições sempre pertinentes. Tatiana, teu auxílio no ATLAS foi fundamental, obrigado pela atenção e presteza. Espero muitos artigos pela frente.

Aos professores do PPAD, que não medem esforços para que o aprendizado se realize, minha gratidão. Em especial ao Prof. Claudimar, Prof<sup>a</sup> Eliane, Prof. Wesley, Prof. Jansen e Prof. Kato, que de uma maneira mais próxima, contribuíram com suas experiências para o meu aprendizado.

Ao grupo de pesquisa EAWT – *Enterprise Architecture Working Team* pelas sugestões, contribuições e apoio no desenvolvimento dos estudos e dos vários trabalhos realizados, obrigado!

Aos membros da banca examinadora por aceitarem o convite e contribuírem para o aprimoramento dessa tese.

À minha esposa Jerusa e meus filhos João, Milena e Matheus, obrigado pelo incentivo, carinho, amor e compreensão nesta jornada. A toda família que me apoiou e me deu forças para seguir em frente. Vocês são maravilhosos. Obrigado amados.

E a todos que direta e indiretamente contribuíram para a concretização dessa pesquisa, em especial a UnC, PUCPR, CAPES, Sebrae, que proporcionaram o suporte necessário para viabilizar essa oportunidade.

“... sem amor, eu nada seria”.

(Paulo aos Coríntios)

## RESUMO

O objetivo dessa tese é propor um modelo de gestão por processos usando o conceito de *Enterprise Architecture* para micro e pequenas empresas do varejo do vestuário. Foram elaborados os seguintes objetivos específicos: (i) Identificar os processos de negócio com os elementos que compõem *Business Architecture*; (ii) Identificar os sistemas de informação com os elementos que compõem *Information Architecture*; (iii) Mapear os processos de negócios das micro e pequenas empresas do varejo de vestuário estudadas; (iv) Analisar o nível de maturidade dos processos de negócio das empresas estudadas; (v) Elaborar o modelo de gestão por processos utilizando o conceito de *Enterprise Architecture* para micro e pequenas empresas do varejo de vestuário a partir da literatura pesquisada e dos casos estudados e (vi) Analisar a avaliação crítica do modelo de gestão por processos proposto realizada por especialistas em micro e pequenas empresas do varejo de vestuário. A sistemática para o desenvolvimento do estudo ocorreu da seguinte maneira: revisão da literatura, procedimentos metodológicos, estudos de casos, análise dos resultados da pesquisa e análise crítica do modelo proposto realizada por especialistas em micro e pequenas empresas do varejo de vestuário. A revisão de literatura abordou a temática de *Enterprise Architecture*, *Business Architecture*, *Information Architecture* e micro e pequenas empresas do varejo de vestuário. O método de pesquisa utilizado foi o *Design Science Research* executado sequencialmente pela conscientização, sugestão, desenvolvimento, avaliação e conclusão. Foram estudadas 14 micro e pequenas empresas – MPEs, no Alto Vale do Rio Negro em Santa Catarina/SC por meio da realização de entrevistas semiestruturadas e observação não participante para obter informações acerca dos processos de negócio e sistemas de informação. Os resultados indicam que os processos de negócio identificados e mapeados na pesquisa se dividem em estratégia, entradas, logística e vendas. Os sistemas de informação utilizados não fazem a integração de todos os processos de negócio das MPEs por não serem sistemas de gestão específicos desse segmento de empresas. O modelo de gestão por processos para MPEs do varejo do vestuário propõe a integração dos processos de negócio com as atividades e a informação que pode ser gerada pela adoção de sistemas de informação específicos para as MPEs analisadas. A análise crítica realizada por especialistas indicou que o modelo se adequa ao contexto das MPEs do varejo do vestuário, sendo necessário a definição do público-alvo que se deseja atingir e o conhecimento dos anseios do cliente e do ambiente onde está competindo, bem como o desenvolvimento do suporte tecnológico de informações. O modelo de gestão por processos contemplou *Enterprise Architecture* como um meio para modelar e descrever as estruturas dos processos de negócios e sistemas de informação que conectam essas estruturas formando os alicerces de *Business Architecture* e *Information Architecture*. Associado a esses alicerces, os gestores precisam definir um conjunto coerente de padrões, diretrizes, procedimentos e princípios que sustentem os processos de negócios integrados com os sistemas de informação.

**Palavras-chave:** *Enterprise architecture. Business architecture. Information Architecture.* Modelo de gestão. Micro e pequenas empresas varejistas do vestuário.

## ABSTRACT

The purpose of this thesis is to propose a process management model using the Enterprise Architecture concept for micro and small retail clothing companies. The following specific objectives were elaborated: (i) To identify the business processes with the elements that compose Business Architecture; (ii) Identify the information systems with the elements that make up Information Architecture; (iii) Map the business processes of the micro and small companies of the clothing retail studied; (iv) Analyze the level of maturity of the business processes of the companies studied; (v) To elaborate the process management model using the Enterprise Architecture concept for micro and small retail clothing companies from the researched literature and the cases studied; and (vi) Analyze the critical evaluation of the proposed process management model By specialists in micro and small retail clothing companies. The systematics for the development of the study was as follows: literature review, methodological procedures, case studies, analysis of the results of the research and critical analysis of the proposed model performed by specialists in micro and small retail clothing companies. The literature review addressed the subject of Enterprise Architecture, Business Architecture, Information Architecture and micro and small retail clothing companies. The research method used was the Design Science Research executed sequentially by the awareness, suggestion, development, evaluation and conclusion. We studied 14 micro and small enterprises - MSEs, in the Alto Vale do Rio Negro in Santa Catarina / SC, through semi-structured interviews and non-participant observation to obtain information about business processes and information systems. The results indicate that the business processes identified and mapped in the research are divided into strategy, inputs, logistics and sales. The information systems used do not integrate all the business processes of MSEs because they are not specific management systems of this segment of companies. The process management model for clothing retail MSEs proposes the integration of the business processes with the activities and the information that can be generated by the adoption of specific information systems for the MSEs analyzed. The critical analysis carried out by specialists indicated that the model is appropriate to the context of the clothing retail MSEs, it is necessary to define the target audience that one wishes to reach and the knowledge of the customer's wishes and the environment in which it is competing, as well as the development of technological information support. The process-management model envisioned Enterprise Architecture as a means to model and describe the structures of business processes and information systems that connect these structures to form the foundation of Business Architecture and Information Architecture. Associated with these foundations, managers need to define a coherent set of standards, guidelines, procedures, and principles that support business processes integrated with information systems.

**Key-words:** Enterprise architecture. Business architecture. Information architecture. Management model. Micro and small retail clothing enterprises.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação de <i>Enterprise Architecture e RBV</i> .....	43
Figura 2 - Modelo teórico-empírico da pesquisa .....	61
Figura 3 - Método de trabalho de <i>Design Science Research</i> .....	73
Figura 4 – Modelo de gestão.....	87
Figura 5 – Síntese Modelo de gestão.....	89
Figura 6 – Estratégia .....	90
Figura 7 – Monitoramento Ambiental .....	97
Figura 8 – Gestão Estratégica.....	99
Figura 9 – Entradas.....	103
Figura 10 – Logística.....	109
Figura 11 – Vendas .....	114
Figura 12 – Information architecture.....	122
Figura 13 – Estratégia fluxo.....	130
Figura 14 – Entradas fluxo .....	133
Figura 15 – Logística fluxo .....	135
Figura 16 – Vendas fluxo .....	137
Figura 17 – Vendas fluxo b.....	138
Figura 18 – Information architecture fluxo .....	139
Figura 19 - Etapa 1 da construção do modelo de gestão por processos .....	153
Figura 20 - Etapa 2 da construção do modelo de gestão por processos .....	155
Figura 21 - Etapa 3 da construção do modelo de gestão por processos .....	157
Figura 22 - Etapa 4 da construção do modelo de gestão por processos .....	159
Figura 23 - Etapa 5 da construção do modelo de gestão por processos .....	160
Figura 24 - Modelo final proposto.....	162
Figura 25 – Fatores influenciadores .....	166
Figura 26 – Processos de negócios .....	168
Figura 27 – Informações IA .....	170
Figura 28 – Contribuições no modelo.....	171

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo comparativo dos <i>frameworks</i> estudados.....	35
Quadro 2 – Definições do Varejo .....	46
Quadro 3 – Funções clássicas do varejo .....	53
Quadro 4 - Categorias e subcategorias de análise .....	65
Quadro 5 - Etapas de análise dos dados .....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos códigos e citações por categoria primeiro momento.....	79
Tabela 2 - Distribuição dos códigos e citações por categoria segundo momento.....	80
Tabela 3 – Descrição da amostra.....	83
Tabela 4: Maturidade estratégia.....	141
Tabela 5: Maturidade estratégia – monitoramento ambiental .....	142
Tabela 6: Maturidade estratégia – estrutura organizacional.....	142
Tabela 7: Maturidade estratégia – pessoas .....	143
Tabela 8: Maturidade entradas.....	144
Tabela 9: Maturidade logística .....	146
Tabela 10: Maturidade vendas .....	147
Tabela 11: Maturidade informações .....	148
Tabela 12: Maturidade base da informação .....	149
Tabela 13: Nível de maturidade geral .....	150

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADM	<i>Architectural Development Method</i>
APL	Arranjo Produtivo Local
BA	<i>Business Architecture</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CRM	<i>Components Reference Model</i>
DC	Definições Constitutivas
DO	Definições Operacionais
DODAF	<i>Department of Defense Architecture Framework</i>
DRM	<i>Data Reference Model</i>
EA	<i>Enterprise Architecture</i>
FEA	<i>Federal Enterprise Architecture</i>
IA	<i>Information Architecture</i>
IBM	<i>International Business Machines</i>
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
OBM	<i>Office of Management and Budget</i>
OPM3	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
PESI	Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação
RBV	<i>Resource Based View</i>
SI	Sistemas de Informação
TAFIM	<i>Technical Architecture Framework for Information Management</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TOGAF	<i>The Open Architectural Framework</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	17
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	20
1.3 PREMISSAS .....	22
1.4 OBJETIVOS .....	23
1.4.1 Objetivo geral .....	23
1.4.2 Objetivos específicos.....	23
1.5 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E ORIGINALIDADE .....	23
1.6 ESTRUTURA DA TESE .....	25
<b>2 MARCO TEÓRICO-EMPÍRICO.....</b>	<b>27</b>
2.1 <i>ENTERPRISE ARCHITECTURE</i> (EA) .....	27
2.1.1 As Is, To Be.....	30
2.1.2 Processos.....	31
2.1.3 Sistemas de informação .....	32
2.1.4 <i>Frameworks</i> existentes de EA.....	33
2.2 <i>BUSINESS ARCHITECTURE</i> .....	35
2.3 <i>INFORMATION ARCHITECTURE</i> .....	36
2.4 RESOURCE BASED VIEW .....	40
2.5 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO VAREJO.....	44
2.5.1 Visão geral do varejo.....	45
2.5.2 Varejo do vestuário .....	50
2.5.3 Processos do varejo .....	52
2.5.3.1 Atendimento ao cliente .....	54
2.5.3.2 Gestão de relacionamento .....	55
2.5.3.3 Compras.....	55
2.5.3.4 Logística .....	55
2.5.3.5 Gerenciamento da demanda .....	56
2.5.3.6 Cadeia de suprimentos e eficiência operacional .....	57
2.5.3.7 Gestão do estoque .....	57
2.5.3.8 Prevenção de perdas .....	59
2.6 MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO DA PESQUISA .....	60
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>62</b>

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	62
3.1.1 Perguntas de pesquisa.....	62
3.1.2 Definições constitutivas e operacionais.....	63
3.1.2.1 <i>Business Architecture</i> .....	63
3.1.2.2 <i>Information Architecture</i> .....	64
3.1.2.3 <i>Enterprise Architecture</i> .....	64
3.1.3 Categorias e subcategorias de análise.....	65
3.2 <i>DESIGN</i> DA PESQUISA .....	65
3.2.1 Razões da pesquisa com a DSR.....	66
3.2.2 Objetivos da pesquisa em <i>Design Science Research</i> .....	68
3.2.3 Método Científico .....	69
3.2.4 Método de pesquisa .....	70
3.2.5 Método de trabalho .....	72
3.2.6 Unidades de análise .....	75
3.2.7 Técnicas de coleta .....	75
3.2.8 Dimensão temporal .....	76
3.2.9 Análise dos dados .....	76
3.2.9.1 Pré-análise .....	78
3.2.9.2 Exploração do material – codificação e categorização.....	78
3.2.9.3 Tratamento dos resultados, inferência e interpretação .....	80
3.2.10 Avaliação crítica do modelo proposto.....	81
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DAS MPES, ATUAÇÃO DA GESTÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....</b>	<b>82</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS.....	82
4.1.1 Descrição da amostra das MPes do varejo do vestuário .....	83
4.2 GESTÃO DAS MPES ESTUDADAS .....	83
4.2.1 Modelo de Gestão - MG .....	85
4.2.2 Estratégia .....	89
4.2.2.1 Controles .....	91
4.2.2.2 Metas.....	93
4.2.2.3 Pessoas.....	94
4.2.3 Monitoramento Ambiental.....	96
4.2.4 Gestão Estratégica .....	98
4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO .....	101

4.3.1 Entradas .....	102
4.3.1.1 Seleção de produtos.....	103
4.3.1.2 Formação do preço .....	104
4.3.1.3 Compras.....	105
4.3.1.4 Funções e processos nas entradas.....	107
4.3.2 Logística .....	108
4.3.2.1 Caixa e contas a pagar.....	109
4.3.2.2 Estoques, controles e sistemas.....	110
4.3.2.3 Funções e processos na logística .....	112
4.3.3 Vendas .....	113
4.3.3.1 Plano de <i>marketing</i> .....	114
4.3.3.2 Atendimento .....	116
4.3.3.3 Visual interno.....	117
4.3.3.4 Finanças.....	118
4.3.3.5 Contas a receber.....	119
4.3.3.6 Funções e processos de vendas.....	120
4.4 IDENTIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	121
4.4.1 Information Architecture .....	121
4.4.1.1 SI Estoques.....	123
4.4.1.2 SI Clientes.....	124
4.4.1.3 SI Vendas.....	125
4.4.1.4 SI Paralelo.....	125
4.4.2 Infraestrutura de IA.....	126
<b>5 MAPEAMENTO E ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE DAS EMPRESAS ESTUDADAS.....</b>	<b>127</b>
5.1 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	127
5.2 ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE.....	140
<b>6 PROPOSTA DO MODELO DE GESTÃO POR PROCESSOS.....</b>	<b>151</b>
6.1 ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DO MODELO.....	151
6.2 MODELO PROPOSTO.....	161
<b>7 ANÁLISE DA AVALIAÇÃO CRÍTICA DO MODELO, FEITA POR ESPECIALISTAS.....</b>	<b>164</b>
7.1 AVALIAÇÃO CRÍTICA DO MODELO PROPOSTO.....	164
7.2 ANÁLISE DO MODELO PROPOSTO .....	172

<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>174</b>
8.1 RESULTADOS DA PESQUISA.....	174
8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	178
8.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	178
8.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	179
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>180</b>
<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA</b> .....	<b>200</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS PRIMEIRO MOMENTO</b> .....	<b>207</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEGUNDO MOMENTO</b> .....	<b>210</b>
<b>APÊNDICE D – CODES PRIMEIRO MOMENTO (ATLAS.TI)</b> .....	<b>212</b>
<b>APÊNDICE E – QUOTATIONS PRIMEIRO MOMENTO (ATLAS.TI)</b> .....	<b>213</b>
<b>APÊNDICE F – FAMILIES PRIMEIRO MOMENTO (ATLAS.TI)</b> .....	<b>227</b>
<b>APÊNDICE G – CODES SEGUNDO MOMENTO (ATLAS.TI)</b> .....	<b>229</b>
<b>APÊNDICE H – QUOTATIONS SEGUNDO MOMENTO (ATLAS.TI)</b> .....	<b>230</b>
<b>APÊNDICE I – FAMILIES SEGUNDO MOMENTO (ATLAS.TI)</b> .....	<b>232</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são abordados os aspectos gerais da pesquisa organizado em seis tópicos, assim sequenciados: apresentação do tema, problema de pesquisa, proposições do estudo, definição dos objetivos geral e específicos, razões que justificam a realização desta pesquisa e a estrutura do trabalho.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O mundo está em um processo de mudança estrutural multidimensional associada com o surgimento de um novo paradigma tecnológico, com base em tecnologias de informação e comunicação. (CASTELLS e CARDOSO, 2005). O avanço crescente no acesso a essas tecnologias leva a uma mudança radical na forma como as pessoas se socializam, constroem o conhecimento, colaboram e inovam. As organizações contemporâneas sofrem com o aumento das pressões para se adaptarem ao contexto, exigindo agilidade organizacional, ou a capacidade de perceber e responder continuamente às mudanças no ambiente (FALLMYR; BYGSTAD, 2014).

As mudanças decorrentes da sociedade da informação e do conhecimento, impulsionam a melhoria dos processos de aprendizagem, o desenvolvimento contínuo das competências individuais e da dinâmica do processo de gestão das organizações. Nesse ambiente, a informação e o conhecimento são *inputs* e *outputs* que modificam a dinâmica nas organizações (MARTINS; ZIVIANI, 2011). A capacidade de absorção e utilização de várias fontes e tipos de conhecimento, proporcionam a essas organizações a inovação, que se transformam em novos produtos, processos, sistemas e competitividade. Nesse sentido, Teece, Pisano e Shuen (1997), apontam que a capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder a ambientes que mudam rapidamente, podem ser definidas como capacidades dinâmicas.

Tornar a realidade organizacional complexa e abstrata mais compreensível exige a aplicação de uma metodologia que garanta que esse processo de reestruturação seja realizado de forma adequada. Todos os impactos devem ser

devidamente mapeados e tratados, pois as empresas devem garantir que qualquer mudança na estratégia seja implementada em todos os níveis e áreas e de modo orquestrado como aponta Romero (2013). Muitos métodos, técnicas e ferramentas de modelagem foram desenvolvidos para facilitar o entendimento e a análise da complexidade das organizações modernas (ZACHMAN, 1987; KALPIC; BERNUS, 2006; LI; WILLIAMS, 2002; VERNADAT, 2007; ROSS, WEILL E ROBERTSON, 2006).

Além de diagnosticar os problemas na realidade das empresas, o gestor tem como papel projetar e desenvolver artefatos que possam consolidar as mudanças nas organizações. Goldratt (2008) aponta que o interesse de um cientista ou gestor não é exclusivamente a descrição do sistema, mas sim nas dificuldades em controlar ou prever o seu comportamento diante das mudanças. Os pesquisadores raramente se preocupam com o fato de suas pesquisas serem aplicadas na prática, comentam Ford et al. (2003). Por outro lado, os gestores necessitam de informações gerenciais que possam contribuir para a resolução de problemas cotidianos e direcionamento para questões relacionadas a gestão. A situação é mais grave ainda quando se trata de micro e pequenas empresas em razão de estudos específicos a este tipo de empresa, D'Amboise e Muldwney (1988) e Leone (1991), relatam que é a heterogeneidade, uma das principais características das pequenas empresas, que torna difícil a sua definição, considerando que o segmento agrupa diversos tipos de organizações.

É justamente esta heterogeneidade que inviabiliza a construção de uma teoria própria, já que constitui uma barreira ao desenvolvimento de pesquisas que gerem conhecimento sobre os seus problemas típicos. É necessário entender de maneira mais adequada, a forma de empresas mais comum e relevante na economia mundial – a pequena empresa – dando maior atenção à especificidade de suas características e de seus problemas como aponta Terence (2008). É importante então, que se estude o segmento das pequenas empresas, levando em conta não apenas a sua abrangência, mas também sua heterogeneidade.

Considerando que as pequenas empresas apresentam alta taxa de mortalidade, Day (2000), questiona de que forma tornar estas empresas mais perenes e prósperas. O autor aponta como resposta a utilização de instrumentos administrativos consolidados por meio de um modelo de gestão por processos. Tais empresas precisam de abordagens gerenciais mais eficazes para que se tornem

competitivas, pois grande parte dos problemas que enfrentam deriva de questões estratégicas (BORTOLI NETO, 2005). As pequenas empresas precisam de uma teoria organizacional própria, de estudos focados nos seus problemas e desafios particulares (DANDRIDGE, 1979). Como as pequenas empresas se mostram menos tolerantes à ineficiência, quando comparadas à organizações maiores, é imprescindível que a base teórica que as sustenta contemple suas características específicas afirma Terence (2008).

Considerando a lógica de organização de processos de negócios frente as mudanças e a crescente possibilidades geradas com a infraestrutura de TI e os sistemas de informação, *Enterprise Architecture* (EA) possui os requisitos de integração e padronização do modelo operacional da empresa para alcançar a agilidade dos negócios e crescimento rentável (ROSS; WEIL; ROBERTSON, 2006). EA tem sido proposta como uma abordagem capaz de responder a estes desafios, e por esta razão utilizada neste trabalho como sustentação teórica do artefato proposto para atender necessidades específicas das pequenas empresas varejistas do vestuário.

Para a realização do estudo, se utilizou como metodologia o *Design Science Research*, em função da possibilidade do conhecimento produzido na academia ter um impacto significativo também no âmbito prático. Os artefatos são objetos artificiais (SIMON, 1996, p. 05), que são projetados e criados para inserir alguma mudança no sistema, resolvendo problemas e possibilitando um melhor desempenho do sistema como um todo, tendo uma natureza prescritiva como apontam Van Aken, Berends, e Van Der Bij (2012).

Dessa forma, tem-se o paradigma pragmático, e norteador dessa tese, por entender, segundo Souza (2010), que os objetos estão interrelacionados, a partir da lógica, no processo de construção do conhecimento e sua aplicabilidade pragmática, uma vez que conhecer se trata de perceber essas conexões que ligam os objetos com um fim útil. Ou seja, em outras palavras, a aplicabilidade do conhecimento à vida prática (SOUZA, 2010). É com base neste cenário de rápidas mudanças nos processos de gestão, que o tema central desta tese é propor a *enterprise architecture* como um modelo de gestão para micro e pequenas empresas varejistas do vestuário, visto que os estudos que se desenvolvem em grandes corporações não possibilitam comparações apuradas com a realidade das micro e pequenas empresas - MPEs.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Richardson (1999, p. 57), aponta que o pesquisador deve analisar os elementos que compõem o fenômeno. Como este estudo se relaciona aos processos de negócio do segmento analisado, é necessário compreender o conjunto de atividades que formam o processo. Um processo de negócio é constituído por um conjunto de atividades que são realizadas em um ambiente técnico e organizacional (WESKE, 2007). O crescente nível de competição que muitos setores estão enfrentando, associada às rápidas mudanças tecnológicas e à proliferação de variedades de produtos, tem gerado um novo cenário no qual as organizações se vêem forçadas a, continuamente, implementar novas tecnologias e as melhores práticas de gestão.

A gestão dos processos é uma importante maneira de alcançar vantagem competitiva. No que se refere a aspectos intrínsecos ao varejo, a competitividade de uma empresa estará condicionada ao seu desempenho em dimensões como atendimento, custo, qualidade dos produtos, preços praticados, disponibilidade de produtos, confiabilidade e prazos de entrega e flexibilidade para se adequar às variações de demanda como apontam Kotler e Armstrong (2012). As competências necessárias das pessoas para a melhoria dos processos de trabalho estão relacionadas com as dimensões de conhecimento, postura gerencial e organização do trabalho; por outro lado, envolvem as pessoas, as equipes e a organização como um todo (ANDERSEN; JESSEN, 2002).

A *internet* tem impulsionado as empresas na busca de novas maneiras para sobreviver, prosperar e fazer negócios, adotando radicalmente novas regras em relação aos bens e serviços tradicionais (FLEURY; FLEURY, 2014). Decorrente da conectividade e inúmeras possibilidades advindas da *internet*, a ampliação da quantidade de sistemas de informação para atender essas demandas, permitiu que as empresas implantassem soluções que geraram novos conceitos de valor para o cliente. (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Diminuir as diferenças competitivas que encantam e convencem o cliente passa pelos critérios da confiança na aquisição de ferramentas capazes de dar suporte a gestão dos negócios, com uma solução eficaz e duradoura e, ao mesmo tempo, descartável e substituível com facilidade (ROCHA et al., 2001). Para tanto,

os desenvolvedores devem ter processos de desenvolvimento estáveis e capazes de suportar a volatilidade das soluções, e os usuários para a utilização desses *softwares*. Para atingir esse patamar de soluções mais perenes, as organizações devem desenvolver e manter a competência adequada – com mais eficiência e eficácia (*capability*); o exercício contínuo de melhoria faz com que a organização atinja o mais alto patamar de maturidade (*maturity*), de acordo com suas possibilidades (forças e fraquezas) e objetivos empresariais (CHRISISS et al., 2003).

La Rosa et al. (2011), apontam que nos últimos anos existe um crescente interesse em adequar os sistemas de informação, de uma forma orientada, para os processos de negócio. Para as MPEs, trata-se de uma questão extremamente importante, no qual são escassas as informações sobre o assunto e pouco conhecimento se tem de sua relevância no processo estratégico (MORAES; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2004), que possibilitam o direcionamento dos investimentos de forma planejada. Segundo os autores, a maior parte dos dirigentes de empresas de pequeno porte não visualiza a tecnologia da informação como uma ferramenta capaz de auxiliar no processo decisório e cumprir propósitos estratégicos, empregando-a, muitas vezes, apenas em tarefas administrativas e operacionais. Além disso, Moraes et al. (2004) apontam que outro motivo que contribui para que a tecnologia da informação ainda não se encontre disseminada no segmento das pequenas empresas é a falta de sua adequação a este ambiente, no qual é implementada, sem que se considerem suas especificidades de gestão. Ampliou-se a oferta de softwares; no entanto, ainda há grande lacuna para atender as necessidades específicas em razão do porte e segmento de negócio.

Segundo Oliveira (2009), processo é conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação dita “lógica” entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando necessidades e expectativas de clientes externos e internos da empresa. Mais especificamente, um processo de negócios é um grupo organizado de atividades relacionadas que atuam conjuntamente na criação de resultado de valor para os clientes, na perspectiva de Hammer (2007).

*Enterprise Architecture* está associada à base de conhecimento que compreende elementos do ambiente de negócios internos e externos e as relações entre eles (SASA; KRISPER, 2010), e leva em consideração os processos de negócios (*business architecture*) e a base de informações que dá suporte à gestão (*information architecture*).

Diante dessas considerações, surge o problema de pesquisa:

**Qual o modelo de gestão por processos é mais adequado para micro e pequenas empresas varejistas do vestuário aplicando o conceito de *Enterprise Architecture*?**

A raiz proposta do modelo teve como base a necessidade de compreensão de como ocorrem os processos de trabalho e utilização dos recursos da informação no ambiente de pequenas empresas varejistas do vestuário, para a identificação de oportunidades na gestão das mesmas. A partir desta premissa, essa tese se propõe a estender os estudos sobre *Enterprise Architecture*, propondo um modelo conceitual de gestão por processos, que integre os processos de negócios e os sistemas de informação e contribua para a eficiência da gestão e eficácia na obtenção dos resultados esperados.

### 1.3 PREMISSAS

Com vistas à consecução desta pesquisa, são delineadas as seguintes premissas do estudo:

- *Business Architecture* é definido com base nos processos de negócio, que possibilitem a criação de valor, em sintonia com os objetivos econômicos, sociais e estratégicos de uma organização;
- *information Architecture* possibilita a conexão entre os dados, informações e infraestrutura tecnológica como requisitos operacionais dentro de um sistema macro de informação;
- *enterprise Architecture* constitui a adequação dos processos de negócio e dos sistemas de informação da organização;
- as micros e pequenas empresas do varejo de vestuário devem definir um modelo de gestão que permita adequar os processos de negócios e os sistemas de informação, na busca pela excelência das operações;
- as micros e pequenas empresas do varejo de vestuário demandam uma gestão que coordene os seus diversos atores, realize a gestão estratégica do

empreendimento, por meio de mecanismos de interação entre as áreas da empresa.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Propor um modelo de gestão por processos para micro e pequenas empresas varejistas do vestuário, aplicando o conceito de *Enterprise Architecture*.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar os processos de negócio com os elementos que compõem *Business Architecture*;
- identificar os sistemas de informação com os elementos que compõem *Information Architecture*;
- mapear os processos de negócios das MPEs do varejo de vestuário estudadas;
- analisar o nível de maturidade dos processos de negócio das MPEs do varejo de vestuário estudadas;
- elaborar o modelo de gestão por processos utilizando o conceito de *Enterprise Architecture* para MPEs do varejo de vestuário a partir da literatura pesquisada e dos estudos de casos estudados;
- analisar a avaliação crítica do modelo de gestão por processos proposto, realizada por especialistas em MPEs do varejo de vestuário.

## 1.5 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E ORIGINALIDADE

Como justificativa teórica o estudo contribui em três aspectos: primeiramente no desenvolvimento de um modelo de gestão específico para micro e pequenas empresas varejistas do vestuário, considerando particularidades inerentes a este tipo de empreendimento. O segundo ponto no que se refere a aplicação dos conceitos de *enterprise architecture* direcionados à gestão e à empresas deste porte. Segundo Kudlawicz-Franco et al. (2015), as pesquisas de EA voltadas para a

gestão estão direcionadas a: i) apresentação de problemas a serem resolvidos, relacionando esses problemas com teorias existentes, e apresentando soluções para os problemas; ii) apresentar e relacionar com teorias existentes as hipóteses ou pressupostos e testar as teorias. Os autores apontam que a principal contribuição de EA é apresentar a evolução de uma área que surgiu da TI para a área de negócios sendo estudada por pesquisadores e utilizada por empresários em uma melhor gestão de seus negócios. O terceiro ponto está relacionado a utilização da *Design Science Research* como metodologia para a construção de modelos preditivos, que podem acrescentar conhecimentos às teorias existentes.

O estudo se justifica na prática pelas possibilidades de utilização do modelo em empresas do porte e segmento analisado, podendo resultar em um sistema informatizado que poderá contribuir significativamente nos processos de gestão e perenidade das organizações. O modelo permitirá a visualização de fatores que impactam nos resultados da empresa, auxiliando o gestor no gerenciamento de forma preditiva. Além disso, preenchem uma lacuna de estudos empíricos voltados para o modo de como a EA pode oferecer benefícios (BRADLEY, *et. al.*, 2012; TAMM *et. al.*, 2011; NIEMI, 2006)

A relevância do estudo se faz em função da representatividade do segmento na economia. A participação do comércio no PIB brasileiro é da ordem de 13%, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2016). No Estado de Santa Catarina, a participação amplia-se para 15% do PIB gerado no Estado de acordo com a pesquisa. Quanto ao número total de empresas atuantes, verifica-se que as empresas do comércio representam 41,9% do total de empresas existentes no país, empregando aproximadamente 19% da população ativa. (SEBRAE, 2013; IBGE, 2016). Em Santa Catarina, as MPEs representam 99,2% das empresas ativas, sendo que destas, 43,3% estão vinculadas ao comércio. Com relação ao estoque de empregos as MPEs representam aproximadamente 59,2% dos empregos ativos, sendo que deste total, 34,5% estão vinculados ao comércio. (SEBRAE, 2013).

Quanto a originalidade desta pesquisa pode ser vista sob duas perspectivas de avaliação. Na primeira se evidencia pelo fato de que a definição de *Enterprise Architecture* permite a realização, de maneira mais eficaz, da integração entre os processos de negócios e os sistemas de informação nas micro e pequenas empresas varejistas do vestuário, derivando daí o modelo inédito para este perfil de

empresa a ser proposto. Isso ocorre, pois *Enterprise Architecture* possibilita visualizar, de maneira clara, como os diferentes domínios de conhecimento estão conectados na empresa. Além disso, por meio de *Enterprise Architecture*, é possível conhecer a estrutura da organização, as atividades necessárias em um processo de negócio, e como os recursos de informação interagem com o processo de negócio (SANTOS JÚNIOR, 2009). Na segunda, está a utilização de um método de pesquisa alternativo que sustenta pesquisas de natureza prescritiva. O estudo também contribui para propiciar um maior entendimento a respeito do método de pesquisa chamado *Design Science Research*, como um possível método para condução das pesquisas em Administração.

## 1.6 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está estruturada em oito seções. Na **Seção 1**, já apresentada, é realizada a introdução do trabalho, na qual se discutem: a delimitação do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa, a relevância e a originalidade da pesquisa.

A **Seção 2** apresenta o marco teórico-empírico da tese, no qual se discutem inicialmente, a temática de *Enterprise Architecture* e seus principais *frameworks*, conceitualmente vistos, não com foco apenas em TI, mas na integração dos processos de negócios com os sistemas de informação como o todo. Em seguida, discorre-se sobre *Business Architecture* como primeiro alicerce de *Enterprise Architecture*, com uma abordagem centrada nos processos de negócio, na busca pela vantagem competitiva e *Information Architecture* como segundo alicerce associado aos sistemas de informação, que dão suporte aos processos de negócio. E, finalmente, discutem-se os conceitos, características e processos das micro e pequenas empresas do varejo de vestuário, objeto de estudo.

A **Seção 3** apresenta e descreve os procedimentos metodológicos, dividido em especificação do problema de pesquisa e delimitação e *design* da pesquisa, adotando-se a abordagem metodológica de *Design Science Research*, que dá o suporte ao presente estudo. Na **Seção 4** iniciam-se a apresentação e a análise dos resultados, com a caracterização e a identificação dos processos de negócio e sistemas de informação das micro e pequenas empresas do varejo de vestuário.

A **Seção 5** apresenta o mapeamento e a análise do nível de maturidade dos processos de negócio das empresas estudadas. Na **Seção 6** é apresentada a proposta do modelo de gestão por processos, utilizando o conceito de *Enterprise Architecture* objeto desta pesquisa, para micro e pequenas empresas varejistas do vestuário. A **Seção 7** apresenta a avaliação crítica, feita por especialistas da Federação do Comércio de Santa - FECOMÉRCIO/SC e Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina - FCDLs/SC referente a esse modelo proposto e, em seguida, após essa etapa, é apresentada a análise final do modelo.

A **Seção 8** consolida as conclusões da pesquisa, as limitações que balizaram seu desdobramento e, ainda, registra as recomendações para futuros trabalhos, ou mesmo sua continuidade a partir de linhas potenciais de investigação.

Em complementação, e na sequência, estão relacionados às referências adotadas e os apêndices.

## 2 MARCO TEÓRICO-EMPÍRICO

O marco teórico-empírico apresenta os principais conceitos e características sobre *Enterprise Architecture*, *Business Architecture* e *Information Architecture*, que possibilitam o suporte ao entendimento de uma definição de *Enterprise Architecture* para micro e pequenas empresas varejistas do vestuário. Além disso, aspectos relacionados ao processo de formação da estratégia, características comuns das micro e pequenas empresas, bem como especificidades das empresas do varejo do vestuário e seus processos.

### 2.1 ENTERPRISE ARCHITECTURE (EA)

Hamel e Prahalad (1994) afirmam que há uma relação entre os objetivos da corporação e sua afetação de recursos. Em geral, as metas são originadas a partir de estratégia corporativa, que se refere a como uma organização planeja adaptar e / ou alterar os aspectos do seu ambiente. Tecnologia é considerada muito importante para a corporação sustentar a competitividade no ambiente dinâmico (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Nesse sentido, Romero (2013) afirma que surge a necessidade de aplicação de uma metodologia que garanta que este processo de reestruturação seja realizado de forma adequada e que todos os impactos sejam devidamente mapeados e tratados, pois as empresas devem garantir que qualquer mudança na estratégia seja implementada em todos os níveis e áreas e de modo orquestrado.

EA é uma visão integrada e holística do sistema fundamental de uma organização, incorporado em pessoas, processos, aplicações, e assim por diante, suas relações com o outro e para o meio ambiente, e os princípios orientadores da sua concepção e evolução (IEEE, 2006). EA é definida como uma técnica ou modelagem de alto nível estratégico, projetada para ajudar os gerentes seniores a lidar com a complexidade do ambiente empresarial (LANKHORST, 2009).

Segundo Zachman (1987) e Ross, Weill e Robertson (2006) as metas estratégicas dos processos de negócios são corretamente mapeadas pela definição de uma arquitetura, conseguindo-se obter vantagens competitivas e, portanto, melhores resultados para o negócio. A difusão do conceito de *Enterprise Architecture* se aos estudos iniciais desses pesquisadores, que perceberam que os

sistemas de informação estão diretamente atrelados aos processos de negócios. Nesse sentido, Dodaf (2007) e Santos Júnior (2009) apontam que a EA captura a estrutura de uma organização, suas características e funcionalidades, bem como a interação dinâmica entre os seus diversos componentes, permitindo a evolução dos negócios e os sistemas nele existentes.

Os processos de negócios se tornam cada vez mais dependentes da tecnologia da informação (TI), assumindo um caráter universal, visto que as redes de computadores, sistemas integrados, e possibilidades inovativas, impulsionam as empresas às mudanças, como sugere Rosa (2008). Zachman (1987), foi um dos precursores na concepção de modelos de negócios suportados pelos sistemas de informação. Ross, Weill e Robertson (2006) descrevem EA como a comunicação entre processos de negócio de alto nível e requisitos de tecnologia da informação do modelo operacional de uma empresa. EA é definida por Gartner (2014), como o processo de tradução da visão de negócio e estratégia para a mudança empresarial eficaz, para criar, comunicar e melhorar os requisitos fundamentais, princípios e modelos que descrevem o estado futuro da empresa e permite sua evolução. Dessa forma, a utilização do modelo de EA alinha os objetivos e estratégias da organização com a tecnologia, normas, e processos organizacionais, promovendo integração e padronização em sintonia com o ambiente de negócios.

Na concepção de Nadler (1994), EA articula, ou promove o *modus operandi*, dos vários sistemas, estruturas, processos e estratégias que constituem uma empresa, não se restringindo ao uso isolado de ferramentas de TI para situações específicas, mas uma forma de fazer gestão integrada. Da mesma forma, Lankhorst (2009), aponta que EA forma e integra a estrutura das organizações, seus processos, aplicações, sistemas e técnicas, tendo como objetivo modelar, analisar e comunicar a organização. Belloquim (2011) concebe que com EA é possível mapear a organização inteira: começa com a estratégia, prossegue com o mapeamento dos processos de negócio e como esses processos executam a estratégia; passa então para os sistemas de informação que automatizam esses processos de negócio e termina identificando a infraestrutura tecnológica disponível para a execução desses sistemas. A EA possui vários níveis de detalhe e representações de modo a capturar os sistemas de informação e a adequação destes com os processos de negócio, de modo que todas as partes interessadas - *stakeholders* - possam obter uma imagem

do estado passado, atual e futuro da organização como salienta Niemann *et al.* (2010).

O termo *Enterprise Architecture* (EA) faz referência à planos para o desenvolvimento de cenários de Tecnologia da Informação nas organizações. Traz alguns dos principais pressupostos propostos por Zachman (1987) e Pereira e Souza (2004) e se estende para uma vertente mais aproximada do processo de negócio em detrimento do foco na tecnologia. A EA utiliza-se de visões lógicas de alto nível para facilitar a interação de informações descentralizadas, visando eliminação das redundâncias (ZACHMAN, 1987).

O autor afirma que, com o aumento do tamanho e da complexidade das implementações de sistemas de informação, é necessário o uso de construções lógicas, para definir e controlar as interfaces e a integração dos componentes do sistema organizacional (ZACHMAN, 1987). EA direciona-se ao alinhamento dos sistemas de informação, os processos organizacionais e a estratégia da empresa, que pode ser definida como a lógica organizadora para a infraestrutura de TI de uma organização e seus processos de negócio (BRADLEY, 2012).

A *Enterprise Architecture* (EA) pode servir a muitos objetivos, além de oferecer uma solução adequada para a compreensão e a investigação de relações e processos das organizações que desenvolvem planos estratégias e tecnologias da informação (MAMAGHANI; MADANI; SHARIFI, 2012). Ao fornecer visões gerais e normas abrangentes, objetiva alcançar de forma coerente e organizada os objetivos relacionados com os processos organizacionais, estruturas, fornecimento de informações e tecnologias (ROSS, WEILL & ROBERTSON, 2006; TAMM, SEDDON, SHANKS & REYNOLDS, 2011; WAGTER, VAN DEN BERG, LUIJPERS & STEENBERGEN, 2005).

A definição da EA é a representação de uma visão de alto nível do negócio da empresa, dos processos e sistemas de TI, na medida em que esses sistemas e processos são compartilhados por diferentes setores da empresa. Posiciona-se entre a TI e a formulação da estratégia de negócios (Tamm, *et al.*, 2011). Esses autores estudaram os benefícios que a EA pode levar às organizações, com uma revisão de literatura cuidadosa, identificaram que a EA leva à benefícios organizacionais por meio de seu impacto com os facilitadores, e, realizaram uma profunda discussão sobre diversos caminhos para pesquisas futuras, o que trouxe fundamental importância para seu estudo (Tamm, *et al.*, 2011).

EA define as relações e seus componentes na organização. Estes são constituídos por: 1) estratégia: estrutura para base das decisões e a utilização dos recursos para atingir os objetivos, 2) pessoas: recurso humano, as habilidades e como utilizar essas habilidades, 3) Estrutura organizacional: organização hierárquica e geográfica, 4) funções: tarefas e processos organizacionais, 5) informação: geração de conhecimento e dos dados utilizados pelas pessoas; processos e tecnologias e, 6) infraestrutura: equipamentos, máquinas, métodos e ferramentas requeridas, necessários para atingir os objetivos organizacionais (TARCISIUS, AL-EKRAM; PING, 2002)

EA é o processo de traduzir a visão estratégica de negócios em mudanças efetivas pela criação, comunicação e melhoria dos requisitos-chave, princípios e modelos que descrevem o estado atual e futuro da empresa (GARTNER, 2014). Este esforço precisa de uma estrutura operacional definida de forma clara, a fim de conceber e gerir a mudança contínua, necessária não apenas para manter as empresas em atividade, mas também para empresas em crescimento, e operá-las com sucesso durante todo seu período de existência (BERNUS; NEMES, 2010). Desta forma, a EA faz referência a um conjunto organizado, condizente e dinâmico de planos, visando a manutenção e o desenvolvimento das organizações. Schekkerman (2011) aponta que os benefícios da arquitetura são o conhecimento da infraestrutura para a comunicação, e análise por todos os interessados e a possibilidade de desenhar novas condições, de forma organizada.

### **2.1.1 As Is, To Be**

Analisar o impacto das mudanças dentro de uma organização é importante, mas também é necessário entender sua situação atual (*as is*), para planejar o futuro (*to be*) (DYER, 2009; ROSS; WEILL, ROBERTSON, 2006). A representação que a estrutura da empresa tem no presente é conhecida como *as is*, podendo ser conhecida por meio de sua documentação, por sua vez, a representação que a empresa terá no futuro é o modelo *to be* (SILVA, 2011).

Neste contexto de presente e futuro a organização toma suas decisões e define a EA, visando seus objetivos. EA procura resolver o problema a partir da base da organização (LIENHARD, 2007), necessitando ser construída sob uma abordagem alicerçada nos processos de negócio (LIMBERGER, 2010). EA é

orientada para processos de negócio, quando gestores e executivos começam a identificar as mudanças estratégicas necessárias ao novo contexto da organização (CORREIA, 2016).

Muitos resultados positivos da EA são listados por Tamm et al. (2011): 1) maior alinhamento organizacional; 2) melhorias na tomada de decisão; 3) aumento do desempenho e redução de custos. Empresas que fazem uso da EA, se antecipam e reagem rapidamente à novas informações, novas mudanças ou novas exigências do ramo de atividade em que estão inseridas. A combinação de sistemas existentes, a configuração desses serviços e seus investimentos com infraestrutura adequada podem aumentar sua velocidade, eficiência e flexibilidade (TAN; GALLUPE, 2006).

### **2.1.2 Processos**

As tecnologias dos processos suportam o modo de operar de uma organização. As tecnologias de informação constituem a fundação para a execução e ampliam ou limitam as estratégias da empresa (ROSS; WEILL; ROBERTSON, 2006). Os autores sugerem quatro modelos operacionais básicos que facilitam o entendimento e implementação de EA: coordenação, unificação, diversificação e replicação. O modelo operacional é definido no nível de padronização e integração de seus processos. Desta forma, EA passa a dar suporte ao modelo operacional definido (ROSS; WEILL; ROBERTSON, 2006).

No primeiro, coordenação, a ênfase está na baixa padronização e alta integração, ou seja, na integração e concentração em dados compartilhados. No segundo, a unificação, a ênfase desse modelo está na alta padronização, bem como a alta integração. O terceiro, diversificação é o oposto do modelo de unificação e envolve tanto a baixa integração como a baixa padronização. Cada negócio é dirigido mais ou menos independentemente, embora possa haver oportunidades de serviços compartilhados dentro da empresa (ROSS; WEILL; ROBERTSON, 2006). Por fim, replicação, privilegia a alta padronização e a baixa integração.

EA pode ser identificada como um conjunto de representações descritivas relevantes que servirão de base para as mudanças organizacionais (ZACHMAN, 2007), e deverá ser atualizada conforme sua utilização. Pode também ser utilizada como suporte para o desenvolvimento dos sistemas de informações e no

desenvolvimento da reengenharia organizacional (ZACHMAN, 2007), apoiando as melhorias na gestão e os processos de inovação (LIMBERGER, 2010).

### **2.1.3 Sistemas de informação**

A necessidade de desenvolvimento da EA emerge com o aumento da complexidade do processo de implantações de sistemas de informação (Zachman, 1987). Devido a isto são necessárias construções lógicas para definir e controlar interfaces e integração dos componentes do sistema organizacional. Sua proposta conforme Bradley, *et al.*, (2012), direciona o alinhamento dos sistemas de informação, processos organizacionais e estratégia da empresa e seria a lógica que organizaria a infraestrutura de TI e os processos de negócio. Atualmente a EA é definida como uma técnica ou modelagem de alto nível estratégico, que foi constituída para auxiliar os gestores a trabalhar com a complexidade do ambiente empresarial (LANKHORST, 2009). Ross, Weill & Robertson (2006) ressaltam que a EA pode ser caracterizada como uma forma de organização lógica para processos de negócio e infraestrutura de TI, refletindo os requisitos de integração e padronização do modelo operacional da empresa.

EA possui importância para promover o alinhamento entre os negócios e a TI (STRNADL, 2006). Seu conceito essencial está embasado na criação de um alicerce de execução que seja resultado da seleção cuidadosa de processos de TI, que devem ser padronizados e integrados (ROSS; WEILL; ROBERTSON, 2006). As abordagens disponíveis para EA têm como foco principal os aspectos técnicos da modelagem de elementos e relações, contemplando as linguagens, os métodos e os instrumentos, com forte influência da TI (DUARTE, 2011).

EA é tida como a lógica organizadora dos processos centrais de negócios e infraestrutura de TI (ROSS; WEILL; ROBERTSON, 2006). Porém, a definição da EA não se limita apenas à integração dos processos de negócio com a TI, mas também a integração dos negócios com os sistemas de informação. Esta considera os aspectos organizacionais, os usuários e o próprio sistema de informação (TAIT, 2000). Este alinhamento dos negócios com a TI é indispensável para a prática empresarial (LANKHORST, 2013). Para criar uma perspectiva integrada de negócios

são necessárias técnicas que descrevam as arquiteturas de forma coerente que se comunique com todas as partes interessadas e relevantes (LANKHORST, 2013). Isto cria uma necessidade de muitas abordagens para descrever as arquiteturas propostas, incluindo as *frameworks*.

#### **2.1.4 Frameworks existentes de EA**

O *framework* é uma estrutura lógica para a classificação e organização de informações organizacionais, relativas à sua administração e ao desenvolvimento dos sistemas de informação corporativos (Zachman, 1987). Seu uso introduz um componente de eficiência nas ações desenvolvidas na organização. Dentre os *frameworks* existentes são considerados os mais importantes: 1) *Framework Zachman*; 2) *The Open Group Architectural Framework (TOGAF)*; 3) *Federal Enterprise Architecture (FEA)* e; 4) *Gartner Methodology* (SESSIONS, 2007).

Criado em 1987 por John A. Zachman, o framework que leva o nome de seu criador tem por objetivo assegurar que a construção de sistemas corporativos seja feita de forma clara e fácil de entender, sendo equilibrada e completa (BOTTO, 2004) por meio do uso de sua arquitetura (SANTOS, 2012). O framework de Zachman, apresenta duas dimensões (LIMBERGER, 2010). Na primeira dimensão são apresentadas as muitas perspectivas e a visão de protagonistas independentes, que influenciam o artefato que será desenvolvido ou construído. Na segunda são representados os aspectos nos quais cada perspectiva deverá ser analisada, e estão relacionados aos sistemas de informação a serem desenvolvidos (LIMBERGER, 2010).

Pereira e Souza (2004) propuseram um método de EA para uma organização, tendo como base no modelo proposto por Sowa e Zachman (1992) que define vários artefatos para cada célula, um método que define a sequência de preenchimento das células de forma *top down* e uma abordagem incremental. Pereira e Souza (2004) apresentaram um instrumento desenvolvido com o propósito de suportar o modelo proposto por Zachman. Sua ferramenta: 1) se comporta como um repositório de informações para os conceitos da ferramenta, 2) produz os artefatos propostos que representam cada conteúdo, 3) permite a análise multidimensional entre os elementos que se preocupam com as perspectivas, e, 4) avalia a integridade, a

dependência e o nível de alinhamento dos negócios do sistema de informações. Os autores concluíram que a efetiva implementação é um desafio para as organizações.

Outro modelo de referência de EA mais citado na literatura é o TOGAF (FALCÃO, 2013), o qual define tanto um método como um conjunto de ferramentas para auxiliar na aceitação, produção, uso e manutenção de EA. Seu propósito é oferecer um método prático para o desenvolvimento de EA, que considerasse todas as questões relevantes para seu desenvolvimento (SCHEKKERMAN, 2011).

Lankhorst et al. (2009) afirmam que o *framework* TOGAF divide EA em quatro domínios de arquitetura: 1) Arquitetura de Negócios: define a estratégia de negócios, governança, organização e principais processos de negócio; 2) Arquitetura de Dados: descreve a estrutura de ativos de dados e recursos de gestão de dados lógicos e físicos de uma organização; 3) Arquitetura de Aplicativos: fornece um modelo para as aplicações individuais para serem implantadas, suas interações, e suas relações com os processos de negócio da organização; 4) Arquitetura de Tecnologia: descreve as capacidades lógicas de *software* e *hardware*.

O *framework Federal Enterprise Architecture* (FEA) foi criado em 2002 pelo *Office of Management and Budget* (OBM) e seu objetivo é identificar oportunidades que simplifiquem os processos, otimizem os investimentos em Tecnologia da Informação e unir o trabalho das agências dentro das linhas de negócio do Governo Federal Americano (TOMÉ, 2004). Este *framework* define que a organização é constituída por meio de segmentos, que são funcionalidades principais nos negócios sendo que podem ser tanto na missão central da organização quanto no seu segmento de atividade (TOMÉ, 2004, SESSIONS, 2007).

Por sua vez, o *framework Gartner Methodology*, que considera que o desempenho da EA depende do seu foco em desenvolver processos na prática (GARTNER, 2014). Sendo constituído pelas tendências do ambiente organizacional, estratégias, adequação da EA atual e futura, princípios e modelos, planejamento e governança e da gestão (SILVA, 2012). Neste *framework* a EA agrupa os interesses das organizações em três grupos: 1) proprietários, 2) especialistas em informação e, 3) implementadores da tecnologia (LIMBERGER, 2010), que agrupados agregam valor ao negócio permitindo a obtenção de uma arquitetura bem sucedida.

Quadro 1 - Resumo comparativo dos *frameworks* estudados

<b>Frameworks</b>	<b>Descrição</b>
Zachman	Estrutura lógica para classificação e organização das representações descritivas de uma empresa, assim como ao desenvolvimento dos sistemas corporativos (ZACHMAN, 1987).
TOGAF	Método detalhado e um conjunto de ferramentas de apoio para o desenvolvimento de <i>Enterprise Architecture Open Source</i> (THE OPEN GROUP, 2009).
FEA	Metodologia comum para a TI, na aquisição, utilização e disposição do governo dos EUA, com o propósito de unificar suas agências (FEA, 2007).
<i>Gartner Methodology</i>	Agrupamento de três grupos: proprietários, especialistas em informações e implementadores de tecnologia (SESSIONS, 2007).

Fonte: Zachman (1987); *The Open Group* (2009); FEA (2007); Sessions (2007); apud Correia (2016)

Todos os *frameworks* sob a ótica de EA possuem suas particularidades, mas com características complementares entre si, o Quadro 1 apresenta a síntese deles.

Os frameworks são utilizados na modelagem da arquitetura, derivam de uma abordagem sistêmica e estruturada para projetos de sistemas (TANG; HAN; CHEN, 2004). Mas existem controvérsias sobre as frameworks, o TOGAF foca na arquitetura técnica dos sistemas de informações, diminuindo questões organizacionais e não assegura o adequado alinhamento dos sistemas de informações com o negócio (VASCONCELOS et al., 2002). Outro questionamento é a de que essas *frameworks* sustentam que as organizações são construídas sobre princípios mecanicistas e utilizam gestão estruturada, mas o que se tem na prática das organizações é que existe um processo dinâmico e interativo, com perspectiva atual e futura (LIMBERGER, 2010).

## 2.2 BUSINESS ARCHITECTURE

Uma estrutura de Business Architecture (BA) é uma abordagem centrada na gestão de desempenho das organizações, favorecendo a criação de valor e a vantagem competitiva (MACKAY et al., 2008). O BA dá suporte para EA (ROMERO, 2013), na qual envolve os processos de negócios, alguns elementos como estrutura organizacional, análise situacional, clientes, mercados, produtos e estratégias no curto prazo (MENCHACA et al., 2013). Os processos de negócio formam um

conjunto de tarefas logicamente relacionadas e executadas apropriadamente, produzindo determinado resultado (LOMOW; NEWCOMER, 2004). O BA também pode ser utilizado para alinhar os objetivos estratégicos e as demandas tácitas (CORREIA, 2016).

O processo de negócio também pode ser considerado o conjunto de tarefas executadas de forma lógica para se alcançar os objetivos propostos e atingir o resultado desejado (DAVENPORT; SHORT, 1990), com ênfase no modo como as atividades são realizadas nas organizações. Envolve diversas atividades e diversas unidades da organização que são realizados por pessoas e criam valor para os clientes (LIN, YANG; PAI, 2002). Mas, os processos de negócio por meio de *Business Architecture* precisam atender aos requisitos de confiabilidade, integridade e disponibilidade para que tenham foco na tomada de decisão (JOHNSON et al. 2007).

Os processos de negócios podem ser classificados em: 1) operar, 2) superar os processos (AMICE, 1989). Sua importância está em operar os processos para criar valor para o cliente, desta forma, se o cliente seleciona o produto ou serviço em vez das alternativas comparáveis disponíveis, considera-se que a operação dos processos criou vantagem competitiva (MACKAY et al. 2008). Esses processos ao serem gerenciados respondem às mudanças em seu ambiente e sustentam a vantagem competitiva (BITICI, 2002).

Os processos após serem executados necessitam que sejam monitorados para que suas informações sejam analisadas e outras informações sobre seu desempenho sejam conhecidas. Sua otimização está em, por meio de informações sobre seu desempenho, identificar deficiências e aplicar medidas de melhorias nos processos (CAMPOS, 2013). Somente um ciclo com modelagem, execução, monitoramento e otimização pode gerar vantagens competitivas e sustentáveis (ROSA, 2008).

### 2.3 INFORMATION ARCHITECTURE

As pequenas empresas são associadas com altos níveis de adaptabilidade e flexibilidade econômica, além de serem vistas como a criação de oportunidades econômicas através da inovação (OCDE, 2002). Albertin (2010) assinala que as tecnologias de informação (TI) e comunicação estão cada vez mais presentes e

disponíveis na sociedade, seja por meio de mudanças nas políticas e práticas de negócios, ou por sua banalidade e assimilação, além do aparecimento da *internet*. Apesar do uso em massa de TI, nem todos os donos de empresas percebem os benefícios que podem advir do seu uso. Moraes *et al* (2004) afirma que muitos consideram esses investimentos como custos, não percebendo as melhorias na qualidade da prestação do serviço e/ou produto e o quanto a velocidade da informação é vital para a estratégia competitiva do seu negócio. Segundo o autor, muitos empresários alegam que a adoção de novas tecnologias é extremamente complexa e representa um custo elevado para os seus negócios.

As pequenas empresas que percebem o valor estratégico da TI, e já adotaram a TI como um papel estratégico para o sucesso do negócio, são consideradas maduras pela compreensão de suas vantagens no processo de gestão, como aponta Fuller (1996). Zimmerer e Scarborough (2002), destacam algumas vantagens na utilização da TI: a automação de tarefas específicas, que são realizadas em menos tempo, mais confiabilidade e menor custo; melhoria da base de informação para a tomada de decisões com agilidade, precisão e maior controle; melhoria no atendimento ao cliente, com entradas atualizadas e dinâmicas; integração nos processos de negócio; e o uso da internet como ferramenta de comunicação com os clientes e fornecedores, como um canal de vendas e acesso à informação. De acordo com O'Brien (2003), existem três papéis fundamentais de sistemas de informação: o apoio aos processos de negócio, a tomada de decisão de apoio e apoiar a vantagem competitiva. Essa percepção pode ajudar as MPEs numa visão clara da importância que a integração das informações e padronização dos processos tem para o negócio, justificando os seus investimentos, que também é uma preocupação constante dos executivos (BELTRAME; MAÇADA, 2009). Segundo os autores, a TI não é apenas uma ferramenta para automatizar os processos existentes, mas também um facilitador de mudanças organizacionais que podem levar a ganhos adicionais de produtividade.

A adoção de tecnologias mais recentes tem sido mais lenta entre MPEs em comparação com médias e grandes empresas, mas quando se considera os investimentos em TI na proporção de sua renda líquida, pode-se constatar que os valores investidos pelas pequenas empresas são comparáveis a grandes empresas como aponta Premkumar (2003). Beheshti (2004) salienta a importância do alinhamento de TI com a estratégia organizacional. Portanto, as necessidades de

hardware e software devem ser projetadas de acordo com as alterações necessárias em processos e sistemas existentes. Também para Prates e Ospina (2004), a adoção de TI está relacionada ao pré-estabelecido nas metas organizacionais. Existem alguns estudos de aumento do uso de TI por parte das PME e seus benefícios associados (CRAGG; MILLS, 2011): Johnston, Wade e McClean (2007) verificaram crescimento das receitas e as reduções de custos e Dibrell, Davis e Craig (2008) verificaram a importância de TI em inovação. Além disso, há indícios de que um bom ajuste entre o negócio e TI vai permitir à empresa ter um bom desempenho (BERGERON et al., 2004; CRAGG et al., 2002).

A relação de influência e dependência existente entre a TI e a organização já é algo conhecido e discutido por diversos autores, como, Hatch (1997), Castellani, Reinhard e Zwicker (1998) Laudon e Laudon (2007); O'Brien (2003) e Turban, Rainer e Potter (2003), na qual a TI influencia nas decisões da organização e a organização influencia nas decisões sobre a TI.

Na concepção de Tapscott (1997), o ambiente da economia digital possibilita diversas oportunidades para o uso da TI nos processos de negócios, deixando de ser apenas uma ferramenta para melhorar o que já é realizado, mas também de gerar oportunidades. Hohhof (2002), considera que a TI dá sustentação a cada passo do processo de informação e dos sistemas de informações: identificando os responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência, coletando e analisando informação, disseminando os resultados da inteligência, avaliando produtos e serviços. Para Albertin (2001), as mudanças e evoluções na economia e nos mercados têm provocado turbulências acentuadas. O autor considera que a TI passa a ser decisiva no fracasso ou sucesso de uma empresa, contribuindo para que ela possa ser mais ágil, flexível e forte, frente ao mercado, ao invés de ficar à sua mercê.

Sessions (2007) aponta que a EA pode ser um instrumento valioso para orientar a mudança e se manifesta de diversas formas. Entre os benefícios citados pelo autor na implementação da EA estão: aprimoramentos no uso da TI para conduzir a adaptabilidade do negócio e conseqüentemente aos sistemas de informação; parcerias próximas entre os grupos da área comercial e tecnológica; enfoque aprimorado nas metas organizacionais; moral aprimorada, na medida em que um número maior de indivíduos consegue ver uma correlação direta entre o seu trabalho e o sucesso da organização; número reduzido de falhas nos sistemas de TI;

numero reduzido de complexidade nos sistemas de TI existentes; agilidade aprimorada dos novos sistemas de TI; e alinhamento mais próximo entre os produtos de TI e as exigências do negócio.

A informação se constitui como um elemento integrador das diversas atividades e processos organizacionais, tanto no que se refere aos seus níveis operacional, gerencial ou estratégico, como na sua relação com o ambiente, onde a informação está inserida. (SPÍNOLA e PESSOA, 1997). No entanto, para que a informação seja acessível e útil para aqueles que a querem utilizar, é necessário que exista um sistema de informação - SI, que reúne, guarda, processa e facilita informação relevante para a organização, como afirma Cavalcanti (2009).

Subramanian e Nosek (2001) dizem que as decisões sobre o uso estratégico dos Sistemas de Informação são influenciadas pela percepção de valor destes, por parte da alta gerência das organizações. Esta influência é analisada nas seguintes óticas: a importância dos valores percebidos, a influência desta percepção e as formas como a organização interpreta estes valores, gerando regras de gerenciamento. Os sistemas de informação auxiliam a coleta dos dados, transformando-os em informações úteis aos usuários, como apontam Laudon e Laudon (2007).

A evolução dos sistemas de informação, decorrentes de novas possibilidades tecnológicas, possibilitaram aplicações cada vez mais complexas no processamento e simples no uso, integrando com maior qualidade os processos de negócios e os sistemas existentes e tecnologia de informação, justamente o que define *Information Architecture* - IA, entendida como o conjunto de elementos componentes de um sistema, que inclui planejamento, *hardware*, *software*, banco de dados, entre outros. (ZACHMAN, 1987). Essa integração agrega pessoal técnico em *hardware* e *software* com o pessoal da área de negócios da organização. (TAIT, 2000). Earl (1993) ressalta quatro razões que justificam essa integração entre SI, TI e negócios:

- a arquitetura fornece uma estrutura e um mecanismo, para considerar e projetar interfaces necessárias, compatibilidades e integração;
- a arquitetura fornece uma estrutura, para resolver e rever as escolhas tecnológicas;
- a arquitetura fornece uma estrutura, para implementar as necessidades de SI e negócios;

- a arquitetura está sempre servindo a necessidade de relacionamento entre a estratégia de negócios e a estratégia de TI.

A informação é considerada como um dos componentes mais importantes, sendo que as organizações têm utilizado ampla e intensamente esta tecnologia, tanto em nível estratégico como operacional. Esta utilização passa a ter como foco principal, não apenas a infra-estrutura tecnológica necessária para a realização de processos e estratégias, mas a efetiva utilização da informação e todo o seu poder de transformação e apoio às práticas organizacionais (ALBERTIN e MOURA, 2002, p. 45).

*Information Architecture* é definida por Turban et al. (2009) e Laudon e Laudon (2007) como um mapa das necessidades de informação da empresa para o alcance dos objetivos organizacionais e a forma como estão sendo atendidas pela TI. Ross, et al. (2006) a definem como a lógica para a organização de aplicativos, dados e infraestrutura de tecnologia incorporada em um conjunto de políticas e escolhas técnicas, cuja intenção é permitir a integração com a estratégia de negócios da empresa.

O foco de *Information Architecture* para este estudo é de identificar como os sistemas de informação se integram com os processos de negócios da organização, tendo a TI como uma ferramenta facilitadora desse processo, no suporte aos sistemas de informação da empresa. Nesse sentido, Tait (2000) afirma que a contribuição de *Information Architecture* se dá, precisamente, na ligação que faz entre todos os elementos envolvidos no desenvolvimento dos sistemas, tratando, em um mesmo grau de importância, todos os seus componentes, não somente focando em tecnologia ou dados. Segundo Silva (2011), *Information Architecture* identifica e modela as aplicações e dados que suportam *Business Architecture* previamente modelada.

## 2.4 RESOURCE BASED VIEW

O uso da *Resource Based View* – RBV alinhada com EA, permite um novo olhar sobre esse contexto e busca entender em quais recursos e capacidades as empresas devem basear seu crescimento e sua estratégia, que recursos devem ser

desenvolvidos, adquiridos, e em que sequência isso deve ocorrer (WERNERFELT, 1984).

A RBV, associada ao gerenciamento estratégico, vem sendo muito pesquisada nos últimos 25 anos (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993, TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; COATES e MCDERMOTT, 2002; BOWMAN e AMBROSINI, 2007; DAELLENBACH e ROUSE, 2007). Contudo as origens da RBV são usualmente atribuídas a Penrose (1959), em sua discussão sobre a natureza e sentido do processo de crescimento da empresa. Barney (1991) inicia seu estudo explanando que as empresas obtêm vantagem competitiva sustentada implementando estratégias que exploram suas forças internas, oportunidades do ambiente, neutralizando ameaças externas e evitando fraquezas internas. A RBV tem por finalidade explicar o comportamento das organizações fundamentando-se no pressuposto de que a seleção, a obtenção e a disposição dos recursos resultam nas vantagens competitivas sobre os concorrentes (CRUBELATTE; PASCUCI; GRAVE, 2008). É uma perspectiva teórica na qual os recursos da organização são tidos como sendo de modo estratégico, sendo fontes dessas vantagens competitivas (BARNEY, 1991).

A RBV aponta que as empresas dentro de um mercado (ou grupo) possam ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam. Supõe, também, que estes recursos talvez não sejam perfeitamente móveis nas empresas, e, portanto a heterogeneidade pode durar bastante (BARNEY, 1991). Segundo Grant (1991) e Hill e Jones (1996) os recursos são os meios financeiros, físicos, tecnológicos e humanos da organização, podendo ser tangíveis ou intangíveis, que se transformam em fatores de potencial geração de vantagens competitivas e lucros ao longo do tempo. Grant (1991) ainda ressalta que os recursos externos da organização estão em mudança contínua, sendo, os recursos internos da organização, os que proporcionam mais estabilidade para a definição dos propósitos da organização. Sendo assim, as organizações precisam verificar os recursos de que dispõem antes de lograr seus objetivos, e a formulação das estratégias deve estar embasada na combinação eficiente dos recursos disponíveis pela organização.

Barney (1991) afirma que para o recurso de uma empresa tenha um potencial para uma vantagem competitiva deve possuir algumas características: a) ser valioso, no sentido de explorar as oportunidades e neutralizar ameaças no ambiente da firma; b) ser raro entre os competidores atuais e potenciais; c) deve ser

imperfeitamente imitável; e d) não pode possuir um substituto equivalente para este recurso valioso, raro e imperfeitamente imitável.

Uma empresa que usufrui disso está implementando uma estratégia que não está sendo implantada simultaneamente por nenhum de seus competidores. Os recursos das empresas somente podem ser fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentada quando são valiosos, são valiosos quando permitem a uma empresa conceber ou implantar estratégias que melhoram sua eficiência e efetividade (BARNEY, 1991). Se os recursos valiosos são únicos entre um grupo de empresas que competem entre si, esses recursos gerarão uma vantagem competitiva. Barney ainda traz o conceito de recursos imitáveis que são os valiosos e raros e muito difíceis de serem obtidos.

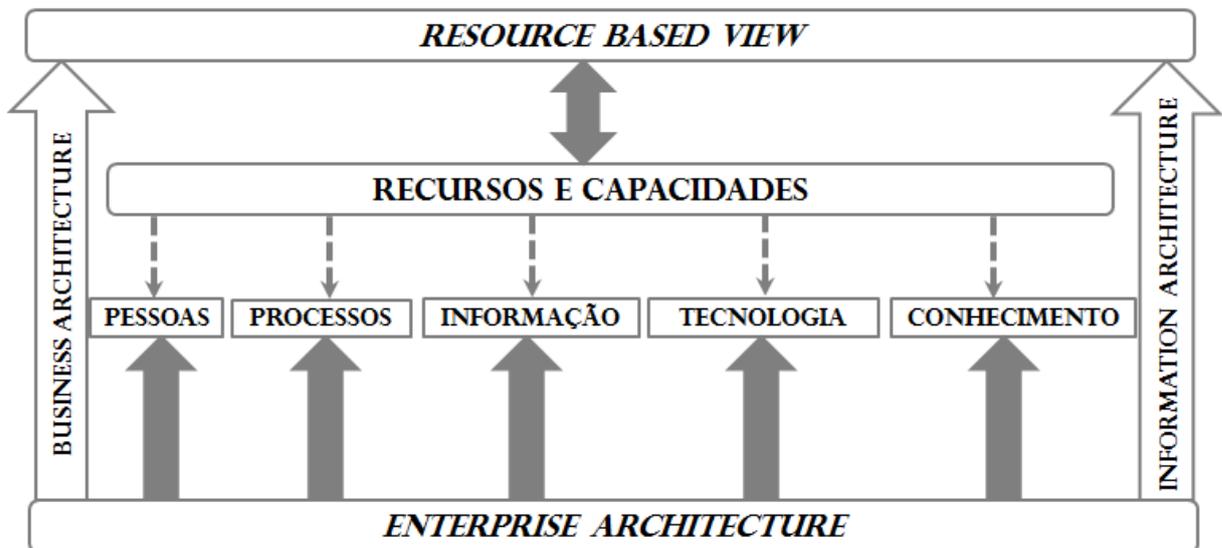
O modelo baseado em recursos explica diferenças de longo prazo em lucratividade da empresa que não podem ser atribuídas às diferenças nas condições da indústria (PETERAF, 1993). O autor ainda apresenta a heterogeneidade das empresas em termos de recursos e capacidades internas, as empresas que são distintas de suas rivais podem ter uma maior base para a vantagem competitiva, se combinarem as vantagens com as oportunidades ambientais. A heterogeneidade pode ser refletida em fatores que podem ser superiores de uma empresa para outra. O autor também traz o conceito de heterogeneidade como uma condição mais básica de vantagem competitiva e como sendo o conceito fundamental de gerenciamento estratégico.

A RBV ajuda os gerentes a entender que os recursos podem ser uma importante base para vantagem competitiva (PETERAF, 1993). Barney (1991) também traz o conceito de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentada. Na primeira, uma empresa é tida por ter uma vantagem competitiva quando está implantando uma estratégia de criação de valor não simultaneamente sendo implantada por qualquer atual ou potencial competidor. Uma empresa é tida por ter uma vantagem competitiva sustentada quando está implantando uma estratégia de criação de valor não simultaneamente sendo implantada por qualquer atual ou potencial competidor e quando estas outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia.

A vantagem competitiva sustentada requer que as condições de heterogeneidade sejam preservadas, se este é um fenômeno de vida curta, os fenômenos também serão breves, implica que as empresas de capacidades

variáveis são capazes de competir no mercado e, no mínimo, atingir o ponto de equilíbrio (PETERAF, 1993). Teece, Pisano e Shuen (1997) concluem que as forças competitivas aproximam-se particularmente das ligações para indústrias concentradas como sendo atrativas. Sugere também que as fontes da vantagem competitiva se encontram no nível da indústria, ou possivelmente em grupos dentro de uma indústria.

Figura 1 - Representação de *Enterprise Architecture* e RBV



Fonte: Correia (2016)

A EA fornece uma visão dos principais recursos da organização sejam pessoas, processos e tecnologia (ANAYA; ORTIZ, 2005), informação e conhecimento (IYER; GOTTLIEB, 2004). Ajuda a desenvolver uma rede de relacionamentos da organização, apoiada por ações da área de TI e com influência no relacionamento interno e externo da organização (DREYFUS; IYER, 2006). A proposição de Correia (2016), demonstrada na Figura 1, apresenta como a EA relaciona os recursos e capacidades da organização, na busca de vantagem competitiva e alcança a coerência e a consistência de uma arquitetura de negócios, respalda em *Business Architecture* e de sistemas de informação, embasada também em *Information Architecture*. Os recursos e capacidades requeridas para a obtenção de vantagem competitiva e a integração dos processos com o suporte de informações pela *enterprise architecture*, estão vinculados aos processos, pessoas, informações, estrutura de tecnologia e conhecimento, a EA possibilita a integração entre os processos de negócios e sua estrutura de informações.

## 2.5 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO VAREJO

Até a década de 70 aplicavam-se ao segmento das pequenas empresas os mesmos princípios administrativos usados nas grandes organizações em menor escala como aponta White (1995). Somente após a crise ocorrida nos anos 70 e 80 atingindo países desenvolvidos e em desenvolvimento, é que ocorreu a mudança no modelo econômico, que se apoiava no modelo industrial de produção em massa (DAY, 2000). Foi nesse período que se deu a reemergência das pequenas empresas, em um período de transformações crescentes e constantes na sociedade, com o incremento do setor de serviços, a diminuição dos níveis hierárquicos, o enxugamento das estruturas organizacionais, o desenvolvimento de negócios virtuais, entre outras, sugerem que as organizações de menor porte adquiriram maior representatividade, despontando como forma empresarial dominante, sendo anunciadas como propulsoras do crescimento econômico (DAY, 2000; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

As empresas do varejo apresentam boa representatividade na economia, gerando riqueza e empregando pessoas como citado anteriormente. Quando se considera o número de empresas ativas, verifica-se que as MPEs representam aproximadamente 99% do total (SEBRAE, 2013a). No comércio varejista, as empresas que possuíam até 19 pessoas ocupadas (96,8% do total) foram as que geraram a maior parcela da receita operacional líquida, R\$ 490,6 bilhões (37,9%), pagaram a maior parte das remunerações, R\$ 54,2 bilhões (46,2%), e empregaram a maior parte do pessoal ocupado (57,9%), 4,6 milhões de pessoas (IBGE, 2016). Embora a taxa de sobrevivência das MPEs do Comércio no Brasil constituídas há 2 anos tenha crescido (SEBRAE, 2013a), importante dar atenção a profissionalização dos gestores e da gestão destas empresas, já que são representativas.

A integração dos processos de negócios com os sistemas de informação das organizações é também uma necessidade das pequenas empresas na busca de competitividade no ambiente empresarial. O papel econômico e social que as pequenas empresas representam nos países onde operam é significativo. Nos países em desenvolvimento mais recentemente industrializados, as pequenas empresas representam a maioria das empresas e repondem por uma parcela significativa da atividade econômica do setor privado (BANCO MUNDIAL, 2002), ou

são reconhecidas como fundamentais para o desenvolvimento futuro da economia (LI, VERTINSKY; DONGSHOU, 2004).

La Rosa *et. al.* (2011), aponta que nos últimos anos existe um crescente interesse em adequar os sistemas de informação, de uma forma orientada, para os processos de negócio. Para as MPEs, trata-se de uma questão extremamente importante, no qual são escassas as informações sobre o assunto e pouco conhecimento se tem de sua relevância no processo estratégico (MORAES *et al.* 2004). Segundo os autores, a maior parte dos dirigentes de empresas de pequeno porte não visualiza a tecnologia da informação como uma ferramenta capaz de auxiliar no processo decisório e cumprir propósitos estratégicos, empregando-a, muitas vezes, apenas em tarefas administrativas e operacionais. Além disso, Moraes *et al.* (2004) apontam que outro motivo que contribui para que a tecnologia da informação ainda não se encontre disseminada no segmento das pequenas empresas é a falta de sua adequação a este ambiente, no qual é implementada, sem que se considerem suas especificidades de gestão. Ampliou-se a oferta de softwares; no entanto, ainda há grande lacuna para atender as necessidades específicas em razão do porte e segmento de negócio onde a empresa atua.

A literatura sobre o assunto apresenta uma série de barreiras a serem transpostas, para se utilizar a tecnologia da informação no processo estratégico das pequenas organizações, tais como: implementar tecnologias acessíveis financeiramente, conseguir maior envolvimento do proprietário-dirigente no processo de implementação, fornecer treinamento e educação apropriados aos funcionários e proprietários. Assim sendo, no âmbito das pequenas empresas, é relevante fazer pesquisas que viabilizem a adequação da tecnologia da informação às suas necessidades, para melhoria de sua gestão estratégica (MORAES *et. al.* 2004). Em razão disso, este estudo se torna mais interessante, já que visa pela aplicação de um modelo próprio para MPEs do varejo do vestuário, vincular os processos de negócio aos sistemas de informação.

### **2.5.1 Visão geral do varejo**

O “varejo consiste nas atividades de negócio envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de qualquer serviço a consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar e residencial” (MATTAR, 2011). O varejista

é definido pelas diversas atividades que caracterizam a venda de bens e serviços, de forma a atender as necessidades do consumidor final (BERMAN e EVANS, 1998; LEVY e WEITZ, 2000; PARENTE, 2000). Kotler e Armstrong (2012) complementam o conceito de varejo expondo que a comercialização dos produtos deve ser para uso pessoal e não empresarial. Tem-se, ainda, que o varejo é o estágio final do processo de distribuição (BERMAN e EVANS, 1998), sendo assim, é influenciado por fatores controláveis como bens e serviços, distribuição física e comunicação, e os fatores incontrolláveis; como consumidor, concorrência, condições econômicas, legislação, dentre outros (RACHMAN, 1979).

Quadro 2 – Definições do Varejo

<b>DEFINIÇÕES DE VAREJO</b>	<b>AUTORES</b>
Varejo é definido como "venda por miúdo ou a retalho".	Holanda, 1988, p.664
Define varejo como "todas as atividades envolvidas diretamente na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal".	Kotler, 1998, p.493
Diz que varejo é "a venda de produtos e serviços para o consumidor final".	Cox, 1996, p. 3
Resume que "qualquer um que venda um produto ou serviço para o uso pessoal ou doméstico está realizando uma transação no varejo".	Mason, 1993, p.7
Varejo é definido como "Atividade comercial de venda de produtos ou serviços, feita diretamente ao consumidor final. Comércio de mercadorias em pequenas quantidades."	Ferreira, A. B. H., 1999, p. 2046
O varejo é "um negócio que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores". Dentro de um modelo clássico de distribuição, o varejo é o último elo da cadeia	Levy; Weitz, 2000, p. 8
Define varejo como "todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final."	Parente, 2000, p. 22
O varejo "consiste nas atividades envolvidas na venda de produtos e serviços, para os consumidores, de uso particular, familiar ou doméstico."	Berman; Evan, 1998, p. 3
As funções varejistas são imprescindíveis para que o consumidor tenha acesso aos produtos de que necessita, dentro de suas próprias condições.	Rosenbloom, 2002

Fonte: Romano (2011).

Inclui, portanto: alimentos rápidos, divertimentos, lavagens de roupas e serviços de saúde e até móveis, automóveis e residências. Como é a última ponta

da cadeia, agrega valor por englobar um conjunto de atividades de negócios já que está em contato direto com o consumidor final. Há várias definições de varejo, como apresentadas no Quadro 2.

Levy e Weitz (2000) classificam o varejo com a seguinte estrutura:

- a) *Varejo com Loja* – dentro dessa classificação, incluem-se os varejistas de alimentos (supermercados convencionais, superlojas, supermercados de depósito, lojas de conveniência);
- b) *Varejistas de mercadorias em geral* – nesse caso, incluem-se os varejistas como: lojas de departamentos, lojas tradicionais de descontos, lojas de produtos diferenciados, especialistas de categorias, *Warehouse Clubs*, hipermercados e varejistas de serviços;
- c) *Varejo sem Loja* - esses varejistas são definidos em termos de mídias que utilizam para se comunicar com seus clientes. Existem os seguintes tipos: varejo de catálogos e malas- diretas, varejo de *vending machines*, varejo de compra em casa pela TV.

Para evidenciar os principais desafios para o sucesso das empresas varejistas, Neves (1999) realizou uma coletânea de opiniões de diversos autores e dentre os fatores analisados, destaca:

- o crescimento do poder de compra das grandes redes varejistas;
- o uso da tecnologia como fator gerador de informações para a tomada de decisão e como facilitador da expansão dos produtos e serviços oferecidos;
- a adequação do sortimento às necessidades específicas dos consumidores; ferramentas que permitem o monitoramento contínuo do comportamento do consumidor, identificando e antecipando suas necessidades e tendências;
- a mudança da exposição de produtos e promoção mais orientados às necessidades do consumidor, incorporando conceitos de gerenciamento por categorias e ambientação de lojas;
- a revisão dos processos de abastecimento e de reposição, visando a sua otimização e o aumento da oferta de produtos, objetivando eliminar as quebras/faltas, sem que seja necessário elevar os níveis de estoque;

- o uso de ferramentas financeiras na gestão e no controle da operação, como também oferta de alternativas de financiamento aos consumidores;
- a busca incansável pela redução dos custos fixos e a amortização dos investimentos em ativos;
- além da exploração de canais alternativos, tais como a internet.

Com o objetivo de ser mais eficientes e mais adequados às necessidades do mercado e do consumidor, o varejo vem sofrendo ritmo acelerado de mudanças, pois diversos modelos e formatos de lojas foram modificados e novos formatos surgiram com o objetivo de ser mais eficientes e mais adequados às necessidades do mercado e do consumidor. Segundo Parente (2000), os principais fatos geradores dessas mudanças são os seguintes:

- a) *Aumento da globalização*: com a globalização, grandes grupos empresariais estrangeiros chegaram ao Brasil, por atividades próprias, ou por associações com terceiros;
- b) *Polarização (massificação x especialização)*: a existência de tendência de polarização, entre pequenos varejistas especialistas e grandes varejistas massificados;
- c) *Aumento da concorrência de formatos substitutos*: a concorrência no varejo não é exercida apenas por operações do mesmo formato, mas também por diversos tipos de varejistas;
- d) *Tecnologia de Informação (TI)*: a tecnologia tem gerado melhores métodos de gestão, redução de custos e melhor nível de atendimento aos consumidores;
- e) *Novos formatos e composição varejistas*: o surgimento de novos formatos, modelos e inovações tem reduzido o ciclo de vida das instituições tradicionais, que precisam ceder espaço aos novos modelos;
- f) *Expansão do varejo sem loja*: o volume de vendas do varejo sem loja, em suas diversas modalidades, tende a aumentar. Dentre elas, destaca-se o varejo virtual;
- g) *Varejo virtual*: nos últimos anos, tem-se registrado aumento do varejo eletrônico. Através da Internet, o consumidor vem aumentando suas alternativas de compras e, com isso, exercendo maior controle sobre seu processo decisório;

- h) *Aumento do varejo de serviços*: os consumidores passaram, nas últimas décadas, a consumir mais serviço;
- i) *Maior foco no cliente e no marketing de relacionamento*: o uso da TI, como por exemplo, os bancos de dados, tem possibilitado aos varejistas o desenvolvimento de relacionamentos mais individualizados e duradouros com os seus consumidores. Além disso, com a Internet viabilizando um ambiente mais interativo, amplia-se o conceito de relacionamento, para criar comunidades;
- j) *Mudança no comportamento do consumidor*: a busca de conveniência e a falta de tempo são características marcantes, que vêm influenciando o comportamento e os hábitos de compra;
- k) *Aumento do sistema de autoatendimento*: vários varejistas tradicionais, que operavam com vendedores, passaram a usar o estilo de autoatendimento para atender seus clientes;
- l) *Mudanças nas características do mercado brasileiro*: o aumento do poder de compras das cidades do interior; o crescimento da importância econômica das regiões norte e centro-oeste; o envelhecimento da população; o crescimento de domicílios menores; a melhora da educação; o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho e outros fatores têm mudado bastante as características do mercado brasileiro.

Complementando, Senhoras (2003) considera que o desenvolvimento de novos formatos e padrões de atendimento, produtos e serviços prestados, tem origem nas mudanças do comportamento dos consumidores, uma vez que o enfoque atual do marketing é baseado em sua satisfação ou em “seu encantamento”. Segundo o autor, alguns fatores contribuíram para essas mudanças tais como: estabilização da moeda, entrada da mulher no mercado de trabalho, maior poder de decisão por parte das crianças e adolescentes, envelhecimento da população, abertura ao mercado internacional, conscientização dos direitos e dos deveres dos consumidores, maior comparação de preços, produtos e serviços, maior individualização e sofisticação dos consumidores e a preocupação com sua satisfação individual (corpo, mente e espírito). Além disso, Senhoras (2003), salienta que o sucesso de qualquer empreendimento varejista está na descoberta e na manutenção de um diferencial competitivo e na constante busca de agregar valor

aos produtos e serviços, baseados no ponto de vista do consumidor. Uma vez que os consumidores passaram a ser o “centro das atenções”, o setor também passou a necessitar cada vez mais de planejamento estratégico, logística eficiente e tecnologia, tanto as de retaguarda, quanto as sociais (SENHORAS, 2003).

### **2.5.2 Varejo do vestuário**

Marques (2004) aponta que as principais características do setor de vestuário são:

- pulverização (vários formatos de lojas);
- produto perecível em virtude da moda e de sazonalidade;
- uma cadeia de suprimentos fragmentada e pouco estruturada;
- grande destaque para a marca que é essencial como processo de diferenciação;
- mercado de fácil entrada, uma vez que o investimento é baixo;
- alto grau de informalidade e baixo profissionalismo.

Laban Neto (2004) comenta que o varejo é um setor que vem sofrendo profundas transformações nos últimos anos, motivadas pela globalização, pela concentração e pelo alto grau de competitividade que caracteriza o setor. O autor salienta que para sobreviver neste cenário, o varejista necessita adequar seu modelo de criação de valor de forma constante, buscando novas formas de atuação e desenvolvendo o relacionamento com seus consumidores e fornecedores, através da utilização de tecnologias avançadas de operação e gestão, bem como de conceitos e métodos avançados de marketing (LABAN NETO, 2004, p.41).

Mattar (2011) indica que outros fatores também impactam diretamente no varejo, como é o caso de mudanças culturais, demográficas, sociais, tecnológicas além da já citada globalização das economias e do ritmo acelerado de consolidações, que têm afetado radicalmente a maneira como as atividades varejistas estão sendo exercidas atualmente. Nesse sentido, Nogueira (1995) afirma que o varejo tem passado por um momento de quebra de paradigmas, respeitados por longo período de tempo. Dentre eles, destaca-se a mudança do foco do produto

para o cliente; precificação global (decorrente da soma de custo e lucro, o que resulta na busca do controle e redução de custos para trabalhar com preço baixo e com lucro); expansão de resultados e não apenas de vendas; necessidade de “encantar os clientes” (pela oferta de serviços diferenciados) e não apenas pela venda de produtos; a loja necessita ser local de lazer, além de ser local de compras; a venda deve ter como objetivo “manter ou fidelizar a clientela”; o negócio deve ser orientado para gerar valor (mesclando o preço pago pelo produto e os valores intangíveis, como qualidade, serviços e conveniência). Surge um novo tipo de loja, a loja que coloca os produtos e serviços onde está o cliente, sem se ater apenas aos clientes que vêm até a loja (NOGUEIRA, 1995).

França e Siqueira (2003), previram a revolução que esse novo conceito de loja diante os padrões tradicionais de relacionamento existentes entre o comércio e os agentes externos que com ele interagem, bem como o impacto em toda a cadeia de distribuição. Os autores afirmam, que essas grandes inovações observadas no setor varejista, parecem conduzir a novos paradigmas, que alterarão os tradicionais modelos de negócios, impactando a filosofia de trabalho e de atendimento ao cliente, uma vez que será baseada na personalização dos serviços e dos produtos, impondo mudanças na logística, no estoque e no nível de serviços oferecidos.

Ambientes inovadores trazem mudanças consideráveis no comportamento de compra, influenciando inclusive o tempo destinado para as compras. Esses ambientes também são responsáveis por expressar aspectos do posicionamento da loja, como o tipo de clientela buscada e permite provocar reações emocionais nos clientes, as quais, por sua vez, influenciam a probabilidade de compra, bem como os volumes de tempo e de dinheiro gastos no processo (FARIAS, 2007. GIRALDI; SPINELLI; CAMPOMAR, 2008, KOTLER, 1973).

Em uma loja tradicional, a atmosfera é constituída por três elementos: o ambiente, o design e o social. O ambiente relaciona-se com as condições que afetam os cinco sentidos humanos: a audição relacionada ao tipo e volume de música; o tátil que se refere à maciez, à suavidade e à temperatura; e os olfativos que se relacionam aos cheiros e ao frescor. Já o design foca essencialmente as características visuais da loja, como por exemplo: *layout*, arquitetura, cores, materiais utilizados, estilo e decoração. O social leva em consideração o número de profissionais existentes na loja, a maneira como estão vestidos e apresentados, a educação e a cortesia, fazendo com que isso impacte na qualidade do atendimento

(ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000. FARIAS, 2007. GIRALDI; SPINELLI; CAMPOMAR, 2008).

Para atender ao “novo consumidor” essas lojas necessitam ser revistas ou reinventadas. Diante das exigências do mercado, em termos de agilidade, flexibilidade, resposta rápida ao cliente, melhoria no nível de serviço, entre outros, as empresas têm buscado a incorporação de novas tecnologias às suas práticas em busca de aperfeiçoar suas operações e obter vantagens competitivas (OLIVEIRA, 2010). Marques (2004), comenta que cada vez mais será necessário o controle de estoques rígidos e eficientes, para que o consumidor encontre os produtos desejados no momento em que os procurar. Com a concorrência a um clique de distância, as lojas terão de ser criadas em localizações privilegiadas, com acesso fácil e comodidades. A interação entre o produto e o vendedor deverá ser momento de prazer, no qual o consumidor terá a oportunidade de obter a qualidade de serviços de acordo com seus anseios (MARQUES, 2004).

### **2.5.3 Processos do varejo**

Um processo pode ser definido como “um conjunto estruturado e mensurável de atividades destinadas a produzir um resultado específico para um determinado cliente ou mercado” (DAVENPORT, 1993). Para Cruz (2003, p.63) o “processo é o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes”. Os processos de negócios são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são apoiados por outros processos internos, envolvendo diversas funções e atividades, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo (AMARAL et.al.; 2008).

Quando se considera os aspectos de processos relacionados especificamente ao varejo, Marques (2004) destaca que os mais críticos são:

- atendimento ao cliente;
- gestão do relacionamento com os clientes;
- compras e negociação com os fornecedores;
- logística e distribuição;

- gerenciamento da demanda e do estoque;
- eficiência operacional e formação do quadro de pessoal;
- segurança e prevenção de perdas.

As funções clássicas que integram o varejo segundo Webster (1974), e que devem ser consideradas estão apresentadas no Quadro 3:

Quadro 3 – Funções clássicas do varejo

<b>Vendas</b>	Promover o produto junto a clientes potenciais
<b>Compras</b>	Comprar uma variedade de produtos de vários vendedores, usualmente para revenda
<b>Seleção</b>	Fazer sortimento de produtos, geralmente inter-relacionados, para os clientes potenciais
<b>Financiamento</b>	Oferecer crédito a clientes potenciais para facilitar a transação: providenciar também recursos para os vendedores para ajudá-los a financiar seus negócios
<b>Armazenamento</b>	Proteger o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor
<b>Distribuição</b>	Comprar em grande quantidade e dividi-la em quantidades desejadas pelos clientes
<b>Controle de qualidade</b>	Avaliar a qualidade dos produtos e ajudar em seu melhoramento
<b>Transporte</b>	Movimentação física do produto do produtor ao consumidor
<b>Informações de marketing</b>	Prestam informação aos fabricantes sobre condições de mercado, incluindo volume de vendas, tendências de moda e condições de preços
<b>Riscos</b>	Absorver riscos dos negócios, especialmente riscos de manutenção de estoques, obsolescência de produtos etc

Fonte: adaptado de Webster (1974)

Marques (2004) aponta que entre os processos mais críticos do varejo estão: atendimento ao cliente, gestão do relacionamento com os clientes, compras e negociação com os fornecedores, logística e distribuição, gerenciamento da demanda e do estoque, eficiência operacional e formação do quadro de pessoal, além da segurança e prevenção de perdas. Destaca-se os principais processos na sequência.

### 2.5.3.1 Atendimento ao cliente

Segundo Marques (2004), o processo de atendimento aos clientes envolve todas as atividades que suportam os diversos canais de contato com o cliente, passando por todas as etapas de um processo de compras, que abrange desde a busca por informações referentes aos produtos até o pós-vendas. Para conquistar a preferência dos consumidores, os varejistas devem facilitar cada vez mais o processo de compra (SEIDERS, BERRY e GRESHAM, 2000), principalmente no tocante a:

- a) Acesso: cada vez mais, os varejistas precisam estar acessíveis e disponíveis em todos os canais;
- b) Procura: os mecanismos de busca e escolha de produtos devem ser eficientes e rápidos;
- c) Posse: o processo de transferência de posse deve ser cada vez mais fácil e ágil;
- d) Transações: os processos para realização das transações necessitam ser rápidos e fáceis de serem realizados.

A atividade de vendas é um processo consequente do atendimento ao cliente, e é de responsabilidade da empresa e de seus funcionários o desenvolvimento de habilidades para o êxito na transação. De acordo com Levy e Weitz (2000, p. 522), “o processo de vendas é um conjunto de responsabilidade dos vendedores para facilitar a decisão de compra do cliente”.

A empresa que deseja alcançar o sucesso e o crescimento num ambiente cada vez mais turbulento e complexo deve procurar manter seus clientes atuais e estar a procura de novos (STANTON e SPIRO, 1999, p.48). Segundo os autores, o processo de vendas é composto por oito etapas, que são: prospecção, preparação da venda, abordagem, avaliação de necessidades, apresentação, respostas às objeções, fechamento e acompanhamento. Estes passos podem ser imaginados como uma cadeia, com cada um de seus elos devendo ser fechado com sucesso, sendo que há boas chances de fracasso na venda, caso um destes seja rompido (STANTON e SPIRO, 1999, p.48).

### 2.5.3.2 Gestão de relacionamento

A gestão do relacionamento com os clientes, envolve os processos de captura de informações sobre as interações dos clientes com a empresa, visando identificar e atender as suas necessidades, de forma diferenciada, oferecendo produtos e serviços cada vez mais customizados (MARQUES, 2004).

O principal foco dos processos de atendimento e gestão de relacionamento são: Identificar quem são os clientes? Onde estão? O que querem? O que pode ser vendido para eles? Quanto deve ser comprado para atendê-los? Quais os tipos de promoções que devem ser feitas? Que tipos de produtos deve-se ter no *mix*? Qual o nível de inventário que deve ser mantido? Como surpreender os clientes e desenvolver novos produtos para a próxima estação? (RAJAMANI, GUHA, 2006).

### 2.5.3.3 Compras

Segundo Viana (2002), um dos objetivos primordiais do processo de compras é a busca pela qualidade dos produtos, a definição das quantidades desejadas, a busca pelo melhor preço e prazo. As fases básicas do processo de compras são: pesquisa e aquisição. A pesquisa envolve o estudo de mercado, materiais, análise de preços, busca e seleção dos fornecedores. Já a aquisição envolve a análise das cotações, entrevistas com vendedores, negociação e efetivação das encomendas (VIANA, 2002).

O processo de compras com uma execução eficaz, devem considerar preço, prazo, volume e qualidade como aponta Dias (1997). Segundo o autor, somente dessa forma a empresa pode se beneficiar da redução dos custos que esse processo bem conduzido pode trazer. Nesse sentido, Martins e Alt (2009) consideram que o processo de compras é estratégico para os negócios, já que movimenta um volume significativo de recursos financeiros.

### 2.5.3.4 Logística

De acordo com Ballou (1995) a logística empresarial abrange todas as atividades de movimentação e armazenagem. Essas atividades facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final,

assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 1995, p.24). A logística empresarial refere-se ao processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados. Sua cobertura vai desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos dos consumidores (FLEURY et al, 2000).

Segundo Christopher (1997), a logística empresarial tem como foco a produção, a distribuição e a integração de todas as atividades que envolvam a aproximação entre os fornecedores e clientes, visando à redução de custos e à melhoria da eficiência, disponibilizando os produtos certos no lugar e no momento necessários. A administração logística de uma empresa envolve diversos serviços, tais como: atendimento ao cliente; processamento de pedidos; inventário; previsão de demanda; gestão de tráfego e de transporte; armazenagem e estocagem; movimentação de materiais; localização de produtos nas fábricas; armazéns/depósitos e lojas; embalagem; administração de devolução e remoção de refugo (LAMBERT et al., 1998).

#### 2.5.3.5 Gerenciamento da demanda

De acordo com Cox et al. (1998), o termo “Gestão de Demanda” é definido como a função do negócio que se encarrega em predizer e reconhecer todas as demandas por produtos e serviços para atender ao mercado. Tem como objetivo coordenar e controlar todos os fatores da demanda para que o sistema produtivo possa ser utilizado com eficiência e para que os prazos de entrega de produtos sejam cumpridos (CHASE et al., 2006). A palavra “demanda” significa “uma necessidade para um produto ou componente particular” (COX et al., 1998).

Marques (2004), comenta sobre o gerenciamento da demanda no varejo, evidenciando que para o êxito na gestão da demanda, é necessário o perfeito balanceamento do estoque de produtos, visando manter o estoque mínimo com a demanda totalmente atendida.

### 2.5.3.6 Cadeia de suprimentos e eficiência operacional

A cadeia de abastecimento pode ser entendida como o conjunto de entidades envolvidas no projeto de novos produtos e serviços que vão desde a matéria-prima, sua transformação em produtos acabados ou semi-acabados até a sua entrega ao consumidor final (CHOPRA; MEINDL, 2004; SWAMINATHAN; TAYUR, 2003; KESKINOCAK; TAYUR, 2001; BALLOU, 1995). Para Bowersox *et al.* (1986), o canal de distribuição é um sistema de relacionamento entre empresas que participam do processo de compra e venda de bens ou serviços. O objetivo da gestão da cadeia de suprimentos é o aumento das vendas de produtos e serviços para os consumidores finais, visando ao mesmo tempo a redução dos inventários e de seus custos operacionais (HUGOS, THOMAS, 2006). Pelton *et al.* (2002) acrescentam sobre a questão do relacionamento, quando se define o canal de distribuição/marketing como um meio de troca que pode criar valor ao consumidor.

A cadeia de suprimentos é composta por todas as empresas envolvidas nos processos de criação, produção e entrega de um produto para um mercado, onde fazem parte: os produtores, os distribuidores, os varejistas, os consumidores e os provedores de serviços (HUGOS; THOMAS, 2006). Os autores salientam que todo varejista faz parte de pelo menos uma cadeia de suprimentos e geralmente participa de várias. A gestão da cadeia envolve os processos de coordenação, da produção, do inventário, da localização e do transporte para que todos os elos da cadeia de suprimentos fiquem sempre abastecidos com o melhor *mix* para poder ofertar aos seus mercados os melhores serviços (HUGOS, THOMAS, 2006).

### 2.5.3.7 Gestão do estoque

O objetivo do controle de estoque é determinar os níveis de estoque que deverão ser disponibilizados, já que variam de acordo com a demanda, ressuprimento, devoluções e obsolescência dos produtos (BALLOU, 2006). De acordo com Francisquini e Gurgel (2004), o controle de estoque é realizado basicamente por meio do rastreamento dos produtos disponíveis em uma empresa, de forma informatizada ou manual. Sua função é o de gerir o fluxo de informações adequado e documentado, visando o controle dos produtos em questão (FRANCISQUINI; GURGEL, 2004). Para o varejo, a gestão dos estoques é

extremamente relevante, já que a ausência de produtos nas prateleiras significa perdas nos resultados.

O impacto financeiro que uma má gestão de estoque causa no varejo justifica o seu controle como aponta Arnold (1999). O autor salienta, que preferencialmente, a gestão dos estoques deve ser sistematizada, possibilitando agilidade na visualização de sua movimentação. Os procedimentos básicos para tal é a identificação de cada item, a conferência das quantidades compradas e entregues, o registro de cada transação de movimentação de entrada e de saída e a correta movimentação física dos produtos (ARNOLD, 1999).

As auditorias dos estoques ou inventários são importantes para garantir a eficiência na transação de materiais e devem ser realizadas de forma periódica e cíclica (BALLOU, 2006). A acuracidade de estoque refere-se à mensuração da quantidade de materiais encontrada fisicamente pela quantidade registrada no sistema de informação. Arnold (1999) salienta que para um nível adequado de acuracidade de estoque, faz-se necessário uma sistemática que garanta a qualidade de entrada e manutenção dos seus registros, que devem ser precisos para evitar perdas ao longo de todos os elos da cadeia.

Dentre os muitos fatores que podem ocasionar erros nos registros de estoque, estão:

...roubos, falta de segurança no armazém, falta de regularidade de inventários, falta de treinamento de funcionários, retirada de materiais sem apontamento/autorização, erros nos registros de estoques, problemas com sistemas de informação, erros operacionais, processos de reabastecimentos, *turnover* de funcionários, erros de localização de produtos, baixa remuneração dos envolvidos no estoque, falta de tecnologia da informação, baixo nível de controle do armazém, erros de recebimento e procedimentos de estoque inadequados. (ARNOLD, 1999).

Os estoques podem ser classificados da seguinte maneira (CHOPRA; MEINDL, 2004):

- a) *Estoque Cíclico* – é a quantidade média de estoque usada para atender à demanda entre os recebimentos de remessas do fornecedor. O maior dilema neste caso é enfrentar o custo de manter maiores lotes de estoque contra o custo de pedir produtos com frequência;

- b) *Estoque de Segurança* – refere-se ao estoque mantido caso a demanda ultrapasse a expectativa. Neste caso, o maior desafio é saber quanto estoque manter e decidir entre o custo de ter muito estoque e o custo de perder vendas por não ter estoque suficiente;
- c) *Estoque Sazonal* - destinado a combater a variabilidade previsível na demanda;
- d) *Nível de Disponibilidade de Produto* – é a fração de demanda que é atendida prontamente a partir do produto mantido no estoque. Neste caso, o dilema encontra-se entre o custo de estoque para aumentar a disponibilidade de produtos e a perda por não atender prontamente aos clientes;
- e) *Métricas Relacionadas a Estoque* – o desempenho da cadeia é influenciado pelas seguintes métricas de estoque: tempo de capital circulante ou de giro; estoque médio; giro de estoque; produtos com mais de um número específico de dias de estoque; tamanho médio de lote de reposição; estoque de segurança médio; estoque sazonal; taxa de atendimento; fração de tempo sem estoque e estoque obsoleto.

Para manter a competitividade, o varejista deverá aprender a alinhar sua cadeia de suprimentos com suas demandas, transformando esta gestão em uma vantagem competitiva (HUGOS; THOMAS, 2006). Além disso, o pequeno varejista deverá equacionar um dilema entre a responsividade e a eficiência. Um alto nível de estoque eleva os custos de manutenção, porém o aumento de estoque geralmente torna a cadeia mais responsiva ao cliente e facilita uma redução em custos de transportes (CHOPRA; MEINDL, 2004).

#### 2.5.3.8 Prevenção de perdas

As perdas são ocorrências que causam redução no lucro ou prejuízo total de um ou todos os itens de uma empresa” (GONZALES; GOMES; LORETT, 2010, p.127). Os autores destacam que há os seguintes tipos de perdas:

- a) **operacional** (que impacta venda, recebimento e exposição de produto);
- b) **financeira** (refere-se à diferença entre o valor do estoque no sistema e o valor encontrado após a realização do inventário físico de produtos, que pode

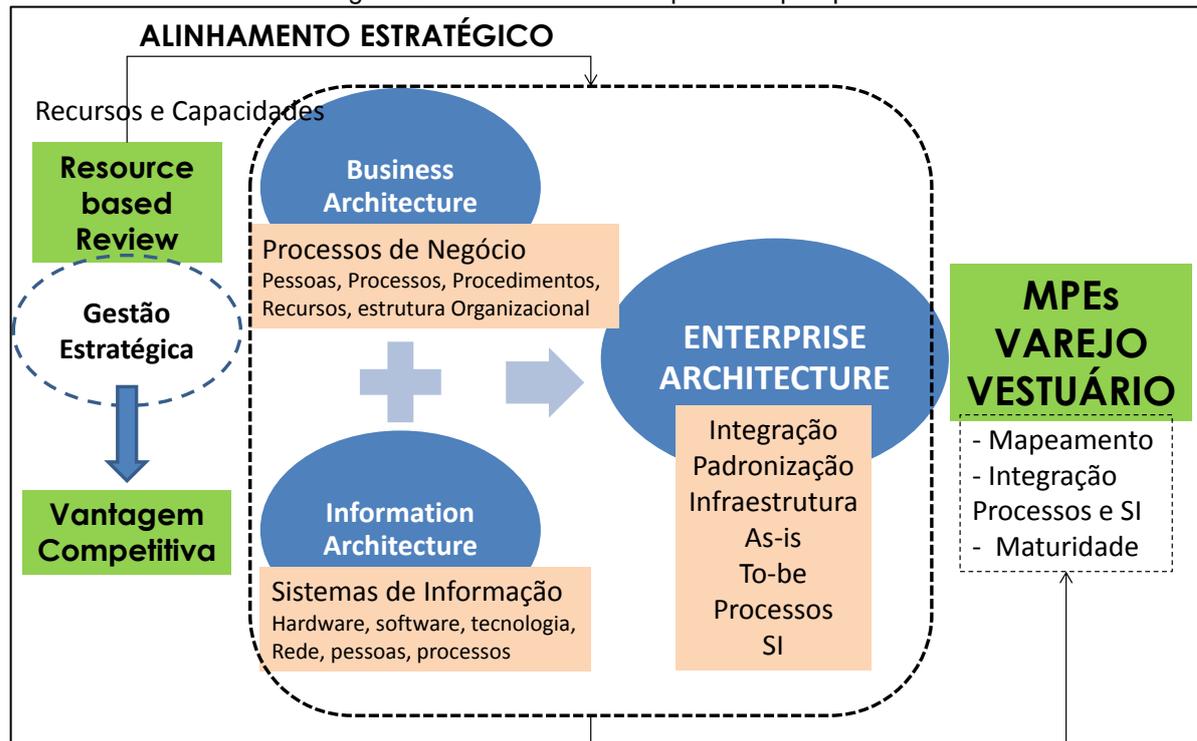
ser causada por desvalorização do estoque, degustação inadequada de clientes, produtos avariados, furtos, roubos, assaltos, créditos e fraudes de cartões e operacionais);

- c) **produtividade** (ocorre pela falta de engajamento do corpo de funcionários, não cumprimento dos horários, falta de abastecimento adequado, não cumprimento do prazo de entrega pela cadeia de fornecimento) e por fim a perda **administrativa** que ocorre basicamente pelo mau uso dos equipamentos e suprimentos para a operação da empresa, tais como desperdícios dos recursos de água, luz, telefone, horas extras, etc.

## 2.6 MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO DA PESQUISA

O referencial teórico-empírico estruturado nesta seção teve como finalidade proporcionar conhecimentos específicos, para se constituir a base conceitual necessária à operacionalização dessa pesquisa, bem como facilitar seu desenvolvimento, interpretação e análise dos resultados. Dessa forma, diante do arcabouço teórico apresentado envolvendo temas sobre *Enterprise Architecture*, *Business Architecture*, *Information Architecture* e micro e pequenas empresas do varejo de vestuário, e de todas as relações entre cada temática, esta pesquisa desenvolveu um modelo teórico-empírico, atendendo às especificidades propostas, esquematizado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo teórico-empírico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na literatura pesquisada (2017)

Este modelo inicial norteou toda a pesquisa, englobando os aspectos e fundamentações teóricas pertinentes ao tema, juntamente com alguns aspectos específicos do ambiente pesquisado, que foram previamente coletados pelo autor e como subsídio para a definição e elaboração do instrumento de coleta de dados para a pesquisa e definição das categorias e subcategorias de análise. Este modelo teórico-empírico parte da temática de *Enterprise Architecture* e seus elementos como um processo para traduzir a visão estratégica das micro e pequenas empresas do varejo, alicerçada pelos processos de negócios, por meio de *Business Architecture* e dos sistemas de informação por meio de *Information Architecture* que lhe dão suporte. Atribui-se a esse processo, de acordo com Foorthuis et al. (2015), benefícios para a organização como um todo podendo a mesma pode se tornar mais capaz para alinhar processos de negócio com os sistemas de informação, respondendo, de forma mais ágil, adaptando-se mais rapidamente para fazer frente às incertezas presentes no ambiente tanto interno quanto externo. Assim, a definição de *Enterprise Architecture* para micro e pequenas empresas do varejo de vestuário podem contribuir para configurar novos mecanismos de controle e suporte à gestão desses ambientes.

### 3 METODOLOGIA

Richardson (1999) aponta que o método científico constitui-se nos instrumentos básicos que ordenam, de início, o pensamento em sistemas, traçam, de forma ordenada, a maneira de proceder do cientista ao longo de um percurso, para alcançar um objetivo. O autor comenta que a estrutura do método científico integra cinco elementos: Meta, Modelo, Dados, Avaliação e Revisão. Neste trabalho, a **meta** é detalhada a partir da especificação do problema. O **modelo** de pesquisa é composto pela delimitação e *design* da pesquisa. A especificação do problema de pesquisa foi o suporte para o desenvolvimento de perguntas de suporte ao trabalho de campo, das definições constitutivas e operacionais e das categorias e subcategorias de análise dos **dados** coletados. A **avaliação** e **revisão** do modelo desenvolvido na tese foram realizadas a partir das análises dos dados e da contribuição de especialistas na área de análise.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Toda pesquisa é constituída por um problema de pesquisa claro, conciso e objetivo (LAKATOS e MARKONI, 2007). Neste estudo, o problema envolve: **Qual o modelo de gestão por processos é mais adequado para micro e pequenas empresas varejistas do vestuário aplicando o conceito de *Enterprise Architecture*?**

##### 3.1.1 Perguntas de pesquisa

Com a finalidade de guiar o pesquisador, as proposições desta pesquisa foram convertidas em perguntas sobre a temática de *Enterprise Architecture* como um modelo de gestão por processos para micro e pequenas empresas do varejo de vestuário. As questões de pesquisa que norteiam esse estudo são:

- Como identificar *Business Architecture* associada aos processos de negócio das micro e pequenas empresas varejistas do vestuário?

- Como identificar *Information Architecture* num sistema macro de informação para micro e pequenas empresas varejistas do vestuário?
- Qual maneira de elaborar um modelo de gestão por processos com base em *Enterprise Architecture*, para constituir a adequação dos processos de negócio e sistemas de informação de micro e pequenas empresas varejistas do vestuário?
- Como o modelo de gestão por processos com base em *Enterprise Architecture* pode auxiliar os gestores de micro e pequenas empresas varejistas do vestuário estudadas no entendimento e visualização dos processos de negócios integrados com os sistemas de informação?

### 3.1.2 Definições constitutivas e operacionais

Os constructos foram definidos por meio das definições constitutivas e operacionais. Kerlinger (1973), aponta que a definição constitutiva visa definir um construto com outros construtos, já Gessler (2004), sugere que trata-se de definir um termo por meio de outros termos que já possuem um significado claro. A definição operacional atribui um significado a um construto ou uma variável ao especificar as atividades ou operações necessárias para sua medição, como aponta Gessler (2004).

Os constructos utilizados para esta pesquisa são: ***Business Architecture***, ***Information Architecture*** e ***Enterprise Architecture***.

#### 3.1.2.1 *Business Architecture*

**DC:** *Business Architecture* cria o suporte para o desenvolvimento da *Enterprise Architecture* onde devem ser conhecidos: os processos de negócios e pessoas envolvidas, o relacionamento entre cada um, o ambiente e como se direcionam os seus modelos de gestão e sua evolução (ROMERO, 2013; BUSINESS ARCHITECTURE GUILD, 2012; LANKHORST et al. 2009).

**DO:** *Business Architecture* foi operacionalizada em duas partes: na **primeira**, foi realizada entrevista semiestruturada com os gestores, análise documental e observação não participante para o conhecimento dos processos de negócios e

identificação das atividades que são realizadas. Na **segunda** parte, foi aplicado um modelo próprio, para a análise do nível de maturidade dos processos de negócio das MPEs que foram mapeados, como um primeiro elemento de *Enterprise Architecture*.

### 3.1.2.2 *Information Architecture*

**DC:** *Information Architecture* – IA, integra três elementos: negócios, sistemas e tecnologia de informação, que formam um conjunto de componentes de um sistema, que inclui planejamento, pessoal, hardware, software, banco de dados, rede, entre outros (ZACHMAN, 1987; DEVLIN; MURPHY, 1988; TAIT, 2000; VAZ, 2006; SILVA, 2011).

**DO:** *Information Architecture* foi operacionalizada por meio da entrevista semiestruturada com os gestores, análise documental e observação não participante, para a compreensão dos sistemas de informação que dão suporte aos processos de gestão, como *hardware*, *software*, processos, pessoas e rede, como o segundo elemento de *Enterprise Architecture*.

### 3.1.2.3 *Enterprise Architecture*

**DC:** *Enterprise Architecture* é a sistemática de converter a visão estratégica de negócios em mudanças empresariais concretas por meio da criação, comunicação e melhoria dos fatores-chave, diretrizes e modelos de gestão que descrevem o estado atual e futuro da empresa, permitindo a sua evolução. Para o comprometimento, é necessário capturar os sistemas de informação e o alinhamento destes com os processos de negócio, de modo que as partes interessadas – *stakeholders* possam obter uma imagem do estado atual, e possibilidades futuras para a organização (ZACHMAN, 1987, ROSS; WEILL; ROBERTSON, 2006; NIEMANN et al. 2010; GARTNER, 2014).

**DO:** *Enterprise Architecture* foi operacionalizada em duas fases: na **primeira**, depois de definidos os elementos de *Business Architecture* e *Information Architecture* por meio das definições operacionais mencionadas anteriormente, foi proposto o modelo de gestão por processos como resultado das etapas

anteriormente citadas. Na **segunda** parte, foi realizada entrevista semiestruturada com um Conselheiro da FECOMERCIO/SC e um Conselheiro da Federação das CDLs/SC, para a avaliação crítica do modelo de gestão proposto para micro e pequenas empresas do varejo de vestuário.

### 3.1.3 Categorias e subcategorias de análise

Minayo (2004) aponta que as categorias de análise, são aquelas que retêm historicamente as relações sociais fundamentais e podem ser consideradas balizas para o conhecimento do objeto, nos seus aspectos gerais. Neste estudo, são agrupadas as categorias e subcategorias de análise, para as definições constitutivas de *Business Architecture* e *Information Architecture*, traduzindo os pilares para a reflexão conceitual de *Enterprise Architecture*, tanto com relação a literatura quanto na identificação dos dados de campo, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Categorias e subcategorias de análise

Categorias	Dimensões	Subcategorias de análise
<i>Business Architecture</i>	Processos de Negócio	- Pessoas - Procedimentos - Processos - Recursos - Estrutura Organizacional
<i>Information Architecture</i>	Sistemas de Informação	- <i>Hardware</i> - <i>Software</i> - Tecnologia - Processos - Pessoas - Rede

Fonte: Correia (2016)

## 3.2 DESIGN DA PESQUISA

Neste estudo, o *design* da pesquisa se baseia no método de pesquisa *Design Science Research*, que é um processo rigoroso de projetar artefatos para resolver problemas, avaliar o que foi projetado ou o que está funcionando, e comunicar os resultados obtidos (ÇAĞDAŞ; STUBKJÆR, 2011).

Segundo Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015), a delimitação e *design* da pesquisa se divide em: razões para a realização da pesquisa; objetivos da pesquisa em *Design Science Research*; método científico; método de pesquisa *Design Science Research*; método de investigação; método de trabalho; unidades de análise; técnica de coleta; dimensão temporal; análise dos dados e validade da pesquisa em *Design Science Research*.

### 3.2.1 Razões da pesquisa com a DSR

A diretriz maior deste estudo é propor um modelo de gestão por processos com base no conceito de *Enterprise Architecture* para micro e pequenas empresas do varejo de vestuário. Foi utilizado para o desenvolvimento do trabalho o *Design Science*, composto pelo método *Design Science Research*, que operacionaliza a construção do conhecimento nesse contexto (CHAKRABARTI, 2010). Este método possui um viés pragmático, concentrando-se na investigação de problemas de natureza prática como aponta Hevner et al. (2004). Van Aken (2004), aponta que uma ciência que tem como objetivo a prescrição de uma solução, pode auxiliar na redução da lacuna existente entre a teoria e a prática. As pesquisas que resultam em uma prescrição têm sua aplicação facilitada, favorecendo o reconhecimento de sua relevância para a prática (VAN AKEN, 2004). É nesse sentido que a Design Science se posiciona, como paradigma epistemológico que pode guiar as pesquisas à solução de problemas e ao projeto de artefatos. (DRESCH, 2013).

Dresch (2013) aponta que Herbert Simon, pesquisador americano e vencedor do Prêmio Nobel de Economia, em seu livro intitulado *The Sciences of the Artificial - As Ciências do Artificial*, publicado em 1969, introduz a expressão *Science of Design*, que posteriormente, passou a ser denominada por outros autores como *Design Science* (CORREIA, 2016; VAN AKEN, 2004; MARCH; SMITH, 1995; ROMME, 2003; VENABLE, 2006). Na obra, Simon (1996) diferencia ciência natural da ciência artificial, apontando que a primeira objetiva compreender fenômenos complexos e a segunda é algo que foi produzido ou inventado pelo homem, que sofre intervenção deste. Para Simon, as ciências do artificial devem se preocupar em como as coisas devem ser para se alcançar determinados objetivos, solucionando um problema conhecido ou projetando algo que não existe (CORREIA,

2016; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015, WASTELL; SAUER; SCHMEINK, 2009). Projetar é uma função característica das ciências do artificial (SIMON, 1996).

No contexto desta pesquisa, que compreende a atividade de realizar mudanças em determinado sistema, transformando as situações em busca da sua melhoria, considera-se adequada a utilização dos conceitos da *Design Science*, uma vez que aplica o conhecimento para criar, isto é, “desenvolver artefatos que ainda não existem e que realizem objetivos” (SIMON, 1996, p. 114). O método *Design Science Research* fundamenta e operacionaliza a condução da pesquisa, quando o objetivo a ser alcançado é um artefato ou uma prescrição (CORREIA, 2016).

Artefato é entendido como algo construído pelo homem, ou objetos artificiais que podem ser caracterizados em termos de objetivos, funções e adaptações e envolve a relação de três elementos: o propósito ou objetivo, o caráter do artefato e o ambiente em que ele funciona (SIMON, 1996 apud DRESCH, LACERDA E ANTUNES JR., 2015).

Romme (2003) introduziu a área de gestão nos estudos de *Design Science Research* com o propósito de auxiliar na criação de artefatos organizacionais, oferecendo como resultado uma prescrição, que auxilia na resolução de problemas reais e gera um conhecimento, que também pode ser utilizado em outras situações (VAN AKEN, 2004). Drech (2013) aponta que os conceitos da *Desing Science* e *Desing Science Research* são relativamente recentes e que têm amadurecido rapidamente, principalmente nas áreas de Engenharia, Tecnologia e Gestão da Informação. Também são encontrados trabalhos na área de gestão de uma maneira geral e gestão organizacional, aponta a autora (CORREIA, 2016; XU; CHEN, 2011; PANDZA; THORPE, 2010; DENYER; TRANFIELD; VAN AKEN, 2008; PLSEK; BIBBY; WHITBY, 2007; ROMME; DAMEN, 2007; MANSON, 2006; VAN AKEN, 2004; ROMME, 2003; WORREN; MOORE; ELLIOTT, 2002).

Considerando o exposto, o objetivo dessa pesquisa é desenvolver e projetar soluções para melhorar sistemas existentes, resolver problemas, cosntituindo novo artefato que contribua para uma melhor atuação humana, com a proposição de um modelo **de gestão por processos para micro e pequenas empresas varejistas do vestuário**. A natureza desse tipo de pesquisa costuma ser pragmática e orientada à solução, ou seja, o conhecimento deve ser construído a serviço da ação (ROMME, 2003; VAN AKEN, 2004).

Simon (1996), diferencia uma solução ótima (ideal) de uma solução satisfatória, considerando que “uma decisão ótima em um modelo simplificado só raramente será ótima no mundo real” (SIMON, 1996). O autor argumenta, que o artefato terá um resultado satisfatório para o contexto em que o problema se encontra. Lacerda et al. (2013), nesse sentido argumenta que a generalização das prescrições derivada dos artefatos, precisa ser generalizável para uma classe de problemas. *Design Science Research* não se preocupa com a ação em si mesma, mas com o conhecimento que pode ser utilizado para projetar as soluções, e é generalizável, quando válido para uma dada classe de casos ou problemas (VAN AKEN, 2004).

Venable (2006), considera que as pesquisas realizadas sob o paradigma da *Design Science Research* não só propõem soluções para problemas práticos do dia a dia, mas também podem contribuir para aprimorar teorias. A teorização ocorre com uma nova ideia, ou até como um conceito para uma nova tecnologia, que poderá fundamentar a solução de algum problema (VENABLE, 2006).

Dessa forma, este estudo visa definir um modelo de gestão por processos fundamentados no conceito de *Enterprise Architecture*, que auxilie os gestores das micro e pequenas empresas do varejo de vestuário a integrarem os processos de negócio com os sistemas de informação, na busca de um melhor desempenho nas atividades desenvolvidas nestas empresas, como também de suprir a necessidade pela falta de um modelo de gestão formalmente articulado para esse tipo de empresa.

### **3.2.2 Objetivos da pesquisa em *Design Science Research***

A *Design Science Research* é orientada à solução de problemas, e tem como um dos seus produtos uma prescrição (CORREIRA, 2016). As ciências tradicionais têm como objetivos fundamentais explorar, descrever ou explicar, e predizer acerca dos fenômenos naturais e sociais (VAN AKEN, 2004). Segundo o autor, uma ciência que tem como objetivo a prescrição de uma solução, pode auxiliar na redução da lacuna existente entre a teoria e a prática. Sendo assim, as pesquisas que resultam em uma prescrição têm sua aplicação facilitada, inclusive por parte dos profissionais nas organizações, e isso, de certa forma, favorece o reconhecimento da sua relevância para a prática (VAN AKEN, 2004). Considerando estas características, se

evidencia a conveniência da utilização dos fundamentos desta ciência para a construção de conhecimento aplicável às organizações (DRESCH, 2013).

*Design Science Research* se posiciona como um guia para as pesquisas orientadas à solução de problemas e ao projeto de artefatos de forma prescritiva (CORREIA, 2016). Na visão de Romme (2003), a *Design Science Research* é responsável por conceber e validar sistemas que ainda não existem, seja criando, recombinação, ou ainda, alterando produtos, processos, softwares e métodos para melhorar as situações existentes (ROMME, 2003). De acordo com Wastell, Sauer e Schmeink (2009), o objetivo de uma teoria baseada nos conceitos de *Design Science* é prescrever, tanto as propriedades que o artefato deve ter para alcançar certos objetivos como os métodos para a construção do artefato. No caso desta pesquisa, o artefato é um modelo de gestão por processos que expressa às relações entre os processos de negócio e os sistemas de informação para micro e pequenas empresas do varejo de vestuário. Em atividades de *Design*, esse modelo pode ser visto como uma descrição, ou seja, como uma representação de como os processos devem estar articulados.

### **3.2.3 Método Científico**

Os pontos de partida de uma pesquisa realizada sob o paradigma das ciências tradicionais (analítica/ reducionista), podem ser ou um problema teórico (lacuna existente na teoria) ou uma observação da realidade que leva a algum questionamento (DRESCH, 2013). A *Design Science* inicia normalmente a partir da necessidade de projetar ou construir um dado artefato a partir da observação da realidade. Os objetivos da pesquisa são diferentes, pois enquanto a ciência tradicional está preocupada em explorar, descrever, explicar e eventualmente prescrever, a *Design Science* se ocupa com a prescrição e com o projeto. O que é comum entre estas ciências é que tanto na tradicional como na *Design*, a pesquisa deve ser conduzida a partir dos métodos científicos (DRESCH, 2013). Dresch (2013), afirma que, enquanto que nas ciências tradicionais os métodos científicos comumente empregados são o indutivo, dedutivo e o hipotético-dedutivo, na *Design Science* um quarto método científico se apresenta: o abdução (FISCHER; GREGOR, 2011; LEE; PREIS-HEJE; BASKERVILLE, 2011; VAISHNAVI; KUECHLER, 2004).

O método que orienta essa pesquisa é o método abduutivo e dedutivo. Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015) afirmam que o método abduutivo consiste em estudar fatos e propor uma teoria para explicá-los. A abdução é considerada um processo, acima de tudo, criativo, por isso é o mais indicado para compreender uma situação ou problema, justamente em função do processo criativo intrínseco a esse tipo de raciocínio, o que permite a introdução a uma nova ideia (FISCHER; GREGOR, 2011). No método dedutivo, o cientista parte de leis e teorias, para propor elementos que poderão servir para explicar ou prever certos fenômenos (CHALMERS, 1993).

Os métodos se justificam em função do que se deseja alcançar na pesquisa em *Design Science Research* em cada uma de suas etapas. O método abduutivo é necessário quando o investigador está propondo possíveis soluções para resolver o problema em estudo, em um raciocínio criativo para o pesquisador (DRESCH, 2013). O método dedutivo é quando a etapa da pesquisa exige um raciocínio mais lógico para avaliar determinado aspecto do artefato, ou seja, nas fases de desenvolvimento e avaliação do mesmo método. Nesse caso, o pesquisador faz uso do seu conhecimento pregresso, para construir e avaliar o artefato que está desenvolvendo (DRESCH, 2013).

### **3.2.4 Método de pesquisa**

A opção do uso do pelo método *Design Science Research* para a proposição do artefato, no caso a criação de um modelo de gestão por processos, destinado as micro e pequenas empresas do varejo do vestuário, é a sua possível aplicação nas empresas do segmento em análise.

Para dar suporte na condução de *Design Science Research*, Hevner et al. (2004) definem sete critérios, que devem ser levados em consideração pelos pesquisadores. Para assegurar a validade da pesquisa, bem como expor sua confiabilidade, Hevner et al. (2004) explicam ser fundamental que as investigações sejam conduzidas com o adequado rigor, demonstrando que o artefato construído está adequado ao uso que foi proposto e atendeu aos critérios estabelecidos para seu desenvolvimento. Esses critérios são:

1. demanda para a criação de um novo artefato (critério 1);
2. para um problema em especial (critério 2);

3. a utilidade do artefato deve ser explicitada. Para isso, deve ser adequadamente avaliado (critério 3);
4. as contribuições da pesquisa devem ficar explícitas, tanto para os profissionais interessados na resolução de problemas organizacionais, como para a academia, a fim de contribuir para o avanço do conhecimento na área (critério 4);
5. validade e confiabilidade da pesquisa, e atendimento aos critérios estabelecidos para seu desenvolvimento (critério 5);
6. para a construção, ou mesmo na avaliação do artefato, é fundamental que o investigador realize pesquisas, tanto para entendimento do problema, como para buscar possíveis formas de solucioná-lo (critério 6);
7. Comunicação dos resultados da pesquisa aos interessados (critério 7).

Associado a utilização do *Design Science Research* é o estudo de multicasos, método também utilizado neste trabalho. Yin (2010) afirma que um estudo de caso é uma pesquisa considerada empírica, que busca melhor compreender um fenômeno contemporâneo, normalmente complexo, no seu contexto real (YIN, 2010). O autor afirma que os estudos de caso são considerados valiosos, uma vez que permitem descrições detalhadas de fenômenos normalmente com base em fontes de dados diversas. Este método de pesquisa é particularmente adequado para investigar problemas complexos dentro do contexto onde ocorrem, assegurando que o entendimento dos problemas sejam feitos em profundidade (DUBÉ; PARÉ, 2003). Esse método se ajusta com os fins dessa pesquisa prescritiva, já que auxilia na compreensão dos artefatos no ambiente onde se desenvolvem.

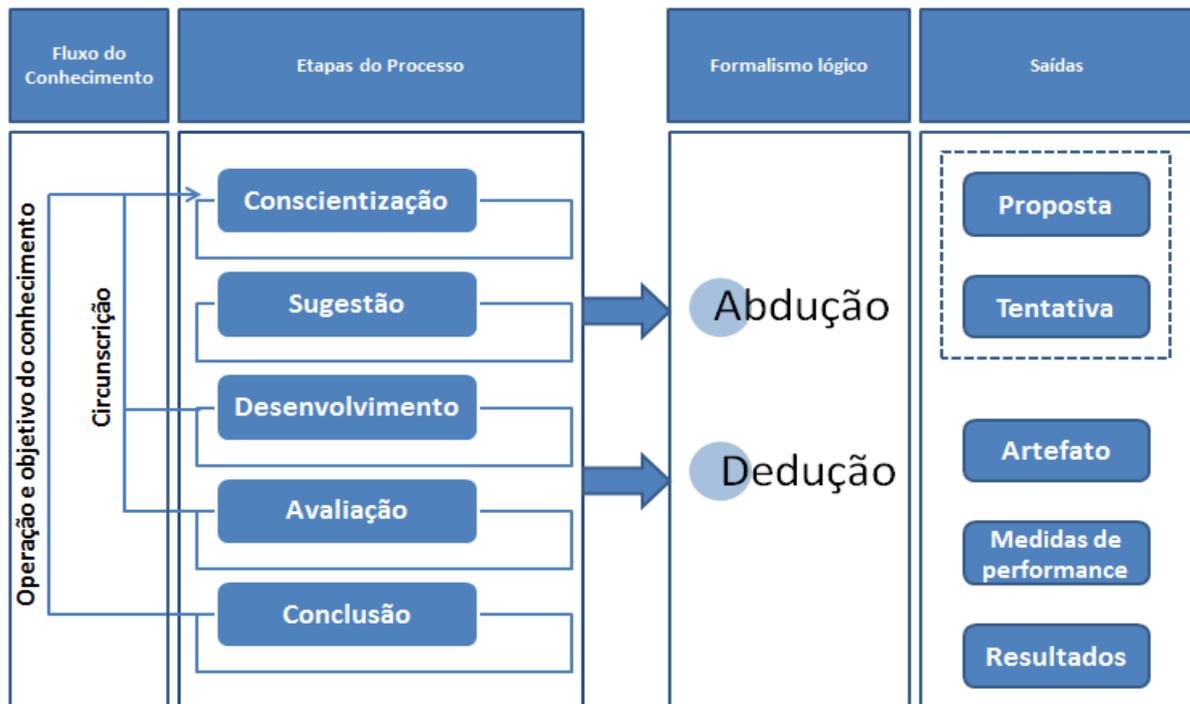
Caracteristicamente, os estudos de caso são constituídos de uma combinação de métodos de coleta de dados, como entrevistas, questionários, observações, etc. Estas evidências coletadas servirão de subsídio para o pesquisador, podem ser, tanto quantitativas, quanto qualitativas (EISENHARDT, 1989). Os estudos de caso, por consequência, cumprem dois objetivos: avançar o conhecimento teórico na área em pauta, isto é, ampliam o conhecimento de artefatos bem sucedidos diante de determinadas classes de problemas e permitem formalizar artefatos eficazes que podem ser úteis a outras organizações (LACERDA, et al. 2013).

Neste estudo se optou pela investigação de múltiplos casos no mesmo contexto de atuação das empresas. Yin (2010), afirma que a escolha de realizar múltiplos estudos de caso geralmente é ainda mais desafiadora, por ser mais ampla e robusta do que o estudo detalhado de um único caso, o que pode premiar o pesquisador com a ampliação das possibilidades de replicações teóricas e generalizações a partir de constatações e cruzamentos dos resultados dos casos. Para esta pesquisa, é abordado além do método de *Design Science Research*, o método de múltiplos casos de natureza qualitativa, a partir da análise de 14 micro e pequenas empresas do varejo de vestuário atuantes há mais de dois anos, situadas no Alto Vale do Rio Negro no Estado de Santa Catarina.

### **3.2.5 Método de trabalho**

A sequência de passos lógicos que o pesquisador seguirá para alcançar os objetivos de sua pesquisa é definido como método de trabalho. Um método de trabalho definido de forma adequada possibilita replicabilidade, clareza e transparência na condução da pesquisa, o que permite que a sua validade seja, de fato, reconhecida por outros pesquisadores (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015).

O suporte referencial utilizado nesta pesquisa como método de trabalho, tem como base o modelo de Vaishnavi e Kuechler (2004) e Manson (2006), que direcionam a sequência de passos lógicos para alcançar os objetivos propostos da pesquisa, conforme disposto na Figura 3. Com base no método inicialmente proposto por Vaishnavi e Kuechler (2004), Manson (2006), evidencia as saídas que podem ser geradas a partir da realização de cada uma das etapas da *Design Science Research*.

Figura 3 - Método de trabalho de *Design Science Research*

Fonte: Adaptado de Vaishnavi e Kuechler (2004) e Manson (2006)

A primeira etapa do método proposto por Vaishnavi e Kuechler (2004) e Manson (2006) inicia quando o pesquisador busca solucionar um problema. A compreensão da problemática envolvida sob uma perspectiva mais ampla é a condição inicial de pesquisa (ROMME, 2003). E, para isso, é necessário entender a natureza do problema, o contexto, as potencialidades e as limitações, para que seja possível compreender o ambiente em que o problema está inserido. (CORREIA, 2016). Essa fase se denomina de **consciência do problema**. Nessa etapa, é que se buscam um teorias, conceitos, relações que possam ser úteis para explicar processos e resultados organizacionais, como aponta Correia (2016).

Após a fase de consciência do problema, começa a segunda etapa do método, o momento **sugestão** ou definição dos objetivos para solução. Vaishnavi e Kuechler (2004) mencionam que essa é uma etapa criativa onde a funcionalidade está prevista como base em uma nova configuração de elementos existentes ou novos. Nesta, o método científico abduativo é utilizado, pois o pesquisador utiliza sua criatividade e seus conhecimentos prévios para propor soluções que possam ser utilizadas para a melhoria da situação atual. A sugestão segundo Manson (2006), está vinculada às atividades de desenvolver uma ou mais alternativas de artefato para a solução de problemas. Bortolaso (2009) explica que são realizadas

proposições imperativas, fundamentais ao estado da arte da teoria, para produzir projetos ou reinventar projetos existentes. A Sugestão é um processo essencialmente criativo, análogo ao processo de teorização nas ciências naturais, em que diferentes pesquisadores podem gerar distintas teorias para um conjunto igual de observações (MANSON (2006).

A etapa do **desenvolvimento** é a efetiva construção do artefato em si (MANSON, 1996). Simon (1996) argumenta que é nesse momento que o pesquisador constrói o ambiente interno do artefato, uma vez que os objetivos do ambiente externo foram caracterizados na Conscientização. Para Vaishnavi e Kuechler (2004), o artefato é desenvolvido e implementado nessa fase, com base no método dedutivo. O artefato deve gerar conhecimento que seja aplicável e útil para a solução de problemas, melhorias de sistemas já existentes, ou ainda na criação de novas soluções (VENABLE, 2006). Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015) afirmam que, na interação da etapa de desenvolvimento com a conscientização, tem-se o processo de **circunscrição**, pois permite que outras pessoas, além dos pesquisadores envolvidos, entendam e aprendam com o processo de construção do artefato.

Na fase de **avaliação** do artefato se verifica a validade do mesmo. Bortolaso (2009) e Vaishnavi e Kuechler (2004) explicam que deve ser analisado e testado de acordo com as condições estabelecidas para validação; essa etapa contribui ao processo de melhoria do artefato construído dentro dos ambientes considerados. Manson (2006) salienta que, uma vez avaliados, será possível gerar medidas de performance, com a finalidade de comparação com os requisitos que foram definidos nas etapas anteriores ao desenvolvimento. A avaliação é definida como um processo rigoroso de verificação do comportamento do artefato, no ambiente para o qual foi projetado, em relação às soluções que se propôs alcançar (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015).

A etapa da **conclusão**, que consiste na formalização geral do processo e sua comunicação às comunidades acadêmica e de profissionais (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015). Dresch (2013), aponta que eventualmente o pesquisador poderá encontrar que a própria conscientização do problema foi incompleta ou insuficiente, resultando em dificuldades no desenvolvimento do artefato. Por essa razão o ciclo do artefato deve iniciar novamente para que se encontre a solução ideal ao problema conscientizado. Vaishnavi e Kuechler (2004) mencionam que não

são apenas os resultados do esforço de consolidação e a “escrita” nessa fase, mas o conhecimento adquirido pelo esforço é frequentemente categorizado como “firmes” fatos que foram aprendidos.

### **3.2.6 Unidades de análise**

As unidades de análise foram definidas conforme a abrangência do estudo e a problemática estabelecida, que são as diretrizes desse estudo e os constructos envolvidos. A nomeação e características das unidades de análise utilizadas se encontram no Apêndice A, por meio do protocolo de pesquisa. Os critérios de escolha levaram em consideração: (a) micro e pequenas empresas varejistas do vestuário; (b) ter participado do Programa Agentes Locais de Inovação – ALI do Sebrae, (c) estar situada na região do Alto Vale do Rio Negro, estado de Santa Catarina; (d) possuir um responsável legal pela empresa; (e) ter um modelo de gestão definido ou não, e (f) fornecer acesso necessário para a obtenção dos dados. A partir desses critérios, foram selecionadas 14 unidades de análise.

### **3.2.7 Técnicas de coleta**

A coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias de dados. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os gestores e; ou proprietários das micro e pequenas empresas do varejo de vestuário; entrevistas semiestruturadas, para avaliação crítica do modelo de gestão por processos proposto com dois especialistas da Federação do Comércio de Santa Catarina - FECOMERCIO e da Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina – FCDL, e observação não participante *in loco*, com o objetivo de conhecer melhor o contexto e a realidade do ambiente de estudo. Os dados secundários foram coletados por meio de análise dos documentos disponibilizados pelos gestores, relacionados ao objetivo proposto.

A triangulação metodológica dos dados coletados de fontes primárias e secundárias, possibilitou a convergência das informações com utilização de vários métodos de pesquisa: realização de entrevistas, aplicação de questionário,

observação e verificação de documentos, tornando mais robustas as evidências da pesquisa.

### 3.2.8 Dimensão temporal

Considerando a finalidade da pesquisa, optou-se por uma investigação transversal para o desenvolvimento do estudo. A coleta e análise dos dados ocorreram de julho a setembro de 2016, envolvendo três partes da coleta e análise: a **primeira** parte, entre os meses de julho e setembro de 2016, com a realização das entrevistas semiestruturadas apresentados no Apêndice B com os gestores/proprietários das micro e pequenas empresas estudadas e observação não participante do ambiente, para a caracterização do ambiente, informações gerais acerca da atuação da gestão e conhecimento e identificação acerca dos processos de negócio, conforme subcategorias de análise expostos no Quadro 4. Após isso, os processos de negócio das empresas foram analisados com o *software* Bizagi Modeler®, versão 3.1.0.011. As entrevistas foram realizadas de forma presencial, com gravação autorizada dos entrevistados, para posterior transcrição e análise.

A **segunda** parte ocorreu a partir do mês de novembro de 2016, sendo realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com dois especialistas. Um integrante do Conselho da Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina – FCDL/SC, e um integrante do Conselho da Federação do Comércio do Estado de Santa Catarina - FECOMÉRCIO/SC e Presidente do Sindicato Patronal do Comércio de Mafra – SINCOMAFRA, que fazem parte da diretoria da atual gestão. As entrevistas foram realizadas de forma presencial, com gravação autorizada dos entrevistados, para posterior transcrição e análise. Esses dois especialistas foram selecionados, por apresentarem as seguintes características: a) envolvimento no contexto das pequenas empresas do varejo do vestuário; b) integrar as diretorias das entidades que representam o varejo na atual gestão de 2015/2016 e seguintes; e c) disponibilidade para a realização da entrevista.

### 3.2.9 Análise dos dados

Realizada a coleta dos dados, por meio das entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise dos documentos disponibilizados relacionados

com o estudo, foi utilizada a análise de conteúdo para a interpretação dos dados. Bardin (2011) define análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análises das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos desses conteúdos.

Em uma análise de conteúdo, primeiro se descreve o que está sendo analisado; em seguida, inferências são feitas para, então, chegar a uma interpretação do conteúdo analisado (BARDIN, 2011). De acordo com a autora, essa análise é um procedimento intermediário entre a descrição, que compreende a identificação das principais características do conteúdo analisado, e a interpretação, que compreende o significado das características extraídas do texto.

A execução das análises dos dados apontadas no Quadro 5, estão alinhadas com o método de trabalho de *Design Science Research*, citado na Figura 3.

Quadro 5 - Etapas de análise dos dados

<b>Método de trabalho</b> <i>DSR - Design Science Research</i>	<b>Etapas de análise dos dados</b>	<b>Desenvolvimento da Análise dos dados</b>
Conscientização	Caracterização, atuação da gestão e identificação dos processos de negócio e sistemas de informação	Análise de Conteúdo entrevistas gestores/ proprietários
Sugestão	Mapeamento e análise do nível de maturidade dos processos de negócio	Identificação processos e avaliação do grau de maturidade
Desenvolvimento	Proposição do modelo de gestão por processos	Construção do Artefato
Avaliação	Avaliação crítica do modelo proposto	Análise de Conteúdo entrevistas especialistas
Conclusão	Análise final do modelo proposto	Conclusão/ Formalização

Fonte: adaptado de Correia (2016)

Os dados foram ordenados e analisados com o auxílio do *software* ATLAS.ti, versão 7.0. Neste estudo, o ATLAS.ti possibilitou a análise e o gerenciamento de documentos de texto, como as transcrições das entrevistas. Não foram disponibilizados pelas empresas analisadas documentos para suporte documental dos relatórios visualizados.

Os dados referentes às transcrições das entrevistas totalizaram 79 páginas, sendo inseridos em um único documento, também chamado de unidade hermenêutica, no *software* ATLAS.ti. O uso do *software* permite a codificação de trechos do texto, inclusão de comentários e construção das redes de inter-relacionamento entre os códigos e entre as citações relevantes dos dados coletados como aponta Rocha (2015). Os procedimentos para análise dos dados foram divididos nas seguintes etapas: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

### 3.2.9.1 Pré-análise

Esta etapa compreendeu a preparação do material e a leitura, tendo por função conduzir o pesquisador à elaboração de um plano geral de análise. Todo o material relacionado às transcrições das entrevistas é organizado em um único documento, denominado unidade hermenêutica.

### 3.2.9.2 Exploração do material – codificação e categorização

Nesta etapa ocorre a exploração do material, onde os dados são codificados de acordo com o teor de respostas fornecidas pelos respondentes, para posterior categorização relacionada aos interesses do estudo. A análise categorial consiste no desmembramento do discurso em categorias de análise, em que os critérios de codificação estão orientados nos objetivos específicos da pesquisa, identificados nos discursos dos sujeitos entrevistados como aponta Bardin (2011). As categorias de análise, deste ponto em diante, serão nomeadas códigos e sua aplicação às entrevistas chamadas de codificação. Na etapa de codificação é atribuído um código às citações, que possibilitam estabelecer sentido lógico as frases. Para codificação utilizou-se uma lista de códigos que foi desenvolvida com base na fundamentação teórico-empírica e nos objetivos do estudo, representados na Figura 2. Salienta-se ainda, que outros códigos emergiram durante a exploração do material, que complementaram esta Figura.

A utilização do *software* ATLAS. ti. facilitou a análise das entrevistas por meio da criação e análise de códigos e relação entre eles por meio dos recursos visuais que a ferramenta possui. O processo de codificação e categorização ocorreu nos

dois momentos de entrevistas. No primeiro momento, foi necessário um total de 106 códigos para a análise de conteúdo do material utilizado (Apêndice D). Esses 106 códigos foram empregados em 2764 citações ou trechos textuais (*Quotations*), conforme Apêndice E, o que representa um índice de aproximadamente 26,07 citações por código.

Na fase de categorização do primeiro momento, os 106 códigos gerados com apoio do ATLAS.ti foram examinados conforme as citações (*Quotations*). Quando determinado código se aproximava de uma temática revelada também em outro código, ocorria a agregação desses elementos em uma categoria, ou mais especificamente, no ATLAS.ti, em uma família de códigos (*Code Family*). Esse procedimento resultou num total de 8 categorias (Apêndice H). Com relação à quantidade de códigos por categoria, observou-se que ela variou de 8 a 20. O percentual de códigos por categoria e o total de citações (*Quotations*) constituindo cada categoria no primeiro momento é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição dos códigos e citações por categoria primeiro momento

<b>Categorias</b>	<b>Códigos</b>	<b>%Códigos</b>	<b>Citações</b>	<b>%Citações</b>
Business Architecture	20	18,87%	502	18,16%
Vendas	20	18,87%	439	15,88%
Information Architecture	18	16,98%	461	16,68%
Gestão Estratégica	13	12,26%	399	14,44%
Entradas	9	8,49%	251	9,08%
Logística	9	8,49%	235	8,50%
Desempenho	9	8,49%	204	7,38%
Monitoramento Ambiental	8	7,55%	273	9,88%
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100,00%</b>	<b>2764</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários extraídos do ATLAS.ti 7.0

No segundo momento, foi necessário um total de 22 códigos para a análise de conteúdo do material utilizado (Apêndice G). Esses 22 códigos foram empregados em 122 citações ou trechos textuais (*Quotations*) conforme Apêndice H, o que representa um índice de aproximadamente 5,5 citações por código. Na fase de categorização, os 22 códigos gerados com apoio do ATLAS.ti foram examinados conforme as citações (*Quotations*). Quando determinado código aproximava-se de uma temática revelada também em outro código, ocorria a agregação desses elementos em uma categoria, ou mais especificamente, no ATLAS.ti, em uma família

de códigos (*Code Family*). Esse procedimento resultou num total de 4 categorias (Apêndice I). Com relação à quantidade de códigos por categoria, observou-se que ela variou de 4 a 8. O percentual de códigos por categoria e o total de citações (*Quotations*) constituindo cada categoria no segundo momento é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição dos códigos e citações por categoria segundo momento

<b>Categorias</b>	<b>Códigos</b>	<b>%Códigos</b>	<b>Citações</b>	<b>%Citações</b>
Fatores Influenciadores	8	36,36%	46	37,70%
Informações IA	6	27,27%	30	24,59%
Processos de Negócios	4	18,18%	32	26,23%
Contribuições do Modelo	4	18,18%	14	11,48%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>122</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários extraídos do ATLAS.ti 7.0

### 3.2.9.3 Tratamento dos resultados, inferência e interpretação

Segundo Bardin (2011), o referencial teórico possibilitará o embasamento e suporte para o tratamento adequado dos resultados. A inferência decorrente dos assuntos que despertam mais atenção possibilita interpretação vinculada ao referencial teórico do estudo. Essa relação auxilia na construção do sentido lógico dos resultados e análises consequentes.

A partir da identificação das famílias de códigos (categorias), iniciou-se o processo de articulação desses elementos, para interpretação dos resultados, nos dois momentos. As 8 categorias do primeiro momento e as 4 categorias do segundo momento, foram analisadas por meio dos mapas em redes. Todas as redes construídas foram retiradas do ATLAS.ti na opção *Network View*. A interpretação dessas relações ocorreu a partir de quatro elementos: leitura do *corpus* textual da entrevista, conhecimento das categorias prévias do referencial teórico-empírico e inferência do autor, mediante as repostas dos entrevistados e visualização dos esquemas gráficos do ATLAS.ti. Em seguida, todas as categorias foram relacionadas em uma rede para representação gráfica das articulações entre as categorias existentes e seus respectivos *Nodes*.

### 3.2.10 Avaliação crítica do modelo proposto

O modelo de gestão por processos proposto, conforme já mencionado, foi avaliado por dois especialistas da área. O critério de escolha está vinculado à experiência no setor de varejo de vestuário. Um deles é membro integrante do Conselho Fiscal da Diretoria da Federação do Comércio de Santa Catarina - FECOMÉRCIO/SC, e outra também Conselheira Fiscal da Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina – FCDL/SC. De acordo do com Yin (2010), a revisão do estudo de múltiplos casos, por pessoas informantes do caso objeto de estudo, é um procedimento que garante qualidade e confiança ao trabalho. Em *Design Science Research*, compreende-se como fonte de validade da pesquisa, um conjunto de procedimentos, para garantir que os resultados gerados pelo artefato provêm do ambiente interno projetado e do ambiente externo, no qual foi preparado para operar (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015). Dessa forma, os especialistas foram entrevistados para verificarem a consistência e exaustividade dos componentes do modelo de gestão, adequabilidade do modelo ao contexto de pequenas empresas do varejo do vestuário, viabilidade e restrições do modelo e contribuição do modelo para a integração dos processos de negócios com os sistemas de informação. Os especialistas selecionados foram:

a) Conselheira Fiscal da Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina – FCDL/SC (gestão 2016-2018). Vice-Presidente de Aperfeiçoamento Profissional da FCDL/SC (gestão 2013-2015). Conselheira do Serviço de Proteção ao Consumidor - SPC (gestão 2012-2014 e 2016-2018). MBA em Gestão de Negócios. Graduação em Administração e Ciências Contábeis. Empresária com 30 anos de experiência em gestão de micro empresa no varejo do vestuário.

b) Conselheiro Fiscal da Federação do Comércio de Santa Catarina – FECOMÉRCIO/SC (gestão 2012-2016 e 2017-2020). Presidente do Sindicato Patronal do Comércio de Mafra – SINCOMAFRA (gestão 2014-2015, 2016-2017). Presidente do Conselho de Desenvolvimento Econômico de Mafra - CODEM (gestão 2015). Conselheiro do CODEM (gestão 2013, 2014, 2016). Graduação em Economia e Direito. Empresário com experiência de 32 anos no setor do varejo do vestuário, possui rede com seis lojas na região do Planalto Norte Catarinense.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DAS MPES, ATUAÇÃO DA GESTÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A apresentação e a análise dos resultados da pesquisa se iniciam com a caracterização das micro e pequenas empresas do varejo do vestuário estudadas, atuação da gestão e a identificação dos processos de negócio e sistemas de informação, para o conhecimento das características gerais dos mesmos. Essa parte da análise busca alcançar os dois primeiros objetivos específicos: (i) Identificar os processos de negócio com os elementos que compõem *Business Architecture* e (ii) Identificar os sistemas de informação com os elementos que compõem *Information Architecture*. No método de trabalho de *Design Science Research*, essa etapa é a de **conscientização** na qual é necessário entender a natureza do problema, o contexto, as potencialidades e as limitações, para que seja possível compreender o ambiente em que as MPEs varejistas do vestuário estão inseridas.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS

Para caracterizar as empresas pertencentes à amostra desta pesquisa, foram solicitadas informações gerais, obtidas por meio da entrevista semiestruturada e de material disponibilizado pelo SEBRAE/SC. Como critério de seleção, foram consideradas as empresas que participaram do Programa de Agentes Locais de Inovação – ALI, desenvolvido pelo SEBRAE/SC em todo o Estado de Santa Catarina e também na região do Alto Vale do Rio Negro, que compreende as cidades de Campo Alegre, São Bento do Sul e Rio Negrinho. A seleção se justifica em função da predisposição dessas empresas em inovar, buscando parceiros para melhorar a sustentabilidade de suas empresas. Do total de 49 micro e pequenas empresas que participaram do programa no ano de 2016, 23 são do segmento do varejo do vestuário. Apenas 14 destas empresas aceitaram participar da pesquisa.

Como critério para classificação do porte das empresas analisadas se utilizou o número de funcionários, sendo que se classifica como micro empresa no setor de comércio, empresas com até nove funcionários e pequena empresa entre 10 e 49 funcionários (SEBRAE, 2013).

#### 4.1.1 Descrição da amostra das MPEs do varejo do vestuário

As 14 empresas abaixo relacionadas não estão identificadas em função da preservação de particularidades específicas de cada uma, evitando exposição desnecessária para as finalidades do trabalho. Os detalhes relacionados as empresas participantes e respondentes constam do Apêndice A.

Tabela 3 – Descrição da amostra

	<b>Número de Funcionários</b>	<b>Idade (anos)</b>
EMPRESA A	3	21
EMPRESA B	7	5
EMPRESA C	3	38
EMPRESA D	12	7
EMPRESA E	11	3
EMPRESA F	3	6
EMPRESA G	10	9
EMPRESA H	2	2
EMPRESA I	13	41
EMPRESA J	10	34
EMPRESA K	4	2
EMPRESA L	7	29
EMPRESA M	6	4
EMPRESA N	8	6,5
<b>Média</b>	<b>7</b>	<b>14,8</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>3,7</b>	<b>14,6</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A média do número de funcionário é de sete, sendo que cinco das 14 possuem mais do que 10 funcionários, enquadrando-se como pequenas empresas. As 64% das empresas enquadram-se como micro empresas. A média de existência das empresas analisadas é de 14,8 anos, posicionando-as como empresas consideradas maduras com relação ao ciclo de vida organizacional.

#### 4.2 GESTÃO DAS MPES ESTUDADAS

A atuação da gestão das MPEs do varejo do vestuário estudadas foi analisada por meio de oito pontos principais obtidos nas entrevistas semiestruturadas e posterior categorização das famílias de códigos (*Code Family*)

no ATLAS.ti, conforme Tabela 1 que são: *business architecture*, vendas, *information architecture*, gestão estratégica, entradas, logística, desempenho e monitoramento ambiental. Todas as categorias foram analisadas por meio da inspeção dos mapas em rede, extraídos na opção *Network View*, disponível no ATLAS.ti. A partir da identificação das categorias analíticas, foi dado início ao processo de articulação desses elementos para interpretação dos resultados e, mediante inferência do autor nas redes Gestão Estratégica e Monitoramento Ambiental das MPEs, analisadas pela proximidade e similitude de ligação. A interpretação dessas relações entre as categorias ocorreu pela combinação da leitura das entrevistas e visualização dos esquemas gráficos.

Para uma maior explicação, cada código que é visualizado nas redes geradas pelo ATLAS.ti possui dois números. O primeiro, segundo Klüber (2014), refere-se ao número de citações ligadas ao código, e o segundo, ao número de códigos associados. Os dois números representam, respectivamente, seu grau de fundamentação – *groundedness*, e de densidade teórica – *density*. (KLÜBER, 2014). As setas entre os códigos apresentam seus respectivos conectores e indicam o entrelaçamento de dois interesses, que, no *software*, podem ser visualizados por meio de: “*is associated with*” - que exprime uma relação de um código associado a outro, “*is part of*” - relação de um código que faz parte de outro, “*is cause of*” – relação de um código que causa outro, “*contradicts*” - relação de contradição entre os códigos, “*is a*” – relação de um código que é outro código, “*noname*” – relação sem nome e “*is property of*” – relação de um código que é propriedade de outro código. Essas explicações devem ser consideradas para todos os esquemas gráficos geradas pelo ATLAS.ti, apresentadas ao longo deste estudo.

Para a categoria Gestão Estratégica, foram identificados 13 códigos diretamente relacionados, conforme Figura 8. A Gestão Estratégica é materializada pelo Modelo de Gestão apresentado na Figura 4, Estratégia visualizado na Figura 6, e Monitoramento Ambiental na Figura 7, que nas 14 MPEs estudadas, se dá por meio do proprietário(a) da empresa ou de pessoas que ocupam cargos de supervisão e gerência do empreendimento, que coordena todas as atividades.

#### 4.2.1 Modelo de Gestão - MG

As definições encontradas para o vocábulo 'modelo' são muitas. A palavra 'modelo' é oriunda do latim *modellum* e, para o caso em questão, significa: "a maneira de se conduzir ou de se dirigir ou a maneira de ser e de fazer" (HOUAISS; VILLAR, 2001). Para o estudo dos modelos de gestão é necessário conhecer suas diferentes perspectivas de construção e os impactos trazidos por estas às organizações, aos seus indivíduos e à sociedade. (FERREIRA et al. 2010). Segundo o autor, independente do modelo de gestão adotado, existem duas dimensões presentes: a 'forma' e a 'função'; a primeira expressa a configuração organizacional e a segunda as tarefas que precisam ser cumpridas. A proposta deste estudo não pretende analisar o perfil dos gestores/ empresários, apesar de se considerar fator determinante no sucesso das organizações. Pauli e Santos (2015), apontam em estudo realizado com as mulheres empreendedoras, que o perfil empreendedor, considerado complexo e mais completo auxilia no discernimento para a busca de soluções diante das dificuldades, na ampliação de controles e na delegação de tarefas a terceiros. Nas micro e pequenas empresas é comum se observar a centralização das decisões e tarefas, o baixo nível de controles e de delegação de ações, como demonstrado nesse estudo.

Ferreira et al. (2010) apontam que ao longo dos tempos as teorias administrativas têm migrado da dimensão 'forma' para a 'função', alterando substancialmente os modelos de gestão. Na concepção de Rodriguez (2010) é necessário que exista um modelo de gestão para um adequado funcionamento de uma empresa e muitas vezes este modelo é implícito à organização e não muito visível aos funcionários. Modelo de gestão é a forma estruturada e organizada de como ocorre a integração entre os sistemas internos, assegurando o atendimento às estratégicas do negócio e que existem três pilares básicos que sustentam qualquer modelo de gestão, são eles: pessoas, processos e tecnologia, amparados pela educação e aprendizagem e orientados pelas estratégias e clientes (RODRIGUEZ, 2010).

Esta etapa do estudo se propõe a compreender a maneira com que as MPEs analisadas se conduzem no cenário onde atuam e a maneira com que realizam seus processos e administram seus recursos.

Em nenhuma das empresas analisadas se verificou a compreensão ampla do significado de Modelo de Gestão, e em função disso, as respostas foram agregadas em função da sua similitude para melhor compreensão da realidade das mesmas. Em função do posicionamento dos respondentes, muitas respostas foram vinculadas a mais de uma classificação.

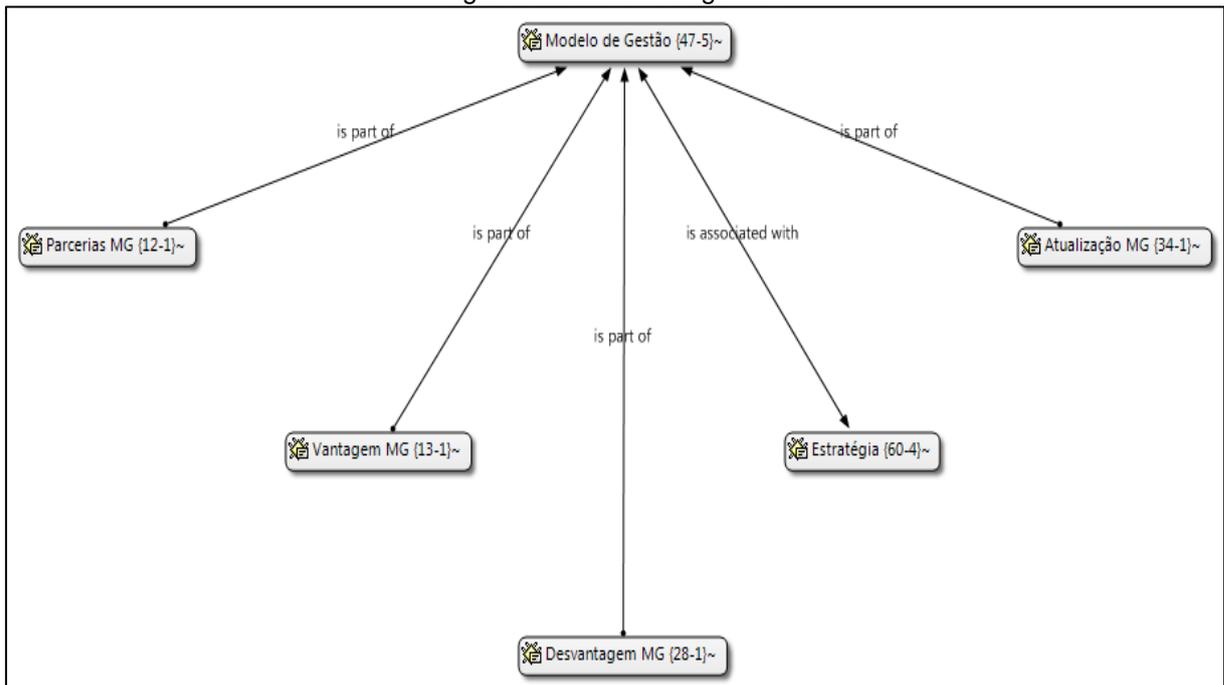
Em 29% das MPEs analisadas os gestores afirmaram não adotarem nenhum modelo de gestão. 21% das MPEs analisadas possuem o Modelo de Gestão atrelado aos controles realizados. Na sua maior parte, são planilhas eletrônicas, que monitoram parâmetros.

Em cinco das 14 empresas, foi mencionado pelos empresários, que o modelo de gestão é realizada com base nas compras e vendas da empresa. As informações do histórico de compras e vendas em cada estação e a previsão do clima auxiliam no direcionamento das ações relacionadas a aquisição das mercadorias e vendas. Três dos 14 entrevistados, afirmaram que o modelo de gestão é informal, está “na cabeça”, ou “não está definido”. As definições para o direcionamento das ações se dá conforme os fatos vão acontecendo.

Existem nas empresas analisadas ações planejadas em algumas operações estratégicas do cotidiano como compras e vendas, mas não para a organização como um todo. Mintzberg (1978), classifica as “não planejadas”, que refletem a linha de ação estratégica organizacional cotidiana como “emergente”.

O Modelo de Gestão adotado pelas empresas integrantes da pesquisa são definidos por cinco códigos, que reunidos possibilitam a análise de como os gestores dão o direcionamento estratégico para as ações. É composto pela Atualização do Modelo de Gestão, onde se analisam como o gestor busca recursos para manter a competitividade da empresa; as Desvantagens do Modelo de Gestão onde se analisam as principais dificuldades decorrentes das escolhas estratégicas dos gestores; as Vantagens do Modelo de Gestão percebidas pelos respondentes a respeito das escolhas que impulsionam as empresas; as Parcerias buscadas para o Modelo de Gestão utilizado e a Estratégia utilizada, associada ao Modelo de gestão utilizado, que auxilia o gestor a definir as diretrizes para a organização.

Figura 4 – Modelo de gestão



Fonte: elaboração do autor, extraído do ATLAS ti 7.0 (2017)

Quando se analisa o código **Atualização do Modelo Gestão**, se verifica que praticamente todos os entrevistados realizam atualização de conhecimentos periodicamente. Segundo os respondentes, essa atualização se dá por meio de palestras e cursos realizados por entidades como o SEBRAE, CDL e ACI local voltados a processos de compras, vendas, marketing, atendimento. Constatou-se que somente uma das quatorze empresas realizaram treinamento voltado à Gestão, que é o Empretec, ministrado pelo Sebrae. Todas as empresas participaram do Programa dos Agentes Locais de Inovação - ALI, promovido pelo Sebrae para a promoção e desenvolvimento de possibilidades para desenvolver oportunidades inovadoras.

Além disso, 50% dos entrevistados relatam que buscam atualização por meio de participação em feiras nos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo, onde procuram perceber tendências da moda e a negociação de mercadorias a serem adquiridas, ou seja, a busca é por tendências relacionadas aos produtos que comercializam e não em função do modelo de gestão adotado pela empresa.

Parte dos entrevistados relatam que buscam atualização por meio de comparação com a concorrência, onde procuram observar os produtos, tendências, vitrine, etc. Especificamente sobre atualização nos processos de gestão, somente

três empresas manifestam ações nesse sentido. Duas empresas obtiveram atualização por meio do Sebrae e outra com o auxílio de um consultor independente.

Quando se analisa o código **Desvantagens do Modelo Gestão**, se verifica que os entrevistados apontam problemas relacionados a ausência de definição formal dos objetivos e metas da empresa, fato que se deve a falta de compreensão do significado de modelo de gestão. Além disso, a gestão dos estoques é mencionada pela maioria dos entrevistados, demonstrando que não há planejamento das compras e controles de estiques por numeração e modelo.

O controle dos estoques e fluxo de mercadorias no interior da loja é apontado como um problema/ desvantagem na condução do negócio. Percebe-se que há consciência dos problemas relacionados a esta questão, mas poucas atitudes para resolução do mesmo. Também constatam-se problemas na transição/ sucessão familiar pouco estruturada.

Quando se analisa o código **Vantagens do Modelo Gestão**, se verifica que os entrevistados apontam variedade de produtos e atendimento ao cliente como características que são consideradas vantagens em relação aos concorrentes. Com relação à operação, a maioria salienta que as compras e o controle de estoques devem ser controlados para que se mantenham condições de competição.

Um dos respondentes considerou especificamente seu controle paralelo desenvolvido em planilhas eletrônicas para controle financeiro de recebimentos. Outro mencionou a exclusividade das marcas que comercializa como vantagem competitiva. A diversidade na linha de produtos comercializados também foi citado por um dos respondentes, que considera ampliadas as chances de venda com esta estratégia.

Quando se analisa o código **Parcerias do Modelo de Gestão**, se verifica que apenas dois entrevistados relataram não estabelecer nenhuma parceria estratégica que possa auxiliar no direcionamento da empresa. Grande parte das parcerias realizadas é com o SEBRAE, que presta serviços específicos voltados a gestão financeira e mercadológica. Alguns entrevistados citaram o CDL, consultores externos independentes, que auxiliam essas empresas no desenvolvimento de ferramentas de controle específicas e melhoria nos canais de vendas.

Na Figura 5 se apresenta uma síntese das observações acerca da realidade das MPEs analisadas com relação ao Modelo de Gestão utilizado.

Figura 5 – Síntese Modelo de gestão



Fonte: elaboração do autor (2017)

O código estratégia foi analisado de forma separada em função do detalhamento das respostas obtido respondentes, permitindo análise mais detalhada de como as MPEs analisadas desenvolvem o processo de formação de estratégias.

#### 4.2.2 Estratégia

Não existe definição de estratégia universalmente aceita (GLUCK, KAUFMAN, WALLECK, 1982; MINTZBERG, 1987). O postulado de que configura ações que direcionam a empresa em seu ambiente permitiria afirmar que constitui um conjunto de diretrizes para a tomada de decisões organizacionais (MINTZBERG, 1987). O autor aponta que o conceito de estratégia é complexo e abrange várias correntes, e que seu intuito é esclarecer os processos por meio dos quais a estratégia acontece se formam.

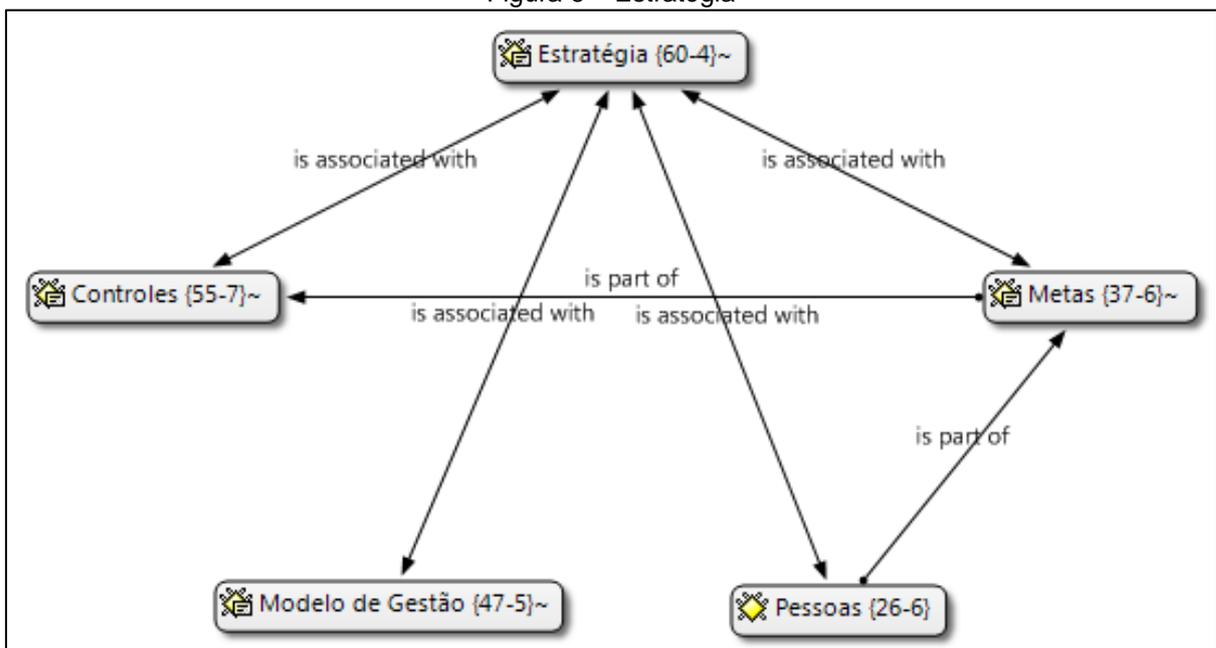
Independente da classificação utilizada para definir o processo, existem diversas formas de se criar a estratégia nas organizações (TERENCE, 2008). Dois de seus aspectos se evidenciam: o deliberado, que se baseia em planos lógicos e

racionais e se volta para o estabelecimento de objetivos, e o emergente, que se fundamenta em flexibilidade, oportunismo, experiências prévias, aprendizado e intuição (GLUCK, KAUFMAN, WALLECK, 1982; HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2005; IDENBURG, 1993; MINTZBERG et al., 2006; MINTZBERG AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Salienta Terence (2008), que é oportuno observar que as características específicas, as necessidades, o estágio de desenvolvimento, as áreas funcionais e os níveis hierárquicos de cada organização exercem influência na adoção do critério que orientará a escolha de suas estratégias e no grau de formalização do processo.

Neste estudo, conforme o padrão de respostas obtidas, a Estratégia está associada com Controles, Metas, Modelo de Gestão e Pessoas, como demonstrado na Figura 6.

Para a maioria dos respondentes as estratégias não são declaradas ou formalizadas, ou seja, são concebidas de maneira informal. São voltadas para o crescimento do empreendimento, construção de sede própria, ampliação das vendas, definição de metas. Outros respondentes direcionam suas estratégias para o público. Dois respondentes mencionaram sobre a construção de diferenciais competitivos. Somente uma empresa possui estratégia formal definida.

Figura 6 – Estratégia



Fonte: elaboração do autor, extraído do ATLAS ti 7.0 (2017)

O respondente da única empresa que possui um estratégia formal em desenvolvimento, considerou que o processo de implantação de um plano formal se deve a interferência de um consultor externo e que a empresa se encontra no início desse desenvolvimento. Grande parte das empresas respondentes afirmam que as diretrizes da empresa estão centralizados no proprietário e não são formalizadas e/ou declaradas. Verificou-se ainda, que alguns evidenciaram a intenção de desenvolver um plano formal. Outros associam a definição de estratégias com as metas que se pretende alcançar com as vendas.

Parte dos respondentes direciona a estratégia para o público-alvo ou área específica como: segmento em que atua, perfil de clientes, atendimento, diversidade de produtos, crédito ao cliente, etc. Terence (2008), aponta que as informações necessárias para a gestão estratégica da pequena empresa dependem da situação em que esta se encontra. Segundo a autora, se a organização está em dificuldade financeira, necessita de informações do sistema financeiro, se o mercado se mostra favorável, precisa de informações sobre clientes e assim por diante, conforme se apresentarem outros tipos de situação. Percebe-se que a realidade de parte das empresas estudadas, revela que a atenção do gestor se direciona para os pontos que no julgamento do mesmo são mais relevantes num determinado momento.

Os resultados corroboram os encontrados por Aragon-Sánchez e Sánchez-Marin (2005), que identificaram entre as particularidades da criação de estratégias em pequenas empresas: a) ausência de um comportamento estratégico formal e estruturado, decorrente da falta de profissionalização; b) menor capacidade para formular uma resposta estratégica, devido a pouca informação sobre o ambiente; e c) atuação reativa em relação às transformações ambientais. Conforme evidenciado pela maior parte dos respondentes, as estratégias não são declaradas e formais, sendo que as diretrizes de trabalho e compartilhamento de informações ocorre principalmente em aspectos relacionados as metas de vendas individuais e coletivas, como demonstrado no item 4.2.2.2.

#### 4.2.2.1 Controles

Segundo Boyton, Johnson e Kell (2002, p. 320), controles internos são um processo operado em diversos níveis, desde o Conselho de Administração até o nível de operação, desenhado para fornecer segurança razoável quanto a

consecução de objetivos nas seguintes categorias: a) confiabilidade de informações financeiras; b) obediência às leis e regulamentos aplicáveis; e c) eficácia e eficiência nas organizações. Franco e Marra (2000, p. 267), salientam que o controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas coordenadas aplicados em uma empresa, para proteger seus bens, a exatidão e fidelidade dos dados, promover a eficiência operacional e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.

Os respondentes variaram no padrão de respostas relacionados aos controles. A maior parte das empresas possui software com recursos para gerar informações. No entanto, poucas são as que utilizam as ferramentas disponíveis, bem como a base de dados como suporte à decisão.

Em quatro das empresas analisadas os controles são gerados por sistemas específicos. Em uma delas, as informações são utilizadas como base para compras futuras. Noutra, a única entre as quatorze, utiliza relatórios gerenciais detalhados que possibilitam uma visão mais ampla do negócio, inclusive com comparação a períodos anteriores. Mesmo assim, existem controles paralelos que são desenvolvidos em planilhas eletrônicas.

Verifica-se também, mesmo com sistema implantado em decorrência das exigências legais, um entre os respondentes, afirma que realiza controle visual dos estoques. A existência de controles paralelos é uma realidade para a grande maioria dos respondentes. Mencionam ainda sobre a realização de conferências periódicas entre o estoque registrado no sistema e o estoque físico.

Apesar na exigência legal, cinco respondentes afirmam que realizam apenas o controle visual dos estoques em função de não obterem informações precisas do sistema e em função do padrão de trabalho estabelecido. Três respondentes manifestaram que não possuem controles financeiros formais. Um destes afirma que o controle é realizado manualmente em caderno para este fim. Verifica-se que existe a consciência da necessidade de controles, mas mesmo assim não são realizados.

As lacunas existentes nos processos de controle, evidenciam o baixo nível de integração das informações nessas empresas. O alinhamento entre a estratégia de negócios e a estratégia para uso da TI praticamente não existe nas empresas analisadas. Nesse sentido, Venkatraman, Henderson e Oldach (1993), apontam que é a interação entre a estratégia de negócios, estratégia de TI, a infra-estrutura e processos organizacionais e de TI. Sem efetivo controle desses processos, é

praticamente impossível monitorar se as escolhas e decisões tomadas estão conduzindo para as metas estabelecidas.

Outros aspectos relacionados aos controles são desenvolvidos neste trabalho de forma específica, evidenciados principalmente nos itens relacionados a caixa, contas a pagar, contas a receber, estoques, finanças e nos vinculados a identificação dos sistemas de informação existentes.

#### 4.2.2.2 Metas

Meta é definida como o valor esperado para o indicador de um processo. Qualquer meta é influenciada por uma série de elementos internos e externos que podem comprometer ou ajudar sua realização (CRUZ, 2003). As metas estabelecidas em cada processo são quantificáveis, sendo possível que todos os envolvidos tenham condições de saber se as metas estão sendo alcançadas como a ponta o autor.

A maioria das empresas analisadas possui metas formalmente constituídas, que são comunicadas aos interessados componentes do processo. As metas são individuais e em aspecto geral, sendo geralmente vinculadas a recompensas financeiras na forma de remuneração variável e gratificações.

Três dos respondentes afirmam que a fixação de metas é realizada de maneira informal, ou seja, não há registro e acompanhamento direto dos envolvidos. Em casos específicos o acompanhamento é individual. Em uma das empresas, o respondente considerou que “os tempos” não estão favoráveis para o estabelecimento de metas. Duas das empresas pesquisadas não têm metas definidas, sendo que em uma delas existe a intenção de definir metas de vendas. Somente um dos respondentes salientou que além de trabalhar com metas individuais e coletivas, realiza projeções futuras de faturamento em controle paralelo.

As metas constituídas pelas empresas analisadas se concentram na área de vendas, objetivo final do varejo. Bessant et al. (2001), afirma que quando se busca a melhoria contínua de forma orientada, o objetivo principal é criar um foco estratégico para a realização das melhorias, estabelecendo metas para cada área organizacional. Nas empresas em análise, não se identificam metas relacionadas a outras áreas da empresa, dificultando a análise relacionada ao desempenho em outros processos. Não foi possível verificar se as compras junto aos fornecedores,

são realizadas a partir das metas de crescimento da empresa, ou seja, metas de vendas, tomadas com base nas vendas passadas e nas premissas de crescimento da economia.

#### 4.2.2.3 Pessoas

A pequena empresa pode ser caracterizada como um grupo, pois possui uma estrutura simples, relações informais e é claramente dependente de valores, objetivos e ambições de seu dirigente (TERENCE 2008). Mintzberg (2006), quando apresenta as configurações organizacionais, salienta que as pequenas empresas apresentam aspectos de uma estrutura simples, como: pouca ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre as unidades, supervisão direta, atividades centralizadas na cúpula, pouca hierarquia gerencial e poder decisório nas mãos do executivo principal. O autor ainda destaca, que nas pequenas empresas, o comportamento é pouco formalizado e o uso de planejamento e treinamento é mínimo.

As pequenas empresas apresentam estrutura simples por não apresentarem condições para manter uma estrutura sofisticada, com apoio funcional especializado (DRUCKER, 1981; LEONE, 1999; THONG, 2001). Naturalmente, que essa limitação implica em menor complexidade vertical (hierarquia) e horizontal (departamentos), configurando organizações com habilidades e funções menos especializadas, com menor volume de comunicações escritas e documentação.

As MPEs do varejo do vestuário analisadas possuem as características descritas com relação a estrutura organizacional. Boa parte das decisões estratégicas que envolvem compras, formação do preço de venda, estoques, pessoal, funções, etc das empresa estão centralizadas nos proprietários.

Um dos entrevistados relata estar satisfeito com a equipe de trabalho. Porém muitos dos entrevistados apresentam dificuldades na contratação de pessoas com o perfil para a área de vendas. Tal fator é fundamental, já que o atendimento como já citado é para alguns respondentes um diferencial em relação aos concorrentes. As dificuldades de encontrar pessoas como perfil adequado é um problema para a grande maioria das empresas pesquisadas. Um dos respondentes salienta que incentiva a participação dos funcionários em palestras e cursos, o que facilita a resolução dos problemas e discussões sobre as dificuldades do cotidiano.

Treinamentos também são realizados internamente pelos proprietários, seja em cursos ou pequenas capacitações. Além disso, segundo os respondentes, treinamentos realizados por meio de cursos e palestras são desenvolvidos por entidades externas como o SEBRAE, CDL e ACI, nas áreas de marketing, vendas, vitrinista, motivação para o trabalho, entre outros. Alguns respondentes observaram que treinamentos são realizados para o uso adequado do sistema, principalmente o de emissão de notas fiscais.

Outro relata sobre a dificuldade de encontrar pessoas que gostem de trabalhar com vendas, que tenham o perfil e se submetam aos horários de trabalho que o comércio exige. Além disso, um dos entrevistados relatou sobre a dificuldade em encontrar treinamentos voltados ao comércio com custos compatíveis com a realidade.

Com relação a experiência anterior em relação ao varejo, alguns respondentes relataram que possuem experiências diversas. Três dos respondentes já trabalharam em outros segmentos do varejo e migraram para o varejo de vestuário. Dois deles aponataram que iniciaram o trabalho no vestuário como sacoleiras, buscando em São Paulo e vendendo roupas de porta em porta. Metade dos respondentes que comentaram sobre o início das atividades no varejo do vestuário, evidenciaram que o negócio é familiar e, que alguns deles possuem carreiras exclusivamente desenvolvidas na loja da família. Ou seja trabalham desde a juventude

Apesar das pequenas apresentarem estruturas extremamente simples, a gestão das pessoas pode formar uma equipe de trabalho que incorpore os valores do gestor/ proprietário da empresa. Tapscott (1997), considera que o encorajamento a flexibilidade, inovação, espírito empreendedor, a capacidade de resposta, a busca de respostas aos problemas que surgem, podem dar uma nova dinâmica na equipe de trabalho, e que podem ser potencializadas por tecnologias de grupos de trabalho. Criar condições para que os colaboradores possam contribuir mais efetivamente nas operações da empresa, exigem do gestor/ proprietário investimento em treinamentos relacionados ao processo de vendas, uso da tecnologia da informação, e rotinas em uma loja do varejo. Conforme narrado pelos entrevistados, não há disponibilidade de treinamentos específicos para a formação de pessoas na área de vendas ofertads na região.

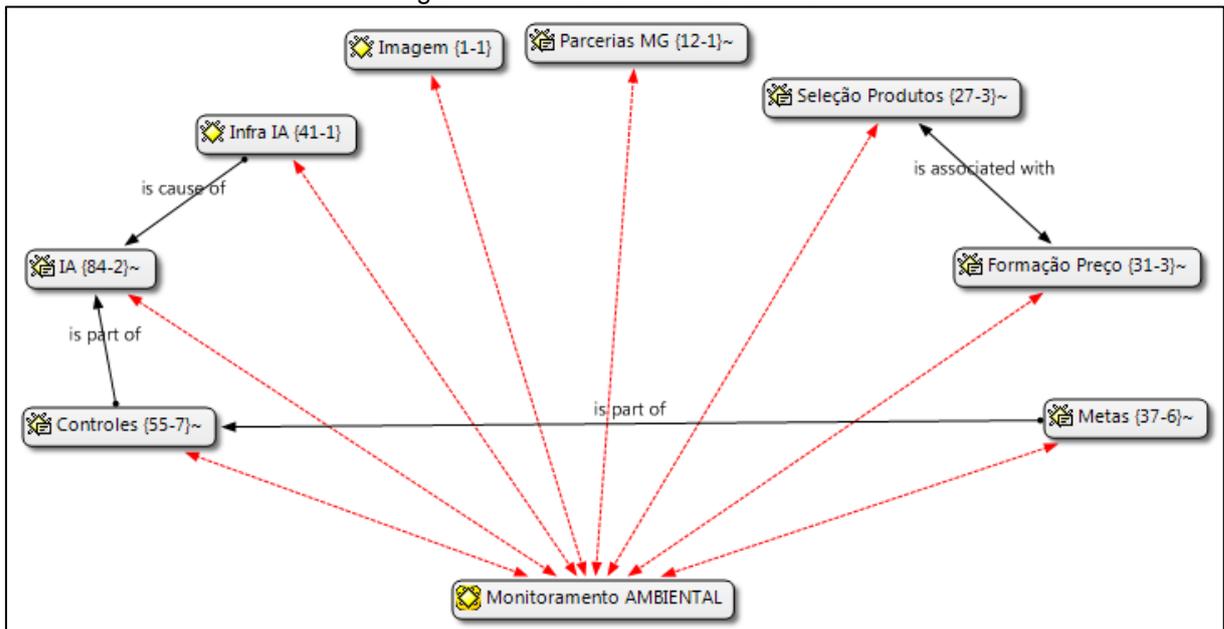
Nesse sentido, Morgado e Gonçalves (1997) salientam que o varejo deverá ser, cada vez mais, uma atividade sofisticada em termos técnicos, deixando de ser apenas uma atividade mágica, exercida por pessoas com tino comercial, vocação ou *feeling*, reforçando sobre a necessidade de profissionalização dos processos executados nas empresas. Apesar da experiência que os gestores/ proprietários declararam possuir, muitas práticas são executadas de maneira tradicional, revelando-se muitas vezes ineficientes diante das necessidades que a competição impõe. A competitividade de uma organização é fruto da interação entre tecnologia, gestão e pessoas (DI SERIO E LEITE, 2003).

#### **4.2.3 Monitoramento Ambiental**

O ambiente pode ser definido como tudo aquilo que está além das fronteiras da organização (HALL, 1984). O monitoramento é a atividade que permite aos gestores conhecer o contexto onde a empresa está inserida, ou atividade das organizações de adquirir informações sobre o ambiente (GHOSHAL, 1988). Entre as principais vantagens de se adotar práticas de monitoramento ambiental, está a possibilidade de conhecer oportunidades e ameaças, que podem afetar o desempenho da empresa de acordo com Beal (2000). Segundo o autor, o monitoramento permite o ajuste da estratégia ou direcionamento da empresa frente as mudanças cada vez maiores no ambiente. Qualquer desvantagem na obtenção de informações de mudanças no ambiente pode prejudicar a competitividade das pequenas empresas. (STRANDHOLM; KUMAR, 2003).

As práticas de monitoramento ambiental realizadas na pequena empresa, são menos estruturadas do que nas grandes corporações. Lang et al. (1997), apontam que as pequenas empresas possuem recursos limitados e não dispõem de técnicas que o monitoramento exige para a coleta e análise das informações. Nas empresas menores, os canais de decisão são mais curtos e as estruturas são mais simples, pois os grupos são pequenos ao redor do dono, permitindo que se perceba oportunidades e que ações sejam implantadas com rapidez (PEARCE II et al., 1982; CHEN; HAMBRICK, 1995).

Figura 7 – Monitoramento Ambiental



Fonte: elaboração do autor, extraído do ATLAS ti 7.0 (2017)

Os setores do ambiente considerados mais importantes e mais monitorados no estudo das práticas de monitoramento ambiental de pequenas empresas de Smeltzer et al. (1988) foram o mercado de atuação e as condições da economia. No estudo, os competidores não foram vistos como fontes importantes de informações e os dirigentes entrevistados tinham poucas coisas a falar sobre eles. Fann e Smeltzer (1989), em pesquisa realizada com pequenas empresas, concluiu que estas não valorizam informações sobre a concorrência e consideram que se seu produto é bom, ele será vendido, fazendo pouca diferença a postura dos competidores. Os estudos realizados por Fidelis e Cendon (2002), Almeida (1997) e Cancellier et al. (2011), em pequenas empresas, também revelaram que informações sobre os concorrentes estão entre as de menor importância dentre as informações do ambiente. Neste estudo monitoramento ambiental representa a ação dos respondentes em relação ao ambiente onde estão inseridos e estão representados na Figura 7.

Para alguns dos respondentes as datas comemorativas e as estações do ano, marcam ações relacionadas a preparativos de compras e seleção dos produtos de mercadorias e vendas. A situação da economia local também é aspecto relevante na percepção de alguns respondentes. O perfil do público alvo também é fonte de atenção dos respondentes, que procuram, que além da idade, classe social, fatores

culturais, procuram analisar o contexto da cidade, influenciando também a formação do preço de venda e imagem da empresa.

Para alguns respondentes, as parcerias estabelecidas com a participação em feiras e eventos da moda auxiliam a acompanhar as tendências, selecionar fornecedores, estabelecer preços de venda. Acompanhar os movimentos da concorrência é uma ação de quatro dos respondentes com relação aos preços de venda e tendências da moda. O cenário econômico local, regional e nacional e aspectos relacionados a taxas, custo de energia e mão de obra, bem como aspectos de tributação também são mencionados nas ações ligadas ao monitoramento ambiental de boa parte dos respondentes. Para outros respondentes, consultas a *sites*, viagens a outras cidades, participação em feiras é a forma como acompanham as tendências e selecionam fornecedores. Muitas empresa não dão atenção a concorrência em função das divergências no preço e diferenças entre os produtos vendidos. A concorrência eletrônica também é mencionada por dois respondentes. Na visão deles é difícil concorrer com preços e produtos que são vendidos em grandes quantidades e com possibilidades de pagamento muito facilitadas.

Os resultados encontrados corroboram com estudos anteriores, que evidenciam que o dirigente da pequena empresa não valoriza informações sobre a concorrência. Além disso, poucos respondentes demonstraram maior nível de detalhamento na análise das informações do ambiente, confirmando a limitação de recursos e técnicas para a prospecção da informação. Os aspectos relacionados a formação do preço de venda das mercadorias, seleção dos produtos para a compra e estrutura de informações das empresas pesquisadas, serão tratadas com mais detalhes nos itens subsequentes.

#### **4.2.4 Gestão Estratégica**

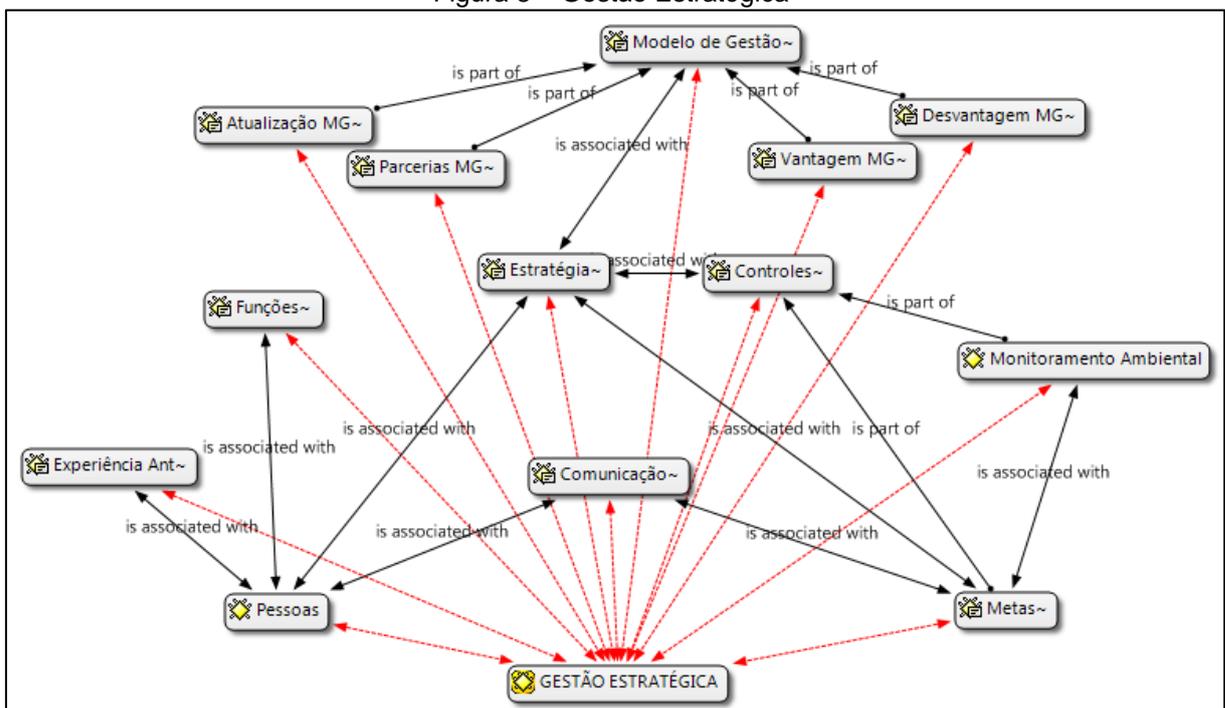
O processo de formação de estratégias nas pequenas empresas é um tema bastante investigado; no entanto, são poucos os trabalhos que consideram suas condições específicas (BROUHERS, ANDRIESSEN; NICOLAES, 1998; BURKE; JARRATE, 2004; SMITH, 1998). Com base em estudos publicados em periódicos internacionais da área de estratégia em pequenas empresas, Gimenez (2000), constata que a maioria apresenta caráter prescritivo, onde o planejamento é recomendado tomando como base as grandes empresas. Compreender os

processos adequados as particularidades dessas empresas é fundamental para que apliquem estratégias que possam torna-las mais eficientes.

Esse estudo se propõe a compreender com maior profundidade a realidade das micro e pequenas empresas do varejo do vestuário, buscando entender suas particularidades com maior detalhamento. A Figura 8 representa o processo de gestão estratégica de acordo com a manifestação dos respondentes.

O modelo de gestão está atrelado principalmente aos controles existentes e as operações da empresa, mas não está definido formalmente. O modelo de gestão também está associado com as estratégias. Nestas empresas as estratégias são desenvolvidas de maneira informal em sua grande maioria, e também estão associadas aos controles existentes e as metas estabelecidas. Os controles estão voltados para dentro da organização e são realizados na sua maioria para controle dos estoques; no entanto, esses controles são pouco detalhados com relação a modelo, numeração e quantidade. Não foram identificados controles formais para o monitoramento ambiental. Este é realizado de acordo com os eventos que interferem no negócio, principalmente as estações do ano. Com relação as informações para subsídio à gestão, constatou-se que somente uma das quatorze empresas pesquisadas utiliza relatórios gerenciais como base para decisões.

Figura 8 – Gestão Estratégica



Fonte: elaboração do autor, extraído do ATLAS ti 7.0 (2017)

As características das empresas com relação as estratégias, apontam que são emergentes, pautadas mais na experiência do gestor do que na base de informações que possui para a tomada de decisões. Revela-se aí o uso da criatividade e intuição para a resolução da maioria dos problemas e adoção de direcionamentos estratégicos, do que da análise de informações e razão. Em sua maioria as estratégias são definidas e alteradas de acordo com acontecimentos cotidianos, exceto quando se planejam as compras para cada estação do ano, que precisam ser realizadas com antecedência, ou seja planejadas. As características do processo de criação de estratégias dessas empresas é irregular, não segue etapas previstas na sua maioria, é realizada com base em ações inesperadas, é informal e também mais flexível.

A flexibilidade derivada de sua estrutura simples, possibilita que as pequenas empresas sejam mais ágeis na tomada de decisão, trazendo como consequência, competitividade com base em elementos internos, recursos e capacidades como apontam Aragon-Sánchez e Sánchez-Marin (2005). Cancellier (2004) nesse sentido, afirma que a grande vantagem das pequenas empresas reside exatamente no fato que são flexíveis e manobráveis. Os canais de decisão são curtos, as estruturas mais simples e geralmente há senso de equipe, porque os grupos são pequenos ao redor do proprietário. Segundo o autor, esses fatores concorrem para que se percebam oportunidades e se implantem ações com uma rapidez e habilidades difíceis de copiar.

Considerando a realidade das pequenas empresas, onde as estratégias são concebidas de forma intuitiva, Brouthers, Andriessen e Nicolaes (1998) apontam que é necessário compreender as mudanças ambientais, principalmente as que têm impacto direto no negócio. Os autores evidenciam que é preciso fortalecer a coleta de informações, realizando-se tarefas de análise de forma contínua, e não apenas nas próprias experiências e aspirações. É importante observar que o empresário não tem conhecimento amplo as diversas informações que podem ser úteis à sua empresa nem de suas respectivas fontes (MENEZES; ALMEIDA, 1997). Terence (2008) complementa que o processo da criação da estratégia depende da interação da empresa com o seu ambiente e suas condições internas.

No caso das pequenas empresas, pode-se afirmar que o sucesso de uma organização está vinculado a capacidade que o dirigente ou gestor tem de perceber

as oportunidades e ameaças de um determinado ambiente, interpretá-las e agir. Duclós e Santana (2009), complementam que a execução da estratégia deve ser considerada trabalho de todos os integrantes da organização. A interpretação do ambiente que circunda o negócio, realizada pelo gestor, depende se suas crenças como sugere Terence (2008). Quando o ambiente é interpretado como concreto, mensurável e determinante, o empreendedor usa dados e coleciona informações, a fim de descobrir qual a combinação que o levará a operar com mais efetividade (CAMARA et al. 2005). Por outro lado, afirmam os autores, quando o ambiente é interpretado como não determinante, a intuição é a principal ferramenta na busca do sucesso. Para perceber as oportunidades e ameaças é preciso ter intuição, que requer entendimento que, por sua vez, exige conhecimento (FILLION, 1999). Uma visão mais restrita do ambiente pode leva-lo a certa miopia estratégica, a ignorar pressões e ameaças provenientes de contextos mais amplos (FERREIRA, GIMENEZ, RAMOS, 2005). O estudo de Veiga et al. (2017), aponta que aspectos relacionados as variáveis da política monetária e o cenário político podem gerar impactos diretos nos diversos setores da economia, e que uma política mais restritiva está associado ao desempenho das empresas. A observação do cenário macroeconômico pode auxiliar no direcionamento do planejamento das demandas e fixação de metas das empresas.

O uso da visão baseada em recursos da empresa (RBV) em conjunto com os conceitos de *enterprise architecture*, que alinha os processos de negócio e os sistemas de informações, permite um novo olhar sobre esse contexto das micro e pequenas empresas do varejo do vestuário, já que busca entender em quais recursos e capacidades essas empresas devem basear seu crescimento e sua estratégia, e que recursos devem ser desenvolvidos, adquiridos, e e, que sequência devem ocorrer, como aponta Wernerfelt (1984).

#### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO

A identificação dos processos de negócio das micro e pequenas empresas do varejo do vestuário é visualizada nas categorias Entradas, Logística e Vendas nas Figuras 9, 10 e 11 respectivamente, que compõem em conjunto com os processos de execução da estratégia, o *business architecture* das empresas analisadas. Na percepção dos gestores estudados, os processos estão relacionados às atividades e

aos procedimentos que devem ser realizados em complemento às atividades para o funcionamento das empresas.

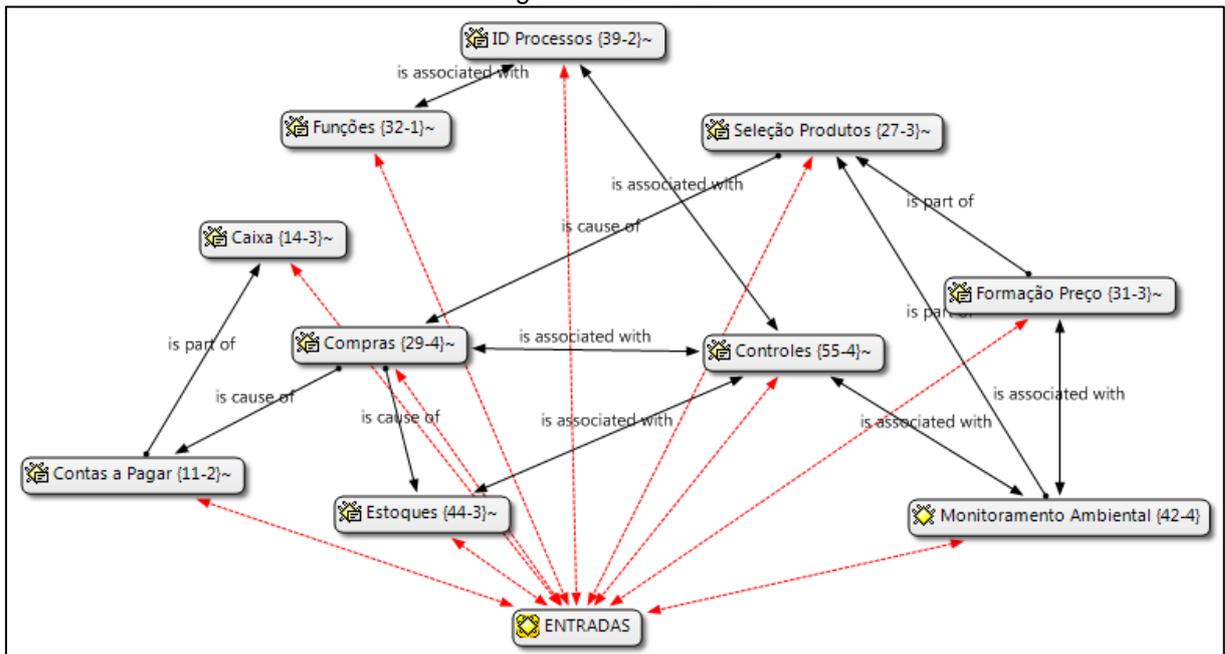
Os Processos envolvem a definição e organização das tarefas e recursos (pessoas, capital, infraestrutura, informação, etc) que são utilizados para a realização das atividades das MPEs varejistas do vestuário.

#### **4.3.1 Entradas**

A categoria Entradas está representada na Figura 9, e é composta por nove códigos: Compras, Estoques, Controles, Caixa, Contas a Pagar, Seleção de Produtos, Monitoramento Ambiental, Funções e Identificação de Processos. Esses códigos juntos representam 251 citações ao longo da análise realizada.

A categoria de Entradas, representa todo o processo de aquisição de mercadorias que serão revendidas ao consumidor final. É um processo que tem início na busca de fornecedores que ofereçam produtos com a qualidade e preços compatíveis com as estratégias da empresa, conhecidas pelo comprador, no caso, o próprio gestor. Identificados os atributos qualidade e preço, é preciso considerar o prazo de entrega das mercadorias, pois a venda das mesmas está atrelada a estação climática vigente. Após negociação de quantidades, preços, prazos de entrega, prazo de pagamento, verificação da qualidade das mercadorias é formalizada a compra das mercadorias. O processo de compra se encerra com a chegada das mercadorias e pagamento efetivo das mesmas, dando-se entrada nos estoques da empresa de forma física e legal.

Figura 9 – Entradas



Fonte: elaboração do autor, extraído do ATLAS ti 7.0 (2017)

#### 4.3.1.1 Seleção de produtos

Para a seleção de produtos ser realizada de forma adequada, depende do monitoramento do ambiente, principalmente em aspectos que afetam diretamente o negócio. A seleção dos produtos está vinculada ao acompanhamento das tendências da moda, estação do ano, clima regional, datas comemorativas, perfil do público consumidor, aspectos culturais e sociais, indicadores econômicos, concorrência e da economia. Cabe ao gestor da pequena empresa realizar esse acompanhamento de forma sistemática ou não. No caso dos respondentes, boa parte revelou que busca as tendências com a participação em feiras e visitas à fornecedores. Outros manifestaram que recebem os fornecedores em suas lojas avaliando as melhores possibilidades de compras. A busca das tendências de moda também é realizada na *internet*, onde a base de informações é bastante ampla. Enfim, a seleção de produtos é fator chave para o êxito no comércio.

Além dos aspectos relacionados ao ambiente, estão os relacionados diretamente com os clientes da empresa. Três das empresas pesquisadas ouvem os anseios dos clientes para efetuar compras. Dois respondentes afirmam que as compras estão vinculadas aos fornecedores. Interessante ressaltar que os mesmos ficam restritos as mercadorias ofertadas por estes somente. Isso confirma o

apontamento de Terence (2008), que demonstra que a interpretação do ambiente que circunda o negócio está vinculada as crenças do gestor.

Outros respondentes buscam as tendências da moda na mídia e em feiras específicas, onde se lança a moda que deverá vigorar na estações que virão. Importante ressaltar as datas comemorativas como o dia das crianças, dia das mães, dia dos pais, natal, e outras datas que promovem as vendas no comércio.

O giro dos produtos também auxilia na seleção dos produtos que serão comprados. Apesar do nível de controles existentes ser baixo na maior parte das empresas, algumas reduzem as compras da estação em função da sobra acumulada do período anterior.

O processo de seleção de produtos é mais elaborado e planejado em algumas empresas pesquisadas. As compras realizadas com antecedência garantem a mercadoria nas prateleiras no momento oportuno, antes da chegada da estação. Além disso, a compra direcionada para públicos específicos é alternativa estratégica de alguns respondentes.

Como mencionado, a seleção de produtos para revenda ocorre conforme as estações do ano que são vinculadas ao clima da região em análise. Além disso, os anseios dos clientes são monitorados, visitas de fornecedores às lojas ocorrem trazendo oportunidades e tendências, a participação em feiras e viagens aos principais fornecedores no Rio Grande do Sul e em São Paulo, são maneiras com as quais os respondentes selecionam produtos. Além disso, o giro dos produtos, perfil dos clientes que atende também são considerados conforme evidenciado no item controles e no item monitoramento ambiental.

#### 4.3.1.2 Formação do preço

Bernardi (1998), afirma que em função do aumento da oferta de produtos decorrentes da globalização e da *internet*, o mercado e a concorrência introduziram uma mudança radical no paradigma de formação de preços das mercadorias: o preço agora é dado pelo mercado. O autor salienta que é fundamental que a empresa conheça seus limites de preço, o preço ideal, e o forme corretamente, para entender e praticar o que é possível e saudável, de forma a manter-se notadamente num mercado competitivo ou desaquecido, em que por pequenas diferenças se perde o cliente. Nesse mercado, as margens de erro devem ser mínimas, os erros

devem ser bem calculados e a eficiência da empresa é testada frequentemente (BERNARDI, 1998, p. 26).

Percebe-se em algumas das empresas pesquisadas que utilizam como referência o mercado e os concorrentes. As comparações com a concorrência ocorrem em seis das 14 empresas. Constata-se dessa forma, que nas demais o preço é formado com base nos custos de aquisição das mercadorias agregado a uma margem por grupo de produtos ou a uma margem geral aplicada. Essa margem aplicada sobre o custo das mercadorias possibilita o pagamento das despesas, mão de obra, e outros, restando ou não lucros.

Quatro dos 14 respondentes não mencionaram consultar os preços praticados no mercado onde estão inseridos, optando pela prática de fixar uma margem sobre o custo dos produtos, repassando para o cliente o valor calculado. Tal prática, pode trazer para o lojista dificuldades na comercialização dos produtos em função do preço fixado, quando estiver consideravelmente acima do praticado no mercado. Por outro lado, preços calculados abaixo do mercado podem representar redução nos possíveis ganhos financeiros da empresa. Um dos respondentes afirma que em muitos casos o preço já é estabelecido pelo fornecedor, podendo variar dentro de uma margem pré-definida.

Bernadi (1998) afirma a formação do preço de venda é influenciado pelo mercado. Segundo o autor a empresa deve conhecer seus limites no estabelecimento de preços, de forma a evitar equívocos nos resultados. As políticas para a formação do preço de vendas nas empresas pesquisadas é realizada pela aplicação de margem percentual sobre o preço de custo das mercadorias na maioria das empresas. Muitas consideram antes da aplicação do preço de venda, o valor das mercadorias similares no mercado onde atuam, principalmente na concorrência como referencial. O comparativo permite também aos gestores/ empresários avaliar se a compra dos produtos foi satisfatória com relação aos preços de aquisição das mercadorias, permitindo parâmetros mais seguros para negociações futuras.

#### 4.3.1.3 Compras

As fases básicas do processo de compras são: pesquisa e aquisição como aponta Viana (2002) . A pesquisa envolve o estudo de mercado, materiais, análise de preços, busca e seleção dos fornecedores. A realidade das empresas

pesquisadas aponta que poucos empresários realizam o estudo de mercado como tarefa formal e planejada. Como já citado, realizam essa atividade com a participação em feiras, viagens, percepção da concorrência e recepção de representantes comerciais nos seus estabelecimentos, atividades denominadas nesse trabalho como seleção de produtos.

A aquisição envolve a análise das cotações, entrevistas com vendedores, negociação e efetivação das encomendas com qualidade dos produtos, a definição das quantidades desejadas, a busca pelo melhor preço e prazo (VIANA, 2002). Nenhum dos empresários mencionou sobre a realização de cotações para a escolha de fornecedores. Tal falta pode derivar de que alguns deles trabalham com marcas exclusivas como citado. Entretanto, para itens como acessórios e produtos que não possuem marcas conhecidas a atividade não ocorre. A maior parte dos respondentes utiliza os níveis de estoque como base para as compras dos produtos.

Alguns dos entrevistados salientam a importância de comprar bem, demonstrando que possuem consciência que o êxito do negócio depende da seleção, negociação e compra de produtos que sejam revendidos com intensidade.

A efetivação da compra, formaliza o processo de aquisição de mercadorias para revenda, que é decorrente da seleção de produtos realizada em função do tipo de clientes que a empresa vai atender de acordo com as estratégias de atuação pré-definidas. Percebe-se entre os respondentes, que o critério mais utilizado para a realização das compras é o nível de estoques das mercadorias. Pouco se observa com relação a cotação de produtos ou sobre o processo de negociação com os fornecedores. O risco de efetuar as compras com base no nível dos estoques, é a urgência na entrega das mercadorias, aumentando a possibilidade de compras de mercadorias com preços pouco atrativos quando ofertados no mercado.

Marques (2004), aponta que as compras e negociação com os fornecedores é um processo de relacionamento com toda a cadeia, com o objetivo de garantir o produto a custos competitivos. A integração maior com os fornecedores possibilita a melhora da logística e a distribuição e diminuir os estoques, através da diminuição do tempo de reposição, a ser conquistada através de processos rápidos e eficientes, no que se refere a compras, e pode ser viabilizado por uma troca de informações rápidas e precisas com os fornecedores, usando recursos da TI (MARQUES, 2004).

No setor de confecção existe a necessidade de uma cadeia flexível, em virtude do produto ser de moda, e a moda varia a cada estação, tornando os

produtos obsoletos para a próxima estação. Por isso, o volume de compras precisa estar adequada à previsão de demanda. Pode-se considerar o poder de barganha dos fornecedores variável, dependendo da linha de produtos que as empresas comercializam. Quando os produtos são da linha de cama, mesa e banho, por exemplo, os fornecedores são grandes, portanto, possuem muito mais poder. No caso da confecção, mais especificamente moda, o poder de barganha da empresa é grande, pois este é um mercado de vários fornecedores pequenos e médios, como aponta Marques (2004).

#### 4.3.1.4 Funções e processos nas entradas

Como já evidenciado boa parte das operações relacionadas aos aspectos de seleção de produtos, negociação e compras é realizado pelos proprietários. As funções de entradas neste trabalho, iniciam com a busca de fornecedores para mercadorias que se enquadram no mix definido pelo gestor. Com relação as entradas se constatou que não são formalmente definidos as funções, são pouco organizados e sistematizados.

Se evidencia a divisão das tarefas relacionadas a Entradas em: busca de fornecedores que ofereçam produtos com a qualidade e preços compatíveis com as estratégias da empresa, formuladas pelo proprietário, que no caso, é o próprio gestor. Depois de identificados os atributos qualidade e preço, é preciso considerar a quantidade e numeração, bem como o prazo de entrega das mercadorias, pois a venda das mesmas está atrelada a estação climática vigente. Assim sendo, para estas definições o proprietário precisará monitorar o ambiente para verificar aspectos que possam afetar o negócio, buscando aproximar ajustar a compra com a reais possibilidades de venda futura. Após negociação de quantidades, preços, prazos de entrega, prazo de pagamento, verificação da qualidade das mercadorias é formalizada a compra das mercadorias. O processo de Entradas se encerra com a chegada das mercadorias e os encaminhamentos decorrentes da mesma, dando-se entrada nos estoques da empresa de forma física e legal.

Neste segmento de negócio, regionalizado e sazonal, entre os processos mais críticos está o de entradas de mercadorias, que compreende desde a escolha do fornecedor, compras, até a colocação do produto na loja. O produto é diferenciado, na medida em que a moda está sempre mudando. É um produto

sazonal, com duas coleções por ano. No caso da região Sul, os produtos mudam bastante de uma estação para outra. Por ser um produto de moda e sazonal, ele é perecível, no sentido de que a moda muda e, desta forma, o produto já não serve para o consumidor.

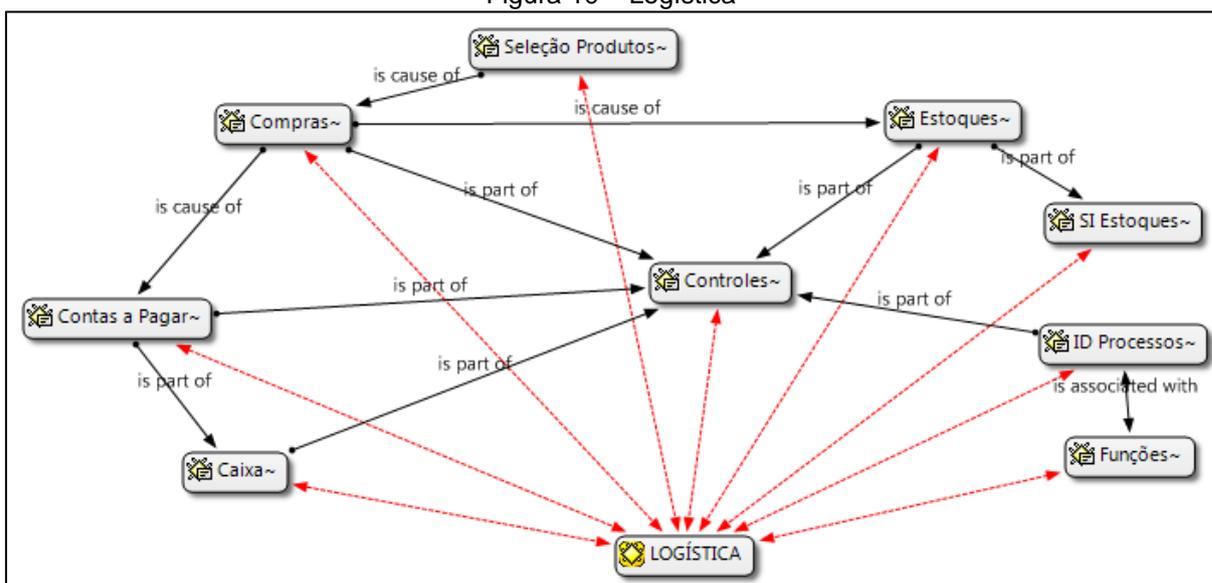
O processo de entrada de mercadorias é conduzido pelos gestores/proprietários, e em algumas empresas é realizado de forma planejada. Não foi possível verificar se as compras junto aos fornecedores, são realizadas a partir das metas de crescimento da empresa, com base em vendas passadas e nas tendências da economia.

#### **4.3.2 Logística**

O processo de logística está representado na Figura 10, e é composto por nove códigos: Seleção de Produtos, Compras, Estoques, Controles, Sistemas de Informação de Estoques, Caixa, Contas a Pagar, Funções e Identificação de Processos. Esses códigos juntos representam 235 citações ao longo da análise realizada.

O processo de logística representa todo o processo de entrada e movimentação de mercadorias na empresas, desde sua entrada, até sua exposição na área de venda da empresa. Inicia na seleção dos produtos, que são conforme já identificado, elaborados com base nos estoques existentes. Após negociação de quantidades, preços, prazos de entrega, prazo de pagamento, verificação da qualidade das mercadorias é formalizada a compra das mercadorias. A chegada e conferência das mercadorias define a sua entrada nos estoques e o controle legal e físico dos mesmos. A empresas poderá ter um sistema de informações que controla o fluxo de entradas e saídas das mercadorias do Estoque. Naturalmente, que a compra gera uma obrigação à empresa, que precisará pagar pelas mercadorias que irá revender depois de um determinado período. As compras poderão ser pagas à vista ou à prazo (contas a pagar). O processo de logística se encerra com o a exposição das mercadorias na área de vendas da empresa para que seja visualizada pelo cliente, iniciando assim o processo de Vendas.

Figura 10 – Logística



Fonte: elaboração do autor, extraído do ATLAS ti 7.0 (2017)

O código Seleção de Produtos, já mencionado anteriormente neste trabalho no item 4.3.1.1, indica que entre outros fatores, algumas empresas consideram o nível dos estoques para a realização de nova seleção de produtos e compra das mercadorias. Como evidenciado o giro dos produtos auxilia na seleção dos produtos que serão comprados. Além disso, constatou-se que o processo de seleção de produtos é mais elaborado e planejado em algumas empresas pesquisadas, garantindo produtos nas prateleiras no momento oportuno.

Com relação ao código Compras, conforme explicitado no item 4.3.1.2, é o processo de formalização do pedido de mercadorias aos fornecedores após as negociações referentes a preços, prazos e qualidade dos produtos. A chegada dos produtos na empresa dá origem ao fluxo das mercadorias no interior da empresa, desde sua recepção até a sua venda ao consumidor final, etapas estas denominadas neste trabalho como logística. Foi verificado que a realização das compras depende, em muitas das empresas analisadas, do nível dos estoques existentes.

#### 4.3.2.1 Caixa e contas a pagar

Uma empresa gera caixa pela utilização de todos os seus ativos (HEATH, 1981). São os recursos decorrentes da boa utilização dos recursos da empresa, de forma a quitar com todas as obrigações geradas para o movimento empresarial. A

empresa dispõe da possibilidade de pagamento dessas obrigações à vista, dependendo da disponibilidade de dinheiro em caixa, ou à prazo, quando essa alternativa é mais viável, ou quando não se dispõe de dinheiro no caixa. Nas duas maneiras faz-se necessário o controle efetivo das disponibilidades ao longo do tempo para que a empresa evite a insolvência em decorrência de falha na gestão dos recursos. O equilíbrio entre recebimentos e pagamentos possibilita o gerenciamento do caixa com eficiência.

Nas empresas em análise, se verificou como as mesmas efetuam a movimentação financeira, se existem controles efetivos e apoio de softwares para a boa gestão. Detalhes maiores relacionados aos tipos de controles e sistemas utilizados foram descritos anteriormente no item 4.2.2.1 deste trabalho.

Alguns respondentes relataram que o momento exige maior disponibilidade de caixa. A situação está relacionada com os aspectos econômicos vigentes já relatados neste trabalho. Somente um dos respondentes manifestou que não realiza controle do caixa, contas a pagar e receber em função do próprio perfil.

A maior parte dos respondentes afirmaram possuir o controle efetivo das contas. Alguns realizam de forma manual, mas a maioria desenvolve os controles em planilhas eletrônicas ou em sistemas específicos. Apenas um dos respondentes considerou sobre a existência de relatórios gerenciais que permitem maior amplitude para a percepção da realidade da empresa.

A realização do controle financeiro da empresa pela administração do caixa, contas a pagar e contas a receber é fator decisivo na gestão. Nas micro e pequenas empresas, em função da estrutura reduzida, essa atribuição está centralizada no gestor/ proprietário. Constatou-se boa parte dos mesmos se utiliza de controles paralelos para o controle financeiro da empresa, demonstrando não conhecer ou confiar no sistemas de informações disponíveis.

Heath (1981), salienta que o equilíbrio entre recebimentos e pagamentos possibilita o gerenciamento do caixa com eficiência. Não foi possível verificar se os controles existentes monitoram com eficiência a disponibilidade de recursos e sua boa aplicação.

#### 4.3.2.2 Estoques, controles e sistemas

Determinar os níveis de estoque que deverão ser disponibilizados, ressurgimento, devoluções e obsolescência dos produtos são os objetivos da gestão dos estoques segundo Ballou (2006). A má gestão dos estoques pode causar impactos financeiros negativos, que iniciam na seleção de produtos até a movimentação das mercadorias compradas no interior da empresa. Deixar de vender produtos na estação adequada, pode ocasionar um alto volume de estoques de mercadorias e conseqüente limitação na disponibilidade de caixa para futuras compras, comprometendo o giro das mercadorias e possibilidades de lucros.

O processo denominado Logística inicia com a conferência das mercadorias que chegam dos fornecedores. É conferida a numeração, quantidade, preços. Após isso se dá a entrada das mercadorias no sistema, sendo posteriormente encaminhadas ao estoque para organização e venda.

Muitas das empresas pesquisadas possuem controles de estoques sistematizados e informatizados. Entretanto, alguns respondentes evidenciam que o controle de estoques e fluxo de mercadorias da loja é apontado como desvantagem do modelo de gestão na condução do negócio, como já demonstrado no item 4.2.1. Cinco dos respondentes mencionam realizar o controle de estoques de forma visual conforme evidenciado no item 4.2.2.1, apesar de possuírem software que ofereça condições de obtenção de dados relacionados aos estoques, já que trata-se de exigência legal.

O sistema existente não aponta onde se encontra o produto a ser comercializado, se na área de estocagem ou se nas prateleiras na visão do cliente. A falta desse controle, poderá dificultar que as mercadorias sigam um fluxo de exposição. Naturalmente, dependendo do tamanho da loja, nem todos os produtos ficarão em exposição. Alternativas podem se criar com a utilização da tecnologia da informação. Como já mencionado, alguns respondentes não se utilizam das informações que podem ser geradas pelo sistema, limitando as possibilidades de melhoria nos processos de Logística das mercadorias.

Alguns respondentes alegam que o sistema não gera informações suficientes para o suporte à tomada de decisões, ou seja, não atende as demandas de informação pretendidas pelas empresas. Outros evidenciam a necessidade de um controle de estoques mais eficiente que o atualmente utilizado, que possa gerar informações que facilitem a gestão da empresa.

O controle de produtos de outra estação também foi considerado, além do

gerenciamento de exposição de produtos de acordo com o clima vigente. Os estoques de produtos de outras estações precisam ser acondicionados de forma a continuarem atrativas para o consumidor na próxima oportunidade de comercialização. A manutenção de um nível adequado de estoques, que não comprometa a disponibilidade de mercadorias ao consumidor e por outro lado não provoque excesso de produtos em estoque é preocupação gerencial de alguns dos respondentes. Para estes, a informação tem valor importante, pois as informações sobre o giro dos produtos, numeração, níveis de estoque são aspectos que dão dinâmica ao processo.

Arnold (1999) salienta, que preferencialmente, a gestão dos estoques deve ser sistematizada, possibilitando agilidade na visualização de sua movimentação. O autor propõe que o processo inicia na conferência das quantidades compradas e entregues, identificando cada item e alimentando o sistema legal. O controle da movimentação dentro do estabelecimento deverá ocorrer conforme a necessidade de exposição do produto ao cliente, para que o mesmo possa acessar as possibilidades de aquisição das mercadorias que busca no estabelecimento. Os controles de numeração, quantidades de peças disponíveis, tipos de produtos devem estar a disposição do gestor para administração dos estoques e giro das mercadorias. Cada transação deve ser registrada desde sua entrada. Dessa forma se terá informações de quanto tempo cada produto, numeração e tipo de peça ficou dentro da empresa, possibilitando previsões futuras e melhor escolha das mercadorias. Nas empresas analisadas, não se encontrou controle detalhado dos estoques.

#### 4.3.2.3 Funções e processos na logística

Como já evidenciado no item 4.3.1.1, boa parte das operações relacionadas aos aspectos de seleção de produtos, negociação e compras é realizado pelos proprietários. As funções de logística neste trabalho, que inicia com a chegada das mercadorias na empresa é realizado pelos funcionários designados para tal. O papel de cada indivíduo não está explicitada formalmente.

O papel de cada funcionário é estabelecido pelos gestores. Se evidencia a divisão das tarefas relacionadas a logística em: conferência da nota fiscal do fornecedor, colocação dos produtos no estoque, arrumação dos produtos nas

prateleiras na área de venda, controle do estoque, organização da vitrine, exposição dos produtos, promoções, arrumação e *layout*, reposição de produtos vendidos.

A divisão das tarefas também fica evidente, quando se menciona que cada um tem a sua função. A divisão também se dá por setor da loja, onde cada um fica responsável pela manutenção dos produtos em exposição e do estoque respectivo. Verifica-se que mesmo sem a definição formal das tarefas de cada funcionário, as tarefas seguem direcionamento estabelecido pelos proprietários conforme a estratégia e modelo de gestão que adotam.

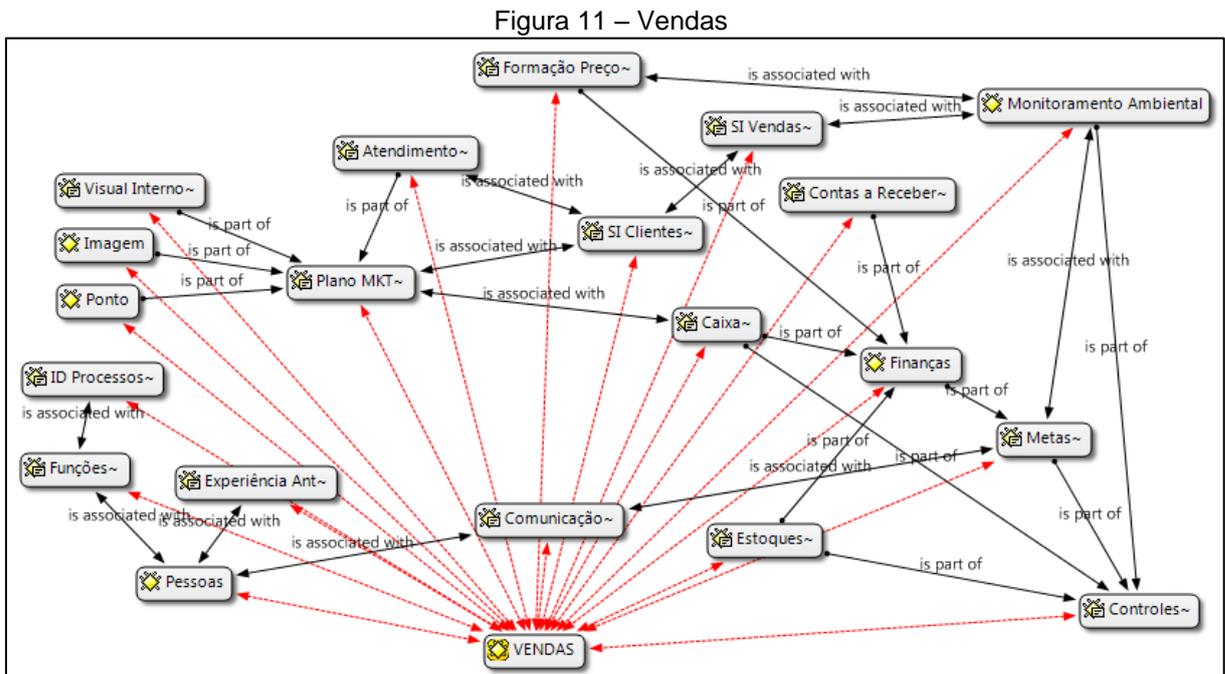
Com relação ao processo logística e aos estoques especificamente, se constatou que não estão formalmente definidos as funções de cada funcionário e os processos de trabalho. Entretanto, em função do tamanho das organizações e da achatada linha de comando, geralmente o gestor está bastante próximo dos funcionários, orientando-os como evidenciado pelos respondentes. Não se obteve evidências de que todos os modelos de produtos são encaminhados para a área de vendas. O baixo nível de controles dos estoques, dificulta a visualização dos itens comprados que não estão sendo vendidos. O controle mais efetivo, possibilitaria verificar se as causas do baixo giro de alguns produtos estariam vinculadas a exposição dos mesmos na área de vendas.

### **4.3.3 Vendas**

A categoria Vendas está representada na Figura 11, e é composta por vinte códigos: Metas, Estoques, Controles, Finanças, Contas a Receber, Caixa, Monitoramento Ambiental, Formação do Preço, Funções, Identificação de Processos, Experiência Anterior, Pessoas, Plano de Marketing, Ponto, Imagem, Visual Interno, Atendimento, Comunicação, SI Vendas e SI Clientes. Esses códigos juntos representam 439 citações ao longo da análise realizada. Alguns dos códigos mencionados já foram abordados em itens anteriores.

A categoria de Vendas, representa todo o processo de atendimento ao cliente desde a exposição do produto até realização da transação comercial ao consumidor final. É um processo abrangente e que envolve muitos aspectos. O produto deve gerar interesse do consumidor, por isso precisa ser bem selecionado, com atributos que atendam o público alvo da empresa. O estabelecimento precisa despertar o interesse do público eleito, estando em um ponto adequado, vitrine bem

montada, fachada atraente, e organização dos produtos em seu interior. O atendimento ao cliente que adentra o interior da loja deve ser realizado de forma que o processo de venda facilite a decisão de compra do cliente como aponta Levy e Weitz (2000, p. 522).



Fonte: elaboração do autor, extraído do ATLAS ti 7.0 (2017)

#### 4.3.3.1 Plano de *marketing*

O marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estes pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias (KOTLER, 2000, p. 25). O processo de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, pesquisando e selecionando mercados-alvo, delineando estratégias, planejando programas e organizando implementando e controlando o esforço de marketing (KOTLER, 2000, p.108).

Nas empresas em análise constatou-se que não existe plano formal estabelecido, mas atividades desenvolvidas com o propósito de encontrar oportunidades de fornecer bens e serviços aos seus clientes. Segundo Kotler (2000, p.109) é necessário pois haver uma distinção entre empresas pequenas, onde pode

haver uma só pessoa como gerente para administrar o marketing, e se for uma grande empresa, é preciso haver um esforço em conjunto com vários especialistas e mediadores estratégicos, tais como um, para cada segmento se for o caso. Na maioria dos casos analisados, as tarefas relacionadas ao marketing estão centralizadas no proprietário/ gestor, que acumula diversas funções no seu cotidiano.

As atividades citadas pelos entrevistados apontam para organização, arrumação e layout da loja para que os produtos tenham exposição adequada. Além disso, relatam sobre as promoções de produtos com preços reduzidos e venda casada como atrativos para a clientela.

Estamos fazendo um plano de marketing. Estamos desenvolvendo algumas coisas relacionadas, questão de organização, arrumação e layout no sentido de expor para vender mais, na vitrine, exposição, promoções. (ENTREVISTADO A).

Datas comemorativas também são motivo para a atração dos consumidores. Um dos respondentes afirma que explora os momentos em que se apresenta para criar promoções específicas e direcionar propaganda nas mídias que usa.

O atendimento é fator chave para o plano estratégico de marketing para três empresas. Uma destas utiliza o conhecimento técnico da moda, como combinações de cores, tendências, acessórios para que o cliente tenha suporte na hora da compra. Outra investe de tal forma no atendimento, que caracteriza o mesmo como uma consultoria em moda para o público que atende, tendo como objetivo a satisfação da clientela.

A utilização de mídias diversas para atração da atenção dos clientes é uma prática que a maioria dos respondentes realiza como plano de marketing. A utilização de rádio, e mídia social por meio de *softwares* como *facebook*, *whatsapp*, *instagram*, etc, se tornam cada vez mais intensas.

O planejamento está se tornando um processo contínuo, para responder a condições de mercado que mudam em grande velocidade (KOTLER, 2000, p.116). Segundo o autor, as principais deficiências dos planos de *marketing* são a falta de realismo, análise da concorrência insuficiente e o foco no curto prazo.

#### 4.3.3.2 Atendimento

O atendimento ao consumidor é fator decisivo para um varejo do vestuário. Levando em consideração que o cliente busca na loja satisfazer um desejo ou suprir uma necessidade, é fundamental que encontre no mix de produtos disponibilizados algo que lhe chame a atenção. Kotler (2000), salienta que as empresas podem encontrar outras maneiras de diferenciar o atendimento que prestam aos seus clientes.

Em boa parte das empresas analisadas, o atendimento é considerado um diferencial competitivo. Um dos respondentes afirma que o bem estar dos funcionários é questão estratégica para que se possa prestar bom atendimento aos clientes. Outro busca satisfazer o cliente desde a sua entrada na loja.

...mas nossos clientes relatam sobre a forma de atendimento, ninguém ilude ninguém, somos realistas, porque não adianta forçar uma venda e meu cliente não voltar mais, a maneira facilitada para ele levar para a prova. Por exemplo, a mulher vem e diz que o marido quer calça, mas trabalha o dia todo, não pode provar, então disponibilizamos 3 ou 4 calças, ela leva para prova e no outro dia ela vem e devolve, então isso é uma maneira que o cliente venha pra nós. (ENTREVISTADO A).

As mídias sociais decorrentes do uso da *internet*, possibilitam aos vendedores levar os produtos até o cliente na forma de fotos e tendências. Os recursos tecnológicos têm facilitado o acesso aos produtos mesmo antes do cliente estar fisicamente na loja. A abrangência desses recursos é ilimitada, dando condições de comparar preços, modelos, tendências. O *facebook* e o *whatsapp* são as ferramentas de comunicação com os clientes mais citadas pelos respondentes.

*Facebook, Whatsapp*, tudo o que é possível nós estamos explorando. Eu vendo muito pelo *Facebook*, "até eu vou abrir o meu público Plus", Difícil vender no *Facebook* porque o meu público ele não compra por impulso, o meu público vai lá, vê se dá certo, para mim já é mais difícil. É no *site* que nós vamos se o público Plus vai dar resultado ou não. (ENTREVISTADO K).

...vai já comunicando as clientes que já está chegando novidade. Tem a comunicação com o cliente porque tem aqueles clientes que dizem assim cliente fixo, avisa quando chegar, chegando novidade, tal marca que ela gosta, ela pede, quando chegar tal não esquece de ligar. Então tem que ligar pro cliente. Por telefone mesmo, nas redes sociais também, tem *whatsapp*, comunicação, o cliente depende, a cliente que gosta de ser avisada. (ENTREVISTADO L).

A estratégia de direcionar o *mix* de produtos para uma clientela específica (segmentação), é uma alternativa que tem gerado bons resultados para um dos respondentes. Além das mercadorias específicas, no caso o tamanho das peças, se pode oferecer um serviço profissionalizado para que o cliente sinta-se satisfeito no ato de comprar. Apenas dois respondentes afirmam realizar pós-vendas.

Verifica-se na manifestação de um dos respondentes, sobre a dificuldade em manter uma equipe capacitada no atendimento ao cliente. Além de não encontrar treinamentos específicos, existe a dificuldade cultural relacionada a profissão. Atender bem é também promover facilidades para a clientela, como no caso de um respondente, que percebeu que esse fator poderia ser um diferencial em relação aos competidores.

Boa parte dos respondentes, salientaram que o bom atendimento é estratégico para a empresa. Dessa forma é preciso considerar que além das mercadorias, faz-se necessário avaliar como as mesmas estão dispostas nas prateleiras, e as pessoas que apresentam os produtos aos clientes. Os profissionais devem receber treinamento, precisam desenvolver competências, habilidades e conhecimentos como aponta Kotler (2000). Segundo o autor, os vendedores devem ser agradáveis, respeitosos e corteses. Ser confiáveis, dignos de confiança, consistentes e possuir capacidade de resposta, esforçando-se na comunicação e para compreender o cliente. A carência de treinamentos específicos para atendimento no varejo é uma dificuldade evidenciada por alguns respondentes.

#### 4.3.3.3 Visual interno

Segundo Las Casas (1999), o planejamento na área de vendas consiste, a partir dos objetivos empresariais, em analisar as situações interna e externa: fazer uma previsão do que pode acontecer e preparar-se para atender e executar essa previsão. A preparação não ocorre somente com compra de mercadorias e a ação dos vendedores. O espaço disponibilizado para as vendas é fundamental para que o cliente possa ter acesso as mercadorias. As atividades citadas pelos entrevistados apontam para organização, arrumação e layout da loja para que os produtos tenham exposição adequada, no momento oportuno. A visibilidade das mercadorias nas vitrines é preocupação de boa parte dos entrevistados.

A visibilidade das mercadorias nas vitrines, prateleiras e expositores é motivo

de preocupação de boa parte dos respondentes. Observou-se que o tamanho da loja influencia diretamente nas possibilidades de exposição dos produtos. Lojas menores apresentam pouco espaço para circulação das pessoas e acumulam modelos de roupas nos expositores e prateleiras, dificultando a localização dos produtos. Em lojas com mais espaço, verifica-se uma distribuição mais uniforme das mercadorias, facilitando a circulação e acesso às prateleiras e expositores. Observou-se ainda, que duas das catorze lojas, apresentam visual interno desgastado e pouco adequado com relação aos móveis, pintura e expositores. Em outros se observou carência de iluminação e problemas em aspectos de limpeza.

Considerando que o espaço disponibilizado para as vendas em lojas é fundamental para que o cliente possa ter acesso as mercadorias, percebe-se que existem oportunidades de melhoria na maior parte das empresas pesquisadas.

#### 4.3.3.4 Finanças

A análise das demonstrações financeiras visa ao estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período de tempo do passado para diagnosticar a situação presente e propor soluções para as decisões futuras (ASSAF, 2006). Segundo o autor, a utilização de índices constitui-se na técnica mais utilizada na tomada de decisões dos gestores. A análise deve ser conduzida de forma conjunta e complementar, considerando que a avaliação isolada de um indicador dificilmente contribuirá com informações adequadas para o tomador de decisão.

A situação financeira da empresa é demonstrada por meio do balanço patrimonial, enquanto que a situação econômica é ressaltada através da demonstração do resultado do exercício aponta Assaf (2006). Nas empresas analisadas não foi possível observar relatórios com o balanço patrimonial e resultado do exercício. Somente duas das empresas analisadas relataram sobre a existência de relatórios financeiros derivados do sistema. Na maior parte das empresas, as finanças se limitam ao controle do caixa, contas a pagar e receber. Os aspectos financeiros das empresas analisadas também estão centralizados no proprietário/gestor das MPEs analisadas, quando existem de maneira formal. Alguns respondentes não detalharam essa informação.

Dois dos respondentes evidenciaram que não possuem informação se a

empresa é ou não lucrativa, demonstrando um nível de controles internos bastante deficiente. Na maior parte das empresas não há controle de lucratividade ou rentabilidade geral ou por grupo de produtos. As medidas de desempenho, nesse caso de desempenho financeiro precisam ser desenvolvidas com um valor prático segundo Neely (1998), ou seja, precisam ser simples, análogas às atividades, úteis e fáceis de ser implementadas (HRONEC, 1994). A identificação de indicadores que permitam monitorar o desempenho da empresa é uma lacuna existente identificada.

#### 4.3.3.5 Contas a receber

As contas a receber representam um dos mais importantes ativos das empresas em geral. São valores a receber decorrentes de vendas à prazo de mercadorias e serviços, ou oriundos de outras transações, que não representam o objeto principal da empresa, mas são normais e inerentes a suas atividades (IUDÍCIBUS, MARTINS E GELBCKE, 1995, p.129). Crédito está ligado a idéias de segurança e de verdade que se pode inferir de alguma pessoa ou de uma empresa. No entanto dentro da área financeira, de crédito caracteriza a concessão de receber “a posteriori” algo que se poderia estar recebendo no momento da transação como sugere Gomes (2003, p.172). Nas empresas analisadas se verificou como as mesmas conduzem a movimentação financeira, os controles aplicados e *softwares* utilizados. Maiores detalhes podem ser verificados no item 4.2.2.1.

Boa parte dos respondentes afirma que financia a compra do cliente com recursos próprios. Relatam ainda, que o nível de inadimplência vem crescendo nos últimos anos e que a liberação do crédito precisa de avaliação mais rigorosa para se evitar perdas e de prazos menores de financiamento. Outros consideram que oferecem crédito aos clientes de forma mista, ou seja, parte terceirizada e parte própria. Outros terceirizam totalmente o financiamento das vendas realizadas por meio das operadoras de cartão de crédito, cheques e empresas financiadoras. Os controles das contas a receber é realizado por meio de sistemas específicos ou paralelos. A análise da concessão de crédito é fator fundamental para o controle de inadimplência de acordo com um dos respondentes.

Apenas um dos respondentes comentou sobre o processo de cobrança. O convênio estabelecido com o SERASA auxilia no processo, que inicia no protesto judicial, cobrança judicial e execução.

Na percepção de Sanvicente (1987), a política de crédito envolve um equilíbrio entre os lucros nas vendas a prazo e o custo de manutenção dos valores a receber, adicionado aos possíveis prejuízos decorrentes de dívidas incobráveis. O autor argumenta que a concessão de crédito atua como elemento do processo de oferecimento de um produto ou serviço não só porque afeta diretamente o preço de aquisição, distribuindo os pagamentos no tempo, mas proporciona maior flexibilidade ao comprador que ganha tempo para gerar recursos com vista a efetuar os pagamentos devidos. Entre as empresas que oferecem crédito próprio aos clientes, não foi possível observar políticas formalmente estabelecidas nesse sentido

#### 4.3.3.6 Funções e processos de vendas

Como já evidenciado no item 4.3.1.4 e 4.3.2.3, boa parte das operações relacionadas as atividades desenvolvidas recebem a supervisão direta do proprietário, ou são realizadas por eles. As funções de vendas neste trabalho, que inicia com a exposição das mercadorias na área de vendas da empresa, e é realizado pelos funcionários designados para tal. O papel de cada indivíduo não está explicitada formalmente.

Com relação a Vendas se constatou que não são formalmente definidos as funções de cada funcionário e os processos de trabalho. Entretanto, segundo os respondentes está definida tacitamente. O papel de cada funcionário é estabelecido pelos gestores. Se evidencia a divisão das tarefas relacionadas a vendas em: arrumação dos produtos nas prateleiras na área de venda, organização da vitrine, atendimento ao consumidor, emissão da nota/ cupom fiscal de vendas, reposição de produtos vendidos, realização do pós-venda.

Com relação ao processo vendas, certifica-se que somente uma das empresas analisadas possui as rotinas formalmente descritas. Entre as demais, que se manifestaram nesse sentido em relação ao processo de vendas, percebe-se que as instruções relacionadas as atividades desse processo são de conhecimento dos colaboradores. Uma dos respondentes evidencia que funcionários novos “vão aprendendo com os funcionários”, demonstrando que a distribuição das tarefas e aprendizado ocorre por meio do auxílio mútuo entre os colaboradores. A definição formal das rotinas pode evitar que rotinas executadas de maneira equivocada se incorporem na cultura organizacional da empresa.

#### 4.4 IDENTIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A identificação dos sistemas de informações das empresas analisadas é visualizada na categoria *Information Architecture*, com 18 códigos, que juntos representam 461 citações ao longo da análise realizada, conforme Figura 12. Para um maior entendimento, esse tópico tem como intuito verificar e identificar os sistemas de gestão que auxiliem na integração das atividades e informações dos processos de negócios executados conforme as especificidades de cada processo.

A Necessidade de Sistemas de Gestão, relatada pelos gestores, refere-se à necessidade de sistemas específicos que atendam às necessidades dos processos de negócio, composta pelos códigos sistemas de informações de estoques, vendas e clientes, além da infraestrutura necessária.

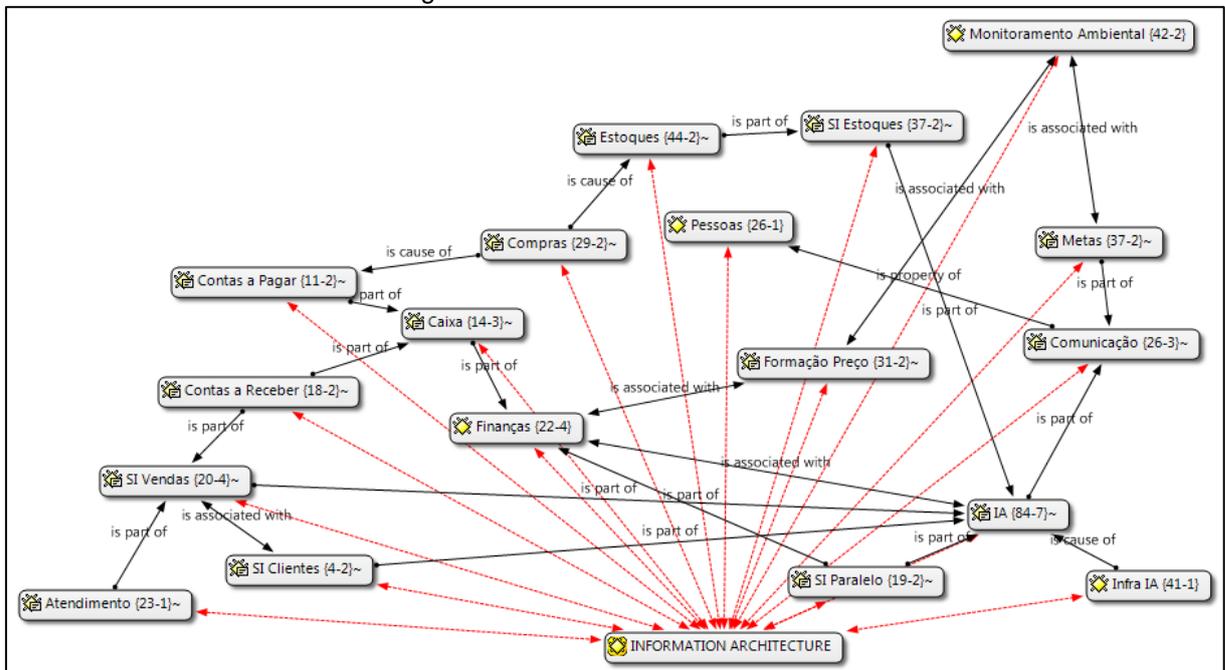
##### 4.4.1 Information Architecture

Segundo Beraldi e Escrivão Filho (2000), pela primeira vez na história empresarial, as empresas de menor porte podem competir com ferramentas ou estratégias tão potentes quanto às das grandes corporações. De acordo com os autores, para que as ferramentas, estratégias e informações sejam bem utilizadas, é preciso definir previamente os rumos da empresa. Ou seja, é preciso considerar no caso das pequenas empresas, como o gestor utilizará a informação como recurso estratégico para o seu negócio.

Nas empresas analisadas, se verificou que a estrutura da informação é fragmentada, utilizada em grande parte para cumprir as exigências legais estabelecidas. Muitas dos respondentes utilizam as informações relacionadas com o estoque para consulta do número de unidades ou valores. Porém, somente duas das 14 empresas utilizam a informação de forma mais elaborada, subsidiando a tomada de decisões. Além disso, todos os respondentes afirmaram que utilizam controles paralelos em planilhas eletrônicas ou manual. A realidade das empresas analisadas, corrobora com o estudo desenvolvido por Almeida et al. (2013), que indica que o contador da empresa é a principal fonte de informações. O gestor/proprietário prioriza o uso do faturamento e saldo de caixa como indicador de

desempenho da empresa. (ALMEIDA et al., 2013). É o caixa que mais sensibiliza o gestor nas necessidades de mudanças.

Figura 12 – Information architecture



Fonte: elaboração do autor, extraído do ATLAS ti 7.0 (2017)

Como já apontado no item 4.2.2.1, quatro das empresas analisadas as informações são gerados por sistemas específicos. Em uma delas, as informações são utilizadas como base para compras futuras, ou seja, realizado de forma mais elaborada. Noutra, a única entre as quatorze, utiliza relatórios gerenciais detalhados que possibilitam uma visão mais ampla do negócio, inclusive com comparação a períodos anteriores.

Constatou-se que alguns respondentes estão satisfeitos com o sistema de informações que possuem. Porém alguns evidenciam que o sistema é limitado na geração de informações, gerando apenas informações básicas. Outro, evidencia que utiliza apenas 10% da capacidade de geração de informações do sistema, demonstrando que o gestor ainda não se beneficia dos recursos de gestão decorrentes da informação. Dois respondentes estão em fase de troca de sistema, buscando adequar o mesmo as rotinas e processos do negócio, um sistema mais aderente para o varejo.

... acabamos escolhendo por mudar de software, mudamos para uma interface grátis, agora, é um sistema mais amigável, você consegue baixar as coisas ou “remover” a maior parte, “você podia ter procurado”, estamos incluindo agora grade dos produtos, dá bastante trabalho, porque você acaba esmiuçando muito a entrada de nota fiscal, mas a gente vai ter um período difícil, e lógico, como tinha muita dificuldade no sistema anterior tem nesse também, um sistema “seleto”, a transição agora é extremamente estressante, é muito difícil, muito ruim, a gente perdeu uma funcionária inclusive das confecções nessa época de transação, se encheu o saco, não aguentava mais, mas eu acho que tem ser feito ... o nível de automatização subiu da empresa subiu. (ENTREVISTADO I).

Dois respondentes manifestaram que possuem sistema que atende as necessidades da empresa, possibilitando suporte ao acesso de informações históricas e relacionadas aos principais processos. Um dos respondentes afirma que utiliza controle manual para apontamentos e registros. Outro evidencia que não utiliza por escolha própria. A estrutura de de informações das empresas em análise não são utilizadas para monitoramento ambiental de maneira formal. A única relação existente com os atores, está relacionada com a parte legal, com a obrigatoriedade da emissão do cupom fiscal e estoques. Além disso, alguns possuem controles do crediário, monitorando assim o nível de inadimplência da empresa.

Marques (2004) aponta que O uso da TI nas suas diversas formas, como *Internet*, Comércio Eletrônico, Suporte a programas de fidelidade, CRM – Gerenciamento do Relacionamento com o Consumidor e outras, tem propiciado ao varejo grandes oportunidades na concepção dos novos modelos, pois, este ambiente permite mudanças significativas na forma como o varejo pode atingir o seu objetivo, que é a venda de produtos e serviços para o consumidor final. Verifica-se nas empresas analisadas a utilização da informação de forma integrada ainda não ocorre de maneira eficaz. Os controles e sistemas existem, mas são administrados de forma parcial.

#### 4.4.1.1 SI Estoques

Os sistemas de informações vinculados ao estoque se tornaram obrigatórios por exigência legal, que avalia toda a movimentação de entradas e saídas das empresas, fiscalizando a adequada apuração dos impostos. Dessa forma, se verificou que todos os respondentes possuem infraestrutura de software para atender as demandas legais e controle da movimentação dos estoques.

Dois respondentes afirmam que utilizam as informações de movimentações dos estoques para fins de planejamento e de forma bastante detalhada. Os sistemas de informação de estoques auxiliam na gestão de toda a logística das mercadorias, desde o relacionamento com os fornecedores até a eficaz exposição dos produtos na área de vendas. A maior parte das empresas analisadas não se beneficia das oportunidades que a boa gestão dos estoques pode trazer, como diminuição do tempo de reposição, melhoramento da eficácia no processo de compras em função dos controles no giro dos produtos, redução dos níveis de estoque, entre outros.

...se o sistema identificasse por exemplo, esse produto gira duas vezes mais do que esse. Então pra eu girar o estoque vale a pena dar desconto nesse, para ficar com o dinheiro no bolso. Determinado produto tá te dando prejuízo porque não tá girando, daí viria um alerta dizendo: determinado produto não compre ou compre menos ou faça uma promoção especial de determinado produto. Isso seria bom, porque no ramo do varejo a gente trabalha com muitas mercadorias então tem mercadorias que acabam ficando no estoque, você tem compromissos de pagar aquele produto, e quando chega uma liquidação ele acaba não saindo e você fica com ônus do produto. Isso é um negócio que eu sinto carência e seria muito bom um programa assim, de analisar qual produto que está dando margem, qual produto que está alavancando com as vendas e qual que te tá levando pra trás, isso seria um programa bom. (ENTREVISTADO B).

Um dos respondentes manifestou sobre os benefícios que um sistema mais elaborado e ativo, poderia trazer para a empresa em relação ao giro dos produtos, formação de preços, política de descontos, etc. Softwares mais dinâmicos podem auxiliar de maneira mais efetiva os processos executados na empresa, na opinião do respondente.

#### 4.4.1.2 SI Clientes

Os sistemas de informações vinculados aos clientes foram mencionados por apenas três respondentes. O uso das informações se limita a cadastro e ao histórico de compras dos clientes, não possibilitando análises mais refinadas sobre o comportamento de compras dos mesmos, histórico, etc.

A gestão de relacionamento com clientes é uma prática que pode trazer benefícios para a empresa, já que as informações vinculados aos clientes podem gerar dados de quem comprou, qual produto, onde mora, onde trabalha, idade, estrutura familiar, renda. Direcionar esforços para atender esse cliente de acordo

com padrões de compra, tipo de produto podem facilitar o processo das entradas e das vendas da empresa. Somente um dos respondentes manifestou possuir o histórico dos clientes, mas não foi possível visualizar o nível de detalhamento do sistema e como se utiliza efetivamente a informação.

#### 4.4.1.3 SI Vendas

Os sistemas de informações de vendas permitem ao usuário o acompanhamento do volume de vendas de cada produto, possibilitando avaliar a performance de cada produto. No caso das empresas respondentes, seis delas evidenciaram que acompanham as vendas por data e tipo de produto. A informatização do processo de vendas com o uso de código de barras nos produtos também foi apontado por uma das empresas.

O detalhamento das vendas possibilita ao gestor/ proprietário apurar de maneira mais precisa quais são os produtos, marcas, numerações que são comercializados em cada período do mês e em datas festivas. Essas informações são subsídio importante para identificar os fornecedores mais rentáveis e para a programação e planejamento de futuras compras.

#### 4.4.1.4 SI Paralelo

Consideram-se sistemas paralelos aqueles que se realizam pelo usuário da informação a parte do sistema principal, em função de limitações daquele sistema ou em função de insegurança no uso das informações geradas no sistema principal.

Grande parte dos respondentes utilizam sistemas paralelos de controle, utilizados principalmente para as contas a receber, contas a pagar, controles financeiros.

A utilização dos controles e sistemas paralelos de informação, evidencia o baixo nível de integração das informações disponíveis para os gestores/ proprietários. Esse procedimento pode ter causas diversas: os sistemas existentes não geram a informação no formato útil para o gestor, a entrada de informações nos sistemas existentes é incompleta, insegurança devido a exposição dos números da empresas para o fisco, capacidade técnica para manusear os sistemas existentes,

entre outros. Nesse estudo, não foram investigadas com profundidade as causas da existência dos controles paralelos.

#### 4.4.2 Infraestrutura de IA

Todos os respondentes manifestaram possuir equipamentos considerados pelos mesmos suficientes para a operação. A segurança dos dados é fator de atenção da maioria dos respondentes. A realização de *backup* dos dados é realizada regularmente.

Apesar da existência de infraestrutura de *hardware*, estrutura de rede, acesso à *internet*, a tecnologia da informação existente nas empresas analisadas não gera todo o suporte de informações possíveis para o auxílio do gestor/ proprietário na administração do negócio.

Essa análise da caracterização das empresas, da atuação da gestão, da identificação dos processos de negócio e dos sistemas de informação possibilitou o alcance das informações de qual é a estratégia definida para as empresas, quais os objetivos estratégicos, atores e parceiros envolvidos e as necessidades que foram visualizadas. Além disso, foi possível identificar as atividades executadas por meio dos processos e eixos de atuação e os sistemas de informação, que conforme foi visto, não são na sua maioria, específicos para empresas do varejo do vestuário e não integram todas as atividades das mesmas. Essas informações foram necessárias para formar o conceito de *Enterprise Architecture* como modelo e lógica organizadora dos processos centrais de negócios com os sistemas de informação. A utilização de *Enterprise Architecture* representa o controle da execução de um conjunto de atividades ligadas aos processos de negócio e integração com os sistemas de informações para alcançar os objetivos da organização conforme aponta Ouyang et al. (2009) .

## 5 MAPEAMENTO E ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE DAS EMPRESAS ESTUDADAS

O mapeamento e a análise do nível de maturidade das empresas estudadas são realizados após a identificação dos processos de negócio identificados na seção anterior. O mapeamento dos processos de negócio é **proposto**, em virtude da sua não formalização. Essa parte da análise busca alcançar o terceiro e quarto objetivo específico: (iii) Mapear os processos de negócios das MPEs do Varejo do Vestuário estudadas e (iv) Analisar o nível de maturidade dos processos de negócio das empresas estudadas. No método utilizado neste trabalho, *Design Science Research*, essa etapa é a de **sugestão**, que se caracteriza como uma etapa criativa onde a funcionalidade está prevista como base em uma nova configuração de elementos existentes ou novos nos processos como sugerem Vaishnavi e Kuechler (2004), evidenciando o uso do método científico abduutivo, onde o pesquisador utiliza sua criatividade e seus conhecimentos prévios para propor soluções que possam ser utilizadas para a melhoria da situação atual.

### 5.1 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO

Diante da identificação dos Processos de Negócio das pequenas empresas do varejo do vestuário, o mapeamento realizado no *software* Bizagi Modeler®, versão 3.1.0.011, engloba as entrevistas realizadas, observação de documentos e o ambiente de negócios. As entrevistas foram essenciais para a composição dos Processos de Negócio fundamentais ao funcionamento das atividades das empresas que são: Estratégia, Entradas, Logística e Vendas. A identificação e mapeamento desses processos segue a linha de execução de ações mencionadas por Belloquim (2011) para a proposição do modelo de gestão por processos, objetivo desta tese. Segundo o autor, para utilizar os conceitos de *Enterprise Architecture*, é preciso mapear a organização inteira: começa com a estratégia, prossegue com o mapeamento dos processos de negócio e como esses processos executam a estratégia; passa, então, para os sistemas de informação, que automatizam esses processos de negócio e terminam identificando a infraestrutura tecnológica disponível para a execução desses sistemas.

Os processos de negócio identificados no estudo apresentam os macroprocessos Estratégia, Entradas, Logística e Vendas com a visão geral das atividades que são executadas, das pessoas envolvidas e dos recursos que são utilizados. Estes estão dispostos em fluxogramas de processos no *software* Bizagi Modeler®, versão 3.1.0.011, separadamente, por limitações gráficas de tamanho e para uma melhor explicação de cada macroprocesso e seus subprocessos. As atividades envolvendo os processos de negócio, que foram mapeadas, atendem ao propósito da tese na proposição do modelo de gestão por processos.

O macroprocesso **Estratégia** é considerado essencial para todas as empresas e possibilita ao proprietário uma ampla visão das principais atividades que contemplam as ações realizadas na empresa. O proprietário/ gestor exerce um papel determinante para o andamento das atividades desse processo quando viabiliza as condições de funcionamento das atividades da empresa. É ainda importante considerar que o dirigente da pequena empresa imprime o seu estilo de administrar, refletindo os seus valores e ambições.

Nesse sentido, Gimenez (2000), considera que há uma lacuna na compreensão do comportamento estratégico do dirigente, em especial por não serem conhecidas as razões que induzem os administradores a determinadas escolhas. As características positivas do proprietário, como flexibilidade e rapidez com que toma decisões, podem ser a chave do sucesso das empresas do segmento, enquanto as negativas, como resistência a mudanças e conservadorismo podem causar o fracasso das organizações que dirigem (WHEELLEN, HUNGES, 1993).

Na empresa de pequeno porte a formulação da estratégia é responsabilidade restrita ao executivo principal e tende a ser um processo altamente intuitivo e não analítico (TERENCE, 2008), tal como já evidenciado neste estudo pelos respondentes. As estratégias resultantes são raras vezes declaradas e refletem a visão implícita que o dirigente tem da sua organização e de seu ambiente e constitui não só a extrapolação direta de suas crenças pessoais, mas também a extensão de sua própria personalidade (HAMBRICK, MASON, 1984; MINTZBERG, 2006). Deve-se considerar dessa forma, que a própria atitude do dirigente pode estabelecer uma barreira à formulação da estratégia, pois ele tende a confiar na própria experiência e em contatos pessoais ao fazer a coleta de informações relacionadas ao processo como afirma Terence (2008). Outra dificuldade se estabelece, quando, devido a

configuração e condições internas da organização, o dirigente acaba se responsabilizando por grande parte das funções operacionais, de sorte que seu tempo se torne escasso para atividades estratégicas. A literatura confirma que a falta de tempo do dirigente para as atividades estratégicas é comum nas pequenas empresas (McGEE, SAWYER, 2003; VAN HOORN, 1979).

Dessa forma, o entendimento desse processo de negócio se baseia nas atividades-chave para o desenvolvimento das ações de suporte à execução da Estratégia. A sistematização dos processos para um segmento específico pode ampliar as possibilidades da concepção e elaboração das estratégias, propósito desta etapa. Esclarecer a visão estratégica que o dirigente pode ter do próprio negócio, suas nuances e particularidades no segmento onde atua pode auxiliar na compreensão dos processos, condições ambientais onde está envolvido e as escolhas estratégicas que faz e suas consequências, objetivo maior deste estudo.

O desenvolvimento dos processos de Estratégia se referem às atividades relacionadas à definição e análise da concepção e direcionamento existentes vinculados as empresas, conforme Figura 13, elaborado com base nas entrevistas com as empresas, que reúne aspectos presentes em algumas, e ausentes em outras. Essa atividade geralmente é definida pelo dirigente podendo ou não contar com uma equipe responsável que auxiliam na definição das diretrizes da empresa. Essas definições podem se realizar antes do empreendimento se iniciar, ou quando em plena fase de maturidade. O objetivo é profissionalizar a gestão do negócio, auxiliando o gestor a perceber no ambiente onde atua, as variáveis e aspectos que influenciam seu empreendimento. Além disso, observar de maneira mais organizada como ocorrem as atividades dentro do ambiente da empresa e como poderiam ser melhorados com visão mais nítida das atividades do cotidiano.

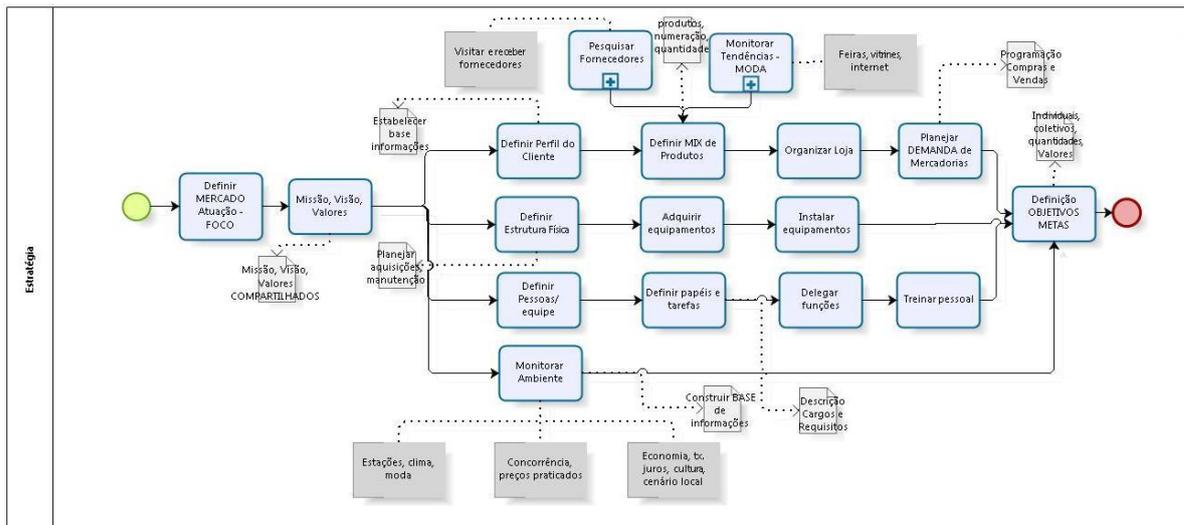
O processo de reflexão não estruturado implica em uma análise superficial e compreensão intuitiva da situação. Segundo Lima (1999), a reflexão e a ação conjuntas constituem um processo cognitivo informal e natural, que ocorre naturalmente, quando uma pessoa, simultaneamente, age e procura respostas para problemas não habituais, que surgem no decorrer da ação empreendida. As tentativas feitas na ação produzem novas descobertas, de modo que o processo passa por fases de apreciação, ação e reapreciação (LIMA, 1999).

Como já evidenciado, deve-se considerar que o processo de criação de estratégias depende da interação da empresa com o seu ambiente e suas condições

internas. O sucesso de uma organização está relacionado com a capacidade que o dirigente tem de perceber as oportunidades de um determinado ambiente, interpretá-las e agir (TERENCE, 2008). A interpretação do ambiente está diretamente vinculado ao padrão de crenças do dirigentes. Quando o ambiente é interpretado como concreto, mensurável e determinante, o dirigente busca dados e coleciona informações, a fim de descobrir qual a combinação que o levará a operar com mais efetividade (CAMARA et al. 2005). Por outro lado, quando o ambiente é interpretado como não determinante, a intuição é a principal ferramenta na busca do sucesso, como apontam os autores. Poucos respondentes demonstraram interpretar o ambiente de forma planejada e sistemática, não efetuando comparações históricas e nem mesmo consultando especialistas.

A abrangência de visão dos dirigentes das empresas analisadas é limitado, pois não é possível perceber todas as condições internas e externas de sua empresa. Sua percepção é seletiva e os leva a analisar apenas alguns dos fenômenos compreendidos em seu campo de visão, que são escolhidos e interpretados a partir de sua cognição e seus valores (HAMBRICK, MASON, 1984). Um modelo de gestão com base em processos pode facilitar a percepção de fatores que impactam no seu negócio.

Figura 13 – Estratégia fluxo



A definição de que tipo de público se vai atender, pode auxiliar o gestor a delimitar a abrangência de atuação e segmentação, estabelecendo foco em direção às possibilidades do pequeno varejo do vestuário. Decisões como *mix* de produtos, quantidade de estoques, necessidade de capital de giro, etc, serão decorrentes dessas escolhas. A definição de missão, visão pretendidos e valores que serão desenvolvidos na empresa, quando compartilhados podem estabelecer homogeneidade no padrão de trabalho para o alcance dos mesmos; entretanto, somente uma das empresas possui e compartilha os mesmos com os colaboradores. Quatro sub-processos se apresentam para o desenvolvimento pleno da empresa, ligados as mercadorias que são comercializadas, estrutura física onde ocorrem as transações comerciais e as pessoas envolvidas no processo. Além destes, a necessidade de monitoramento ambiental, que possibilita ao gestor o acompanhamento das tendências e fatores que impactam no negócio.

A definição do perfil do cliente conduz o proprietário a buscar fornecedores para essas mercadorias que vão atender a clientela definida. A busca por fornecedores que possam atender em quantidade, qualidade, prazos e preços pode ser realizada pela visita à fornecedores, pela recepção de fornecedores ou representantes comerciais, ou ainda por meio da participação em feiras do segmento, onde se apresentam as tendências da moda e inovações de produtos e mercadorias, como mencionado pelos respondentes. A organização da loja para acomodar e expor as mercadorias é também de responsabilidade do proprietário que deve buscar desenvolver ambiente capaz de se ajustar ao perfil do cliente que se pretende atender. Estabelecer a demanda de produtos que podem ser comercializados de acordo com as potencialidades dos produtos, imagem das marcas, qualidade, ou preços devem ser consideradas. As definições de objetivos e metas relacionadas as mercadorias devem ser estabelecidas para que se alcancem os resultados previamente definidos. São atividades coordenadas pelo gestor/proprietário, que não são desenvolvidas em todas as empresas analisadas.

O planejamento de toda a estrutura física para compor um ambiente que se ajuste ao perfil do cliente é necessário. A definição do ponto comercial, estrutura de móveis, fachada, equipamentos para a exposição das mercadorias, equipamentos que dão suporte à operação de compras e vendas, controles internos e de metas, uniformes, entre outros devem ser adquiridos e mantidos para o perfeito

funcionamento da empresa, devem ser analisados pelo proprietário para que a estrutura criada possa atender o público-alvo definido.

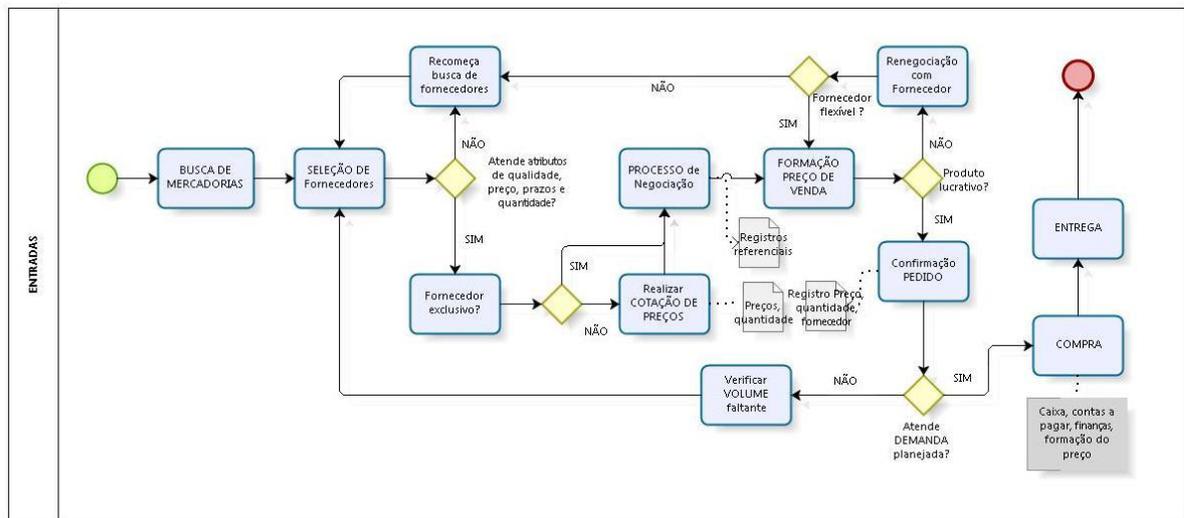
O dimensionamento dos colaboradores de acordo com a estrutura que se pretende utilizar é fator importante para o bom desenvolvimento das rotinas de trabalho. A definição clara e formal das funções dos colaboradores auxilia no desenvolvimento das atividades cotidianas para que se obtenha êxito no alcance dos objetivos organizacionais. Para o alinhamento dos colaboradores com as estratégias da empresa faz-se necessário a comunicação e treinamento permanente com os mesmos. Os conhecimentos, habilidades e atitudes que se esperam dos funcionários precisam ser aprimorados constantemente, e podem ser realizados por meio de palestras, cursos, treinamentos específicos por entidades externas ou com o auxílio do proprietário ou da equipe de trabalho. Dessa forma, os colaboradores terão maiores possibilidades de encontrar recursos para o atingimento dos objetivos e metas estabelecidos. Apesar de ser considerado aspecto importante para os respondentes, somente uma das empresas iniciou a descrição formal das funções dos colaboradores.

O monitoramento ambiental é fator indispensável para o gestor, para que sua percepção da realidade do contexto onde está inserido, lhe permita tomar decisões de forma mais racional e lúcida. Compreender os fatores ligados à economia local, regional e nacional, cultura da região, aspectos climáticos, aspectos legais e tributários são necessários. Além disso conhecer e analisar os principais concorrentes, avaliar os preços praticados no mercado e a qualidade dos produtos que o mercado está disponibilizando, trará boas chances de comparação e identificação de oportunidades de melhoria nos processos e mercadorias. O planejamento de compras das mercadorias deve ser realizado em sintonia com as estações do ano, ou seja, a programação deve garantir que as mercadorias estejam à disposição do cliente no tempo adequado. Os respondentes monitoram o ambiente de forma limitada e não planejada.

O macroprocesso **Entradas** está vinculado ao Macroprocessos de Estratégia no que diz respeito a compra das mercadorias e entrega dos produtos negociados que passam a fazer parte dos estoques da empresa para atender ao público-alvo definido. Este macroprocesso se refere às atividades relacionadas a busca de mercadorias junto aos fornecedores para garantir que as mesmas estejam disponíveis nas prateleiras na quantidade adequada, preços competitivos, qualidade

atrelada ao perfil de cliente estabelecido. Conforme demonstrado na Figura 14, o processo inicia na busca de mercadorias estabelecidas na formulação da estratégia da empresa pelo proprietário. Lembra-se que essa estratégia foi concebida com base em tendências da moda, que o gestor buscou em feiras, fornecedores, *internet*, especialistas, entre outros. Essa atividade geralmente inicia quando se dá o contato do proprietário com as mercadorias que se encontram nas feiras, onde se estabelecem conexões com fornecedores diversos. Além disso a *internet* é fonte de busca de fornecedores no mundo todo, que pode ser um canal eficiente no processo de buscas e início de contatos.

Figura 14 – Entradas fluxo



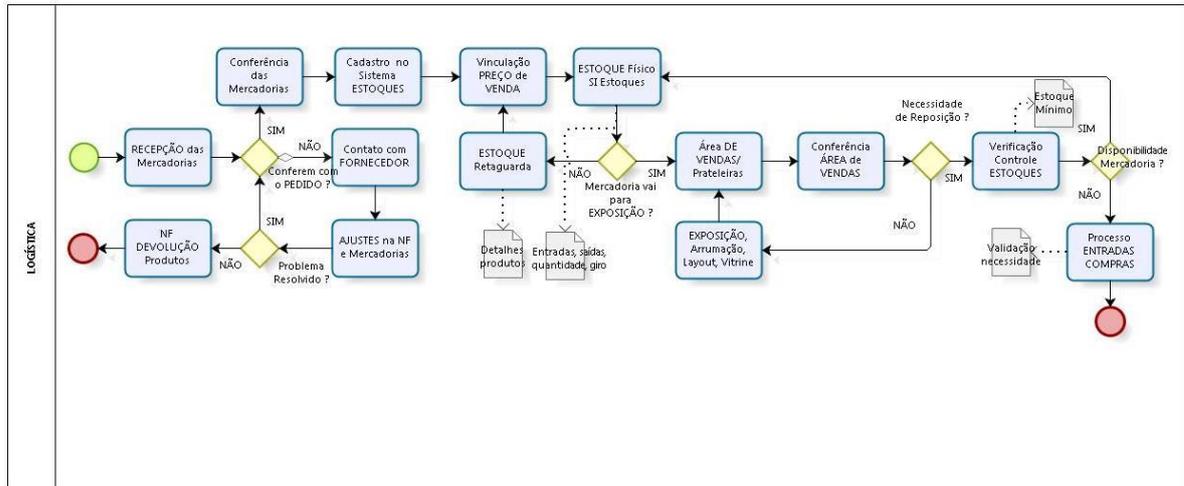
Fonte: Elaboração da autor, extraído do Bizagi Modeler (2017)

A seleção de fornecedores das empresas analisadas ocorre quando se encontram as mercadorias pretendidas pela empresa. A partir deste ponto inicia-se a averiguação da capacidade do fornecedor em atender a demanda planejada em atributos como preço, quantidade, qualidade, aderência na moda, prazos de entrega. Se existe a possibilidade, a depender a mercadoria buscada, realiza-se cotação com mais de um fornecedor para obter o produto com a qualidade requisitada e com o menor preço possível. Se o fornecedor é exclusivo em função da marca ou outro atributo específico, parte-se para a negociação direta com o fornecedor selecionado, onde serão discutidos preços, prazos de entrega da mercadoria, prazos de pagamento, quantidades. Quando as empresas analisadas realizam uma

negociação acertada, pressupõe possibilidade de apuração de lucro com a revenda da mercadoria. Sendo assim, é preciso estabelecer procedimento seguro para a formação do preço de venda, de maneira a considerar todos os fatores envolvidos. Sendo a negociação interessante para as empresas, formaliza-se o pedido ao fornecedor, estabelecendo a relação de compra e venda. Esse procedimento segue até as empresa analisadas obtenham todos os produtos previstos no planejamento de demanda pré-definido para cada estação. Para produtos como acessórios e outros não vinculados diretamente às estações do ano e clima, o processo de seleção de mercadorias e fornecedores é constante. O macroprocesso de Entrada das empresas analisadas se encerra quando a compra é efetuada conforme negociação e quando as mercadorias enviadas pelo fornecedor são entregues na empresa.

O macroprocesso **Logística** está vinculado ao Macroprocessos de Entrada no que diz respeito ao planejamento da demanda de mercadorias que vão atender ao público-alvo definido. Este macroprocesso se refere às atividades relacionadas a organização e disponibilidade das mercadorias no interior da empresa para garantir que as mesmas estejam disponíveis nas prateleiras na quantidade adequada, preços competitivos, e qualidade atrelada ao perfil de cliente estabelecido. Conforme demonstrado na Figura 15, o processo inicia na recepção das mercadorias negociadas com os fornecedores. Inicialmente se realiza a conferência dos produtos, verificando se estão acondicionados e se foram transportados de maneira a danificar a mercadoria. Após confere-se se a quantidade recebida está de acordo com o pedido realizado, verificando-se também o preço e prazo de pagamento. Em não havendo divergências, o produto é cadastrado no sistema de estoques.

Figura 15 – Logística fluxo



Powered by  
bizagi  
Modeler

Fonte: Elaboração da autor, extraído do Bizagi Modeler (2017)

Após o cadastramento da mercadoria no estoque por parte das empresas analisadas, realiza-se a vinculação do preço de venda ao mesmo, com o cuidado de diferenciar os modelos, tamanhos, características específicas de cada mercadoria. A precificação é realizada de forma manual na maioria das empresas analisadas, com fixação dos preços nas etiquetas dos produtos, por meio de código de barras. A depender da estação, clima, espaço disponível, é verificado se a mercadoria será ou não encaminhada para a área de vendas. Se o momento não for oportuno, a mercadoria é acondicionada de forma organizada em estoque de retaguarda para posterior encaminhamento à área de vendas. Se o momento for adequado, as mercadorias são encaminhadas para exposição, sendo acondicionadas nas prateleiras, manequins, vitrine, conforme a necessidade de atração visual da clientela. Em função da realização das vendas faz-se necessário a conferência da área de vendas, identificando a necessidade de reposição ou substituição das peças em exposição, mantendo as mercadorias ao alcance dos olhos dos clientes. No caso da necessidade de recompor a área de vendas, busca-se a disponibilidade no sistema de estoque. Havendo disponibilidade, encaminha-se a mercadoria da área do estoque retaguarda para a área de vendas, conferindo se o preço estabelecido ao produto ainda está vigente. O macroprocesso de logística das empresas analisadas se encerra, quando se constata que o produto atingiu o estoque mínimo,

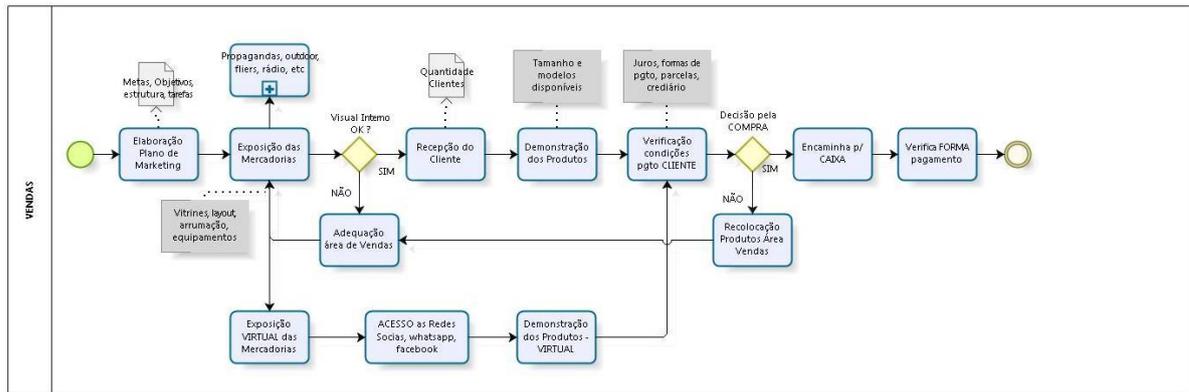
ou quando não está mais disponível no controle de estoques. Nesse caso, desencadeia-se novo processo de entrada de mercadorias.

O macroprocesso **Vendas** está vinculado ao Macroprocessos de Logística no que diz respeito a disponibilização de mercadorias na área de vendas, que vão atender as necessidades do público-alvo definido. Este macroprocesso inicia com a elaboração de um plano de marketing para que as vendas se realizem conforme planejado, que nas empresas analisadas não é formal. As atividades relacionadas a este macroprocesso iniciam com a exposição das mercadorias no interior da loja e também de forma virtual com o uso das redes sociais na maior parte das empresas. Na loja, a organização e disponibilidade das mercadorias de forma atrativa para os clientes. Para tanto a área de vendas deve ser modelada de acordo com a estação do ano, clima vigente e tendências da moda. As prateleiras, manequins, vitrines devem acondicionar as mercadorias na quantidade adequada, preços competitivos para o público-alvo que se deseja atingir, e qualidade atrelada ao perfil de cliente estabelecido.

Conforme demonstrado na Figura 16, o processo inicia na elaboração do plano de marketing. Esse plano deve conter os objetivos e metas individuais e coletiva que deverão ser alcançados, os meios que serão utilizados para expor os produtos, considerando mídias eletrônicas, radiofônicas, visuais como *outdoors* e vitrine, criação de promoções, campanhas, programas de fidelidade entre outros. Avaliação da estrutura interna, como equipamentos para exposição das mercadorias, prateleiras disponíveis, vitrines, manequins, *layout*, aspecto visual, móveis, uniformes. Avaliação da equipe de trabalho, quantidade e qualificação das pessoas envolvidas na área de vendas. Avaliação da satisfação do cliente em atributos relacionados ao atendimento e estrutura da empresa, bem como identificação de oportunidades de melhoria. Esses procedimentos são realizados de forma parcial pelas empresas analisadas.

Como já mencionado a exposição das mercadorias também ocorre de forma virtual em algumas das empresas, sendo realizado pelo dirigente e colaboradores. As redes sociais disponíveis possibilitam o acesso a muitos grupos de pessoas, compartilhando imagens das mercadorias e divulgando, preços, promoções, novidades da estação, o nome da empresa sem custos significativos.

Figura 16 – Vendas fluxo



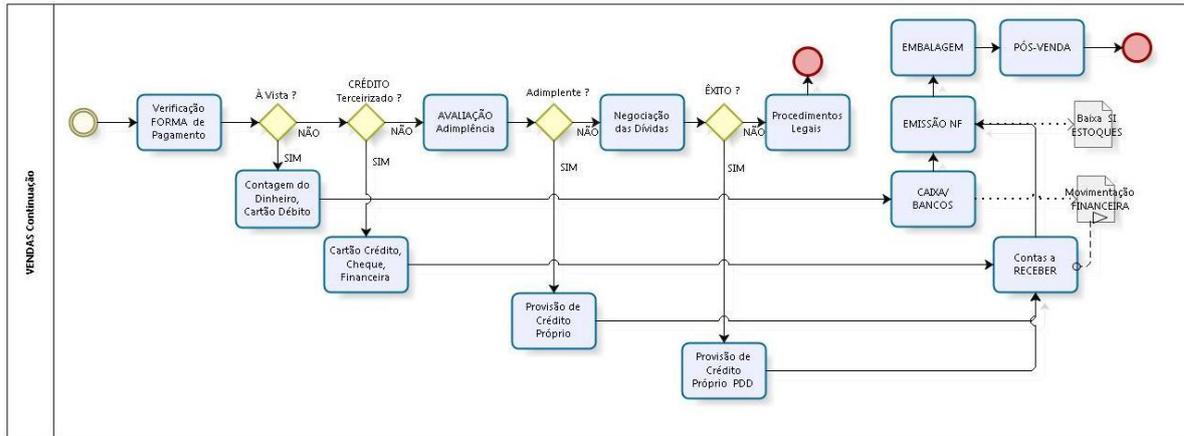
Powered by  
bizagi  
Modeler

Fonte: Elaboração da autor, extraído do Bizagi Modeler (2017)

A exposição das mercadorias é realizada nas empresas analisadas de forma que o cliente identifique as mercadorias com facilidade, seja na parte externa da loja, seja no interior da mesma. A recepção ao cliente é conduzida de maneira que o cliente sinta-se acolhido em suas necessidades, mas nem sempre conduzida de forma profissional nas empresas analisadas. O atendimento inicia na recepção do cliente, que recebe a demonstração das mercadorias que lhe despertaram interesse. Após o manuseio, conferência da numeração disponível, prova da mercadoria, o cliente é informado quando solicita, sobre as condições para o pagamento da mesma. Decidindo pela compra o cliente é acompanhado até a área de Caixa, onde deverá decidir pela forma de pagamento. No caso, da decisão ser contrária a compra, as mercadorias manuseadas durante o atendimento são recolocadas na área de vendas, voltando à exposição.

A Figura 17, demonstra a continuação do macroprocesso de Vendas. Quando o cliente decide pela forma de pagamento à vista, o atendente recebe o numerário se pago em dinheiro, ou passa o cartão de débito. Confirmada a transação a empresa emite a Nota Fiscal para o cliente. A mercadoria é acondicionada em embalagem da loja e entregue ao cliente para retirada. Após isso se verifica por meio de formulário próprio sobre a satisfação do cliente, encerrando o processo de vendas.

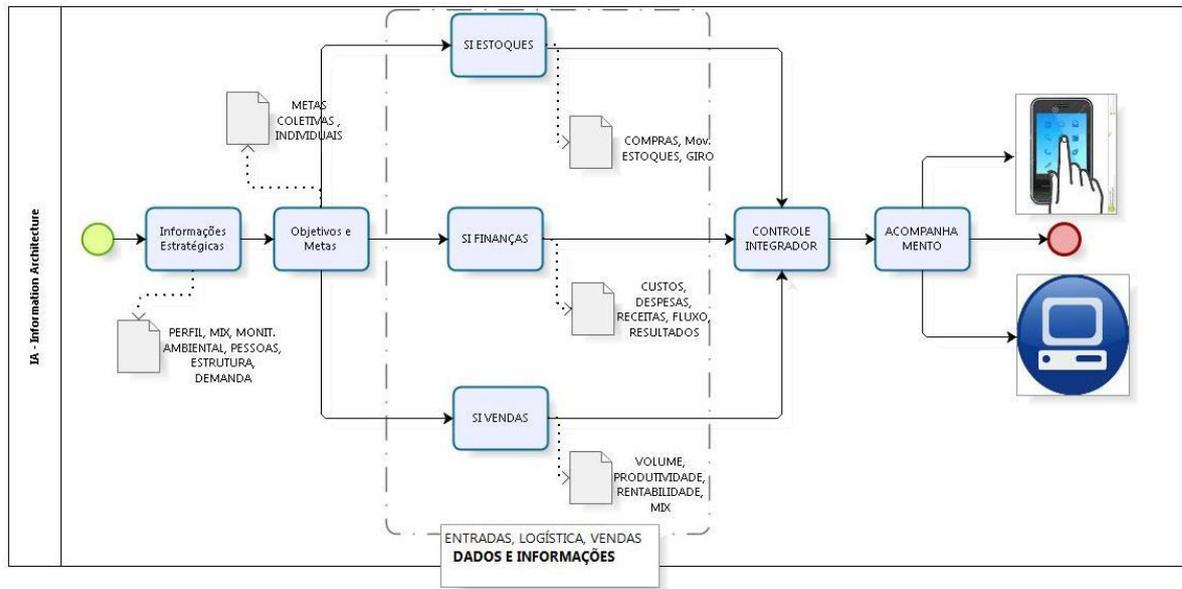
Figura 17 – Vendas fluxo b



Fonte: Elaboração da autor, extraído do Bizagi Modeler (2017)

A Figura 18, evidencia o fluxo de informações que pode ser constituído a partir dos processo de negócios, mas que não é uma realidade para a maior parte das empresas analisadas. Iniciando na concepção da missão, visão, valores que a empresa adotará, implica na definição e formalização de todos os aspectos que podem ser estabelecidos de maneira qualitativa e quantitativa, considerando o macroprocesso da estratégia. Informações sobre fornecedores, alternativas para produtos, tendências da moda, plano de demanda para cada estação com quantidades e numeração poderão subsidiar a empresa de informações. As definições sobre estrutura, equipamentos, etc, são planejados pelas empresas e estabelecidos conforme os resultados financeiros sejam favoráveis. A quantidades de pessoas, horas de treinamento, definição de papéis, funções e controle de operações, admissões e demissões conforme as necessidades de demanda e produtividade são monitorados de forma muito limitada. O monitoramento ambiental é realizado de forma reduzida nas empresas analisadas, mas pode ser realizado de forma sistemática e planejada, de forma a compreender com maior amplitude os aspectos que afetam direta e indiretamente o negócio, desde preços praticados pelo mercado até o acompanhamento de fatores relacionados a leis e tributação.

Figura 18 – Information architecture fluxo



Powered by  
bizagi  
Modeler

Fonte: Elaboração da autor, extraído do Bizagi Modeler (2017)

O uso da informação pelo proprietário é limitado conforme as evidências contidas na realidade analisada. Duas das quatorze empresas utilizam as informações geradas pelo sistema de forma constante para suporte à tomada de decisões. Também se verificou, que entre os respondentes existe somente uma empresa que utiliza *software* desenvolvido especificamente para o comércio. Evidenciou-se ainda, que são os proprietários os responsáveis pelas atividades de planejamento, compras, formação do preço de venda, organização da área de vendas, acompanhamento do desempenho da empresa por meio do caixa e movimentação nos estoques, entre outros, não possuindo tempo suficiente para desenvolver estratégias e fazer a gestão do negócio.

Conclui-se que o desenvolvimento de uma ferramenta específica para a gestão de pequenas empresas do varejo do vestuário, que monitorasse as principais atividades de forma contínua, de fácil manuseio ao gestor e aos funcionários, poderia facilitar a rotina do proprietário nas atividades mais operacionais como monitoramento dos estoques, compras, financeiro, vendas, etc. As informações poderiam ser acessadas nos computadores da empresa ou no *smartphone*, possibilitando o acompanhamento do negócio em tempo real. Além disso, com a tecnologia já disponível e monetariamente mais acessível, poderia entrar virtualmente

na loja, observando as mercadorias com detalhes, combinando acessórios, etc, Nesse sentido, Kotler (2000), há quase 20 anos atrás, salienta que:

“As empresas também estão utilizando o poder da realidade virtual, a combinação de tecnologias que permitem aos usuários vivenciar ambientes tridimensionais gerados por computadores por meio de som, visão e tato. A realidade virtual tem sido aplicada para captar as reações de consumidores a novos projetos de automóveis, layout de cozinhas, projetos de fachadas de casas e outras aplicações” (KOTLER, 2000, p.172).

O ambiente virtual não precisa se restringir somente ao cliente, mas também ao gestor na análise se sua empresa, números, comparativos, resultados, etc, que podem ser acessados com um toque na tela do *smartphone*.

## 5.2 ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE

O nível de maturidade da gestão e dos processos de negócios identificados nas micro e pequenas empresas do varejo do vestuário estudadas como Estratégia, entradas, logística e vendas é analisado por meio de um modelo de análise do nível de maturidade desenvolvido especificamente para este fim no contexto em análise. A partir da análise das entrevistas, do mapeamento dos processos, e da observação realizada em cada uma das quatorze lojas pesquisadas, foi desenvolvida avaliação de cada empresa em nove grupos de questões, que são: estratégia, estratégia – monitoramento ambiental, estratégia – estrutura organizacional, estratégia – pessoas, entradas, logística, vendas, informações e base da informação. Cada grupo de questões reflete de forma sintética os processos identificados no segmento analisado, possibilitando mensurar, no ponto de vista do pesquisador, onde se encontra cada empresa nas 70 questões avaliadas. Utilizou-se uma escala de cinco pontos, onde 1 representa – DISCORDO, 2 – DISCORDO Parcialmente, 3 – NÃO Concordo, NEM discordo, 4 CONCORDO Parcialmente, e 5 – CONCORDO. Essa mensuração possibilitou visualizar as lacunas em cada um dos processos, auxiliando assim, na identificação das melhorias para que se estabeleça um processo de gestão mais maduro e eficaz.

Para a análise dos dados se utilizou a média aritmética das resposta e o desvio padrão, que é a medida de dispersão mais utilizada na prática (CASTANHEIRA, 2005). O desvio padrão permite uma interpretação direta da

variação do conjunto de dados, já que é expresso na mesma unidade que a variável. Pode-se entendê-lo como uma média dos valores absolutos dos desvios considerados todos com um sinal positivo.

O processo da estratégia neste estudo foi composto pelas Tabelas 4, 5, 6, e 7, conforme concepção demonstrada na Figura 13. O quadro 6, reflete que a média geral das empresas analisadas neste processo de estratégia é de 2,4, apresentando um desvio padrão geral de 0,9 entre as empresas. Os resultados demonstram que há possibilidades de melhoria consideráveis em todos os nove pontos avaliados.

Tabela 4: Maturidade estratégia

ESTRATÉGIA / EMPRESAS		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Média	Desv. P
1	Tenho definido com clareza o mercado de atuação da empresa, clientela que pretendo atender	3	4	2	2	2	5	3	3	4	5	5	3	2	2	3,2	1,2
2	A missão da empresa está definida e comunicada aos colaboradores	1	2	1	2	2	1	3	2	4	3	4	2	1	4	2,3	1,1
3	Conheço o perfil do cliente que pretendo atender	2	2	1	2	2	1	2	1	3	3	4	2	1	2	2,0	0,9
4	Metas são estabelecidas para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores	2	2	1	2	2	1	3	1	5	4	4	3	2	3	2,5	1,2
5	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas e são acompanhados regularmente.	1	2	1	2	2	1	3	1	3	3	2	2	1	3	1,9	0,8
6	Sou flexível e aberto a sugestões e mudanças, avaliando o modelo de gestão constantemente	1	3	1	2	2	1	2	2	4	4	3	3	1	2	2,2	1,1
7	Busco continuamente treinamento, aprendizado e atualização no modo de conduzir o negócio	1	2	1	3	2	1	3	2	4	4	3	3	1	3	2,4	1,1
8	O modelo de gestão utilizado tem como base os controles utilizados, bem como compras e vendas.	2	2	1	3	3	1	3	2	5	5	4	3	1	3	2,7	1,3
9	A identificação de oportunidades de inovação é realizada pela busca de informações e conhecimentos de parceiros especializados	1	2	2	3	3	2	3	1	4	4	3	4	2	4	2,7	1,1
Média		1,6	2,3	1,2	2,3	2,2	1,6	2,8	1,7	4,0	3,9	3,6	2,8	1,3	2,9	2,4	0,9

Fonte: Resultado da pesquisa (2017)

Os aspectos mais carentes de melhorias identificados estão relacionados com: a elaboração dos planos de ação estabelecidos e acompanhamentos das metas; e o conhecimento do perfil do cliente que a empresa pretende atender. Essas variáveis apresentam o padrão de respostas mais homogêneo entre os respondentes.

Entre as empresas, seis das quatorze analisadas apresentam indicador médio geral acima da média, sendo que três destas com média acima de três. Com relação ao desvio padrão, constatou-se que entre os maiores indicativos de diferença nas respostas estão: o modelo de gestão utilizado com base em controles de compras e vendas; a definição do mercado de atuação da empresa; e a definição de metas para as principais estratégias da empresa.

Tabela 5: Maturidade estratégia – monitoramento ambiental

ESTRATÉGIA - Monit. Ambiental / EMPRESAS		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Média	Desv. P
1	Participo com frequência de Feiras de moda para verificação de tendências	1	2	1	3	4	1	4	2	5	5	2	3	2	3	2,7	1,4
2	Avalio frequentemente produtos oferecidos pelos principais concorrentes	2	1	3	2	2	1	4	2	2	2	2	3	2	2	2,1	0,8
3	Conheço os fatos e tendências que envolvem a economia, tais como: desemprego, inflação, corrupção, etc do mercado em que atuo	1	3	1	3	2	1	3	1	4	4	2	3	1	2	2,2	1,1
4	Conheço meus <b>concorrentes</b> , seus produtos, preços, qualidade e suas capacidades.	3	3	2	2	2	1	3	1	4	4	3	2	2	3	2,5	0,9
5	Conheço os <b>fornecedores</b> , seus produtos, preços, qualidade e suas capacidades.	2	4	2	3	3	2	4	2	5	5	3	4	3	3	3,2	1,1
6	Verifico com frequência produtos similares e preços ofertados na internet	4	4	2	2	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3,3	0,8
7	Visito lojas em shoppings em outras regiões	2	3	1	3	3	1	4	4	4	5	5	4	2	2	3,1	1,3
8	Acompanho as previsões climáticas de cada estação	3	4	2	4	4	2	4	3	5	5	4	4	3	3	3,6	0,9
Média		2,3	3,0	1,8	2,8	2,9	1,4	3,8	2,3	4,1	4,3	3,1	3,4	2,3	2,6	2,8	0,8

Fonte: Resultado da pesquisa (2017)

Com relação aos aspectos de monitoramento ambiental, que é componente do processo da estratégia neste trabalho, refletidas na Tabela 5, constatou-se que a média geral é de 2,8, ocorrendo desvio padrão de 0,8 entre as empresas analisadas. A variável com a maior média na análise ambiental é o acompanhamento da previsão do clima nas estações, fator que está diretamente associado as compras de produtos e exposição das mercadorias. A menor média, de 2,1, é a que está relacionada com a avaliação dos produtos oferecidos pelos principais concorrentes, demonstrando que os proprietários não realizam essa tarefa de forma constante.

Entre as empresas, a que obteve maior pontuação média alcançou 4,3 pontos, e a menor 1,4 pontos. O maior desvio padrão registrado é de 1,4 e está relacionado a participação frequente em feiras de moda para a percepção das tendências.

Tabela 6: Maturidade estratégia – estrutura organizacional

ESTRATÉGIA - Estrutura Org. / EMPRESAS		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Média	Desv. P
1	Considero o ponto comercial adequado para o meu comércio	2	5	2	5	5	3	4	2	5	5	5	3	4	2	3,7	1,3
2	O layout da loja atende ao tipo de clientela que pretendo atingir	1	4	1	3	4	1	3	2	4	5	3	3	2	2	2,7	1,3
3	O aspecto visual da loja é atrativo ao cliente	2	4	1	3	4	1	2	1	3	5	3	3	2	2	2,6	1,2
4	A vitrine está estrategicamente posicionada e atrai a atenção dos clientes	3	5	1	4	4	1	3	1	4	4	5	4	2	2	3,1	1,4
5	Os móveis, mostruários, prateleiras, manequins, expositores são em quantidade suficiente	3	4	3	3	4	1	3	2	4	4	1	4	1	4	2,9	1,2
Média		2,2	4,4	1,6	3,6	4,2	1,4	3,0	1,6	4,0	4,6	3,4	3,4	2,2	2,4	3,0	1,1

Fonte: Resultado da pesquisa (2017)

Os aspectos relacionados à estrutura organizacional foram corroborados pela observação assistemática de cada loja, onde foram considerados as variáveis

descritas na Tabela 6. A variação da avaliação de cada empresa é a mais expressiva nessa dimensão relacionada a estrutura. O desvio padrão de 1,1, demonstra a ocorrência de variação na percepção do pesquisador. Nesse sentido, a vitrine estrategicamente posicionada é a variável mais heterogênea entre as empresas. Com relação a localização das empresas, verifica-se que a média de 3,7 pontos evidencia que a maior parte das mesmas está localizada em local adequado ao tipo de comércio que se realiza, no centro da cidade, onde há grande fluxo de pessoas.

A média geral de três pontos, demonstra que a estrutura das empresas já apresenta organização adequada para atender a clientela, mas ainda existem 2,0 pontos em termos médios para que a estrutura esteja dimensionada de forma adequada nas variáveis analisadas. A empresa que mais pontos obteve alcançou 4,6 pontos e a menor 1,4 pontos.

A Tabela 7, demonstra aspectos da estratégia vinculadas as pessoas. A média geral entre as empresas analisadas é de 2,5 pontos, evidenciando a existência de lacunas para a melhoria da administração das pessoas no contexto. O estímulo do trabalho em equipe é a variável mais pontuada entre as demais com 2,9 pontos. Apesar das evidências de que os funcionários conhecem bem as suas funções cotidianas (2,8 pontos), verifica-se que poucas empresas definem e documentam as responsabilidades para todas as funções e compartilham isso com os funcionários envolvidos (1,9 pontos).

Tabela 7: Maturidade estratégia – pessoas

ESTRATÉGIA - Pessoas / EMPRESAS		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Média	Desv. P
1	Promovo com frequência o treinamento e capacitação dos colaboradores	2	3	1	3	2	1	3	1	4	4	3	2	1	2	2,3	1,1
2	Estão definidas e documentadas as responsabilidades para todas as funções e são conhecidas por todos os colaboradores	1	2	1	2	2	1	2	1	3	3	3	2	1	3	1,9	0,8
3	Os funcionários estão capacitados para o bom desempenho de suas funções	2	3	1	3	3	1	3	2	4	4	3	3	2	3	2,6	0,9
4	Os funcionários conhecem detalhadamente suas funções na empresa	2	3	2	4	3	1	3	1	4	4	4	3	2	3	2,8	1,1
5	Estimulo o trabalho em equipe	3	3	2	3	2	1	3	2	4	4	4	3	3	3	2,9	0,9
6	Incentivo continuamente o desenvolvimento pessoal/ profissional dos colaboradores	2	2	1	2	2	1	2	2	4	4	4	2	2	2	2,3	1,0
Média		2,0	2,7	1,3	2,8	2,3	1,0	2,7	1,5	3,8	3,8	3,5	2,5	1,8	2,7	2,5	0,9

Fonte: Resultado da pesquisa (2017)

O treinamento como evidenciado na Tabela 7 é pouco promovido nas empresas analisadas, cabendo muitas vezes por conta dos próprios funcionários a busca da melhoria de suas capacidades para o trabalho. Conforme relatado

anteriormente, são poucos os treinamentos específicos oferecidos para o varejo do vestuário, e quando ocorrem, são onerosos para os empresários.

O processo de **entradas** de mercadorias obteve média geral de 2,8 pontos, com desvio padrão de 0,9, evidenciando que as empresas executam o processo de entradas com limitações, conforme demonstrado na Tabela 8. Entre as variáveis com maior quantidade de pontos alcançados está a avaliação da compra do produto em razão da negociação com o fornecedor e da margem que poderá ser aplicada com 3,4 pontos, evidenciando que o gestor/ proprietário considera os preços praticados na concorrência para a formação do preço de venda dos seus produtos, item este pontuado com 2,9 pontos.

A variável número cinco, “aplico margem única para formar os preços de venda e todos os produtos”, foi calculada de forma invertida, em função de demonstrar que em boa parte das empresas o critério é adotado em função da ausência ou do baixo nível de controles dos custos da empresa. Esta variável é a menor em pontuação da dimensão entradas com 1,9 pontos e menor desvio padrão 0,6. A comercialização de produtos com marcas exclusivas para a região é uma prática pouco aplicada pelas empresas, 2,2 pontos na média, evidenciando que a competição pouco considera a marca como diferencial competitivo, ou que as empresas atendem a demanda de todos os tipos de público.

Duas das 14 empresas selecionam os fornecedores em função da base do histórico de vendas das mercadorias, considerando os resultados dos produtos de cada fornecedor.

Tabela 8: Maturidade entradas

ENTRADAS / EMPRESAS		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Média	Desv. P
1	Seleciono produtos em função da participação em eventos e feiras que direcionam as tendências da moda	1	2	1	4	4	1	3	2	4	5	4	3	2	2	2,7	1,3
2	Seleciono os <b>fornecedores</b> , tendo como base seus produtos, preços, qualidade, prazo de entrega e suas capacidades.	2	4	2	3	3	2	3	2	5	5	4	3	3	3	3,1	1,0
3	Avalio a compra do produto em razão da negociação com o fornecedor e da margem que poderá ser aplicada	2	4	3	4	3	2	4	2	5	5	5	3	2	3	3,4	1,2
4	Tenho atenção aos pedidos dos clientes, ouvindo e considerando seus pedidos de produtos	5	5	1	3	3	2	5	2	3	3	4	3	4	2	3,2	1,3
5	Aplico margem única para formar os preços de venda de todos produtos	1	2	2	1	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	1,9	0,6
6	Considero os preços praticados na concorrência para a formação do preço de venda dos produtos	2	3	3	3	3	2	4	2	3	4	4	3	2	3	2,9	0,7
7	A busca de fornecedores e as compras são realizadas com base no histórico de vendas da empresa	1	3	1	3	3	4	3	2	5	5	4	3	2	2	2,9	1,3
8	Comercializo marcas exclusivas na região	1	4	1	2	2	2	2	1	4	4	3	3	1	1	2,2	1,2
9	As compras são realizadas de forma programada	2	3	1	3	3	1	3	2	5	5	4	3	1	2	2,7	1,3
Média		1,9	3,3	1,7	2,9	2,9	1,9	3,3	1,9	4,0	4,3	3,8	2,9	2,1	2,2	2,8	0,9

Fonte: Resultado da pesquisa (2017)

Oito das 14 empresas possuem a média de pontos acima da média geral das empresas analisadas, destacando-se as empresas I e J, que apresentam indicadores de quatro e 4,3 pontos respectivamente. O processo de entradas, que absorve as atividades de seleção de produtos, fornecedores, negociação e compra é um dos mais relevantes na opinião dos respondentes.

O processo de **logística** obteve média geral de 2,9 pontos, com desvio padrão de 0,8, como demonstrado na Tabela 9. Esse processo está relacionado com a recepção e movimentação das mercadorias no interior da loja. Entre as variáveis com maior quantidade de pontos alcançados (3,6 pontos) estão: a realização da conferência das mercadorias recebidas do fornecedor; e a verificação relacionada a exposição das mercadorias da estação na área de vendas. A preocupação do gestor/ proprietário em relação as mercadorias recebidas e sua adequada exposição, revela a preocupação do mesmo em comercializar o produto com as características adquiridas no tempo adequado.

A variável número cinco, “realizo controle de estoques principalmente de forma visual”, foi calculada de forma invertida, em função de demonstrar que o gestor/ proprietário não se utiliza dos recursos de informação de que dispõem para a tomada de decisões. Esta variável é a que apresenta o maior desvio padrão da dimensão logística com 1,3 pontos, evidenciando a diferença entre a prática de algumas empresas.

O indicador médio com a menor pontuação (2,0 pontos) está relacionado com a forma com que se realiza o controle de estoques. Na maior parte das empresas analisadas os controles não são realizados de forma detalhada, por numeração, tipo de produto, quantidades, evidenciando grande oportunidade de melhoria nos controles e gestão das mercadorias em estoques e disponíveis para a venda.

Tabela 9: Maturidade logística

LOGÍSTICA / EMPRESAS		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Média	Desv. P
1	Acompanho os pedidos de compra realizados para que estejam na loja no prazo combinado	2	3	2	3	4	2	3	2	5	5	3	3	2	3	3,0	1,0
2	Verifico se a Nota Fiscal mercadorias recebidas estão de acordo com o pedido realizado ao fornecedor.	3	3	3	3	3	1	4	2	5	5	3	4	2	3	3,1	1,1
3	Realizo a conferência das mercadorias recebidas em relação a sua integridade, quantidade, modelos, numeração.	3	4	3	4	4	2	4	3	5	5	4	4	3	3	3,6	0,8
4	Realizo a contagem e/ou verificação do estoque com frequência	2	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	2	1	3	2,4	0,8
5	Realizo controle de estoques principalmente de forma visual	2	2	3	3	1	1	3	2	5	5	4	3	1	2	2,6	1,3
6	O controle de estoque é realizado de forma detalhada, quantidade de mercadorias por tipo de produto, numeração, etc	1	2	1	2	2	1	3	1	3	3	3	2	2	2	2,0	0,8
7	O estoque está organizado de forma adequada, facilitando o acesso e localização das mercadorias	2	3	2	3	3	2	3	2	4	4	3	3	1	2	2,6	0,8
8	Verifico se todos os produtos da estação estão expostos na área de vendas	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	3	3,6	0,6
Média		2,3	3,0	2,4	3,1	3,0	1,6	3,4	2,1	4,3	4,4	3,3	3,1	1,9	2,6	2,9	0,8

Fonte: Resultado da pesquisa (2017)

Oito das 14 empresas possuem a média de pontos acima da média geral das empresas analisadas no processo de logística, destacando-se as empresas I e J, que apresentam indicadores acima de quatro pontos. Duas das 14 empresas, pontuaram abaixo dos 2,0 pontos, demonstrando péssimas condições na recepção, manuseio, e controle dos estoques.

O processo de **vendas** obteve média geral de três pontos, com desvio padrão de 0,8, como demonstrado na Tabela 10. Esse processo está relacionado com a organização da área de vendas, atendimento ao cliente e realização da transação comercial. A variável com maior quantidade de pontos alcançados (3,5 pontos) diz respeito a realização de promoções de vendas de acordo com a necessidade de equilíbrio financeiro. A prática de promoções é realizada pela maioria das empresas analisadas. Dentre os motivos que levam a liquidar as mercadorias por preços menores com menor margem, é a necessidade de capital de giro. Além disso, é necessário considerar o planejamento financeiro realizado com a previsibilidade das vendas e do pagamento dos produtos ao fornecedor. Expectativas otimistas podem conduzir a custo financeiro considerável.

A organização e limpeza da loja, o atendimento ao cliente, e o conhecimento das necessidades dos clientes são as variáveis que obtiveram pontuação acima dos três pontos, demonstrando a preocupação de criar um ambiente agradável, com mercadorias que agradem os clientes.

Tabela 10: Maturidade vendas

VENDAS / EMPRESAS		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Média	Desv. P
1	Os produtos estão expostos de maneira a facilitar a visualização do cliente, nas prateleiras e vitrines	2	4	1	3	4	1	3	2	4	5	4	3	3	2	2,9	1,2
2	Procuo manter a organização e limpeza da loja, tornando-a agradável para os clientes	3	4	3	4	4	1	3	3	5	5	4	4	2	3	3,4	1,1
3	A loja apresenta visual adequado à clientela que pretendo atender	3	5	2	3	4	1	2	2	3	5	4	3	2	2	2,9	1,2
4	Realizo promoções de vendas de acordo com a necessidade de equilibrar o aspecto financeiro da empresa	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3,5	0,7
5	Possuo um plano de marketing, que trata dos aspectos de visual interno, atendimento, e divulgação da empresa e produtos	1	2	2	3	2	1	2	2	4	4	3	3	1	2	2,3	1,0
6	Conheço as preferências, necessidades, desejos e anseios dos clientes, e monitoro suas necessidades	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	5	3	2	2	3,3	0,9
7	Os atendentes estão capacitados para atender os clientes conforme a política da empresa	3	3	1	4	3	1	3	2	4	4	4	3	3	3	2,9	1,0
8	Divulgo a loja, marcas e produtos com propagandas nas rádios locais, jornais impressos, outdoors e folhetos	3	3	2	3	3	1	2	1	4	4	3	3	2	1	2,5	1,0
9	Divulgo a loja, marcas e produtos com propagandas nas mídias sociais, como whatsapp, facebook, instagram, etc	2	2	1	2	3	2	2	4	4	5	5	3	2	1	2,7	1,3
10	Considero o atendimento meu principal diferencial competitivo em relação aos meus concorrentes	3	4	1	5	4	3	3	3	4	5	5	3	3	2	3,4	1,2
Média		2,7	3,4	1,9	3,3	3,5	1,9	2,8	2,6	3,9	4,5	4,0	3,1	2,2	2,1	3,0	0,8

Fonte: Resultado da pesquisa (2017)

O indicador médio com a menor pontuação (2,3 pontos) está relacionado com a elaboração de um plano de marketing, que trata de maneira organizada da forma de como a empresa irá promover a marca e as mercadorias que comercializa, além dos aspectos de visual interno e atendimento.

Sete das 14 empresas possuem a média de pontos abaixo da média geral das empresas analisadas no processo de vendas, destacando-se as empresas C e F, que apresentam indicadores abaixo dos dois pontos. Duas das 14 empresas, pontuaram acima dos quatro pontos, demonstrando excelentes condições no processo de vendas.

A avaliação da organização das **informações** das empresas analisadas obteve média geral de 2,1 pontos, com desvio padrão de 0,9, como demonstrado na Tabela 11. A geração de informações e seu uso, possibilita ao gestor/ proprietário tomar decisões com um suporte consistente de informações, que podem minimizar os erros das escolhas na gestão da empresa. Boa parte dos gestores relatou que utiliza sistemas de informação, principalmente para a geração de informações para o fisco. Entretanto, a maior parte dos mesmos utiliza a intuição como base do processo decisório, recorrendo a controles manuais ou em planilhas para o suporte nas decisões.

A variável com maior quantidade de pontos alcançados foi pontuada com apenas 2,6 pontos, e diz respeito a facilidade de acesso e entendimento às informações geradas pelos sistemas da empresa e o seu uso para a tomada de

decisões. Muitos dos gestores/ proprietários das empresas analisadas relatam que os sistemas existentes geram informações, mas o uso das mesmas é limitado como se observa. Os sistemas de vendas, estoques e financeiro, e os indicadores deles decorrentes são pouco utilizados no cotidiano das empresas analisadas. A disponibilização da informação para o usuário da mesma no momento das análises gerenciais em um formato adequado, pode ser a fonte das dificuldades no uso efetivo das informações para a gestão da empresa.

Tabela 11: Maturidade informações

INFORMAÇÕES / EMPRESAS		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Média	Desv. P
1	Possuo sistema de vendas que permite monitorar o desempenho diário, semanal e mensal do faturamento e por grupo de produtos	1	2	1	2	2	1	4	1	4	5	3	3	1	2	2,3	1,3
2	Possuo sistema de estoques que permite estabelecer a curva ABC, giro de cada produto e numeração das mercadorias	1	2	1	2	2	1	3	1	3	4	2	2	1	2	1,9	0,9
3	Possuo sistema financeiro que permite avaliar o desempenho do negócio, obrigações, recebimentos, caixa, etc, em tempo real	1	1	1	2	2	1	3	1	5	4	3	2	1	2	2,1	1,3
4	Possuo sistema que permite acompanhar o comportamento dos clientes cadastrados, inadimplência, retorno, etc	1	1	1	2	1	1	2	1	3	3	2	1	1	1	1,5	0,8
5	As necessidades e expectativas dos clientes são monitoradas e agrupadas por meio de informações obtidas de seus grupos	2	2	1	2	2	2	3	1	3	3	3	2	2	2	2,1	0,7
6	Todos os processos da empresa estão mapeados e são monitorados por indicadores	1	2	1	2	2	1	2	1	3	3	2	2	1	2	1,8	0,7
7	As informações geradas pelos sistemas são de fácil acesso e entendimento e servem como base para decisões	2	2	2	3	3	1	3	2	5	5	3	3	1	2	2,6	1,2
Média		1,3	1,7	1,1	2,1	2,0	1,1	2,9	1,1	3,7	3,9	2,6	2,1	1,1	1,9	2,1	0,9

Fonte: Resultado da pesquisa (2017)

O indicador médio relacionado com o mapeamento dos processos e seus respectivos indicadores com pontuação de 1,8 pontos, reflete o baixo nível de acompanhamento formal dos processos da empresa. Como já evidenciado anteriormente, na maior parte das empresas analisadas os controles não são realizados de forma detalhada, e o monitoramento dos resultados dessas empresas é limitado, evidenciando oportunidade de melhoria na geração, forma e uso da informação de forma efetiva.

A **infraestrutura** que gera a **base de informações** das empresas analisadas obteve média geral de três pontos, com desvio padrão de 1,0, como demonstrado na Tabela 12. Verifica-se nas empresas analisadas, que todas dispõem de equipamentos suficientes para atender a demanda atual de informações, sendo esta variável a que apresenta a maior pontuação (4,3 pontos). Além disso, as empresas em sua maioria realizam *backups* frequentes dos seus dados e possuem redes que interligam os computadores existentes. A infraestrutura para o uso da tecnologia da informação é presente nas empresas analisadas.

As limitações mais evidentes dizem respeito ao conhecimento dos processos de entrada de dados nos sistemas existentes (1,7 pontos), que associado a capacitação dos funcionários para a utilização integral dos recursos de informação que os sistemas disponibilizam (2,1 pontos), comprometem a utilização da informação no cotidiano dessas empresas. Treinamentos específicos direcionados a melhor compreensão dos sistemas instalados nas empresas, podem ampliar o uso efetivo da tecnologia da informação no processo de gestão da empresa.

Tabela 12: Maturidade base da informação

BASE DA INFORMAÇÃO / EMPRESAS		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Média	Desv. P
1	A quantidade de equipamentos de informática é suficiente para a geração e manutenção dos dados da empresa	4	5	4	5	5	2	5	2	5	5	5	5	3	5	4,3	1,1
2	Os softwares que possuo são suficientes para a geração de informações precisas sobre o negócio	2	2	2	3	2	2	4	2	4	4	3	2	2	2	2,6	0,9
3	Os funcionários estão capacitados para a utilização integral dos recursos de informação que os sistemas disponibilizam	1	2	1	2	2	1	3	1	4	4	3	2	1	2	2,1	1,1
4	Os processos que possibilitam a entrada de dados no sistema está mapeado é é conhecido pelos funcionários ?	1	1	1	2	2	1	3	1	3	3	2	1	1	2	1,7	0,8
5	Possuo assistência, sempre que necessito, do fornecedor do software que utilizo	2	3	2	4	4	1	4	1	5	5	4	3	2	4	3,1	1,4
6	Os softwares que utilizo são para uso exclusivo de empresas do varejo do vestuário	2	2	2	4	2	1	2	2	4	5	5	2	2	3	2,7	1,3
7	Realizo backup das informações da empresa com frequencia	3	2	2	5	2	1	4	2	5	5	5	2	5	5	3,4	1,6
8	Os computadores estão ligados em rede	4	3	4	5	3	1	5	2	5	5	5	2	4	5	3,8	1,4
Média		2,4	2,5	2,3	3,8	2,8	1,3	3,8	1,6	4,4	4,5	4,0	2,4	2,5	3,5	3,0	1,0

Fonte: Resultado da pesquisa (2017)

Importante ainda destacar que somente duas das quatorze empresas analisadas possuem software desenvolvido especificamente para o negócio, o que dificulta o processo de geração da informação adequada ao gestor.

A Tabela 13 apresenta de forma sintética e resumida a pontuação vinculada a cada empresa tendo como base as entrevistas realizadas e a observação dos estabelecimentos pesquisados. A média parcial relacionada a *business architecture* é 2,8 pontos e a relacionada a *information architecture* é de 2,5 pontos. As médias apuradas demonstram a lacuna existente para melhorias na gestão dessas empresas. Verifica-se que a utilização das informações geradas nos sistemas existentes, com pontuação de 2,1 pontos, a dimensão que apresenta o menor indicador, evidenciando que o gestor/ proprietário utiliza de forma parcial os recursos de informação para a tomada de decisão. Ou seja, a informação não está integrada ao processo de gestão da empresa.

Tabela 13: Nível de maturidade geral

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Média	Desv. P
ESTRATÉGIA	1,6	2,3	1,2	2,3	2,2	1,6	2,8	1,7	4,0	3,9	3,6	2,8	1,3	2,9	<b>2,4</b>	<b>0,9</b>
ESTRATÉGIA - Monit. Ambiental	2,3	3,0	1,8	2,8	2,9	1,4	3,8	2,3	4,1	4,3	3,1	3,4	2,3	2,6	<b>2,8</b>	<b>0,8</b>
ESTRATÉGIA - Estrutura Org.	2,2	4,4	1,6	3,6	4,2	1,4	3,0	1,6	4,0	4,6	3,4	3,4	2,2	2,4	<b>3,0</b>	<b>1,1</b>
ESTRATÉGIA - Pessoas	2,0	2,7	1,3	2,8	2,3	1,0	2,7	1,5	3,8	3,8	3,5	2,5	1,8	2,7	<b>2,5</b>	<b>0,9</b>
ENTRADAS	1,9	3,3	1,7	2,9	2,9	1,9	3,3	1,9	4,0	4,3	3,8	2,9	2,1	2,2	<b>2,8</b>	<b>0,9</b>
LOGÍSTICA	2,3	3,0	2,4	3,1	3,0	1,6	3,4	2,1	4,3	4,4	3,3	3,1	1,9	2,6	<b>2,9</b>	<b>0,8</b>
VENDAS	2,7	3,4	1,9	3,3	3,5	1,9	2,8	2,6	3,9	4,5	4,0	3,1	2,2	2,1	<b>3,0</b>	<b>0,8</b>
<b>média Parcial BA</b>	<b>2,1</b>	<b>3,2</b>	<b>1,7</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>1,5</b>	<b>3,1</b>	<b>1,9</b>	<b>4,0</b>	<b>4,3</b>	<b>3,5</b>	<b>3,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,5</b>	<b>2,8</b>	<b>0,8</b>
INFORMAÇÕES	1,3	1,7	1,1	2,1	2,0	1,1	2,9	1,1	3,7	3,9	2,6	2,1	1,1	1,9	<b>2,1</b>	<b>0,9</b>
BASE DA INFORMAÇÃO	2,4	2,5	2,3	3,8	2,8	1,3	3,8	1,6	4,4	4,5	4,0	2,4	2,5	3,5	<b>3,0</b>	<b>1,0</b>
<b>média Parcial IA</b>	<b>1,8</b>	<b>2,1</b>	<b>1,7</b>	<b>2,9</b>	<b>2,4</b>	<b>1,2</b>	<b>3,3</b>	<b>1,4</b>	<b>4,0</b>	<b>4,2</b>	<b>3,3</b>	<b>2,3</b>	<b>1,8</b>	<b>2,7</b>	<b>2,5</b>	<b>0,9</b>
<b>média GERAL EA</b>	<b>2,1</b>	<b>2,9</b>	<b>1,7</b>	<b>3,0</b>	<b>2,9</b>	<b>1,5</b>	<b>3,1</b>	<b>1,8</b>	<b>4,0</b>	<b>4,2</b>	<b>3,5</b>	<b>2,9</b>	<b>1,9</b>	<b>2,5</b>	<b>2,7</b>	<b>0,9</b>

Fonte: Resultado da pesquisa (2017)

O modelo de maturidade empresarial por processos para pequenas empresas do varejo do vestuário reúne aspectos relacionados aos processos e informações que dão suporte ao mesmo. Em razão disto, o modelo tem como alicerce a base conceitual de *enterprise architecture*, que sustenta o modelo de gestão por processos proposta nesta tese. A percepção do nível de maturidade pode auxiliar na utilização de estratégias para definir rumos e metas, bem como para planejar o futuro, ação inerente às organizações, como aponta Del Corso et al. (2015). A maioria dos gestores tem um conhecimento muito maior sobre como elaborar uma estratégia, do que como executá-la e fazê-la funcionar. A formulação da estratégia deve ser consistente, clara e focada. Controles e acompanhamento têm por objetivo evidenciar essa integração. (DEL CORSO et al., 2015). O instrumento utilizado possibilitou visão do quanto e onde as empresas analisadas podem melhorar seus processos e a geração das informações vinculadas aos mesmos.

## 6 PROPOSTA DO MODELO DE GESTÃO POR PROCESSOS

Após a caracterização das empresas, a identificação dos processos de negócio e sistemas de informação, o mapeamento e análise do nível de maturidade das empresas estudadas, a proposição do modelo de gestão por processos. Inicialmente, são descritas as etapas de construção do modelo e, em seguida, a descrição do modelo completo proposto. Essa parte da análise dos resultados busca alcançar o quinto objetivo específico: (v) Propor o modelo de gestão por processos, utilizando o conceito de *Enterprise Architecture* para MPEs do Varejo do Vestuário, a partir da literatura pesquisada e dos estudos de casos estudados. No método de trabalho de *Design Science Research*, essa etapa é a de **desenvolvimento**, no qual é a efetiva construção do artefato pelo pesquisador, para solucionar o problema proposto, que, nesse caso, é o modelo de gestão por processos para micro e pequenas empresas do varejo do vestuário. É na interação da etapa de desenvolvimento com a conscientização, que se tem o processo de **circunscrição**, que segundo Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015), permite que outras pessoas, entendam e aprendam com o processo de construção do artefato.

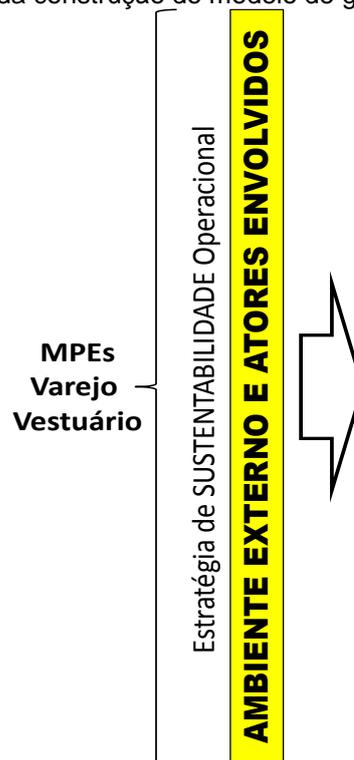
### 6.1 ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DO MODELO

O modelo de gestão por processos para MPEs do varejo do vestuário teve como base a literatura pesquisada sobre *Enterprise Architecture*, *Business Architecture* e *Information Architecture* e análise do contexto das empresas analisadas, vinculado ao proprietário/ gestor, responsável pela direção da empresa. O suporte conceitual e investigação das práticas permitiu uma revisão de literatura e uma análise do ambiente interno e externo, de como o gestor desenvolve a estratégia que é aplicada para a empresa, como monitora o ambiente externo, elabora metas e compartilha com sua equipe. Em seguida, foi possível obter informações sobre os processos de negócio, como também dos sistemas de informação que suportam esses processos. A partir disso, o modelo de gestão por processos para micro e pequenas empresas do varejo do vestuário pôde ser proposto conforme as etapas de construção que seguem.

A etapa 1 da construção do modelo de gestão por processos, conforme Figura 19 a seguir, contempla as micro e pequenas empresas do varejo do vestuário, como ambiente pesquisado. A definição desse ambiente para o entendimento do modelo de gestão por processos proposto é dada por Kotler (2000), que afirma que o varejo é constituído por organizações que vendam para consumidores finais, seja ele um fabricante, um atacadista ou um varejista. Ou seja, todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final (PARENTE, 2000).

O varejo tem papel significativo na economia e na geração de emprego e renda como já apontado neste estudo. A competitividade no segmento ocorre pela capacidade da empresa em identificar e fornecer ao consumidor final, produtos e serviços com os atributos de qualidade desejados, atendendo-o no prazo estabelecido, no volume adequado, e ainda, com preços que possam ser pagos. No estudo se analisam pequenas empresas do varejo do vestuário especificamente, não considerando empresas virtuais. Para o desenvolvimento de suas atividades, devem apresentar infraestrutura física própria ou alugada que permita a movimentação das mercadorias, possibilitando exposição das mesmas ao cliente e ocorra a transação comercial. Além disso, necessita desenvolver a infraestrutura de operação, para que o suporte de todo o processo seja realizado pela equipe de trabalho e que se façam as conexões com os atores envolvidos no ambiente de negócios onde compete, como fornecedores, governo, clientes, colaboradores, comunidade, entidades de classe, entre outros. A composição dos recursos envolvidos devem gerar condições que assegurem a viabilidade, operacional, ambiental e econômico-financeira da MPE do varejo do vestuário.

Figura 19 - Etapa 1 da construção do modelo de gestão por processos



Fonte: Resultado da pesquisa (2017)

Segundo Birley e Weshead (1990), o padrão de desenvolvimento das empresas seria caracterizado pela forma de conduzir o negócio, sendo o seu crescimento dependente do processo e da estrutura definida pelos fundadores. A concepção das estratégias nas micro e pequenas empresas analisadas depende da atuação do proprietário/ gestor nas operações e a utilização dos recursos financeiros na busca da perenidade e viabilidade do empreendimento. Essa estratégia pressupõe a busca da sustentabilidade operacional, no que se refere ao desenvolvimento e manutenção dos procedimentos operacionais executados pela gestão, animação com os atores envolvidos no ambiente que atua, estrutura física organizada, capacidade de atração da clientela, infraestrutura de informação e gestão dos recursos.

É difícil identificar a razão pela qual as características de uma fase de desenvolvimento de uma organização emergem, aponta Kazanjian (1988). Apesar dos proposição de diversos modelos na literatura, não é possível aplicar um modelo universal a todas as organizações em razão das suas características próprias, derivadas de seu ambiente específico (DODGE, FULLERTON e ROBINS, 1994). Nas pequenas empresas, a adaptação às mudanças no ambiente é fator de sobrevivência. A competitividade que o proprietário/ gestor desenvolve no ambiente

da organização pode ocorrer mediante o uso dos mesmos produtos ou próximos, e até com o mesmo grupo de fornecedores.

No processo de concepção da estratégia que direciona a empresa, não se pode ignorar as novas pressões decorrentes da tecnologia da informação. O proprietário/ gestor deve considerar novas possibilidades de fazer gestão com os recursos disponíveis, tanto nas suas operações, quanto no seu relacionamento com a clientela.

Um novo tipo de conexão com os principais atores se estabelece. As relações com o governo por exemplo, estão cada vez mais automatizadas, ao ponto do fisco identificar a flutuação dos estoques, relação de compras e vendas e a efetiva declaração dos impostos. Com os clientes a aproximação se tornou maior em função do acesso das pessoas à rede da internet. Os aplicativos para computadores e celulares têm facilitado a busca por produtos e serviços, aproximando a demanda da oferta. As transações comerciais passam por uma verdadeira revolução, forçando os empresários do segmento a modernizar a forma de exposição dos seus produtos. A *internet* também aproximou a indústria do varejo, possibilitando negociações ágeis, mais baratas, e com maior diversidade de produtos. O pequeno empresário que não considerar essas mudanças na sua concepção estratégica, perderá força competitiva em curto espaço de tempo.

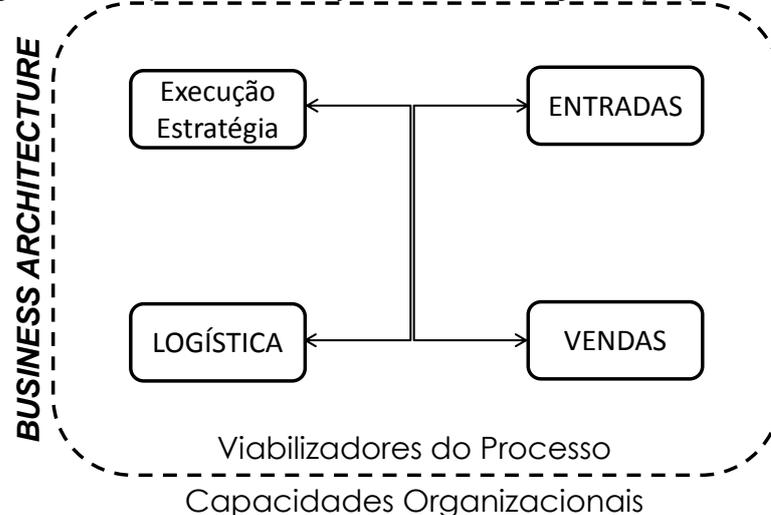
É na definição dessa estratégia de sustentabilidade operacional que a participação e a interação com o ambiente e atores envolvidos se torna imprescindível, sejam eles governo, universidades, fornecedores, fornecedores de soluções tecnológicas, e financiadores. Esse relacionamento contribui para diversas ações e iniciativas para estimular o processo de inovação e promover o desenvolvimento econômico e social da região em que a empresa está inserida.

A etapa 2 da construção do modelo menciona os processos de negócio das empresas estudadas, que já foram identificados e mapeados anteriormente, conforme Figura 20. Esses processos de negócio são os norteadores das ações que são executadas nas empresas em conjunto com os atores envolvidos em busca do seu desenvolvimento e sustentabilidade, como colaboradores, fornecedores, clientes, governo, entre outros.

O processo de execução da estratégia executa ações de cunho administrativo, relacionadas ao acompanhamento e à avaliação do *mix* de produtos e conseqüentemente de fornecedores, ao planejamento e à gestão de infraestrutura

física e de serviços que vão apoiar o processo de gestão e dar condições para que as transações comerciais ocorram com êxito, à contratação, treinamento e avaliação de pessoal de acordo com o dimensionamento das necessidades da empresa, o monitoramento ambiental que permite o acesso à informações sobre o ambiente onde a empresa está inserida, relacionadas aos fatores que impactam direta ou indiretamente na sustentabilidade da empresa. O processo de entradas promove a busca das mercadorias que se enquadram no perfil de clientes, bem como a seleção de fornecedores com capacidade de atender os requisitos pré-definidos pelo gestor, negociação de preços, formulação do preço de venda dos produtos, planejamento das compras de forma que as mercadorias estejam disponíveis no tempo adequado, até a chegada das mercadorias na empresa. A logística se refere a todos os aspectos de recepção, acondicionamento e exposição das mercadorias que serão comercializadas, fornecendo informações sobre o tempo de permanência dos produtos na empresa, e quais são mais representativos na formação dos resultados. O processo de vendas promove o encontro das mercadorias com os clientes, identificando nestes sua necessidades e perfil de consumo. A organização do espaço físico para a exposição das mercadorias, a forma de atendimento aos clientes no interior da loja, o desenvolvimento dos atributos de qualidade na visão do cliente, a exposição das mercadorias no espaço virtual pelas redes sociais, *site*, etc, e o processo final da transação comercial, são atividades desenvolvidas na organização desse processo.

Figura 20 - Etapa 2 da construção do modelo de gestão por processos



Fonte: Resultado da pesquisa (2017)

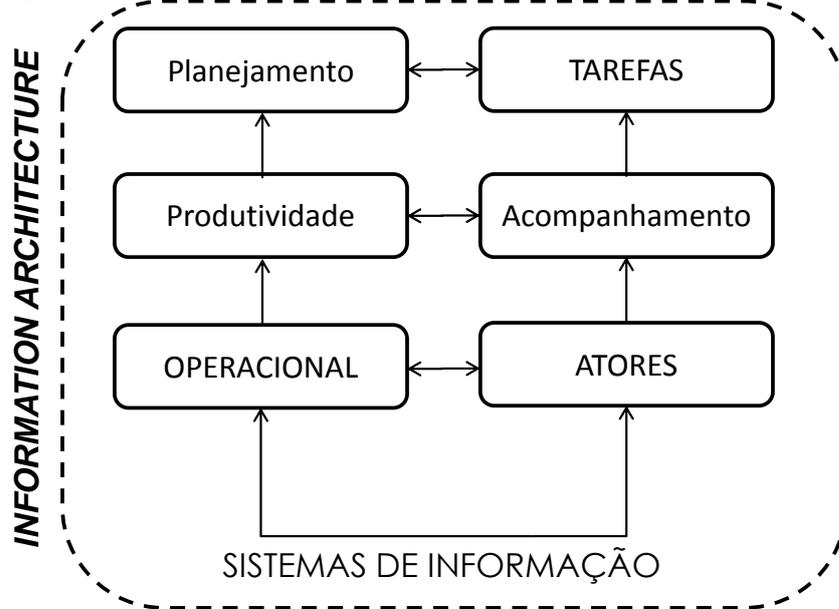
A identificação e mapeamento desses processos de negócio compõem *Business Architecture* e contribui para que sejam moldados os blocos de construção para o alicerce de *Enterprise Architecture*, como aponta Correia (2016), numa visão de entendimento de como esses processos de negócio das micro e pequenas empresas do varejo de vestuário contribuem para alinhar objetivos estratégicos e demandas táticas e assim atingir os resultados esperados. O *Business Architecture Guild* (2012) delimita que existem domínios relacionados uns com os outros, de várias formas. As empresas do varejo do vestuário são divididos por macroprocessos de negócios, que se relacionam ente si, sendo interdependentes, no qual possuem viabilizadores e capacidades organizacionais relacionadas a cada macroprocesso. Capacidades são ativadas por meio de uma série de fluxos de valor, que exigem informações, como aponta Correia (2016).

A compreensão dos viabilizadores de processos e capacidades organizacionais criam um extenso alicerce de requisitos, que permite à empresa avaliar a maturidade de seus processos de negócios, bem como a receptividade da empresas frente as mudanças com base em processos. Dessa forma, os viabilizadores, capacidades, valores e informações compreendem a fundação de *Business Architecture*. Dessa forma, a visão estendida de BA, mostra os aspectos do negócio que são mais dinâmicos e importantes e que são mais propícios a mudanças, ajudando o gestor a desenvolver planos, fundamentar decisões que ajustam os processos de negócios como requisitado pelo ambiente, ou na criação de inovações que geram vantagens competitivas.

A etapa 3 da construção do modelo consiste na identificação de como os sistemas de informações podem executar atividades e gerar informações para auxiliar na integração e gerenciamento dos processos de negócio das MPEs do varejo do vestuário. Foi constatado que, nas MPEs estudadas, somente uma das empresas afirmou possuir *software* específico para a gestão do comércio. De forma geral, pode-se afirmar que não há um sistema de gestão específico que promova o gerenciamento, produza relatórios gerenciais e auxilie os processos de negócios que são executados, apesar dos gestores informarem que possuem sistemas de gestão operacional em alguns aspectos e financeira. Os sistemas de informação possibilitam o desenvolvimento de novas aplicações específicas para as necessidades encontras, que consideram as diferentes maneiras de tratar a

informação nos ambientes, acrescentando, em cada etapa, aspectos relevantes ao uso de SI, com ênfase na necessidade de seu planejamento, na integração com a tecnologia da informação (TI) e no envolvimento do ambiente organizacional, como salienta Cavalcanti (2009).

Figura 21 - Etapa 3 da construção do modelo de gestão por processos



Fonte: Resultado da pesquisa (2017)

Os componentes, as atividades e a informação que é gerada, pode auxiliar cada processo de negócio que foi identificado e mapeado facilitando sua análise e dando suporte à tomada de decisão, como demonstrado na Figura 21. O planejamento contribui para o que deve ser seguido para se alcançarem as metas individuais e coletivas em cada processo; tarefas com a identificação das ações e responsabilidades para o desenvolvimento do que foi estabelecido como diretriz; produtividade em termos de resultados desenvolvidos e possibilidades de melhoria; operacional, com relação boa utilização do espaço para exposição, manutenção, limpeza, e fluxo das rotinas de trabalho; acompanhamento sistemático das metas, tarefas e indicativos para cada processo para intervenções ágeis; atores, com a relação dos envolvidos com os processos e informações da empresa. Zimmerer e Scarborough (2002), evidencia, algumas vantagens: automação de tarefas específicas, que são então realizadas em menos tempo, mais confiáveis e de menor custo; melhoria na base de informação para tomar decisões mais precisas com agilidade, precisão e maior controle; melhoria no atendimento ao cliente, com

entradas atualizadas e dinâmicas; integração em processos de negócio; e, utilização da *internet* como uma ferramenta de comunicação com clientes e fornecedores como um canal de vendas e acesso à informação.

Essas atividades que comportam os sistemas de informação compõem *Information Architecture* e contribuem para que sejam moldados os blocos de construção de domínio de aplicação e de dados para o alicerce de *Enterprise Architecture*. Segundo Correia (2016), o domínio de aplicação contempla as funções do que uma pequena empresa do varejo do vestuário faz e como ela deve fazer, ou seja, seu processo de negócio. O domínio de dados contempla os dados, processamento, armazenamento e informações, por meio de banco de dados e saídas com documentos e relatórios do que é gerado para uso no apoio à gestão.

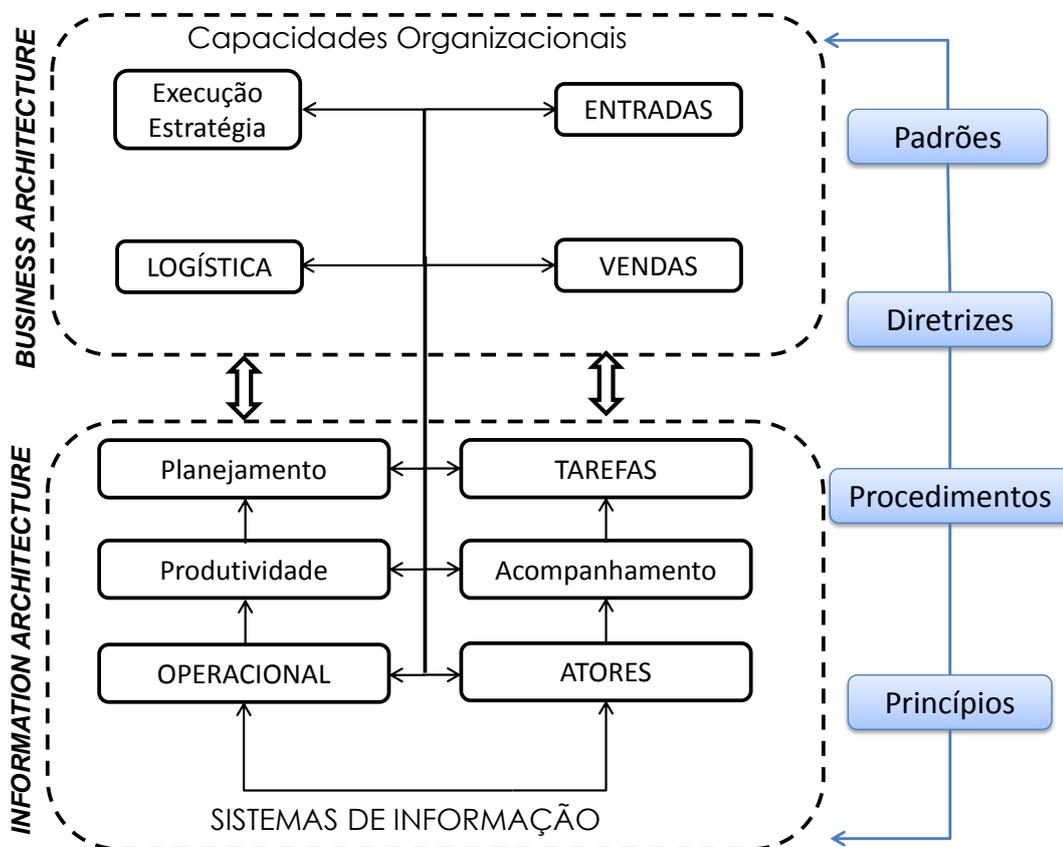
Pequenas empresas que percebem o valor estratégico da tecnologia da informação, e já adotou a TI como um papel estratégico para o sucesso do negócio são considerados maduros, entendendo suas vantagens no processo de gestão como pontos Fuller (1996). No escopo de *Information Architecture*, o planejamento para os sistemas de informação deve considerar a situação atual da empresa, identificando quais processos de negócios são suportados por ele, como aponta Vaz (2006). As lacunas encontradas podem ser preenchidas com o acompanhamento do mercado e da evolução tecnológica para a identificação de oportunidades; entendimento da estratégia e dos objetivos do negócio; planejamento de recursos (humanos, financeiros, *hardware*, etc); elaboração de planos de ação e implementação desses planos, complementa o autor. O'Brien (2003), nesse sentido afirma que há três papéis fundamentais dos sistemas de informação: apoio aos processos de negócio, apoio à tomada de decisões e apoio à vantagem competitiva.

A etapa 4, visualizada na Figura 22, contempla o objetivo deste estudo que é propor um modelo com base nos conceitos de *Enterprise Architecture*, que promova a integração dos processos de negócio com as atividades e a informação que é gerada pelos sistemas de informação. O macroprocesso de execução da estratégia, entradas, logística e vendas que representam os processos de negócios, atuam em conjunto com as atividades dos sistemas de informações relacionadas ao planejamento, tarefas, produtividade, acompanhamento, operacional e com os atores envolvidos.

A Figura 22, demonstra a integração proporcionada pela *Enterprise Architecture* como um meio para modelar e descrever as estruturas dos processos

de negócios e sistemas de informação que conectam essas estruturas, formando os alicerces de *Business Architecture* e *Information Architecture*. Segundo Correia (2016), associado a esses alicerces, é preciso definir um conjunto coerente de padrões, políticas, procedimentos e princípios que sustentem os processos de negócios integrados com os sistemas de informação. Na concepção de Gartner (2014), *Enterprise Architecture* é o processo de tradução da visão de negócio e estratégia para a mudança empresarial eficaz, capaz de criar, comunicar e melhorar os requisitos fundamentais, princípios e modelos que descrevem o estado futuro da empresa e permite sua evolução. Assim, a concepção essencial de *Enterprise Architecture* é alinhar a informação, tecnologia, padrões, procedimentos, processos, diretrizes e princípios com os objetivos e estratégias da MPE do varejo do vestuário, a fim de promover a integração, consistência e conformidade do ambiente organizacional.

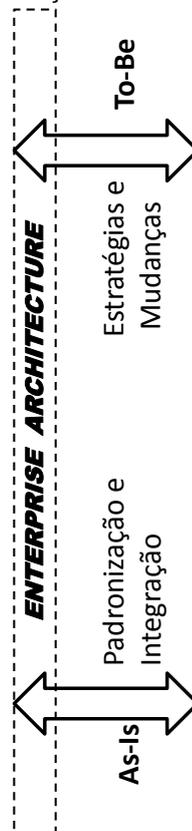
Figura 22 - Etapa 4 da construção do modelo de gestão por processos  
Viabilizadores do Processo



Fonte: Resultado da pesquisa (2017)

Na etapa 5, *Enterprise Architecture* se apresenta como lógica organizacional dos processos de negócios e sistemas de informações, conforme Figura 23, refletindo os requisitos de integração e padronização do modelo operacional e estratégico das empresa, com vistas às mudanças organizacionais num estado atual (*as is*) e futuro (*to be*) do empreendimento. A padronização dos processos de negócios e dos sistemas de informações relacionados define exatamente como os processos serão executados, independentemente de quem desempenhará ou onde ele será concluído (ROSS, WEILL e ROBERTSON, 2006). Nesse estudo, dá-se por meio da definição das atividades que foram mapeadas nos macroprocessos de execução da estratégia, entradas, logística e vendas. A integração, associa os esforços das áreas por meio de dados compartilhados, vinculados aos setores que promovem os processos de negócio das empresas. Este compartilhamento de dados pode ser ao longo e entre os processos, para permitir o processamento de transações de ponta a ponta, ou por meio dos processos, para permitir a integração da informação na empresa.

Figura 23 - Etapa 5 da construção do modelo de gestão por processos



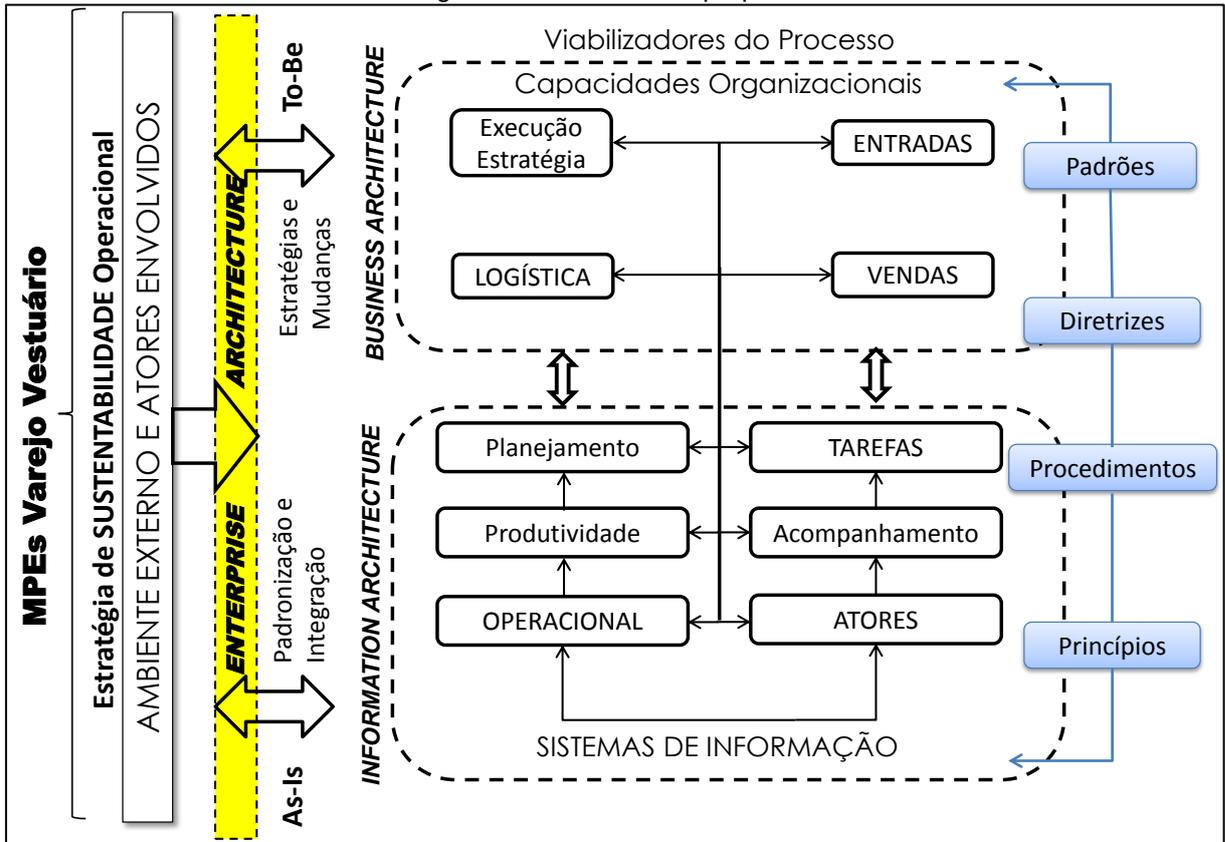
Fonte: Resultado da pesquisa (2017)

Como um componente de *Enterprise Architecture*, a estratégia de sustentabilidade operacional das micro e pequenas empresas do varejo do vestuário, promove a definição das decisões que visem à manutenção e à operacionalização das atividades dessas empresas e a constante adaptação ao ambiente onde está inserida. Assim, EA tem como proposta: facilitar a integração dos processos de negócio com os sistemas de informação, nos momentos de mudança, na inclusão de novas formas de gestão, adaptação às novas tecnologias e na facilidade de adoção de novos processos de inovação, como aponta Correia (2016). Ross, Weill e Robertson (2006) evidenciam que é necessário conhecer a situação atual da empresa as is, para que se almeje o estado futuro to be, para avaliar o impacto das mudanças ocorridas. Sendo assim, o entendimento de *Enterprise Architecture*, no modelo de gestão por processos, auxilia na definição das necessidades e prioridades para a mudança em um futuro próximo, a partir de uma perspectiva de negócios e sistemas de gestão, e na avaliação de como essas empresas podem se beneficiar da integração dos processos de negócio com os sistemas de informação.

## 6.2 MODELO PROPOSTO

Após as etapas de construção do modelo de gestão por processos para micro e pequenas empresas do varejo do vestuário, a Figura 24 apresenta o modelo final proposto, contendo todos os elementos que foram explicitados no tópico anterior. No modelo, têm-se as MPEs do varejo do vestuário caracterizadas conforme suas especificidades. Essas empresas definem a estratégia de sustentabilidade operacional como promotora das ações que serão executadas para a manutenção da sua operacionalização, na qual a atuação dos atores envolvidos é de grande importância para o seu funcionamento principalmente a do proprietário/ gestor. O modelo define a execução da estratégia; entradas; logística e as vendas como os processos de negócio das empresas, integrados com as atividades, e as informações dos sistemas de informação que suportam esses processos com padrões, políticas, procedimentos e princípios estipulados para uma melhor execução.

Figura 24 - Modelo final proposto



Fonte: Resultado da pesquisa (2017)

*Enterprise Architecture* como arquitetura organizacional, integra os processos de negócio identificados pelo alicerce de *Business Architecture* e sistemas de informação, alicerçado por *Information Architecture*. *Enterprise Architecture*, então, visa promover a padronização e a integração dos processos de negócio e sistemas de informação, alinhados à estratégia, e preparando as MPEs do varejo do vestuário para desenvolver e reconfigurar competências internas e externas nos momentos de mudança. Esse conjunto coerente de padrões, políticas, princípios, procedimentos e modelos, são utilizados na concepção e realização da estrutura organizacional ideal, processos de negócios, sistemas de informação, por meio da comparação do que se pretende alcançar com o estágio atual da organização (THE OPEN GROUP, 2009). Essa diferença, quando visualizada pode gerar um impulso de desenvolvimento direcionado aos processos e as informações que lhe dão o suporte.

O modelo de gestão por processos, proposto para MPEs do varejo do vestuário, visa auxiliar os gestores dessas empresas a um entendimento e mapeamento dos processos de negócio e da possibilidade de integrar esses processos com os sistemas de informação, que podem dar suporte, compondo,

assim, *Enterprise Architecture*, em meio à complexidade organizacional dos empreendimentos. Segundo Terence (2008), empresas inseridas em um ambiente de alta complexidade, percebem-se os seus problemas e tomam-se decisões adequadas ao seu contexto, que são diferentes daquelas tomadas por organizações cujos ambientes são menos competitivos. O varejo, com o advento da *internet*, vem passando por mudanças significativas, tornando o segmento mais complexo e dinâmico do que já foi. O proprietário, por sua vez, necessita de mais agilidade para conceber e executar as estratégias para a empresa que dirige, necessitando assim de ferramentas de gestão que o auxiliem no alinhamento estratégico dos recursos da empresa que administra.

A aplicação da metodologia de EA é alternativa que surge para possibilitar que esse processo de mudanças e integração seja realizado de forma adequada, e que os mesmos sejam devidamente mapeados e tratados, conectados com os sistemas de informações, auxiliando os gestores a qualquer mudança que se fizer necessária de modo organizado e consciente. Assim, como proposta desta tese, atingiu o objetivo geral de ser definido um modelo de gestão por processos, utilizando o conceito de *Enterprise Architecture* para micro e pequenas empresas do varejo do vestuário. Trata-se de uma proposição conceitual, que carece de implantação para validação prática. Mesmo assim, considerando o método de trabalho utilizado nesta tese, o *Design Science Research*, o modelo passou pela avaliação crítica de dois especialistas do comércio com vasta experiência, para sua validação teórica.

## 7 ANÁLISE DA AVALIAÇÃO CRÍTICA DO MODELO, FEITA POR ESPECIALISTAS

A avaliação crítica do modelo de gestão por processos foi realizada por dois especialistas que estão na gestão 2016/2017 da Federação do Comércio do Estado de Santa Catarina – FECOMÉRCIO/SC e da Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina – FCDL/SC. Essa avaliação foi realizada com os especialistas, para que os mesmos pudessem fazer uma validação teórica do modelo proposto, considerando que os mesmos são proprietários de empreendimentos no segmento do varejo do vestuário. As questões que nortearam essa avaliação baseiam-se em: identificação dos processos de negócio essenciais; componentes do modelo; adequação do modelo ao contexto das micro e pequenas empresas do varejo do vestuário; contribuições e limitações do modelo proposto. Após essa análise crítica, é realizada a análise final do modelo proposto. Essa parte da análise dos resultados busca alcançar o sexto objetivo específico: (vi) Analisar a avaliação crítica do modelo de gestão por processos proposto realizada por especialistas em gestão no varejo do vestuário. No método de trabalho de *Design Science Research*, essa etapa é a de **avaliação** do artefato. Segundo Correia (2016), a avaliação é definida como um processo de verificação do artefato ao ambiente para o qual foi projetado, em relação às soluções que se propôs alcançar.

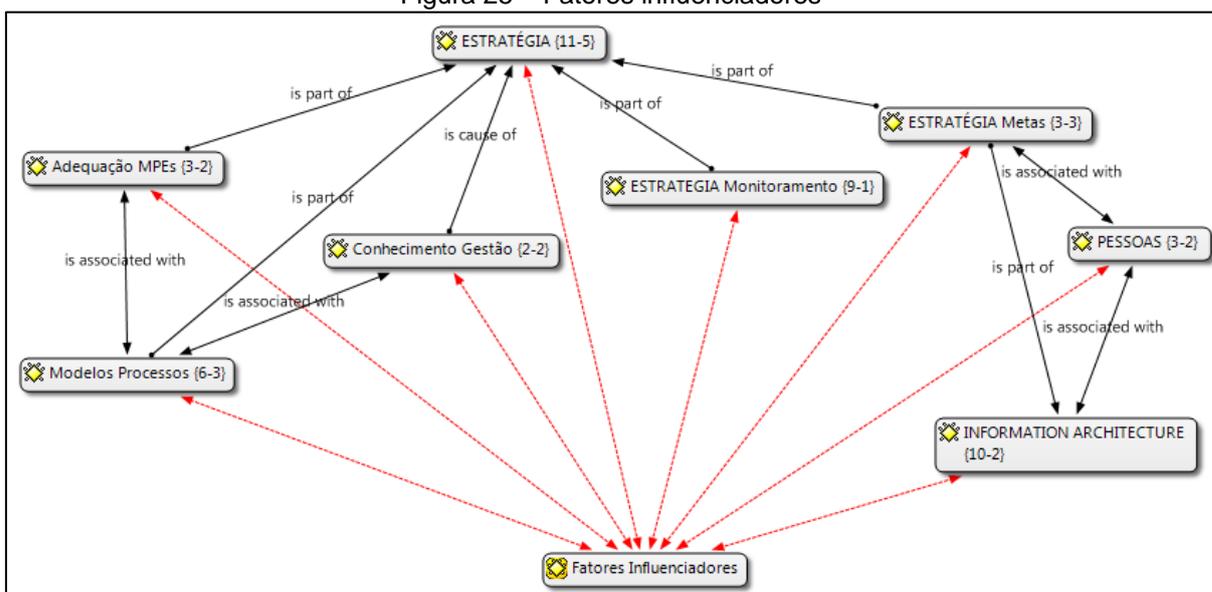
### 7.1 AVALIAÇÃO CRÍTICA DO MODELO PROPOSTO

A avaliação crítica do modelo proposto foi analisada por meio de quatro pontos principais, obtidos nas entrevistas semiestruturadas e posterior categorização das famílias de códigos (*Code Family*) no ATLAS.ti, conforme Tabela 2, que são: Fatores influenciadores, Processos de negócios, Sugestões nos processos e Avaliação geral do modelo proposto. Todas as categorias foram analisadas por meio da inspeção dos mapas em rede, extraídos na opção *Network View*, disponível no ATLAS.ti. A partir da identificação das categorias analíticas, foi dado início ao processo de articulação desses elementos, para interpretação dos resultados. A interpretação dessas relações entre as categorias ocorreu pela combinação da leitura das entrevistas e visualização dos esquemas gráficos do ATLAS.ti.

A categoria Fatores Influenciadores, apresentou, conforme Figura 25, 8 códigos que apresentam os elementos que influenciam na percepção dos especialistas, o desenvolvimento dos processos de negócio que foram mapeados e a construção do modelo proposto. Segundo os especialistas, para a definição de um modelo para gestão se faz necessário a definição do público-alvo que se quer atingir, e a partir daí estabelecer processos de trabalho, iniciando com a definição de produtos, seleção de fornecedores e estruturação da loja. Além disso, sugerem que as MPEs devem se adequar de acordo com sua capacidade de compra e venda. Lojas grandes tornam possível compra direta de importadores. Lojas menores não possuem capacidade para absorver a grade mínima de compra. Essa consciência auxilia na busca de produtos e fornecedores que possam se integrar melhor com os objetivos da empresa. A maior parte dos associados da FCDL/SC são os pequenos lojistas. Um dos especialistas, afirma ter conhecido na *National Retail Federation* (NRF), a maior feira varejista do mundo em janeiro deste ano, um novo modelo de varejo. Segundo o especialista o *visual merchandising*, já é uma realidade em grandes empresas, sendo uma aposta também para as micro e pequenas. O *visual merchandising* consiste em organizar a loja, a disposição dos produtos de tal forma, que os próprios clientes manuseiam as peças, buscando auxílio de vendedor se houver necessidade. O *consiery*, recepciona o cliente e o encaminha para mais perto da mercadoria que busca. Com relação ao código conhecimento em gestão, os especialistas afirmam que além da experiência de vida, é necessário a formação acadêmica, participação em feiras, cursos, etc. O comércio está entrando em uma nova realidade. Nós conhecemos uma realidade, que intuitivamente aplicávamos, mas para crescer não tem mais como trabalhar só na intuição, afirma o especialista. Com relação ao monitoramento ambiental, os especialistas apontam que para acompanhar as flutuações constantes do mercado é preciso estar atento aos sinais externos e os internos. A pequena empresa precisa informações consistentes da própria realidade para a sensibilidade mais apurada na tomada de decisões. É também essencial a análise da concorrência, de dois anos pra cá mudou muito. O comércio passa por uma revolução causada pelo fluxo de informações decorrentes da *internet*. Precisarás colher informações para daí direcionar que rumo dar ao negócio. Para colher os dados utilizará vários métodos, embasado nas redes sociais, *facebook*, *instagram*, *whatsapp*, com *smartphone*, computadores, informática. O código estratégia metas está vinculado com o ponto de equilíbrio,

segundo os especialistas. As estimativas precisam ser construídas com base em dados e fatos para que sejam alcançáveis. As metas podem ser diárias, semanais, mensais, por indivíduo ou de forma coletiva. As estratégias de acordo com os especialistas, são compostas por informações sobre os modelos de gestão, adequação ao mercado, conhecimento do gestor, capacidade de monitoramento do ambiente e das metas que se pretende alcançar. Estas dão o suporte para as diretrizes da empresa. Para a definição de estratégias, os especialistas argumentam que é preciso sondar as possibilidades para se tornar mais competitivos. Entre elas o desenvolvimento de parcerias entre as pequenas empresas, que poderiam se organizar para comprar em rede, trocar informações e mercadorias, etc. Quem precisa dizer o que precisa pra fazer gestão é o empresário. Juntamente com a realidade virtual, as possibilidades se multiplicam. A loja passa a ser virtual também, no sentido de exposição dos produtos e negociação. A escolha do produto que o cliente quer comprar é fator chave do sucesso. Um produto equivocado, traz como consequência a perda de clientes. Segundo os especialistas, é preciso clareza no que o teu público quer. É preciso foco. Tem que entender o teu cliente, saber o que ele quer. Nosso consumidor está bem informado. Ele quer moda acessível, é bem exigente.

Figura 25 – Fatores influenciadores



Fonte: elaboração do autor, extraído do ATLAS ti 7.0 (2017)

Com relação as pessoas, um dos especialistas afirma que em empresas muito pequenas, é necessário ter pessoas multifuncionais para dinamizar o

processo. O treinamento é fundamental para que a equipe, todos precisam ter consciência das suas tarefas. A arquitetura de informações da empresa também é um dos fatores influenciadores, segundo os especialistas. As tendências apontam que a tecnologia aplicada aos negócios é irreversível, e que a dinâmica de trabalho e facilidades de acesso à informação deixarão de ser fator de competitividade para passar a ser fator de sobrevivência nas empresas. Naturalmente, que para isso é preciso de controle, de informação para fazer gestão. Se não tiver o domínio do que girou, não tem como analisar o teu negócio, aponta o especialista. Cada vez mais os processos serão absorvidos pelos sistemas, menos pessoas serão necessárias, os fornecedores estarão mais integrados com as lojas, toda essa tecnologia já está disponível e já não é tão onerosa.

A categoria Processos de Negócios, apresentou, conforme Figura 26, 4 códigos que apresentam os elementos que influenciam na percepção dos especialistas, o desenvolvimento dos processos de negócio que foram mapeados e a construção do modelo proposto. O código Estratégia, já abordado anteriormente, é a atividade que proporciona a diretrizes de conduta para os demais processos da empresa na concepção dos especialistas. Um dos especialistas enfatiza que:

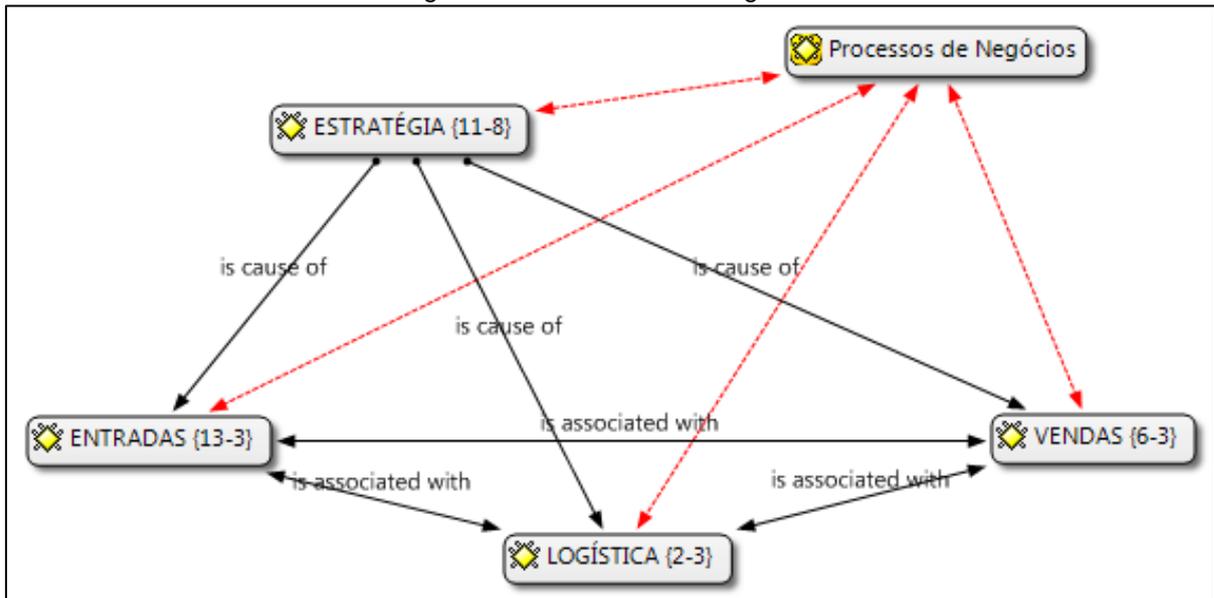
... é preciso clareza no que o teu público quer. É preciso foco. Tem que entender o teu cliente, saber o que ele quer. Nosso consumidor está bem informado. Ele quer moda acessível, é bem exigente. Compra-se em função da moda e do poder aquisitivo (ENTREVISTADO ESPECIALISTA).

A escolha do produto que o cliente quer comprar é fator chave do sucesso. Um produto equivocado, traz como consequência a perda de clientes. Portanto, mecanismos que auxiliem a percepção sobre o mercado e o cliente são fatores considerados estratégicos para que os demais processos tenham êxito. Além disso, apontam que o uso das tecnologias para fazer gestão, bem como acessar o cliente para expor o produto e a loja, são recursos indispensáveis para a obtenção de competitividade.

Com relação ao código de Entradas, os especialistas consideram que definidos o público-alvo e as estratégias, busca-se identificar as tendências por meio da participação em feiras setoriais nos grandes centros, visitas em *showrooms* em grandes empresas, representantes comerciais, visitas a bairros de compras nas principais cidades, ou pela *internet*, onde se encontra as principais marcas

internacionais de moda, assistindo aos desfiles, ouvindo as opiniões dos principais estilistas, comentaristas. Detecta as tendências e busca os fornecedores que estejam alinhados com as tendências, que ofereçam um bom preço comercial, que ofereçam um bom produto, então desta forma se busca selecionar os produtos que devem ir às lojas.

Figura 26 – Processos de negócios



Fonte: elaboração do autor, extraído do ATLAS ti 7.0 (2017)

É preciso acompanhar o desempenho do fornecedor, se atingiu o percentual de vendas. Isso depois de um ano, então quando se programa as compras da próxima estação, se verifica se o fornecedor atingiu o previsto. Sendo abaixo disso, é cortado e substituído, iniciando a prospecção de outro. Aqueles que ficaram igual ou acima do percentual esperado se continua o trabalho. Naturalmente que para isso é preciso de controle, de informação para fazer gestão. Se não tiver o domínio do que girou, não tem como analisar o desempenho do negócio. Com relação aos fatores que interferem no faturamento da coleção estão o clima e a economia, entre outros.

A administração do processo de Logística é fundamental para que as mercadorias estejam a disposição no momento em que o cliente busca, afirmam os especialistas. O dimensionamento do volume de compras tem impacto direto nos estoques. Segundo um dos especialistas, produtos que ficam nos estoques se tornam obsoletos, mesmo aqueles que são básicos. Porém, aponta que promoções podem ser benéficas por um lado, mas podem sabotar a empresa. O cliente que

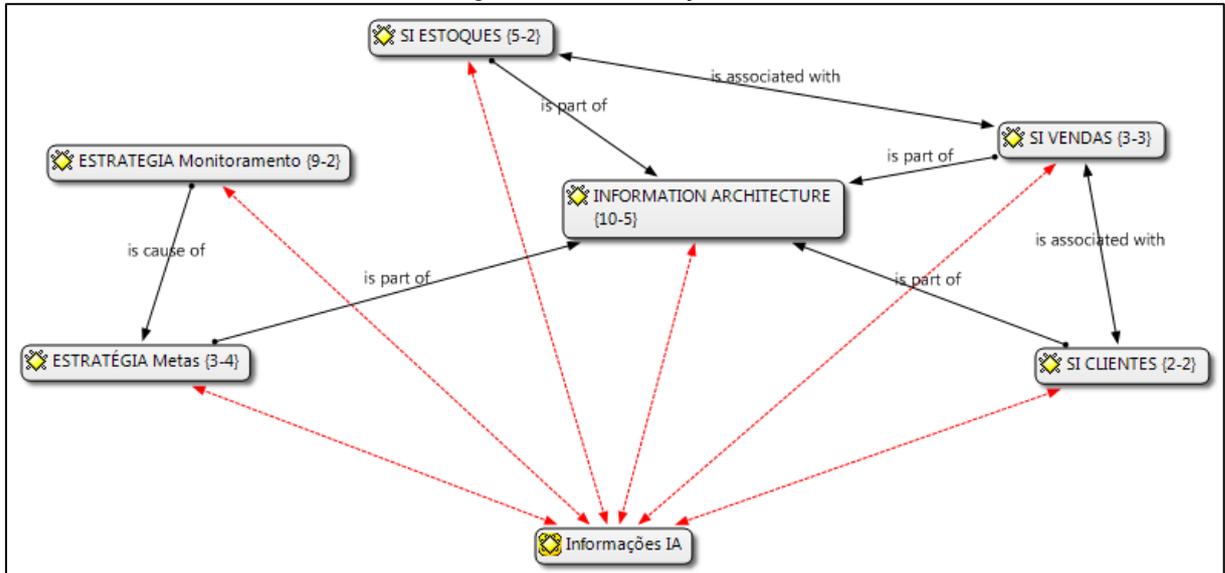
pagou o preço sem desconto, pode ficar insatisfeito, optando por esperar as promoções para efetuar suas compras.

Em relação ao código Vendas, os especialistas consideram que a vitrine tem um papel importante na atração dos clientes, como também as mídias sociais. A empresa que não aderir à comunicação eletrônica com seu cliente ficará obsoleto, para estar na moda é preciso estar na mídia também. A loja passa a ser virtual também, no sentido de exposição dos produtos e negociação. Hoje o cliente está muito bem informado, e sabe das tendências e por isso vem buscar o produto que visualizou. Da blogueira, da *youtuber*, da famosa que está usando roupa daquele estilo. Teremos mudanças mundo grandes dentro de cinco anos, principalmente com relação as tecnologias. A forma como o cliente busca as mercadorias no interior da loja também já se modificam. O *Visual Merchandising* é uma tendência no varejo e deve afetar a maneira de atender a clientela.

A categoria Informações IA, apresentou, conforme Figura 27, 4 códigos que apresentam os elementos que influenciam o desenvolvimento dos processos de negócio que foram mapeados e a construção do modelo proposto, na visão dos especialistas. Segundos os especialistas os recursos da informação são ainda pouco explorados para dar suporte à gestão e competitividade. Os sistemas de informação precisam ser de uso simples, com informações precisas no tempo certo. Para que isso aconteça, é necessário uma plataforma integrada que permita a geração de informações próprias para o varejo do vestuário, com características específicas, afirmam os especialistas. Dessa forma, a possibilidade de ter na palma da mão as informações de toda empresa se tornam mais reais. As ferramentas disponíveis são interativas e podem apontar com mecanismos próprios que existem produtos no estoque parados há mais de 60 dias por exemplo. A geração da curva ABC do faturamento, o giro dos estoques, margem de retorno por produto, etc, tornariam a gestão mais profissionalizada. Um dos especialistas, após participar da Feira Mundial do varejo em Nova York, em janeiro deste ano, afirma que boa parte das temáticas abordadas nas palestras se referia a integração das tecnologias informação com os processos de gestão, em uma dinâmica sem volta e sem precedentes. Teremos mudanças mundo grandes dentro de cinco anos, principalmente com relação as tecnologias. Vamos identificar o que o cliente quer já na sua entrada na loja. Gosto, padrão, comportamento. Os sistemas vão apontar se as mercadorias estão no lugar correto, indicando onde chamará mais atenção do

cliente. As etiquetas inteligentes (RFID), vão possibilitar a identificação da movimentação das peças dentro da loja, seu manuseio, e efetiva venda.

Figura 27 – Informações IA



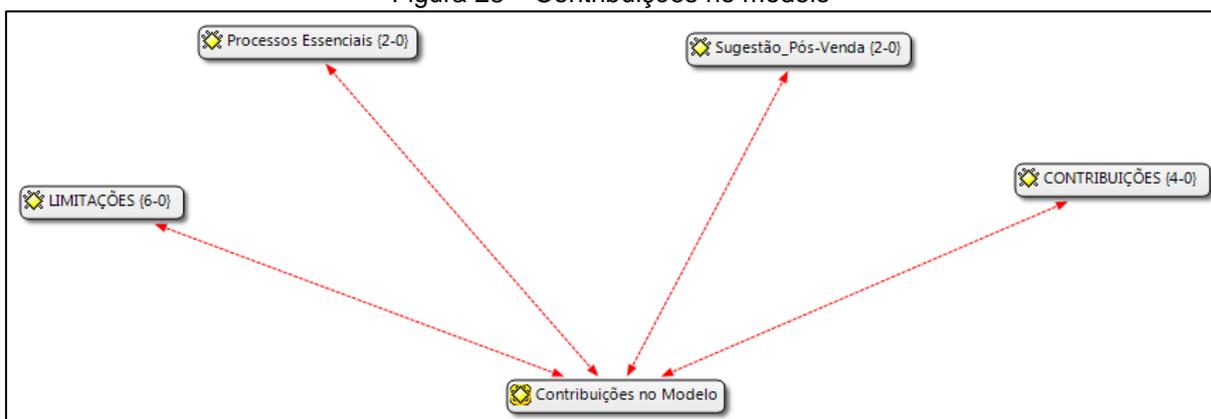
Fonte: elaboração do autor, extraído do ATLAS ti 7.0 (2017)

As informações serão colhidas para daí direcionar que rumo dar ao negócio. Para colher os dados se utilizará vários métodos, embasado nas redes sociais, *facebook*, *instagram*, *whatsapp*, entre outros. Os clientes terão aplicativos no celular, e as lojas forçarão o cliente a baixá-los por meio de cupons de desconto. Quando se abaixa esses aplicativos, acaba concordando com termos de privacidade que nunca se lê, e nisso está o acesso que o aplicativo vai ter nos seus dados de *facebook*, *whatsapp*, *instagram*, de perfil, fotos, informações diversas. Usar essas informações de forma estratégia em benefício do negócio é a grande busca que já se iniciou. A inteligência artificial em 4, 5 anos serão aplicados com intensidade nas empresas. Cada vez mais os processos serão absorvidos pelos sistemas, menos pessoas serão necessárias, os fornecedores estarão mais integrados com as lojas, toda essa tecnologia já está disponível e já não é tão onerosa, afirma o especialista.

A categoria Contribuições no Modelo, apresentou, conforme Figura 28, 4 códigos que apresentam os elementos que agregam na construção do modelo proposto, na visão dos especialistas. Os especialistas apontam que entre as limitações do modelo está a garantia da informação certa no tempo adequado. A informação chega atrasada e os sistemas existentes na sua grande maioria não são desenvolvidos especificamente para um segmento. Também apontam sobre a

preparação das pessoas para que os dados sejam de fato alimentados no sistema, salientando que é ainda um grande desafio o fator pessoas, e para isso as tecnologias de entradas de dados precisam desenvolver periféricos capazes de suprir tais carências. Poucas empresas do varejo possuem informações sobre o giro por produtos, rentabilidade por grupo de produtos, realizam comparações, etc. Desenvolver isso para pequenas empresas poderá gerar muitos benefícios, que nos fazem questionar se estão prontos para aceitar, relatam os especialistas.

Figura 28 – Contribuições no modelo



Fonte: elaboração do autor, extraído do ATLAS ti 7.0 (2017)

Os Processos Essenciais elaborados podem auxiliar na melhoria da gestão desde que sejam do interesse do empresário, pois é ele quem precisa dizer o que precisa para melhorar a gestão, afirma um dos especialistas. Conhecer o público-alvo com clareza, definir o foco, dominar os processos da empresa, e atender as necessidades de mudança que o mercado impõe são fonte de perenidade dessas empresas, o que está contemplado no modelo. Cada vez mais os processos serão absorvidos pelos sistemas e o empresário precisa compreender isso. A realização do pós-venda foi mencionado por um dos especialistas como fator de fidelização dos clientes, sendo para o mesmo um diferencial importante para o modelo de gestão.

Entre as Contribuições apontadas pelos especialistas está a possibilidade de agregar a tecnologia à gestão de forma mais estreita. Associar tecnologia no comércio, sem ela não dá mais. Independente do tamanho, se é micro, pequena, média, precisará interpretar os dados do ambiente externo e interno, como conhecer o consumidor, decifrá-lo, precisará entender ele pra poder fazer uma estratégia, escolher o teu negócio, focar no produto que se quer, afirma o especialista. Integrar os processos descritos as informações chave que eles podem gerar, facilitará o

monitoramento das rotinas e desempenho da empresa.

## 7.2 ANÁLISE DO MODELO PROPOSTO

A análise final do modelo proposto visa realizar os ajustes possíveis, sugeridos pelos especialistas, para uma maior adequação ao contexto das empresas em análise. No método de trabalho de *Design Science Research*, essa etapa é a de **conclusão**, pois, quando ocorrem a análise e a interpretação dos resultados, o artefato é consolidado. Dessa forma, antes da inserção das sugestões propostas, é importante salientar que os fatores influenciadores nos processos e suas influências foram analisados e permitiram uma maior aproximação da realidade dos processos de negócio que foram mapeados.

Com relação aos quatro macroprocessos analisados os apontamentos reforçaram o que foi delineado no modelo estabelecido e nos fluxos mapeados, não sendo assim necessários ajustes estruturais no modelo. Os aspectos mais relevantes citados pelos especialistas estão relacionados ao direcionamento dos processos em função da definição do público-alvo que se deseja atingir. Para essa definição, os especialistas salientam sobre a importância de conhecer a clientela nas suas particularidades e as mudanças no ambiente de negócios. Os processos de execução das estratégias, que envolvem as pessoas, estrutura organizacional, as capacidades organizacionais, que são os viabilizadores do processo são decorrentes da clareza com que o proprietário/ gestor define como vai competir no mercado em que atua.

A integração das informações e a possibilidade de acompanhamento dos processos por meio de indicadores é fator decisivo para os varejistas que pretendem continuar competindo segundo a opinião dos especialistas. A grande quantidade de informações que pode ser disponibilizada por sistemas mais ativos sobre o processo e sobre o comportamento de consumo dos clientes facilitará as transações comerciais nos próximos anos. Cada processo pode ser monitorado e novas formas de exposição dos produtos já estão sendo realizadas para atrair a atenção do cliente. Os canais de comunicação com os clientes precisam ser considerados nas estratégias das MPEs do varejo.

Os apontamentos corroboram com a opinião de alguns lojistas pesquisados, que preveem as mudanças e os benefícios que a integração dos processos como apresentado abaixo.

Imagina você com o *smartphone* aqui, deixa eu ver como está na hora, quanto vendeu hoje? Tá aqui Qual que é mais rentável? Tá aqui, seria fácil. Tipo vir um alerta como o *ranking* de produtos mais vendidos na semana e qual numeração. Então já é uma aposta boa pra fazer uma próxima compra, porque uma boa venda depende de uma boa compra. Seria ótimo determinado produto, eu olhar no sistema e dizer que aquele produto eu posso ter uma margem de desconto para ele sair. Ter uma margem maior. (ENTREVISTADO B).

Seria interessante ter um sistema que acompanhe as estratégias da empresa, de meta e tal, acompanhe isso diariamente, tenha um respaldo da loja tecnológico, que é uma tendência muito grande e está tudo na palma da mão no futuro próximo. Acho que facilita bastante, as coisas ficam mais claras, a gente não fica só naquele achismo. Outra coisa do processo gerencial que você falou é assim, o que a gente encontra dificuldade de a gente trabalhar com muito estoque, todas as nossas lojas têm problema de estoque. (ENTREVISTADO N).

Na visão dos especialistas o modelo por processos pode auxiliar o proprietário das MPEs na gestão, facilitando a visualização de um processo como um todo, sendo um delineador das atividades que precisa desenvolver para melhorar o desempenho da empresa. Isto é, auxilia no processo de profissionalização da gestão independentemente do porte da empresa. Se o empresário utilizar a tecnologia de informação como suporte nesse processo de gestão, agilizará as tomadas de decisão, executando-as com maior segurança.

Considerando que não houveram sugestões contundentes para a mudança no modelo proposto pelos especialistas, o modelo de gestão por processos apresentado, de caráter preditivo, integra os processos e sub-processos analisados, com o suporte de sistemas de informação, tendo como suporte os conceitos de *enterprise architecture*. A utilização do modelo proposto pode gerar mais competitividade as MPEs do varejo de vestuário em função da ampliação do conhecimento do próprio negócio e das possibilidades que os sistemas de informação podem trazer com as inovações decorrentes.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais apresentam as conclusões da pesquisa, as limitações e as sugestões para estudos futuros.

### 8.1 RESULTADOS DA PESQUISA

Esta pesquisa adotou o seguinte problema de pesquisa: como definir um modelo de gestão por processos, usando o conceito de *Enterprise Architecture* para micro e pequenas empresas varejistas do vestuário? Para responder a essa problemática, a sistemática de exploração foi elaborada em cinco segmentos: revisão da literatura, procedimentos metodológicos, estudos de casos, análise dos resultados da pesquisa e análise crítica do modelo proposto, realizada por especialistas em varejo do vestuário. A revisão de literatura apresentada neste estudo abordou a temática de *Enterprise Architecture* e seus principais *frameworks* como base para auxiliar na construção do modelo proposto. *Business Architecture*, visto no entendimento dos processos de negócio, e *Information Architecture*, no entendimento dos sistemas de informações como alicerces que suportam *Enterprise Architecture*, nas empresas onde foram realizados os estudos. Aspectos relacionados ao contexto de micro e pequenas empresas varejistas do vestuário e seus processos foram levantados para o entendimento acerca das especificidades e características desse ambiente de estudo.

Nos procedimentos metodológicos foram delineados a delimitação e *design* da pesquisa com base no método de pesquisa *Design Science Research*, executado por meio da sequência de conscientização, sugestão, desenvolvimento, avaliação e conclusão, para construir o modelo de gestão por processos. Para a realização desse método de pesquisa, 14 MPEs do Alto Vale do Rio Negro/SC foram analisadas por meio da realização de entrevistas semiestruturadas e observação não participante, compondo os estudos de casos: A Barateira, Cedro Rosa, Confecções Michele, Di Cidral, Empório do Jeans, Espaço Fashion, For Man Moda Masculina, Loja Kahlhofer, Marvel, Miner, Nete & Sil Modas, Oriente Modas, Rius Básico, e Solar Moda Infantil. Os especialistas entrevistados para a avaliação crítica do modelo foram selecionados, por fazerem parte de duas entidades de classe que

representam o varejo e pela experiência que possuem no segmento do varejo do vestuário, com o intuito de realizar uma validação teórica do modelo proposto.

A identificação dos processos de negócio das MPEs estudadas foi visualizada para atingir o primeiro objetivo específico de (i) Identificar os processos de negócio com os elementos que compõem *Business Architecture*. Essa análise foi realizada por meio da identificação dos processos das atividades necessárias para o funcionamento das empresas analisadas, agregadas como processos de negócio. Após essa análise, foi possível perceber que os gestores, apesar de conseguirem definir as atividades do cotidiano e possuírem a percepção dos processos de negócios, não possuem um mapeamento desses processos, já que, segundo eles, as ações e atividades são executadas conforme a demanda e sem um planejamento prévio. O *modus operandi* é definido pelo gestor/ proprietário com baixo nível de integração. Nadler (1994), considera que EA promove a integração dos vários processos, estratégias, estruturas, sistemas, que compõem a empresa, utilizando a informação como recurso para a gestão integrada. O modelo de gestão por processos apresentado é uma contribuição que direciona a gestão da empresa de forma preditiva.

A identificação dos sistemas de informação das MPEs estudadas foi visualizada para atingir o segundo objetivo específico de (ii) Identificar os sistemas de informação com os elementos que compõem *Information Architecture*. Essa análise foi realizada para verificar e identificar os sistemas de gestão que auxiliam na integração das atividades e informações dos processos de negócios executados, por meio da execução das estratégias, processos de entrada, logística e vendas, conforme as especificidades de cada macroprocesso. Os gestores informaram que os sistemas utilizados não fazem a integração de todos os processos de negócio das MPEs, porque, como esses sistemas utilizados não são específicos da gestão das empresas desse segmento, atendendo na maior parte das empresas, apenas às necessidades legais primárias. O uso do sistema de gestão e a integração desses sistemas estão vinculados às áreas específicas, como gestão de estoques e gestão financeira, contribuindo de forma limitada para a tomada de decisão, por meio de relatórios e indicadores gerados por essas áreas em parte das empresas analisadas. Para a maior parte das empresas as tecnologias existentes não proporcionam o suporte para a operação das mesmas, reduzindo a aplicação das estratégias e o controle e monitoramento dos processos. Limberger (2010), evidencia que a

abordagem de EA deve ser alicerçada nos processos de negócio, e quando os gestores identificam a necessidade de mudanças no contexto da organização. Boa parte dos respondentes demonstrou interesse em novas construções lógicas para os sistemas, com novas interfaces e maior integração com os processos da empresa.

O mapeamento dos processos de negócio foi realizado, em virtude da ausência de mapeamento dos processos de negócios nas empresas estudadas e, assim, atingir o terceiro objetivo específico de (iii) Mapear os processos de negócios das MPEs do varejo do vestuário. Esse mapeamento foi realizado no *software* Bizagi Modeler® versão 3.1.0.011, e contou com a análise das entrevistas semiestruturadas e observação não participante, que auxiliaram no desenvolvimento e mapeamento de quatro macroprocessos e seus subprocessos. Nessa etapa, foram propostas soluções para que possam ser utilizadas para a melhoria da situação atual com o uso do método de abdução.

O nível de maturidade desses processos de negócio foi analisado por meio modelo de análise do nível de maturidade desenvolvido especificamente para este fim no contexto em análise, e, assim, atingir o quarto objetivo específico de (iv) Analisar o nível de maturidade dos processos de negócio das empresas estudadas. Essa análise permite o conhecimento do desempenho das empresas em relação aos processos de negócio e sistemas de informação, por meio de uma escala de cinco pontos onde 70 variáveis foram analisadas nas 14 empresas. Constatou-se que a média parcial relacionada aos processos de negócios (*business architecture*) é 2,8 pontos e a relacionada aos sistemas de informação (*information architecture*) é de 2,5 pontos. As médias apuradas demonstram a lacuna existente para melhorias no processo de gestão dessas empresas, bem como em relação ao uso de informações para a tomada de decisão, demonstrando que não há integração da informação com o processo de gestão nas empresas analisadas.

Para a proposição do modelo proposto, o mesmo foi construído em etapas, para demonstrar como ele foi definido para atingir o quinto objetivo específico de (v) Propor o modelo de gestão por processos, utilizando o conceito de *Enterprise Architecture* para micro e pequenas empresas varejistas do vestuário, a partir da literatura pesquisada e dos estudos de casos estudados. A primeira etapa identificou que é a definição da estratégia de sustentabilidade operacional, que torna a participação e a interação com os atores envolvidos se torna imprescindível, sejam eles governo, clientes, fornecedores, fornecedores de soluções tecnológicas, e

financiadores. Esse relacionamento contribui para diversas ações e iniciativas para estimular o processo de inovação e promover o desenvolvimento econômico e social da região em que a empresa está inserida.

A segunda etapa identifica os processos de negócio que foram mapeados e identificados anteriormente. A terceira etapa da construção do modelo identificou como os sistemas de informações podem executar atividades e gerar informações, para auxiliar na integração e gerenciamento dos processos de negócio das MPEs. A quarta etapa contempla a integração dos processos de negócio com as atividades e a informação que é gerada pelos sistemas de informação que foram identificados. A quinta etapa contempla *Enterprise Architecture* como a lógica organizacional dos processos de negócios e sistemas de informações, refletindo os requisitos de integração e padronização do modelo operacional e estratégico das empresas, com vistas às mudanças organizacionais num estado atual (*as is*) e futuro (*to be*) das empresas.

A análise crítica do modelo por especialistas foi realizada para atingir o sexto objetivo específico de (vi) Avaliar a análise crítica do modelo de gestão por processos proposto, realizada por especialistas do varejo do vestuário. A análise sugere que o modelo por processos auxilia o gestor na visualização dos processos de maneira mais ampla e de forma preditiva. Salientam ainda sobre a importância da base de informações que devem estar a disposição do empresário para suporte no processo de gestão. Os especialistas apontam que é a facilidade de uma interface mais interativa, que pode motivar os gestores ao uso da informação de maneira sistemática.

Esse modelo foi proposto com base na discussão teórico-empírica traçada para fazer um direcionamento acerca dos processos de negócio com os sistemas de informação das empresas, sem a pretensão de uma implantação nos casos estudados. Dessa forma, esse modelo não tem intenção de ser um modelo definitivo e aplicável a todas as MPEs varejistas do vestuário, já que foi realizado com empresas em operação, situadas no Alto Vale do Rio Negro, Estado de Santa Catarina, numa simplificação da realidade estudada. Entretanto, não inviabiliza o estudo, já que atendeu aos objetivos pretendidos de proposição de um modelo de gestão por processos para MPEs Varejistas do Vestuário, que pode ser aplicado de forma preditiva. Assim, conclui-se que a problemática da pesquisa culmina na resposta de que, para definir um modelo de gestão por processos para MPEs, é

preciso seguir etapas de construção, iniciando com a identificação da atuação atual da gestão das empresas, identificação e mapeamento dos processos de negócio e sistemas de informações, que lhe dão suporte e a proposição dessa integração na lógica organizacional de *Enterprise Architecture*.

## 8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A literatura visualizada acerca da temática de *Enterprise Architecture* apresenta limitações, já que não enfoca a integração da análise dos processos de negócio com o sistema de informação da empresa. Além disso, não se encontrou literatura específica de EA em ambientes de pequenas empresas.

O detalhamento do artefato desenvolvido necessita maior precisão na análise dos processos. A ampliação do número de empresas e a realização da pesquisa em outros locais podem contribuir para um modelo de gestão por processos preditivo mais robusto, que pode ser aprimorado continuamente.

Aspectos relacionados ao perfil dos gestores/ proprietários e sua predisposição para o uso da tecnologia não foram considerados. Esses aspectos podem ser decisivos para implantação do modelo.

A escala utilizada para a avaliação do nível de maturidade não possui validade e confiabilidade estatística. Um volume maior de respondentes possibilitará refinar a escala para uso futuro em empresas do segmento.

## 8.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A temática de *Enterprise Architecture* aqui apresentada faz parte das discussões do EAWT - *Enterprise Architecture Working Team*, núcleo de pesquisa do GCI2 – Grupo de pesquisa em Gestão do Conhecimento, Informação e Inovação do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCPR. Esse grupo vêm examinando EA como base para os estudos organizacionais, em vários segmentos de pequenas, médias e grandes empresas, cooperativas de negócio, sistemas de inovação, incubadoras de empresas, parques científicos e tecnológicos e, especificamente neste estudo, em micro e pequenas empresas do varejo do vestuário. Para que haja a continuidade e aprofundamento dessa temática, é importante sugerir estudos que integrem e ampliem o foco de análise, até aqui

investigado da integração dos processos de negócio com os sistemas de informação. Com isso, sugere-se estudar *Enterprise Architecture* como lógica organizacional para o desenvolvimento de mais estudos empíricos sobre o EA e seus alicerces *Business Architecture* e *Information Architecture*.

A validação da metodologia utilizada para o desenvolvimento desse estudo, bem como dos resultados decorrentes do mesmo, se darão pela aplicação efetiva do modelo de gestão por processos em MPEs varejistas do vestuário.

#### 8.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Este estudo beneficia a prática de gestão ao demonstrar de forma preditiva os macroprocessos das MPEs varejistas do vestuário, para que as mesmas possam se tornar mais competitivas no ambiente em que atuam. Sob o ponto de vista do papel gerencial do proprietário, este estudo ofereceu um panorama para entender com maior profundidade a importância da execução das estratégias e demais processos sob a sua responsabilidade, direcionando os recursos de forma mais cuidadosa. A materialização deste artefato em forma de um sistema que considere os processos e informações inerentes as MPEs varejistas do vestuário, atenderá aos anseios de boa parte das empresas que participaram desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico. Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. Valor Estratégico dos Projetos de Tecnologia de Informação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, 2001.

ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. **A Realidade dos Negócios na Era Digital no Mercado Brasileiro**. São Paulo: FGV–EAESP, 2002. Relatórios de Pesquisa desenvolvidos com o apoio do Núcleo de Pesquisa e Publicações (NPP) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), da Fundação Getulio Vargas (FGV).

ALMEIDA, L.B.; JÚNIOR, M.C.; PANHOCA, L.; SILVA, W.V. Uma investigação sobre importância e uso da informação gerencial nas empresas do Polo Gastronômico de Santa Felicidade, Curitiba [PR]. **Revista de Estudos Contábeis**, v. 4, p. 21-38, 2013.

ALMEIDA, M. I. R. Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? (1997). In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração, 21., 1997, Rio das Pedras/RJ. **Anais...** Rio das Pedras: [s.n.], 1997.

AMARAL, F.P.A. et al. O papel das ferramentas para sistematização de processos de negócio (BPMS). Encontro Nacional de Engenharia de Produção, **Anais...** 2008. Rio de Janeiro: 2008.

AMICE. **CIMOSA**: Open System Architecture for CIM. Research Reports of ESPRIT Project 688/5288, v. 1. Springer Verlag: Berlin (1989).

ANAYA, V.; ORTIZ, A. How Enterprise Architectures can support integration. Proceedings of the first international workshop on Interoperability of heterogeneous information systems – IHIS 05. **Anais...** Bremen: Germany, 2005.

ANDERSEN, E. S.; JESSEN, S. A. Project maturity in organisation. **International Journal of Project Management**, v. 21, p. 457-461, 2002.

ARAGON-SANCHEZ A; SANCHEZ-MARTIN G. Strategic orientation, management characteristics and performance: A study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management** 43(3): 287–308. 2005.

ARNOLD, J.T.. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 2ª ed. Editora Atlas, 2006.

BALLOU, R.H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BEAL, R. M. Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 1, p. 27-47, jan. 2000.

BEHESHTI, H. The impact of IT on SMEs in the United States. **Information Management & Computer Security**, USA, v.12, n.4, p.318-327, Sept. 2004.

BELLOQUIM A. **Arquitetura Corporativa**: muito mais do que TI. 2011. Disponível em: <http://blog.gnosisbr.com.br/arquitetura-corporativa-e-mais-do-que-ti/>. Acesso: 29 out. 2015.

BELTRAME, M. M.; MAÇADA, A. C. G. Validação de um Instrumento para medir o valor da Tecnologia da Informação (TI) para as organizações. **Revista Organizações em Contexto**, v. 5, n. 9, p. 1-23, 2009.

BERALDI, L.C.; ESCRIVÃO FILHO, E. Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas. **Ciência da Informação, Brasília**, v. 29, n. 1, p. 46-50, 2000.

BERGERON, F.; RAYMOND, L.; RIVARD, S. Ideal patterns of strategic alignment and business performance., **Information & Management**. v.41. 2004.

BERMAN, B.; EVANS, J.R. **Retail management**: a strategic approach. London: Prentice Hall, 1998.

BERNARDI, L.A. Política e formação de preços. **São Paulo, Atlas**, 1998.

BERNUS, P.; NEMES, L. Enterprise Architecture. In: BERNUS, P.; NEMES, L.; SCHMIIDT, G. J. (Eds.) **Handbook on Enterprise Architecture**: international handbooks on information systems. Germany: Springer-Verlag, 2010.

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. An evolutionary model of continuous improvement behaviour. **Technovation**. v. 21, n. 1, p. 67-77, 2001.

BIRLEY, S.; WESTHEAD, P. Growth and performance contrasts between 'types' of small firms. **Strategic management journal**, v. 11, n. 7, p. 535-557, 1990.

BITITCI, U.S., et al. Performance indicators for sustainable competitive advantage: the next frontier. Proceedings of the 2nd International Workshop on Performance Measurement. **Anais...** Hanover, 6-7, p. 2-1, 2002.

BORTOLASO, I. V. **Proposta de construção de um modelo de referência para avaliação de redes de cooperação empresariais**. 172 f. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção de Sistemas). Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo/RS, 2009.

BORTOLI NETO, A. Elas não sabem como ganhar a guerra. **HSM Management**, v. 9, n. 50, p. 1-5. 2005.

BOTTO, R. **Arquitetura Corporativa de TI**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; HELFERICH, O.K. **Logistical management: a systems integration of physical distribution, manufacturing support, and materials procurement**. 1986.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Identifying valuable resources. **European Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 320-329, 2007.

BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRADLEY, R.V., et al. Enterprise architecture, IT effectiveness and the mediating role of IT alignment in US hospitals. **Information Systems Journal**, v. 22, n. 2, p. 97-107, 2012.

BROUHERS, K.D.; ANDRIESSEN, F.; NICOLAES, I. Driving blind: Strategic decisionmaking in small companies. **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 130-138, 1998.

BURKE, I.G.; JARRATT, D.G. The influence of information and advice on competitive strategy definition in small-and medium-sized enterprises. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 7, n. 2, p. 126-138, 2004.

BUSINESS ARCHITECTURE GUILD. **Business Architecture Handbook: Body of Knowledge 2.0**. 2012. Section 1: Introduction. Disponível em <http://www.businessarchitectureguild.org/>. Acesso: 12 dez. 2015.

ÇAĞDAŞ, V.; STUBKJÆR, E. Design research for cadastral systems. **Computers, Environment and Urban Systems**, v. 35, n. 1, p. 77-87, 2011.

CÂMARA, S.F. et al. Os empreendedores e as atividades organizacionais: analisando o processo cognitivo e as práticas administrativas em pequenos negócios. **Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 29, 2005.

CAMPOS, A. C. S. M. **Modelos de decisão multicritério para problemas de classificação relativos a BPM – Business Process Management**. 2013. 81 folhas. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2013.

CANCELLIER, É.L.P.L.; ALBERTON, A.; SILVA, A.B. Diferenças na atividade de monitoramento de informações do ambiente externo em pequenas e medias empresas: a influência do porte e da idade. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 2, p. 168-186, 2011.

\_\_\_\_\_. **Sistema de monitoramento ambiental para pequena empresa: um estudo em empresa de base tecnológica**. 181f. 2004. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade

de São Paulo. 2004

CASTANHEIRA, N. Estatística aplicada a todos os níveis. 2ªed. Curitiba:lbpex, 2005.

CASTELLANI, M.R., REINHARD, N.; ZWICKER, R. **Cultura Organizacional e Tecnologia da Informação**: Um Estudo do Uso da Internet na Atividade Acadêmica de Pesquisa. In: ENANPAD98, Foz do Iguaçu: 1998.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. (Orgs.). A Sociedade em Rede: do conhecimento à ação política. Conferência. Belém (Por): **Imprensa Nacional**, 2005.

CAVALCANTI, J.C. Arquitetura Empresarial: um conceito de interface entra a economia e a administração da firma. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 6, n. 3, p.525-550, 2009.

CHALMERS, A. F. **O que é ciência afinal?** São Paulo: Editora Brasiliense, 1993.

CHAKRABARTI, A. A course for teaching design research methodology. **Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing**, v. 24, n. 3, p. 317-334, 2010.

CHASE, F.; JACOBS, R.; AQUILANO, N. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. Porto Alegre : Bookman, 2006.

CHEN, M-J.; HAMBRICK, D. C. Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 453-483, 1995.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hill, 2004.

CHRISSIS, M. B.; KONRAD, M.; SHRUM, S. CMMI: **Guide for Process Integration and Product Improvement**. Boston: AddisonWesley, 2003

CHRISTOPHER, M. – **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2ª ed., Ed. Cengage Learning, São Paulo, 2009.

COATES, T. T., McDERMOTT, C. M. An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 5, p. 435-450, 2002.

CORREIA, A. M. M. **Enterprise Architecture**: um modelo de gestão por processos para parques científicos e tecnológicos. 2016. 238 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2016.

COX, J. F.; BLACKSTONE, J. H. Jr. **APICS Dictionary** – 9a. Ed. Alexandria, VA: APICS, 1998.

CRAGG, P., & MILLS, A. IT support for business processes in SMEs. **Business Process Management Journal**, 17(5), 697-710. 2011.

CRAGG, P., KING, M. and HUSSIN, H. IT Alignment and Firm Performance in Small Manufacturing Firms, **Strategic Information Systems** v.11, n.2, p. 109–132. 2002.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L. GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **Revista de Administração de Empresas**. v. 48, n.4, p. 8-19, 2008.

CRUZ, T. **Sistemas, Métodos & Processos**: administrando organizações por meio de processos de negócio. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

D' AMBOISE, G.; MULDOWNNEY, M. management theory for small business: attempts and requirements. **Academy of Management Review**, v.13, n.2, p. 236-240, 1988.

DAELLENBACH, U. S., ROUSE, M. J. Ten years after: some suggestions for future resource-based view research. In: KETCHEN JR, D. J.; BERGH, D. D. (Ed.) **Research Technology in Strategic and Management**, v. 4, p. 3-18. United Kingdom: Elsevier, 2007.

DANDRIGE, T.C. Children are not “little grown-ups”: small business needs its own organizational theory. **Journal of small business management**. v.17, n.2, p.53, 1979.

DAVENPORT, T.H. **Process innovation**: Reengineering work through information technology. Cambridge: Harvard Business Press, 1993.

DAVENPORT, T.H.; SHORT, J.E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. **Sloan Management Review**, summer, v. 31, n. 4, p. 1-46, 1990.

DAY, J. The value and importance of the small firm to the world economy. **European Journal of Marketing**. Bradford, v.34, n.9/10, p.1033, 2000.

DEL CORSO, J.M.; LOUCAO, S.L.; SILVA, W.V.; SANTOS, D.F. Implementação e execução da estratégia corporativa: um estudo da base de clientes Pessoa Jurídica em agências bancárias. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, p. 89-103, 2015.

DENYER, D.; TRANFIELD, D.; AKEN, J. E. VAN. Developing Design Propositions through Research Synthesis. **Organization Studies**, v. 29, n. 3, p. 393- 413, 1 2008.

DEVLIN, B. A.; MURPHY, P. T. An architecture for a business and information system. **IBM System Journal**, v. 27, n. 1, pp. 60-8, 1988.

DI SERIO, L.C.; LEITE, J.C. **Tecnologia e Competitividade no Brasil** – Exploração Integrada Visando Reconhecer os Efeitos da Introdução de Novas Tecnologias sobre a Competitividade das Empresas no Contexto Brasileiro. São Paulo: FGV–EAESP, 2003.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: resumo da teoria, questões de revisão, exercícios e estudo de casos. São Paulo: Atlas. 1997

DIBRELL, C., DAVIS, P.S. and CRAIG, J. Fueling innovation through information technology in SMEs, **Journal of Small Business Management**, Vol. 46 No. 2, pp. 203-18. 2008.

DODAF. **DoD Architecture Framework**. Version, 1.5, v. II. Department of Defense – United States of America. Product Descriptions, 2007.

DODGE, H. R.; FULLERTON, S.; ROBBINS, J. E. Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. **Strategic management journal**, v. 15, n. 2, p. 121-134, 1994.

DRESCH, A. **Design Science e Design Science Research como Artefatos Metodológicos para Engenharia de Produção**. 2013. 184f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2013.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JR., J. A. V. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DREYFUS, D.; IYER, B. Enterprise Architecture: a social network perspective. 39th Hawaii International Conference on System Sciences. **Anais...** Hawaii, 2006.

DRUCKER, P.F. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUARTE, J. C. **Uma arquitetura ágil da informação organizacional**. 2011. 170 f. Tese. (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, tre. **MIS Quaterly**, v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.

DUCLÓS, L.C.; SANTANA, V. L. **Ciclo estratégico da informação: como colocar a TI no devido lugar**. Curitiba, Champagnat, 2009.

DYER, A. Measuring the benefits of Enterprise Architecture. In: SAHA, P. **Advances in government enterprise architecture**. New York: Information Science Reference, 2009.

EARL, M. J. Experiences in strategic information systems planning. **MIS Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1–24, 1993.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. **Comportamento do consumidor**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FALCÃO, S. D. **Adequabilidade da arquitetura corporativa à gestão estratégica da Câmara dos Deputados**. 2013. 51 f. (Monografia do curso de Arquitetura e Organização da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais, Brasília, 2013.

FALLMYR, T.; BYGSTAD, B. **Enterprise Architecture Practice and Organizational Agility: An Exploratory Study**. 47th Hawaii International Conference on System Sciences, {HICSS}, Waikoloa, HI, USA, January 6-9. p. 3788-3797. 2014.

FANN, G. L.; SMELTZER, L. R. The use of information from and about competitors in small business management. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 13, n. 4, p.35-46, 1989.

FARIAS, S. A. Atmosfera de loja on-line: o impacto do ambiente virtual na satisfação do consumidor e na atitude para com a compra. **Revista de Administração**, São Paulo, v.42, n.1, 2007.

FEA. **FEA Practice Guidance: Value to the Mission**. Federal Enterprise Architecture Program Management Office. 1. ed, v. 1. OMB: 2007.

FERREIRA, A.B.H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, C.P.V.; CARDOSO, S.R.A.; CORRÊA, C.J.; FRANÇA, C.F... **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

FERREIRA, J.M.; GIMENEZ, F.A.P.; RAMOS, S.C. Potencial empreendedor e liderança criativa: Um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/Pr.**Revista de Administração da UNIMEP**, v. 3, n. 3, p. 45-69, 2005.

FIDELIS, J. R. F.; CENDON, B. V. Inteligência empresarial no setor metal mecânico. In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 3., 2002, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo: [s.n.], 2002.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.**Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FISCHER, C.; GREGOR, S. Forms of Reasoning in the Design Science Research Process. In: JAIN, H.; SINHA, A. P.; VITHARANA, P. (Eds.). **Service- Oriented Perspectives in Design Science Research - 6th International Conference, DESRIST 2011**. Milwaukee: Springer, p. 17-31, 2011.

FLEURY, P.F.; FIGUEIREDO, K.; WANKE, P. (org.). **Logística Empresarial: A Perspectivas Brasileira**. Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Local enablers of business models: the experience of Brazilian multinationals acquiring in North America. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 4, p. 516–526, 2014.

FOORTHUIS, R. et al. A theory building study of enterprise architecture practices and benefits. **Information Systems Frontiers**, v. 21, n. 4, p. 1-24, 2015.

FORD, E.W.; DUNCAN, W.J.; BEDEIAN, A.G. A pesquisa que faz diferença. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.4, p. 86-101, 2003.

- FRANÇA, S.H.A.; SIQUEIRA, J.P.L.. Varejo virtual: uma nova forma de relacionamento com o consumidor. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.2, n.1, p. 19-29, 2003.
- FRANCISCHINI, P.G.; GURGEL, F. A. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria contábil**. 4 ed.. São Paulo: Atlas, 2001.
- FULLER, T. Fulfilling IT needs in small businesses; a recursive learning model. **International Small Business Journal**, v.14, n.4, p. 25-44. 1996.
- GARTNER, Inc. (NYSE: IT). **Enterprise Architecture**. 2014. Disponível em: <http://www.gartner.com/technology/consulting/enterprise-architecture.jsp>. Acesso: 02 abr. 2016.
- GESSLER, L.A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2ªed, São Paulo: Loyola, 2004.
- GHOSHAL, S. Environmental scanning in Korean firms: organizational isomorphism in action. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 69-86, 1988.
- GIMENEZ, F.A.P. O estrategista na pequena empresa. **Maringá:[sn]**, 2000.
- GIRALDI, J.M.R.; SPINELLI, P.B.; CAMPOMAR, M.C. Retail store image: a comparison among theoretical and empirical dimensions in a Brazilian study. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.6, n.1, 2008.
- GOLDRATT, E.M. **The Choice**. USA: The North River Press, 2008.
- GOMES, A. **Gerenciamento de Crédito** – mensuração do risco de vender. São Paulo: Manole, 2003.
- GONZALEZ, I.J.; GOMES, E.G.; LORETT, R. O surgimento da prevenção de perdas nos supermercados do Brasil. **Revista de Administração**, v. 1, n. 1, p. 123-133, 2010.
- GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- GLUCK, F.; KAUFMAN, S.; WALLECK, A.S. The four phases os strategic management. **Journal of Business Strategy**, v.2, n.3, p. 9-21, 1982.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMBRICK, D.C.; MASON, P.A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.
- HAMMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business Review Press. 1994.

HAMMER, M. The Process Audit. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 4, p. 111-123, 2007.

HATCH, M. J. . **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**. Oxford: Oxford University Press. 1997.

HEATH, L. C. Resposta às críticas ao seu artigo - "Is Working Capital Really Working?" - in: **Journal of Accountancy**, p. 94. 1981.

HEVNER, A. R. et al. Design science in information systems research. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004.

HILL, C.W.L.; Gareth R.J. **Administracion estrategica: un enfoque integrado**, Satafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1996.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson. 2005.

HOHHOF, B. **O Mercado da Tecnologia de Informação**. In: MILLER, J. P. (Org.). O Milênio da Inteligência Competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.

HOLANDA, A. B. **Dicionário Aurélio Escolar**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

HOUAISS A.; VILLAR, S.M. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro, Objetiva, 2001.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HUGOS, M.H.; THOMAS, C. **Supply Chain Management in the retail industry**. USA: Wiley e Sons, 2006.

IDENBURG, P.J. Four styles of strategic development. *Longe Range Planning*, v.26, n.5, p. 132-137, 1993.

IEEE Std 1471-2000 **IEEE Recommended Practice for Architectural Description of Software-Intensive Systems**, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA – IBGE. **Pesquisa Anual do Comércio 2014**. Rio de Janeiro. 2016.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E., GELBCKE, E.R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. São Paulo: Atlas, 1995.

IYER, B. GOTTLIEB, R. The four domain architecture: an approach to support enterprise architecture design. **IBM Systems Journal**, v. 43, n. 3, p. 276-292, 2004.

JOHNSON, P. et al. Enterprise architecture analysis with extended influence diagrams. **Inf Syst Front**, v.9, n. 2, p.163-180, 2007.

JOHNSTON, D.A., WADE, M. and MCCLEAN, R. **“Does e-business matter to SMEs? A comparison of the financial impacts of internet business solutions on**

European and North American SMEs”, **Journal of Small Business Management**, v.45 n.3, p. 354-361. 2007.

KALPIC, B.; BERNUS, P. Business process modeling through the knowledge management perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 3, p. 40-56, 2006.

KAZANJIAN, R.K. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. **Academy of management journal**, v. 31, n. 2, p. 257-279, 1988.

KERLINGER, F.N. **Foundations of behavioral science**. New York: Holt, Rinehart and Wilson. Geneva, 1973.

KESKINOCAK, P.; TAYUR, S. Quantitative analysis for Internet-enabled supply chains. **Interfaces**, v.31, n.2, p. 70-89, 2001.

KLÜBER, T. E. ATLAS.ti como instrumento de análise em pesquisa qualitativa e abordagem fenomenológica. **ETD – Educ. temat. digit.**, v. 16, n. 1, p. 5-23, 2014.

KOTLER, P. Atmospherics as a marketing tool. **Journal of Retailing**. v.49, n.4, p 48-64.1973.

KOTLER, P.. **Administração de marketing, análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 10ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. 14ª ed., Boston: Prentice Hall. 2012.

KUDLAWICZ-FRANCO, C.; COSTA, R. S.; SENFF, C. O.; PANCOTE, A.; VEIGA, C. P.; DUCLÓS, L. C. Popperian Falsifiability on Enterprise Architecture Is Suitable from a Scientific Standpoint? **Review of European Studies**, v.7, n.12, p. 160-169, 2015.

LABAN NETO, S.A. **Relacionamentos no canal de distribuição de alimentos no Brasil: uma investigação exploratória**. 2004. 176f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2004.

LACERDA, D. P. et al. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, v. 3, n. 4.2, p. 1, 2007.

LAMBERT, D.M.; STOCK, J.R.; VANTINE, J.C. **Compras: Administração estratégica de logística**. São Paulo: Vantine Consultoria. 1998.

LANG, J. R. et al. Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 1, p. 11-23, 1997.

LANKHORST, M. et al. **Enterprise architecture at work: modeling, communication and analysis the enterprise engineering series**. 2. ed. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2009.

LANKHORST, M. **Enterprise Architecture at Work - Modelling, Communication and Analysis**. 3rd. ed. [s.l.] Springer, 2013.

LA ROSA, M., et al. Managing process model complexity via concrete syntax modifications. **IEEE Transactions on Industrial Informatics**, v. 7, n. 2, p. 255-265, 2011.

LAS CASAS, A.L. **Administração de Vendas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAUDON, K. C., LAUDON, J.P. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEE, J. S.; PRIES-HEJEM, J.; BASKERVILLE, R. Theorizing in Design Science Research. Service-Oriented Perspectives in Design Science Research - 6th International Conference, DESRIST 2011. **Anais...** Milwaukee: Springer. , 2011

LEONE, N.M.P.G. A dimensão física das pequenas e medias empresas: a procura de um critério homogeneizador. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v.31, n.2, p. 53-59, 1991.

\_\_\_\_\_. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da USP**. v.34, n.2, p.91-94, 1999.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LI, H.; WILLIAMS, T. J. Management of complexity in enterprise integration projects by the PERA methodology. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 13, n. 6, p. 417-427, dez. 2002.

LI, S.; VERTINSKY, I.; ZHOU, D. The emergence of private ownership in China. **Journal of Business Research**, v.57, n. 10, p. 1145-1152. 2004.

LIENHARD, H. Enterprise Architecture as a Meta-Process. **BPTrends**. December 2007. Disponível em <http://www.bptrends.com/publicationfiles/12-07-ART-EnterpriseArchitecture%20as%20MetaProcess-Lienhard-USE.pdf>. Acesso: 02 abr. 2016.

LIMA, E.O. A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementaridade à visão estratégica. **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 19, 1999.

LIMBERGER, S. J. **Uma teoria substantiva para o alinhamento da unidade de tecnologia da informação com a organização**. 2010. 251 f. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

LIN, F. R.; YANG, M. C.; PAI, Y. H. A generic structure for business process modeling. **Business Process Management Journal**, v. 8 n. 1, p. 19-41, 2002.

LOMOW, G.; NEWCOMER, E. **Service-oriented architecture with web services**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books. 1997.

MACKAY, et al. Delivering sustained performance through a structured business process approach to management. **Measuring Business Excellence**, v. 12, n. 4, p. 22-37, 2008.

MAMAGHANI, N. D., MADANI, F. M. & SHARIFI, A. Customer oriented enterprise IT architecture framework, **Telematics and Informatics**, v. 29, n. 2 p. 219–232, 2012.

MANSON, N. J. Is operations research really research? **ORiON**, v. 22, n. 2, p. 2, p. 155-180, 2006.

MARCH, S. T.; SMITH, G. F. Design and natural science research on information technology. **Decision Support Systems**, v. 15, p. 251-266, 1995.

MARQUES, E.V. **O uso da tecnologia de informação nas organizações**: um estudo no varejo de moda no brasil. 2004. 267 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. FGV, São Paulo, 2004.

MARTINS, P.G.; ALT, P.R.C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3ª ed. São Paulo : Saraiva. 2009.

MARTINS, H. C ; ZIVIANI, F. Fluxo da informação e do conhecimento nos conselhos de administração : evidências empíricas a partir de sua configuração, competências, papéis e responsabilidades. In : SOUSA NETO, J. A ; MARTINS, H. C. (Orgs.) **Finanças e governança corporativa** : práticas e estudo de caso. Rio de Janeiro : Elsevier, 2011.

MASON, J.B.; MAYER, M. L.; WILKINSON, J.B. **Modern retailing, theory and practice**. 6. ed. Homewood, Irwin, 1993.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

McGEE, J.E. ; SAWYER, O. Uncertainty and information search activities : a study of owner-managers of small high-technology manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, v.41, n.4, p. 385-401. 2003.

MENCHACA, A. G. V. et al. Practical application of enterprise architecture, study case of sme metalmechanic in mexico. **European Scientific Journal**, v. 1, p. 233-241, 2013.

MENEZES, E.J.C.; ALMEIDA, M.I.R. Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente. **Anais do XXI ENANPAD**, p. 21-24, 1997.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 23 ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2004.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**. v.29, n.9, p. 34-48, 1978.

\_\_\_\_\_ Five Ps for strategy. **California Management Review**. Berkeley, v.30, n.1, p. 34-48, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, G. D. de A.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 1, n. 1, p. 28-44, 2004.

MORGADO, M.G.; GONÇALVES, M.N. **Varejo Administração de Empresas Comerciais**. São Paulo: Editora Senac, 1997.

NADLER, D. Arquitetura organizacional: uma metáfora para a mudança. In: NADLER, D. GERSTEIN, M.; SHAW, R. e Associados. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEELY, A. **Measuring business performance**. London: The Economist Newspaper and Profile Books, 1998.

NEVES, M. F. **Um modelo de planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

NIEMANN, M.; et al. Structuring SOA Governance. **International Journal of IT/Business Alignment and Governance**, v. 1, n. 1, p. 58-75, 2010.

NIEMI, E. Enterprise architecture benefits: Perceptions from literature and practice. In Proceedings of the 7th IBIMA. **Conference on Internet & Information Systems in the Digital**. Brescia, Italy. 2006.

NOGUEIRA, W. Real impulsiona as vendas do varejo. **Super Hiper**, n. 235, p.50-56, 1995.

O'BRIEN, J. A. **Introduction to information systems: essentials for the e-business enterprise**. McGraw-Hill, Inc., 2003.

OCDE - Organization for Economic Co-operation and Development, **SME Outlook**, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 2010.

OUYANG, C. et al. From business models to process-oriented software systems: the BPMN to BPEL way. **Journal ACM Transactions on Software Engineering and Methodology**, v. 19, n. 1, Article, n. 2, 2009.

PANDZA, K.; THORPE, R. Management as Design, but What Kind of Design? An Appraisal of the Design Science Analogy for Management. **British Journal of Management**, v. 21, n. 1, p. 171-186, mar 2010.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2000.

PAULI, J.; CARDOZO, J. Perfil de mulheres empreendedoras: um estudo a partir da teoria de Miner. **Revista Gestão do Conhecimento**, v. 9, p. 1-18, 2015.

PEARCE II, J. A. et al. Environmental scanning for small and growing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 20, n. 3, p. 27-34, July 1982.

PELTON, L.E.; STRUTTON, D.; Lumpkin, J.R. **Marketing channels: a relationship management approach.** McGraw-Hill College. 2002.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm.** Oxford: Oxford University Press, 1959.

PEREIRA, C. M.; SOUSA, P. A method to define an Enterprise Architecture using the Zachman Framework, **In Proceedings of the 2004 ACM symposium on Applied computing (SAC '04).** ACM, New York, NY, USA, 1366-1371, 2004.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PLSEK, P.; BIBBY, J.; WHITBY, E. Practical Methods for Extracting Explicit Design Rules Grounded in the Experience of Organizational Managers. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 43, n. 1, p. 153-170, 1 mar 2007.

PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 68(3), 79–91. 1990.

PRATES, G.; OSPINA, M. Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.8, n.2, p.9-26, 2004.

PREMKUMAR, G. A. Meta-analysis of research on information technology implementation in small business. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, USA, v.13, n.2, p.91-121, 2003.

RACHMAN, D. J. **Varejo: Estratégia e Estrutura (Uma Abordagem Gerencial).** São Paulo: Atlas, 1979.

RAJAMANI, D.; GUHA, S. **Retail industry processes e metrics**. The center for intelligent supply networks (C4ISN). School of Management, The University of Texas at Dallas, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, A. R. C.; MALDONADO, J. C.; WEBER, K. C. **Qualidade de Software: Teoria e Prática**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

ROCHA, C. F. **O impacto do controle no desempenho da gestão das iniciativas estratégicas: o caso de uma empresa metalúrgica**. 2015. 200 f. (Dissertação de mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2015.

RODRIGUEZ, V.R.M. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

ROMANO, R.R. **Os impactos do uso de tecnologia da informação e da identificação e captura automática de dados nos processos operacionais do varejo**. 2011. 287f. (Tese de doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2011.

ROMERO, M. **Proposta de reestruturação do produto medição individualizada em uma empresa de saneamento básico por meio de *framework* de arquitetura corporativa**. 2013. 93 f. (Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2013.

ROMME, A. G. L. Making a difference: organization as design. **Organization Science**, v. 14, n. 5, p. 558-573, 2003.

ROMME, A. G. L.; DAMEN, I. C. M. Toward Science-Based Design in Organization Development: Codifying the Process. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 43, n. 1, p. 108-121, 2007.

ROSA, F. A. J. **Método de modelagem de arquitetura corporativa**. 2008. 101 f. (Dissertação de mestrado em Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: Uma visão gerencial**. São Paulo:Atlas, 2002.

ROSS, J. W.; WEILL, P.; ROBERTSON, D. C. **Enterprise architecture as strategy: creating a foundation for business execution**. Harvard Business School Press – Boston: Massachusetts, 2006.

SANTOS, F. J. N. **Uma abordagem para identificação e representação dos interesses transversais na arquitetura empresarial**. 2012. 190 f. (Dissertação de mestrado em Informática). Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO, Rio de Janeiro, 2012.

SANTOS JÚNIOR, P. S. **Uma abordagem de desenvolvimento baseado em modelos de arquitetura organizacional de TI: da semântica ao desenvolvimento de sistemas**. 2009. 262 f. (Dissertação de mestrado em Informática). Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2009.

SANVICENTE, A.Z. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1987.

SASA, A., KRISPER, M., Analitski vzorci za poslovno-informacijske arhitekture. **Uporabna informatika XVIII**. 2010.

SCHEKKERMAN, J. **Enterprise architecture tool selection guide**. Institute for Enterprise Architecture Developments, version 6.3, 2011. Disponível em <http://www.enterprisearchitecture.info/Images/EA%20Tools/Enterprise%20Architecture%20Tool%20Selection%20Guide%20v6.3.pdf>. Acesso: 02 abr. 2016.

SEBRAE-SC - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **Santa Catarina em Números**. Sebrae-SC. 2013.

\_\_\_\_\_-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. São Paulo. p. 17, 2013a. Disponível em [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso: 27 out. 2016.

SEIDERS, K.; BERRY, L.L.; GRESHAM, L.G. Attention, retailers! How convenient is your convenience strategy?. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 3, p. 79, 2000.

SENHORAS, E.M. O varejo supermercadista sob perspectiva. **REAd**, ed. 33, v. 9, n. 3, 2003.

SESSIONS, R. **Um melhor caminho para arquiteturas empresariais**. 2006. Disponível em <http://msdn.microsoft.com/pt-br/library/aa479371.aspx>. Acesso: 01 mai. 2016.

SESSIONS, R. **Uma comparação entre as quatro principais metodologias de arquitetura corporativa**. 2007. Disponível em <http://msdn.microsoft.com/pt-br/library/bb466232.aspx>. Acesso: 01 mai. 2016.

SILVA, V. M. G. **Comparação de cenários arquiteturais**. 2011. 94 f. (Dissertação de mestrado) - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2011.

SILVA, A. J. **Arquitetura de software para sistemas de informação para gestão de recursos hídricos**. 2012. 94 f. (Dissertação de mestrado em Ciência da Computação). Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2012.

SILVA, C. A. B. **Arquitetura empresarial: um estudo de caso sobre a integração entre a plataforma Moodle e o SIGAA na UFRN**. 2012. 143 f. (Dissertação de mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

SIMON, H. **The sciences of the artificial**. MIT Press. USA. 1996.

SMELTZER, L. R. *et al.* Environmental Scanning Practices in Small Business. **Journal of Small Business Management**, v. 26, n. 3, p. 55-62, Jul. 1988.

SMITH, J.A. Strategies for startups. *Long Range Planning*, v.31, n.6, p. 857-872, 1998.

SOUZA, R. A. A filosofia de John Dewey e a epistemologia pragmatista. **Revista Redescrições** – Revista online do GT de Pragmatismo e Filosofia Norte-americana, v. 2, n. 1, p.1-13, 2010.

SOWA, J. F.; ZACHMAN, J. A. Extending and Formalizing the Framework for Information Systems Architecture. **IBM Systems Journal**, v. 31, n. 3, p. 590-616, 1992.

SPÍNOLA, S. B., PESSOA, J. P. Tecnologia de informação e estratégia empresarial. In: MARCOVITCH, J. **Administração de operações**. São Paulo: Futura, 1997.

STANTON, W. J.; SPIRO, R. **Administração de vendas**. 10ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STRANDHOLM, K.; KUMAR, K. Differences in environmental scanning activities between large and small organizations: the advantage of size. **Journal of American Academy of Business**, v. 3, n. 1/2, p. 416-421, 2003.

STRNADL, C. Aligning business and IT: the process-driven architecture model. **Information Systems Management**, v. 23, n. 4, p.67-77, 2006.

SUBRAMANIAN, G. H.; NOSEK, J. T. An Empirical Study of the Measurement and Instrument Validation of Perceived Strategic Value of Information Systems, Forthcoming. **The Journal of Computer Information Systems**, Spring, 2001.

SWAMINATHAN, J.M.; TAYUR, S.R. Models for supply chains in e-business. **Management Science**, v.49, n.10, p. 1387-1406, 2003.

TAIT, T. F. C. **Um modelo de arquitetura de sistemas de informação para o setor público**: estudo em empresas estatais prestadoras de serviços de informática. 2000. 263 f. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

TAMM, T.; SEDDON, P.B.; SHANKS, G.;REYNOLDS, P. How does enterprise architecture add value to organizations. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 28, n. 1, p. 141-168, 2011.

TAN, F. B.; GALLUPE, R. B. Aligning Business and Information Systems thinking: a cognitive approach. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 53, n. 2, may-jun, 2006.

TANG, A.; HAN, J.; CHEN, P. A Comparative Analysis of Architecture Frameworks. Proceedings of the 11th Asia-Pacific Software Engineering Conference, 640-647. **Anais...** IEEE Computer Society, Los Alamitos, 2004.

TAPSCOTT, D. **Economia Digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TARCISIUS, G.; AL-EKRAM, R.; PING, Y. **Enterprise Architecture: an Overview**. Project Report for CS 798: Software Architecture, 2002.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TERENCE, A.C.F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do polo de São Carlos-SP**. 2008. 316 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade de São Paulo. 2008.

THE OPEN GROUP. TOGAF. Version 9 – **The Open Group**. [Online] 2009. <http://www.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/>. Acesso: 12 mai. 2016.

THONG, J.Y.L. Resource constraints and information systems implementation in Singaporean small businesses. **Omega**, v. 29, n. 2, p. 143-156, 2001.

TOMÉ, P. R. P. **Modelo de desenvolvimento de arquiteturas de sistemas de informação**. 2004. 247 f. Tese. (Doutorado em Tecnologias e Sistemas de Informação). Universidade do Minho, Guimarães, 2004.

TURBAN, E.; et al. **Business Intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TURBAN, E.; RAINER, R. K. J.; POTTER, R. E. **Administração de Tecnologia da Informação: Teoria e Prática**. São Paulo: Campus, 2003.

VAISHNAVI, V. KUECHLER, B. **Design Science Research in Information Systems**. 2004. Disponível em <http://desrist.org/desrist/content/design-science-research-in-information-systems.pdf>. Acesso: 15 fev. 2016.

VAN AKEN, J. E. Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field tested and grounded technological rules. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 219-246, 2004.

VAN AKEN, J. E.; BERENDS, H.; VAN DER BIJ, H. **Problem solving in organizations**. 2 ed. Cambridge: University Press Cambridge, 2012. Disponível em <http://ebooks.cambridge.org/ebook.jsf?bid=CBO9781139094351>. Acesso: 07 jun. 2016.

VAN HOORN, Th P. Strategic planning in small and medium-sized companies. **Long range planning**, v. 12, n. 2, p. 84-91, 1979.

VASCONCELOS, A. et al. Arquitetura de sistemas de informação: A ferramenta de Alinhamento Negócio / Sistemas de Informação? 3ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação – CAPSI. **Anais...** Coimbra, Portugal, 2002

VAZ, C. T. **O planejamento estratégico de sistemas de informação**. 2006. 220 f. (Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: 2006.

VEIGA, C.P.; BACH, T.M.; MACHADO, A.M.; KUDLAWICZ, C.; MARTINS, T.S. Monetary Policy and the Automotive Retail Performance in Brazil. **Business and Retail Management Research**, v. 11, p. 79-93, 2017.

VENABLE, J.R. The Role of Theory and Theorising in Design Science Research. **DESRIST**, Feb. 24-25, p. 1-18, 2006.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J.C.; OLDACH, S. Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. **European Management Journal**, v. 11, n. 2, p. 139-149, 1993.

VERNADAT, F. Interoperable enterprise system: principles, concepts and methods. **Animal Reviews in Control**, v. 31, n. 1, p. 137-145, 2007.

VIANA, F.L.E. Entendendo a logística e seu estágio atual. **Revista Científica da Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza**, v.2, n.1, p. 1-9, 2002.

WAGTER, R., VAN DEN BERG, M., LUIJPERS, J.; VAN STEENBERGEN, M. Dynamic enterprise architecture: How to make it work. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005.

WASTELL, D.; SAUER, J.; SCHMEINK, C. Time for a "design turn" in is innovation research? A practice report from the home front. **Information Technology & People**, v. 22, n. 4, p. 335-349, 2009.

WEBSTER, F.E. **Social aspects of marketing**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1974.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p.171-180, 1984.

WESKE, M. **Business process management: concepts, languages, architectures**. Heildelber: Springer, 2007.

WHEELEN, T.L.; HUNGER, J.H. Strategic issues in entrepreneurial ventures and small business. In: WHEELEN, T.L.; HUNGER, J.H. Cases in strategic management. Reading, Mass: Addison Wesley. 1993.

WHITE, D. Application of systems thinking to risk management: a review of the literature. **Management decision**. v.33, n. 10, p. 35-45, 1995.

WORREN, N. A.; MOORE, K.; ELLIOTT, R. When theories become tools: Toward a framework for pragmatic validity. **Human Relations**, v.55, n.10, p. 1227-1250, 2002.

WORLD BANK, World Development Report: Building Institutions for Markets, **Oxford University Press**, Oxford, 2002, p. 57. 2002.

XU, L.; CHEN, J. Technological Rules Based Business Models Analysis: A Design Science Approach. **International Journal of Business and Management**, v.6, n. 9, p. 113-122, 1 set 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACHMAN, J. A. **A framework for information systems architecture**. IBM Systems Journal, v. 26, n. 3, p. 276-292, 1987.

ZACHMAN, J. A. **Interview with John Zachman**. Perspectives of the International Association of Software Architects. April 2007. Disponível em: <[www.iasaarchitects.org](http://www.iasaarchitects.org)>. Acesso: 05 out. 2015.

ZIMMERER, T., SCARBOROUGH, N. M., & WILSON, D. Essentials of entrepreneurship and small business management. **Upper Saddle River**, NJ: Prentice Hall. 2002.

ZOTT, C.; AMIT, R. MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

### 1. Visão geral do estudo

#### 1.1 Título:

*ENTERPRISE ARCHITECTURE*: UM MODELO DE GESTÃO POR PROCESSOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS DO VESTUÁRIO

#### 1.2 Questão principal da pesquisa:

Qual o modelo de gestão por processos é mais adequado para micro e pequenas empresas varejistas do vestuário aplicando o conceito de *Enterprise Architecture*?

#### 1.3 Objetivos da pesquisa:

Objetivo geral: Propor um modelo de gestão por processos para micro e pequenas empresas varejistas do vestuário, aplicando o conceito de *Enterprise Architecture*.

#### Objetivos específicos:

- Identificar os processos de negócio com os elementos que compõem *Business Architecture*;
- Identificar os sistemas de informação com os elementos que compõem *Information Architecture*;
- Mapear os processos de negócios das MPEs do varejo de vestuário estudadas;
- Analisar o nível de maturidade dos processos de negócio das MPEs do varejo de vestuário estudadas;
- Elaborar o modelo de gestão por processos utilizando o conceito de *Enterprise Architecture* para MPEs do varejo de vestuário a partir da literatura pesquisada e dos estudos de casos estudados;
- Analisar a avaliação crítica do modelo de gestão por processos proposto, realizada por especialistas em MPEs do varejo de vestuário.

#### 1.4 Perguntas de pesquisa:

- Como identificar *Business Architecture* associada aos processos de negócio das micro e pequenas empresas varejistas do vestuário?

- Como identificar *Information Architecture* num sistema macro de informação para micro e pequenas empresas varejistas do vestuário?
- Qual maneira de elaborar um modelo de gestão por processos com base em *Enterprise Architecture*, para constituir a adequação dos processos de negócio e sistemas de informação de micro e pequenas empresas varejistas do vestuário?
- Como o modelo de gestão por processos com base em *Enterprise Architecture* pode auxiliar os gestores de micro e pequenas empresas varejistas do vestuário estudadas no entendimento e visualização dos processos de negócios integrados com os sistemas de informação?

#### 1.5 Temas da sustentação teórica:

*Enterprise Architecture* tem como alicerces o *Business Architecture*, onde são mapeados: como se desenvolvem os processos de negócios, pessoas envolvidas no processo, o ambiente onde se encontra e os princípios norteadores que governam seus modelos de gestão e seu desenvolvimento. (ROMERO, 2013; BUSINESS ARCHITECTURE GUILD, 2012; LANKHORST et al. 2009).

Os processos de negócios, sistemas e tecnologia de informação compõem o *Information Architecture* - IA, que são o conjunto de elementos componentes de um sistema, que inclui planejamento, pessoal, *hardware*, *software*, banco de dados, entre outros (ZACHMAN, 1987; DEVLIN; MURPHY, 1988; TAIT, 2000; VAZ, 2006; SILVA, 2011).

*Enterprise Architecture* é o processo de traduzir a visão estratégica de negócios em mudanças empresariais efetivas pela criação, comunicação e melhoria dos requisitos-chave, princípios e modelos que descrevem o estado atual e futuro da empresa, permitindo a sua evolução. Para isso, possui vários níveis de detalhe e representações, para capturar os sistemas de informação e o alinhamento destes com os processos de negócio, de modo que todas as partes interessadas – *stakeholders* possam obter uma imagem do estado passado, atual, e futuro da organização. (ZACHMAN, 1987, ROSS; WEILL; ROBERTSON, 2006; NIEMANN et al. 2010; GARTNER, 2014).

### 1.6 Pesquisador e orientador:

Carlos Otávio Senff – Pesquisador

Luiz Carlos Duclós, Ph.D. – Orientador

### 1.7 Universidade

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR

Escola de Negócios

Programa de Pós Graduação em Administração - PPAD

Doutorado em Administração

## **2. Procedimentos adotados no trabalho de campo**

### 2.1 Aspectos metodológicos:

Utilizou-se o método *Design Science Research* para a proposição do artefato, um modelo de gestão para as micro e pequenas empresas do varejo do vestuário. De acordo com Vaishnavi e Kuechler (2004) e Manson (2006), as etapas para utilização dessa metodologia são: conscientização do problema, sugestão, desenvolvimento, avaliação e conclusão.

### 2.2 Definição da unidade de análise:

As unidades de análise foram escolhidas com base nos seguintes critérios: (a) micro e pequenas empresas do varejo do vestuário; (b) ter participado do Programa Agentes Locais de Inovação – ALI do Sebrae, (c) estar situada na região do Alto Vale do Rio Negro, estado de Santa Catarina; (d) possuir um responsável legal pela empresa; (e) ter um modelo de gestão definido ou não, e (f) fornecer acesso necessário para a obtenção dos dados. A partir desses critérios, foram analisadas 14 empresas

### 2.3 Fontes de evidência:

Pesquisa realizada por meio de entrevistas semiestruturadas (Apêndice B) com os representantes legais e/ou gestores, uso da técnica de observação não participante e análise dos documentos pertinentes aos objetivos do estudo para obtenção de informações sobre a atuação da gestão, identificação dos processos de negócios, modelo de gestão existente, identificação dos sistemas de informação.

## 2.4 Entrevistados selecionados:

<b>EMPRESA A</b>	
Representante legal e/ou gestor:	Sócia-Proprietária
Tipo de entrevista:	Presencial
Datas da entrevista:	04 de Agosto de 2016
Local das entrevistas:	São Bento do Sul (SC)
Duração total das entrevistas:	26min
Forma de registro dos dados:	Anotações; Gravação via MOTOROLA MOTO G II

<b>EMPRESA B</b>	
Representante legal e/ou gestor:	Sócia-Proprietária
Tipo de entrevista:	Presencial
Datas da entrevista:	26 de Agosto de 2016
Local das entrevistas:	Rio Negrinho (SC)
Duração total das entrevistas:	28min
Forma de registro dos dados:	Anotações; Gravação via MOTOROLA MOTO G II

<b>EMPRESA C</b>	
Representante legal e/ou gestor:	Sócia-Proprietária
Tipo de entrevista:	Presencial
Datas da entrevista:	02 de Setembro de 2016
Local das entrevistas:	Rua Jorge Zipperer, 195 – Rio Negrinho (SC)
Duração total das entrevistas:	25min
Forma de registro dos dados:	Anotações; Gravação via MOTOROLA MOTO G II

<b>EMPRESA D</b>	
Representante legal e/ou gestor:	Sócio-Proprietário
Tipo de entrevista:	Presencial
Datas da entrevista:	04 de Agosto de 2016
Local das entrevistas:	São Bento do Sul (SC)
Duração total das entrevistas:	27min
Forma de registro dos dados:	Anotações; Gravação via MOTOROLA MOTO G II

<b>EMPRESA E</b>	
Representante legal e/ou gestor:	Sócia-Proprietária
Tipo de entrevista:	Presencial
Datas da entrevista:	29 de julho de 2016

Local da entrevista	São Bento do Sul (SC)
Duração total da entrevista:	26min
Forma de registro dos dados:	Anotações; Gravação via MOTOROLA MOTO G II

<b>EMPRESA F</b>	
Representante legal e/ou gestor:	Sócia-Proprietária
Tipo de entrevista:	Presencial
Datas da entrevista:	04 de Agosto de 2016
Local das entrevistas:	São Bento do Sul (SC)
Duração total das entrevistas:	19min
Forma de registro dos dados:	Anotações; Gravação via MOTOROLA MOTO G II

<b>EMPRESA G</b>	
Representante legal e/ou gestor:	Sócio-Proprietário
Tipo de entrevista:	Presencial
Data da entrevista:	29 de julho de 2016
Local da entrevista:	São Bento do Sul (SC)
Duração total da entrevista:	30min
Forma de registro dos dados:	Anotações; Gravação via MOTOROLA MOTO G II

<b>EMPRESA H</b>	
Representante legal e/ou gestor:	Sócio-Proprietário
Tipo de entrevista:	Presencial
Datas da entrevista:	29 de julho de 2016
Local das entrevistas:	São Bento do Sul (SC)
Duração total das entrevistas:	22min
Forma de registro dos dados:	Anotações; Gravação via MOTOROLA MOTO G II

<b>EMPRESA I</b>	
Representante legal e/ou gestor:	Sócio-Proprietário
Tipo de entrevista:	Presencial
Datas da entrevista:	26 de Agosto de 2016
Local das entrevistas:	Rio Negrinho (SC)
Duração total das entrevistas:	34min
Forma de registro dos dados:	Anotações; Gravação via MOTOROLA MOTO G II

<b>EMPRESA J</b>	
Representante legal e/ou gestor:	Sócio-Proprietário

Tipo de entrevista:	Presencial
Datas da entrevista:	26 de Agosto de 2016
Local das entrevistas:	Rio Negrinho (SC)
Duração total das entrevistas:	31min
Forma de registro dos dados:	Anotações; Gravação via MOTOROLA MOTO G II

<b>EMPRESA K</b>	
Representante legal e/ou gestor:	Sócia-Proprietária
Tipo de entrevista:	Presencial
Datas da entrevista:	04 de agosto de 2016
Local das entrevistas:	São Bento do Sul (SC)
Duração total das entrevistas:	28min
Forma de registro dos dados:	Anotações; Gravação via MOTOROLA MOTO G II

<b>EMPRESA L</b>	
Representante legal e/ou gestor:	Sócia-Proprietária
Tipo de entrevista:	Presencial
Datas da entrevista:	02 de Setembro de 2016
Local das entrevistas:	Rio Negrinho (SC)
Duração total das entrevistas:	19min
Forma de registro dos dados:	Anotações; Gravação via MOTOROLA MOTO G II

<b>EMPRESA M</b>	
Representante legal e/ou gestor:	Sócia-Proprietária
Tipo de entrevista:	Presencial
Datas da entrevista:	02 de Setembro de 2016
Local das entrevistas:	Rio Negrinho (SC)
Duração total das entrevistas:	24min
Forma de registro dos dados:	Anotações; Gravação via MOTOROLA MOTO G II

<b>EMPRESA N</b>	
Representante legal e/ou gestor:	Sócia-Proprietária
Tipo de entrevista:	Presencial
Datas da entrevista:	04 de agosto de 2016
Local das entrevistas:	São Bento do Sul (SC)
Duração total das entrevistas:	21min
Forma de registro dos dados:	Anotações; Gravação via MOTOROLA MOTO G II

### 2.5 Análise dos dados:

Após a coleta dos dados, por meio das entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise dos documentos suporte pertinentes aos objetivos do estudo, foi utilizada a análise de conteúdo para a interpretação dos dados. Para ordenamento dos dados e auxílio na análise de conteúdo, foi utilizado o *software* ATLAS.ti, versão 7.0.

### 2.6 Análise crítica feita por especialistas:

O modelo de gestão por processos proposto, conforme já mencionado, foi avaliado por dois especialistas que fazem parte da diretoria ou conselho consultivo da FECOMÉRCIO e da FCDL/SC. Dessa forma, os especialistas foram entrevistados para verificar a consistência e exaustividade dos componentes do modelo de gestão, adequabilidade do modelo ao contexto de micro e pequenas empresas do varejo do vestuário, viabilidade e restrições do modelo e contribuição do modelo para a integração dos processos de negócios com os sistemas de informação das MPEs.

### 2.7 Especialistas entrevistados:

<b>Conselheiro da FECOMÉRCIO de Santa Catarina</b>	
Tipo de entrevista:	Presencial
Datas da entrevista:	22/11/2016 e 30/01/2017
Local das entrevistas:	Escritório do respondente
Duração total da entrevista:	76min
Forma de registro dos dados:	Anotações; Gravação via Motorola Moto G II

<b>Conselheiro da Federação das CDLs/ SC</b>	
Tipo de entrevista:	Presencial
Datas da entrevista:	22/11/2016
Local das entrevistas:	Empresa da respondente
Duração total da entrevista:	58min
Forma de registro dos dados:	Anotações; Gravação via Motorola Moto G II

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS PRIMEIRO MOMENTO

### ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS GESTORES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO VAREJO DO VESTUÁRIO

Este instrumento de coleta de dados faz parte da pesquisa de doutorado, elaborado por mim, Carlos Otávio Senff, aluno de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR. O objetivo é desenvolver um modelo de gestão usando os conceitos de *Enterprise Architecture* que promova a fusão de *Business Architecture* com *Information Architecture* em micro e pequenas empresas do varejo de vestuário localizados no Alto Vale do Rio Negro/SC.

As informações aqui coletadas serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos. A sua colaboração é de extrema importância para a conclusão deste trabalho. Fica desde já o compromisso de enviar os resultados para leitura posterior.

Muito obrigado!  
Carlos Otávio Senff

#### Parte I: Caracterização do MPE do Varejo de Vestuário

Nome:
Endereço:
Designação do cargo:
Tempo de atuação:

#### Parte II: Questões prévias e considerações acerca dos processos de negócio

##### AMBIENTE

1. Do ponto de vista estratégico, qual a missão, visão, objetivos estratégicos e metas da sua empresa?
2. Para a fase em que a empresa se encontra, existe algum modelo definido de gestão?
3. Se possui, quais as vantagens e desvantagens desse modelo?
4. É realizada algum tipo de parceria (ou consultoria), com alguma entidade ou troca de experiências com outras empresas, que trouxe alguma contribuição para o modelo de negócio desenvolvido atualmente?
5. Como a empresa se mantém atualizada a respeito dos modelos de negócio? (Se empresa participa de cursos, feiras ou eventos que possibilita gerar conhecimento acerca do negócio? Se sim, quais são eles?)
6. Teve algo que você trouxe da sua experiência, profissional ou pessoal, que você adaptou para o modelo de negócios aqui na empresa?

## BA – PROCESSOS DE NEGÓCIO

7. Como são identificados os processos de negócio (atividades desempenhadas)?
  - a. Materiais/ compras, estocagem, exposição, saídas
  - b. Gestão administrativa/ financeira
  - c. Vendas/ divulgação, atendimento, perdas, relacionamento com clientes
8. Para a fase em que a empresa se encontra, quais são esses processos?
9. Há um mapeamento dos processos de cada área?
10. Quais atividades referentes aos processos de negócio que são apoiadas por sistemas de informações? Quais sistemas são esses?
11. A estratégia definida para a empresa está relacionada com as atividades (fluxo de trabalho) desenvolvidas na empresa?
12. Há a necessidade de ampliação dos processos de negócio?
13. Há algum problema ou deficiência nas atividades desenvolvidas nos processos de negócio? (houve algum problema anteriormente que já foi solucionado? Como isso ocorreu?)
14. Há um planejamento de metas para cada área dos processos de negócio?
15. Os processos de negócio são utilizados para o ganho de vantagem competitiva? Como?
16. Existem recursos de pessoal, capital, infraestrutura, disponível para a empresa?
17. Existe algum entrave para o desenvolvimento da empresa?

## Parte III: Questões específicas - Sistemas de Informação

1. Como se dá o planejamento da infraestrutura de informática (equipamentos/sistemas)?
2. Como é analisada a eficiência da tecnologia nas atividades dos processos de negócios da empresa?
3. Como é analisada a eficiência da tecnologia no suporte ao sistema de informação utilizado na empresa?
4. Qual o grau de satisfação dos usuários frente à informatização (aplicativos e máquinas) na empresa?
5. A empresa exige um perfil mais qualificado (novas habilidades e competências) para trabalhar com a tecnologia que é disponibilizada? Quais?
6. Qual é o grau de automatização dos processos de negócio?
7. Quais os dispositivos de *hardware* que utiliza em seus processos?
8. Os dispositivos são suficientes para o armazenamento dos dados?
9. Há a necessidade de mais investimentos em *hardware*?
10. A empresa possui sistemas (*software*) que produzam relatórios gerenciais?

18. Se possuir, eles são *softwares* próprios ou de mercado para as atividades desenvolvidas na empresa? Esses sistemas foram desenvolvidos por alguma empresa especializada? (Se sim, esta empresa realiza adaptações quando necessário?)
11. Que tipo de informação gerado na empresa é importante estar disponível e poderia ser compartilhado com todos os funcionários da empresa?
12. A empresa possui algum sistema de informação que faz simulações e gere alternativas para a tomada de decisões?
13. Se possuir, esse sistema de suporte gerencial combina dados de sistemas internos com dados externos?
14. As decisões de SI são alinhadas com os processos de negócio? Como?
15. Os SI's são utilizados para o ganho de vantagem competitiva? Como?
16. Há a preocupação (da empresa e do próprio funcionário) com qualificação e treinamento do pessoal envolvido?
17. Metas e objetivos da empresa são informados a todos os envolvidos? Como ocorre essa comunicação?
18. Qual a tecnologia de rede utilizada?

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEGUNDO MOMENTO

### ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ESPECIALISTAS EM PEQUENAS EMPRESAS DO VAREJO DO VESTUÁRIO

Este instrumento de coleta de dados faz parte da pesquisa de doutorado, elaborada por mim, Carlos Otávio Senff, aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR. O objetivo é desenvolver um modelo de gestão por processos usando os conceitos de *Enterprise Architecture* que promova a fusão de *Business Architecture* com *Information Architecture* em micro e pequenas empresas do varejo de vestuário.

As informações aqui coletadas serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos. A sua colaboração é de extrema importância para a conclusão deste trabalho. Fica desde já o compromisso de enviar os resultados para leitura posterior.

Muito obrigado!  
Carlos Otávio Senff

#### Parte I: Caracterização do Entrevistado

Nome:

Cargo na entidade:

Data da Entrevista:

Local da Entrevista:

#### Parte II: Explicação acerca da tese

Problema de pesquisa: Como definir um modelo de gestão por processos usando o conceito de *Enterprise Architecture* para MPEs do varejo do vestuário?

Apresentação dos objetivos da tese: Definir um modelo de gestão por processos usando o conceito de *Enterprise Architecture* para MPEs do varejo do vestuário.

Apresentação do conceito de Enterprise Architecture: *Enterprise Architecture* é o processo de traduzir a visão estratégica de negócios em mudanças empresariais efetivas pela criação, comunicação e melhoria dos requisitos-chave, princípios e

modelos que descrevem o estado atual e futuro da empresa, permitindo a sua evolução. Para isso, possui vários níveis de detalhe e representações de modo a capturar os sistemas de informação e o alinhamento destes com os processos de negócio, de modo que todas as partes interessadas – *stakeholders* possam obter uma imagem do estado passado, atual, e futuro da organização. (ZACHMAN, 1987, ROSS; WEILL; ROBERTSON, 2006; NIEMANN et al. 2010; GARTNER, 2014).

### Parte III: Questões

1. Conhece outros modelos que atendam o objetivo de mapear os processos de negócios das MPEs do varejo do vestuário?
2. Nesse modelo, os processos de negócio essenciais de uma MPE do varejo do vestuário foram visualizados? Se não, qual seria(m) outro(s) processo(s) que não poderia(m) deixar de ser mapeado(s)?
3. Os componentes desse modelo de gestão são consistentes?
4. Sugere algum outro componente relacionado as MPEs do varejo do vestuário?
5. O modelo de gestão por processos é de fácil entendimento?
6. O modelo de gestão por processos está adequado ao contexto das MPEs do varejo do vestuário?
7. Quais as contribuições que esse modelo pode oferecer aos gestores das MPEs do varejo do vestuário?
8. Quais as limitações que esse modelo pode oferecer aos gestores das MPEs do varejo do vestuário?

## APÊNDICE D – CODES PRIMEIRO MOMENTO (ATLAS.TI)

### Code-Filter: All

---

HU: E1  
File: [C:\Users\carlos\Desktop\PUC 2016\TESE CARLOS OTAVIO SENFF\TESE\Analise ATLAS\Unidade H...\E1.hpr7]  
Edited by: Super  
Date/Time: 2013-01-01 15:11:03

---

**Atendimento**  
**Atualização MG**  
**Caixa**  
**Compras**  
**Comunicação**  
**Contas a Pagar**  
**Contas a Receber**  
**Controles**  
**Desvantagem MG**  
**Estoques**  
**Estratégia**  
**Experiência Ant**  
**Finanças**  
**Formação Preço**  
**Funções**  
**IA**  
**ID Processos**  
**Imagem**  
**Infra IA**  
**Metas**  
**Modelo de Gestão**  
**Monitoramento Ambiental**  
**Parcerias MG**  
**Pessoas**  
**Plano MKT**  
**Ponto**  
**Seleção Produtos**  
**SI Clientes**  
**SI Estoques**  
**SI Paralelo**  
**SI Vendas**  
**This is a Code**  
**Treinamento**  
**Vantagem MG**  
**Visual Interno**

## APÊNDICE E – QUOTATIONS PRIMEIRO MOMENTO (ATLAS.TI)

### List of current quotations (777). Quotation-Filter: All

---

HU: E1  
 File: [C:\Users\carlos\Desktop\PUC 2016\TESE CARLOS OTAVIO SENFF\TESE\Análise ATLAS\Unidade H...\E1.hpr7]  
 Edited by: Super  
 Date/Time: 2013-01-01 15:31:09

---

- 1:1 welcome.png (370:445)
- 2:1 visão e a missão não tem forma.. (6:6)
- 2:2 Estamos fazendo um plano de ma.. (6:6)
- 2:3 Já se algo construído em relaç.. (8:8)
- 2:4 Existe, toda a parte de planil.. (10:10)
- 2:5 Uma vantagem é que ele dá tudo.. (10:10)
- 2:6 Não, o sistema é bem completo .. (12:12)
- 2:7 Foi feito com esse Gilberto, q.. (14:14)
- 2:8 1 vez por ano vamos à Feira de.. (16:16)
- 2:9 Acredito que sim. A parte buro.. (18:18)
- 2:10 A questão assim de troca de co.. (20:20)
- 2:11 A parte burocrática e controle.. (18:18)
- 2:12 questão de organização arrumaç.. (18:18)
- 2:13 A questão assim de troca de co.. (20:20)
- 2:14 é verificado o caixa (20:20)
- 2:15 contas a pagar (20:20)
- 2:16 compra é com a Lisandra e com .. (22:22)
- 2:17 Sim, é possível saber a quanti.. (24:24)
- 2:18 no crediário e cobrança (26:26)
- 2:19 Sim, compra é com a Lisandra e.. (22:22)
- 2:20 No sistema tem tudo também, ma.. (32:32)
- 2:21 Porque o sistema não está vinc.. (32:32)
- 2:22 O que sentimos de deficiência,.. (38:38)
- 2:23 Estamos construindo (40:40)
- 2:24 O professor do curso de market.. (40:40)
- 2:25 Eu gosto de papel, já fui cham.. (36:36)
- 2:26 Já existem definições do quê f.. (8:8)
- 2:27 Estamos desenvolvendo algumas .. (6:6)
- 2:28 no sentido de expor para vende.. (18:18)
- 2:29 na vitrine, exposição, promoçõ.. (26:26)
- 2:30 Não temos nada formalmente com.. (34:34)
- 2:31 Já se algo construído em relaç.. (8:8)
- 2:32 Cada uma dá o seu ponto de vis.. (26:26)
- 2:33 Está na cabeça. Não temos nada.. (34:34)
- 2:34 Sim, compra é com a Lisandra e.. (22:22)
- 2:35 Não é bem formulado, a gente n.. (26:26)
- 2:36 Muitas representantes passam p.. (20:20)
- 2:37 minha opinião em relação aos a.. (22:22)
- 2:38 elas é que definem quanto se g.. (22:22)
- 2:39 a gente não tem isso bem desen.. (26:26)
- 2:40 A parte burocrática e controle.. (18:18)
- 2:41 Sim é automático. Lancei a not.. (28:28)
- 2:42 ARPA (30:30)
- 2:43 A gente quer ser conhecido por.. (42:42)
- 2:44 mas nossos clientes relatam so.. (42:42)

- 2:45 Em termos financeiros seria me.. (44:44)  
 2:46 Quanto ao espaço estamos bem c.. (44:44)  
 2:47 O principal problema é o credi.. (44:44)  
 2:48 Do meu ponto de vista, o siste.. (48:48)  
 2:49 É eficiente, é muito bom! Ante.. (50:50)  
 2:50 Todos sabem usar. Somos em trê.. (54:54)  
 2:51 o sistema paralelo existe em f.. (62:62)  
 2:52 o pessoal já fez alterações, m.. (64:64)  
 2:53 Sempre é compartilhado, metas .. (66:66)  
 2:54 Cada uma dá o seu ponto de vis.. (26:26)  
 2:55 Somente o acompanhamento do gr.. (68:68)  
 2:56 Tá vendendo mais determinada p.. (70:70)  
 2:57 Estamos todos em treinamento. (72:72)  
 2:58 Não, desde que eu aqui a gente.. (74:74)  
 2:59 Sim, ocorrem verbalmente. Semp.. (76:76)  
 2:60 Sim, os 2 computadores estão i.. (78:78)  
 2:61 surgiu o Sebrae com vários cur.. (38:38)  
 2:62 A nível de quantidade de equip.. (51:52)  
 2:63 É possível dizer que esse grau.. (55:56)  
 2:64 Quais são os dispositivos de h.. (57:60)  
 2:65 Trabalham em rede? Lisandra: S.. (77:78)  
 3:1 a gente tem sempre a intenção .. (6:6)  
 3:2 ,só que ainda nós estamos no a.. (6:6)  
 3:3 Então, se for expandir uma ter.. (6:6)  
 3:4 Como se fosse uma grife tua? (7:7)  
 3:5 Exatamente.Aí seria disso e ap.. (8:8)  
 3:6 Não tem nada definido,só tá na.. (10:10)  
 3:7 Seria outro modelo. Seria a ex.. (12:12)  
 3:8 Eu analiso muito bem a idade d.. (14:14)  
 3:9 Ainda mais que eu tenho vantag.. (14:14)  
 3:10 É,então esses dois cresceram m.. (16:16)  
 3:11 Mas no meu segmento,na minha g.. (16:16)  
 3:12 Não adianta eu colocar determi.. (16:16)  
 3:13 A única vantagem que eu não fi.. (18:18)  
 3:14 Seriam cores básicas,tamanhos .. (18:18)  
 3:15 Seriam cores básicas,tamanhos .. (18:18)  
 3:16 Mantendo o padrão,porque cidad.. (18:18)  
 3:17 Já,como o slogan da loja é des.. (20:20)  
 3:18 eu apostei uma vez trabalhar c.. (20:20)  
 3:19 A única vantagem que eu não fi.. (18:18)  
 3:20 Traz bastante benefício,uma co.. (24:24)  
 3:21 eu não fazia era levantamento .. (24:24)  
 3:22 Traz bastante benefício,uma co.. (24:24)  
 3:23 Exatamente,você tá mais próxim.. (26:26)  
 3:24 Exatamente,você tá mais próxim.. (26:26)  
 3:25 uma campanha boa que levanta n.. (26:26)  
 3:26 Cada ano que passa,a nossa cam.. (28:28)  
 3:27 Sempre,agora que a nossa proje.. (30:30)  
 3:28 Pra cursos ou pra aprimorar as.. (36:36)  
 3:29 Essa loja já tem 5 anos e a ou.. (38:38)  
 3:30 Sim,meu primeiro emprego era a.. (40:40)  
 3:31 Com relação aos processos de n.. (41:42)  
 3:32 cadastramento da mercadoria no.. (42:42)  
 3:33 margem de lucro,estoque,como e.. (42:42)  
 3:34 margem de lucro (42:42)  
 3:35 Exposição também? Alcione: Tud.. (43:44)  
 3:36 normalmente eu passo para eles.. (44:44)  
 3:37 Tenho bastante parcerias.Tenho.. (48:48)

- 3:38 Tenho três jornais,tudo parcei.. (48:48)  
 3:39 Então já temos ali toda a gama.. (48:48)  
 3:40 Ele não tá no papel,ele tá na .. (50:50)  
 3:41 Tipo eu estou precisando de ta.. (50:50)  
 3:42 Então, as vezes quando a gente.. (50:50)  
 3:43 Meu parâmetro é o estoque,tant.. (50:50)  
 3:44 .E mais uma coisa muito import.. (50:50)  
 3:45 Ele tem lá,mas eu não olho mui.. (52:52)  
 3:46 Eu olho mais no visual.Primeir.. (52:52)  
 3:47 tem o estoque interno e tem o .. (54:54)  
 3:48 Porque antes eu trabalhava mui.. (54:54)  
 3:49 E você tem controle efetivo do.. (55:56)  
 3:50 Porque como não é uma loja gra.. (56:56)  
 3:51 Margem geral,não tem meta.Por .. (58:58)  
 3:52 Não,ele é geral,é um número in.. (58:58)  
 3:53 No sentido de processo de form.. (59:60)  
 3:54 E você faz alguma comparação c.. (61:62)  
 3:55 .Porque eu tenho a vantagem po.. (64:64)  
 3:56 Mas quando tem eu abaixo ou se.. (66:66)  
 3:57 O que precisa melhorar é o asp.. (68:68)  
 3:58 Porque eu tenho a vantagem por.. (64:64)  
 3:59 Temos noção dessa carência de .. (68:68)  
 3:60 E o segmento que falou de pess.. (68:68)  
 3:61 E o capital hoje ele está send.. (68:68)  
 3:62 Já tenho uma equipe de funcion.. (70:70)  
 3:63 ,já tenho uma “mercendagem” (p.. (70:70)  
 3:64 Para mim hoje seria só o capit.. (70:70)  
 3:65 Outra coisa também dessa loja .. (70:70)  
 3:66 É um diferencial, faz diferenç.. (72:72)  
 3:67 Eu não acho muito bom,eu acho .. (74:74)  
 3:68 O sistema que eu tenho seria m.. (74:74)  
 3:69 E o outro seria beneficiante p.. (74:74)  
 3:70 Daí isso daí vira uma bagunça .. (76:76)  
 3:71 Se o sistema identificasse por.. (77:78)  
 3:72 Determinado produto tá te dand.. (78:78)  
 3:73 a gente trabalha com muitas me.. (78:78)  
 3:74 você tem compromissos de pagar.. (78:78)  
 3:75 Isso é um negócio que eu sinto.. (80:80)  
 3:76 Não muito,o suporte seria só v.. (84:84)  
 3:77 E precisa de um perfil mais qu.. (89:90)  
 3:78 E aqui simplesmente tem um com.. (91:92)  
 3:79 Tem emissor de cupom fiscal, i.. (93:94)  
 3:80 Faço no outro computador,e o i.. (96:96)  
 3:81 Imagina você com o smartphone .. (99:100)  
 3:82 Então esse sistema que está aí.. (101:102)  
 3:83 E você tem algum controle para.. (103:104)  
 3:84 Não, especialidade deles é ven.. (108:108)  
 3:85 Seria ótimo determinado produt.. (110:110)  
 3:86 Seria muito bom, os vendedores.. (112:112)  
 3:87 Acontece na admissão.Na admiss.. (114:114)  
 3:88 É compartilhado,por exemplo, c.. (116:116)  
 3:89 É normal também porque isso nã.. (120:120)  
 3:90 Existe alguma diferença que vo.. (123:124)  
 3:91 São posicionamentos de vendas .. (125:128)  
 3:92 Eu analiso muito bem a idade d.. (14:14)  
 3:93 Mas no meu segmento,na minha g.. (16:16)  
 4:1 Só na cabeça (6:6)  
 4:2 Não,por escrito não tem nada (10:10)

- 4:3 Hoje em dia é fácil,o computad.. (12:12)  
4:4 Hoje em dia é fácil,o computad.. (12:12)  
4:5 Estoque é tudo por computador (12:12)  
4:6 E te dá toda a dinâmica do que.. (13:14)  
4:7 A vantagem é que você tem tudo.. (15:16)  
4:8 Não,essa parte não ,mais é con.. (16:16)  
4:9 Muita coisa na hora de comprar.. (21:22)  
4:10 Visual e sistema (22:22)  
4:11 Eu fiz alguns cursos uns anos .. (24:24)  
4:12 A nível de sistema de informaç.. (27:28)  
4:13 Financeiro eu tenho... Carlos... (32:34)  
4:14 Financeiro eu tenho (32:32)  
4:15 Tipo contas a pagar,a receber?.. (33:34)  
4:16 Feira eu participava,mas agora.. (38:38)  
4:17 Meu pai comprou aqui em 1971,1.. (44:46)  
4:18 Com relação aos processos de n.. (49:50)  
4:19 Atividade de compra e mais par.. (52:52)  
4:20 É uma margem meio fixa. (54:54)  
4:21 Quando dá a gente faz... Carlo.. (56:57)  
4:22 Nós olhamos nas vitrines. (58:58)  
4:23 Divulgação? Jornal,rádio... Fa.. (59:62)  
4:24 Dessas atividades,fora o contr.. (63:64)  
4:25 E você sente a necessidade de .. (65:66)  
4:26 Tem que melhorar um pouco na c.. (68:68)  
4:27 Tem que melhorar um pouco na c.. (68:68)  
4:28 Teus fornecedores,tem buscado .. (69:70)  
4:29 Metas,tem alguma coisa definid.. (71:72)  
4:30 Tipo e preço talvez. (74:74)  
4:31 A principal carência é capital.. (76:76)  
4:32 Na época eu vendia muito a pra.. (76:76)  
4:33 Cenário financeiro,capacidade .. (78:78)  
4:34 Com relação ao sistema de info.. (79:80)  
4:35 Com esses programas novos você.. (82:82)  
4:36 E o suporte do pessoal do sist.. (83:84)  
4:37 Cada parcela agora é uma promi.. (88:88)  
4:38 Eles dizem que não tem o que f.. (90:92)  
4:39 Para armazenar os dados você f.. (93:94)  
4:40 Não sente necessidade em inves.. (95:96)  
4:41 O sistema talvez até tenha rec.. (97:98)  
4:42 é muito completo,mas eu uso 10.. (98:98)  
4:43 :Mas ele é bem completo,só que.. (100:100)  
4:44 Acho que é de Concórdia,"campf.. (104:104)  
4:45 Treinamento pessoal... Fabio: .. (109:110)  
4:46 Tem alguma desvantagem desse m.. (19:20)  
4:47 Tipo contas a pagar,a receber?.. (33:36)  
5:1 Por escrito não,o que a gente .. (6:6)  
5:2 percebi que eles existem de um.. (5:5)  
5:3 tem que trabalhar no que gosta.. (6:6)  
5:4 Segundo que esse bem estar del.. (6:6)  
5:5 Então a gente tem como missão .. (6:6)  
5:6 Sim,quando a gente começou.Nós.. (8:8)  
5:7 estamos readequando ela em sis.. (8:8)  
5:8 nosso próximo objetivo seria a.. (8:8)  
5:9 .Segundo que esse bem estar de.. (6:6)  
5:10 De modelo de gestão,especifica.. (9:9)  
5:11 Agora que está tentando ter as.. (9:9)  
5:12 Parcerias pelo o que eu vi tem.. (11:14)  
5:13 Há participação em feiras,even.. (15:16)

- 5:14 E no sentido de buscar atualiz.. (17:18)  
5:15 Você tinha alguma experiência .. (23:24)  
5:16 E aí surgiu a ideia,as possibi.. (25:26)  
5:17 Dentro do comércio a gente sab.. (27:30)  
5:18 Cada funcionário tem consciênc.. (29:30)  
5:19 Tem que atender, repor, controla.. (31:32)  
5:20 Com relação aos estoques, exist.. (33:36)  
5:21 Isso é visual ou está dentro d.. (35:36)  
5:22 Emitir com cupom fiscal é obri.. (37:38)  
5:23 Gestão financeira se concentra.. (39:42)  
5:24 E existe controle por rentabil.. (41:42)  
5:25 Depende de contador ou vocês t.. (43:44)  
5:26 E isso é feito em um sistema p.. (45:48)  
5:27 E o seu pessoal domina? Você q.. (49:50)  
5:28 Eu tenho pessoas que trabalham.. (50:50)  
5:29 Você faz os acertos e coloca o.. (51:52)  
5:30 Com relação a esses processos,.. (53:54)  
5:31 Tá sempre conectada com as pos.. (55:56)  
5:32 quem está no mundo da moda tem.. (56:56)  
5:33 Além disso tem as questões das.. (57:59)  
5:34 Sim, quem está no mundo da moda.. (56:56)  
5:35 já percebi que você já está fa.. (53:53)  
5:36 Esse controle de giro você tem.. (60:61)  
5:37 Nós fazemos muita venda casada.. (61:61)  
5:38 E você percebe alguma deficiên.. (62:63)  
5:39 Como é feito isso hoje, você me.. (64:65)  
5:40 eu tenho pessoas que também sã.. (65:65)  
5:41 Com relação à formação do preç.. (66:67)  
5:42 Conforme o tipo do produto... .. (68:71)  
5:43 Com relação à comparação com o.. (72:73)  
5:44 Eu ainda quero melhorar em esp.. (73:73)  
5:45 Com relação ao pessoal, você es.. (74:75)  
5:46 Recursos financeiros, há limita.. (76:77)  
5:47 Com relação à infraestrutura d.. (78:79)  
5:48 No sentido de equipamento, "o .. (80:81)  
5:49 cadastrando clientes (8:8)  
5:50 Vocês costumam fazer backup? I.. (82:83)  
5:51 Com relação a suporte de infor.. (84:85)  
5:52 então eles isso não estavam da.. (85:85)  
5:53 mais tardar outubro deve estar.. (85:85)  
5:54 O pessoal vai precisar de trei.. (86:89)  
5:55 Sim. Mas assim, olhando a grosso.. (93:93)  
5:56 Sobre automatização, está acont.. (94:95)  
5:57 Com relação às informações que.. (96:97)  
5:58 Não tem geral da empresa? I von.. (98:99)  
5:59 Sim, eu já fiz alguns cursos do.. (18:18)  
5:60 Normalmente é uma margem, porém.. (67:67)  
5:61 E conforme o momento também, te.. (70:71)  
5:62 Hoje com o que você tem de sis.. (102:105)  
5:63 :As decisões que você tem como.. (106:107)  
5:64 E dá para dizer que o sistema .. (110:111)  
5:65 Porque se você tem informação .. (110:111)  
5:66 Com relação ao teu pessoal, tre.. (112:117)  
6:1 A empresa tem estabelecido for.. (5:6)  
6:2 O que importa é o que já acont.. (7:8)  
6:3 A empresa tem algum modelo de .. (9:10)  
6:4 a gente está mudando todo o no.. (10:10)  
6:5 sistema bem avançado que ele t.. (10:10)

- 6:6 quanto que eu vendi, quantas eu.. (10:10)  
 6:7 E vai ter bastante vantagens c.. (11:12)  
 6:8 Há muito tempo a gente quer um.. (14:14)  
 6:9 A gente fez um workshop, um dos.. (14:14)  
 6:10 mas tem coisas que a gente apl.. (14:14)  
 6:12 Parcerias além do SEBRAE tem m.. (15:16)  
 6:13 Quanto tempo vocês tem as loja.. (17:18)  
 6:14 Sobre os processos de negócio .. (19:20)  
 6:15 Está, isso está bem definido, ca.. (20:20)  
 6:16 E essas atividades são apoiada.. (21:22)  
 6:17 Agilidade no atendimento né? E.. (23:24)  
 6:18 Elas pegam isso daqui uma vez .. (22:24)  
 6:19 Agora no nosso próximo sistema.. (24:24)  
 6:20 o que nós temos, por exemplo, o.. (22:22)  
 6:21 Com relação à questão de contr.. (25:26)  
 6:22 :E o controle financeiro de vo.. (27:28)  
 6:23 o novo, quando elas cadastram a.. (30:30)  
 6:24 Vai ajudar na geração de infor.. (31:32)  
 6:25 Comprar bem no comércio é fund.. (33:34)  
 6:26 Você percebe alguma deficiênci.. (35:36)  
 6:27 :Isso, a questão de treinamento.. (38:38)  
 6:28 a gente fez um fundamento "téc.. (38:38)  
 6:29 a gente fez um fundamento "téc.. (38:38)  
 6:30 A gente faz o treinamento tant.. (38:38)  
 6:31 Tem planejamento de metas as e.. (39:40)  
 6:32 No contexto geral, em relação à.. (41:42)  
 6:33 Com relação à estrutura, todas .. (43:44)  
 6:34 E elas estão ligadas em rede t.. (47:48)  
 6:35 Essa questão de estoque não é .. (48:50)  
 6:36 E o teu pessoal, no sentido de .. (51:52)  
 6:37 O resto vai passar por treinam.. (53:54)  
 6:38 Relatórios gerenciais, isso tá .. (55:56)  
 6:39 Isso, manualmente ou por progra.. (58:58)  
 6:40 .A gente tem tudo, contas a pag.. (58:58)  
 6:41 Hoje vocês fazem por conta... .. (57:58)  
 6:42 Vocês trabalham com crediário .. (59:62)  
 6:43 Vocês mesmo que cobram ou você.. (63:64)  
 6:44 questão da concorrência, vocês .. (67:70)  
 6:45 A questão da concorrência, você.. (67:68)  
 6:46 Então dá para dizer que o sist.. (71:74)  
 6:47 backup. Não está informatizado,.. (58:58)  
 6:48 Vocês fazem nesse controle alg.. (65:66)  
 6:49 sobre o que é a tendência da n.. (38:38)  
 7:1 A gente sabe que existe missão.. (5:6)  
 7:2 a gente tem como objetivo o at.. (6:6)  
 7:3 A simpatia, a recepção é o prim.. (6:6)  
 7:4 O que eu preciso hoje é que a .. (6:6)  
 7:5 Com relação a modelo de negóci.. (7:8)  
 7:6 um ano você acredita que vai s.. (8:8)  
 7:7 no inverno você constroe aquel.. (8:8)  
 7:8 Na situação que está atualment.. (8:8)  
 7:9 Trabalho conforme vai acontece.. (8:8)  
 7:10 Parcerias eu sei que você já t.. (9:10)  
 7:11 eu comprei essa loja da minha .. (10:10)  
 7:12 Além de todo o conhecimento qu.. (10:10)  
 7:13 Você participa de eventos, feir.. (11:12)  
 7:14 A questão das atividades da em.. (13:14)  
 7:15 eu compro conforme a necessida.. (14:14)

- 7:16 Quando ele começa a diminuir,é.. (14:14)  
7:17 Eu tirei umas 5/6 marcas e 7 p.. (14:14)  
7:18 então meu controle de estoque .. (14:14)  
7:19 ntão meu controle de estoque é.. (14:14)  
7:20 Geralmente é São Paulo? Agnes.. (15:16)  
7:21 E a questão administrativa,fin.. (17:18)  
7:22 O que eu fiz desde que eu part.. (18:18)  
7:23 Esses controles de pagamento, .. (19:20)  
7:24 Agora eu to em uma fase “de no.. (18:18)  
7:25 Está a planilha do Excel.Eu já.. (22:22)  
7:26 Eu já tentei fazer controle de.. (22:22)  
7:27 Com relação às atividades dese.. (23:24)  
7:28 Desde o processo administrativ.. (25:26)  
7:29 A gente vai formalizando ,faze.. (26:26)  
7:30 mas hoje eu preciso reestrutur.. (26:26)  
7:31 Com relação à metas,você tem c.. (27:28)  
7:32 você tem controle de faturamen.. (27:28)  
7:33 O momento mesmo que é ruim? Ag.. (29:30)  
7:34 Com relação ao sistema de info.. (31:32)  
7:35 Sinceramente não,ele deveria e.. (32:32)  
7:36 Hoje tem tantas possibilidades.. (33:34)  
7:37 isso o sistema tem tudo e eu n.. (34:34)  
7:38 A minha outra funcionária,ela .. (36:36)  
7:39 Mas quem alimenta o estoque,fi.. (36:36)  
7:40 E você faz com base no preço d.. (37:38)  
7:41 Eu to focada mais no preço de .. (38:38)  
7:42 Você joga uma margem geral? Ag.. (39:40)  
7:43 esse produto eu posso agregar .. (40:40)  
7:44 as vezes eu joga um “chamariz” .. (40:40)  
7:45 Em relação aos dados que você .. (41:42)  
7:46 Com relação ao sistema de info.. (43:46)  
7:47 Nem como apurar resultado da e.. (45:46)  
7:48 Sempre que possível e que tenh.. (48:48)  
7:49 Metas da empresa,elas também t.. (49:50)  
7:50 E elas quais são as metas que .. (51:52)  
7:51 Com relação ao equipamento,voc.. (53:54)  
7:52 No começo elas têm um valor x .. (52:52)  
8:1 Você tem missão, visão, valore.. (5:6)  
8:2 Tem uma pretensão da empresa e.. (7:8)  
8:3 Ela começou de uma forma bem m.. (8:8)  
8:4 Existe um modelo de negócio, u.. (11:12)  
8:5 Existe um planejamento sim.Nor.. (12:12)  
8:6 Normalmente é você fazer uma c.. (12:12)  
8:7 Sim,compra é o essencial para .. (14:14)  
8:8 Que é o foco que você já tem, .. (15:18)  
8:9 Tem bom atendimento. Wesley: B.. (17:18)  
8:10 Tem crediário próprio? Wesley:.. (19:20)  
8:11 Além do SEBRAE,tem alguma parc.. (21:22)  
8:12 Vocês participavam e também os.. (23:24)  
8:13 Com relação a buscar fora atua.. (25:26)  
8:14 Quando tem uma feira,quando te.. (26:26)  
8:15 Você no caso trabalha com a fa.. (27:30)  
8:16 Com relação aos processos da a.. (31:32)  
8:17 Não por escrito mas bem defini.. (34:34)  
8:18 Sim,a gente tem quem compra,qu.. (36:38)  
8:19 A questão financeira.administr.. (39:40)  
8:20 A questão do fluxo de caixa,co.. (43:46)  
8:21 A questão do fluxo de caixa,co.. (43:44)

- 8:22 A questão do fluxo de caixa,co.. (43:44)  
8:23 Eu tenho dois controles.No sis.. (46:46)  
8:24 outro sistema que é o nosso si.. (46:46)  
8:25 Eu tenho dois controles.No sis.. (46:46)  
8:26 No estoque,o sistema de inform.. (47:48)  
8:27 você vai no sistema e olha, vo.. (47:48)  
8:28 Como é feito a reposição de me.. (49:50)  
8:29 Não tá detalhado,o sistema de .. (51:52)  
8:30 Formação de preço de venda,ima.. (53:54)  
8:31 Mas deve também fazer um cálcu.. (55:56)  
8:32 Se baseia de vez em quando,com.. (57:58)  
8:33 E você vê que dentro desses pr.. (59:60)  
8:34 Se fosse para definir alguma c.. (61:62)  
8:35 Você falou preço e a qualidade.. (63:64)  
8:36 Como eu falei,como eu não tenh.. (66:66)  
8:37 Até a rentabilidade do produto.. (67:68)  
8:38 E vocês pretendem ajustar isso.. (69:70)  
8:39 Mais pessoas e mais atividades.. (71:72)  
8:40 E teu pessoal usa tranquilo o .. (73:74)  
8:41 Backup você faz de vez em quan.. (75:78)  
8:42 E esse software é específico p.. (79:80)  
8:43 E com relação ao compartilham.. (81:82)  
8:44 Meta geral da empresa também? .. (83:86)  
8:45 E é compartilhado? Wesley: Com.. (85:86)  
8:46 Se você jogar os dados que voc.. (87:90)  
8:47 Com a informação é mais fácil .. (87:90)  
8:48 Com relação a qualificação do .. (91:92)  
9:1 Está bem definido qual é o obj.. (9:10)  
9:2 Com relação a modelo de gestão.. (11:14)  
9:3 Parcerias você tem qual? SEBRA.. (15:16)  
9:4 Pretende buscar ajuda de algué.. (17:18)  
9:5 No sentido de manter-se atuali.. (19:20)  
9:6 Participação de feira ainda nã.. (21:22)  
9:7 Sim ,eu sempre estou analisand.. (20:20)  
9:8 Você me falou da tua experiênc.. (23:24)  
9:9 Carlos: Mais São Paulo, lá na .. (27:28)  
9:10 Com relação a processos de neg.. (29:32)  
9:11 Vocês partilham e trocam ideia.. (33:34)  
9:12 Mas por enquanto não tem nada .. (35:36)  
9:13 Fora o controle legal exigido,.. (37:38)  
9:14 Carlos: É um paralelo? Veridia.. (39:40)  
9:15 E você faz no Excel ? No cader.. (41:42)  
9:16 Eu tenho o meu controle. Carlo.. (38:44)  
9:17 Emissão de cupom fiscal para c.. (45:48)  
9:18 Pode ser ou não útil para você.. (49:50)  
9:19 Com relação ao preço de venda,.. (51:52)  
9:20 Não foco muito nos meus concor.. (52:52)  
9:21 E é geral para todos a mesma p.. (53:56)  
9:22 Algumas de repente dá para col.. (57:58)  
9:23 Alguns um pouquinho menos você.. (58:58)  
9:24 Você acha que se tivesse mais .. (59:62)  
9:25 E hoje é difícil porque você n.. (63:64)  
9:26 Você consegue perceber no teu .. (65:66)  
9:27 E o que você espera da tua emp.. (67:70)  
9:28 quer dizer que nesse pequeno e.. (69:70)  
9:29 Com relação a suporte de infor.. (71:76)  
9:30 Então o sistema que está ali é.. (77:78)  
9:31 Eu acho que o atendimento cont.. (66:66)

- 9:32 Não chegamos a pensar nisso,na.. (79:79)  
9:33 E eu tinha uma clientela muito.. (79:79)  
9:34 Você tem metas que já definiu,.. (80:81)  
9:35 E você compartilha com ela ess.. (82:83)  
9:36 tenta,de um maneira a gente te.. (83:83)  
9:37 E a questão da divulgação,você.. (84:87)  
9:38 Com relação á metas,também ela.. (88:89)  
10:1 Do ponto de vista estratégico,.. (5:6)  
10:2 Quer dizer,com certeza tem mas.. (7:8)  
10:3 Define como são as coisas,aond.. (9:12)  
10:4 Tem algum modelo de gestão def.. (13:14)  
10:5 Quem que dirige isso,é você me.. (15:16)  
10:6 a gente tem o gerente da loja,.. (16:16)  
10:7 controle através de um sistema.. (16:16)  
10:8 o controle através de um siste.. (16:16)  
10:9 Então tem um sistema que ajuda.. (17:18)  
10:10 No comércio a gente sabe que a.. (19:20)  
10:11 A primeira coisa é não comprar.. (22:22)  
10:12 Acho que a gente sempre tem co.. (24:24)  
10:13 A empresa de vocês possui algu.. (25:30)  
10:14 Isso na região aqui,fora? YURI.. (29:32)  
10:15 E você já está nesse negócio d.. (33:36)  
10:16 Vocês dividem cada unidade é u.. (37:42)  
10:17 Minha mãe está mais ligada dir.. (40:42)  
10:18 E vocês têm nas lojas gerentes.. (43:48)  
10:19 Questão financeira, por exempl.. (49:50)  
10:20 Estão conectadas as coisas? Re.. (51:52)  
10:21 Com relação à promoção, divulg.. (53:54)  
10:22 a gente tem o nosso jornal pró.. (54:54)  
10:23 Com relação a compra, você já .. (55:56)  
10:24 E estocagem ali tem local espe.. (57:58)  
10:25 Com relação ao estoque ali, vo.. (59:60)  
10:26 Questão de exposição você já f.. (61:64)  
10:27 Tem pessoas responsáveis e tal.. (65:66)  
10:28 Com relação ao atendimento ao .. (67:68)  
10:29 Não existe um treinamento espe.. (68:68)  
10:30 Com relação às perdas e inadim.. (69:72)  
10:31 Vendeu vendeu, o financeiro qu.. (73:74)  
10:32 Você faz, existe uma rotina pa.. (75:76)  
10:33 Então você acaba dependendo um.. (76:76)  
10:34 Mas na confecção sofre muita i.. (76:76)  
10:35 E com relação à empresa ser mu.. (77:78)  
10:36 porque senão com o tempo isso .. (78:78)  
10:37 Questão de metas, existem meta.. (79:80)  
10:38 Dentro desses processos, tem c.. (81:82)  
10:39 como controle de estoque, se v.. (82:82)  
10:40 O capital de giro fica empatad.. (83:84)  
10:41 Então eu acho que ter isso é u.. (84:84)  
10:42 E dentro dos recursos da empre.. (85:86)  
10:43 precisaria de mais pessoal, es.. (86:86)  
10:44 Acaba sendo uma competição des.. (87:88)  
10:45 Fora sacoleiro que pega ônibus.. (90:90)  
10:46 Para o desenvolvimento da empr.. (93:94)  
10:47 A economia atual, hoje, não se.. (94:94)  
10:48 Só que muitas dificuldades tri.. (86:86)  
10:49 se você for em qualquer lojinh.. (86:86)  
10:50 Ou seja, achatou a rentabilida.. (95:96)  
10:51 Com relação a sistemas, como v.. (97:98)

- 10:52 a translação agora é extremame.. (98:98)  
10:53 Pro pessoal da parte de "PVB" .. (100:100)  
10:54 Vocês exigem um perfil mais qu.. (101:102)  
10:55 Então dá para dizer que a auto.. (103:104)  
10:56 Esse sistema vai te possibilit.. (105:106)  
10:57 "Hardware" no sentido computad.. (107:114)  
10:58 E esses softwares vão reproduz.. (115:116)  
10:59 Ele tem acesso,quero saber com.. (117:118)  
10:60 Nesse sistema é possível fazer.. (119:120)  
10:61 Você faz algum controle parale.. (121:124)  
10:62 Eu consigo,por exemplo,na part.. (122:122)  
10:63 No sentido de realmente ,com b.. (125:126)  
10:64 É,quando nós fazemos as metas .. (126:130)  
10:65 A maior parte já está no siste.. (131:132)  
10:66 E você traz algum dado externo.. (133:134)  
10:67 Exatamente.Então,por exemplo,c.. (136:136)  
10:68 Rede você utiliza né,uma rede .. (137:137)  
11:1 A empresa tem missão, visão, s.. (5:6)  
11:2 E assim o senhor faz o planeja.. (7:10)  
11:3 Então vai definindo as coisas,.. (9:10)  
11:4 : Exatamente. Carlos: Então va.. (8:10)  
11:5 Então cada um tem claro na sua.. (11:12)  
11:6 Isso nós fazemos uma vez por m.. (12:12)  
11:7 Se tem algum problema já resol.. (13:16)  
11:8 Até porque o mercado muda muit.. (16:16)  
11:9 Na forma como o senhor trabalh.. (17:18)  
11:10 Acho que nós vamos agregando, .. (18:18)  
11:11 também orientação de órgãos co.. (18:18)  
11:12 estamos sempre procurando agre.. (18:18)  
11:13 E o senhor busca no SEBRAE, te.. (19:20)  
11:14 o último que fizemos agora foi.. (20:20)  
11:15 Dá para dizer que deu resultad.. (21:22)  
11:16 Com relação à feira em outras .. (23:24)  
11:17 Compra mais certa e no comérci.. (25:26)  
11:18 em uma situação dessas que est.. (26:26)  
11:19 Erro faz parte, mas custa caro.. (29:30)  
11:20 porque você tem que ser muito .. (30:30)  
11:21 Hoje a compra é focada nas ten.. (30:30)  
11:22 Inclusive ajeitar a vitrine, a.. (31:32)  
11:23 Divulgação você também faz? Rá.. (33:34)  
11:24 E esse controle financeiro,por.. (35:36)  
11:25 Sim, o Júnior é o nosso financ.. (36:36)  
11:26 E com relação ao momento, aume.. (37:38)  
11:27 Quem não tem um análise boa de.. (38:38)  
11:28 Então o processo da empresa é .. (39:40)  
11:29 ,isso também já dá baixa no es.. (39:40)  
11:30 Já entra o faturamento da empr.. (41:42)  
11:31 o nosso setor é na medida que .. (44:44)  
11:32 A gente escuta muito "vai com .. (44:46)  
11:33 E vocês estão usando agora Wha.. (45:46)  
11:34 E o senhor acha que as vendas .. (47:48)  
11:35 O sistema, sobre os processos .. (49:50)  
11:36 Carlos: Vocês fazem sempre bac.. (51:52)  
11:37 E o senhor hoje vê alguma defi.. (53:54)  
11:38 oque,tem que ajustar o estoque.. (54:54)  
11:39 Acho que em função do mercado .. (54:54)  
11:40 É, todo mundo tem que estar se.. (56:56)  
11:41 Há dez anos não tinha controle.. (58:58)

- 11:42 Você falou sobre metas, o pess.. (59:62)  
11:43 Você vê alguma vantagem na sua.. (63:64)  
11:44 Houve uma mudança na tendência.. (64:64)  
11:45 Então tenho loja de calçados,o.. (64:64)  
11:46 a gente procura trabalhar para.. (64:64)  
11:47 O que realmente tá faltando é .. (66:66)  
11:48 O que realmente tá faltando é .. (66:66)  
11:49 A questão de sistema, você já .. (67:68)  
11:50 Tudo, uma coisa que você tem q.. (70:70)  
11:51 E hoje pelo o que você está me.. (71:72)  
11:52 E o pessoal de baixo que usa e.. (73:74)  
11:53 E lidar com responsabilidade A.. (75:78)  
11:54 Porque tem o controle de estoq.. (79:80)  
11:55 Tudo em tempo real,tudo contro.. (81:82)  
11:56 Você já falou que tem backup e.. (83:86)  
11:57 Esse sistema produz relatórios.. (87:88)  
11:58 Isso é legal porque tem um his.. (89:90)  
11:59 Isso que é importante, dar ess.. (91:92)  
11:60 Com relação aos funcionários,e.. (93:94)  
11:61 Por exemplo,esse mês a gente v.. (94:94)  
11:62 E o sistema permite fazer algu.. (95:96)  
11:63 E com relação ao preço de vend.. (97:98)  
11:64 Também comparam para ter uma r.. (99:100)  
11:65 E hoje todo mundo tem que ter .. (100:100)  
11:66 Até acho que hoje cidades maio.. (100:100)  
11:67 Com relação à qualificação do .. (101:102)  
11:68 Com relação ao treinamento, co.. (103:106)  
11:69 Tem que ter o perfil. ALFREDO:.. (107:108)  
11:70 isso é um das coisas que,não v.. (108:108)  
11:71 Então esse é um mercado que nó.. (48:48)  
11:72 hoje na linha social,nós somos.. (64:64)  
11:73 trabalho só com feminino, masc.. (64:64)  
12:1 A empresa deve ter valores est.. (5:8)  
12:2 nós temos vários objetivos, pa.. (6:6)  
12:3 E todo mundo conhece, todos os.. (9:12)  
12:4 Todo mundo sabe como trabalhar.. (11:12)  
12:5 Tem algum modelo de gestão que.. (13:14)  
12:6 tento sempre variar, compro po.. (14:14)  
12:7 Então você tenta agradar todos.. (15:16)  
12:8 E você vê vantagens em fazer d.. (17:18)  
12:9 Não vejo desvantagem, porque d.. (20:20)  
12:10 Parcerias, eu sei que vocês fi.. (23:24)  
12:11 Essa semana está começando a a.. (24:28)  
12:12 Nós fizemos parceria com a Lei.. (24:24)  
12:13 E vocês participam de feiras, .. (29:30)  
12:14 Vocês já tinha experiência ant.. (31:32)  
12:15 Com relação aos processos de n.. (33:38)  
12:16 Controle de estoque, controle .. (35:38)  
12:17 Com relação aos processos de n.. (33:34)  
12:18 Com relação aos processos de n.. (33:34)  
12:19 Divulgação, já falou que tem F.. (45:48)  
12:20 Contratação de pessoas se prec.. (43:44)  
12:21 E o processo de gestão adminis.. (39:42)  
12:22 Então está bem mapeado isso, b.. (49:52)  
12:23 Falam de atividades, problemas.. (53:54)  
12:24 E os sistemas de informação de.. (55:58)  
12:25 A questão até de atraso, rotat.. (59:60)  
12:26 O que vocês tem de vantagem co.. (61:62)

- 12:27 Então tem uma consultoria no v.. (63:68)  
12:28 aqui em Rio Negrinho pelas pes.. (68:68)  
12:29 Nós fizemos acompanhamento mui.. (60:60)  
12:30 Único problema é o econômico g.. (71:72)  
12:31 Com relação à infraestrutura q.. (69:70)  
12:32 mídia está tudo certo,nós faze.. (70:70)  
12:33 Com relação à informática, a q.. (73:74)  
12:34 se eu quiser ver os devedores .. (74:74)  
12:35 o que eu tenho no estoque, o q.. (74:74)  
12:36 Mas o vendedor também tem acom.. (75:76)  
12:37 E esse sistema que foi comprad.. (77:84)  
12:38 E isso fez com que vocês preci.. (85:86)  
12:39 Tem suporte também? LANA: Tudo.. (87:90)  
12:40 O que vocês tem de infraestrut.. (91:98)  
12:41 Vocês fazem algum tipo de acom.. (99:100)  
12:42 Mas ao mesmo tempo devem compa.. (101:102)  
12:43 Eu no meu Plus sempre estou li.. (102:102)  
12:44 Porque voce sabe, hoje em dia .. (104:105)  
13:1 Sei que a empresa passou por a.. (5:6)  
13:2 Dentro do planejamento da empr.. (7:9)  
13:3 Isso a gente faz, nós que somo.. (10:10)  
13:4 Então da empresa para funcioná.. (10:10)  
13:5 Pra chegar nisso tem algum mod.. (11:12)  
13:6 a gente tem tudo programado po.. (14:14)  
13:7 cada estação é uma programação.. (14:14)  
13:8 embora o Brasil esteja atraves.. (14:14)  
13:9 Essa parte de metas é uma cois.. (14:14)  
13:10 é uma coisa que eu aprendi mui.. (14:14)  
13:11 Esse modelo de gestão tem dado.. (17:18)  
13:12 Além dessas parcerias que você.. (19:20)  
13:13 E feiras, cursos? JOANITA: Fei.. (21:22)  
13:14 Nesse sentido de gestão especi.. (23:24)  
13:15 quando as mercadorias que está.. (24:24)  
13:16 quando as mercadorias que está.. (24:24)  
13:17 aqueles que já estão com a gen.. (24:24)  
13:18 Daria pra dizer que dentro dos.. (25:26)  
13:19 Então vai chegando, é feito um.. (29:29)  
13:20 As coisas vão diretamente para.. (31:32)  
13:21 Mas não muda totalmente,a gent.. (32:32)  
13:22 sempre deixa no estoque pra at.. (32:32)  
13:23 Vai mudando a vitrine, vai mud.. (34:34)  
13:24 vai já comunicando as clientes.. (34:38)  
13:25 E tem também, por exemplo, faz.. (39:40)  
13:26 Tudo, temos no sistema tudo. C.. (42:44)  
13:27 todo o controle do estoque est.. (44:44)  
13:28 Tem um sistema específico que .. (45:48)  
13:29 E ele também está vinculado à .. (51:54)  
13:30 Contas a pagar,contas a recebe.. (51:52)  
13:31 Contas a pagar,contas a recebe.. (51:56)  
13:32 Quando chega a formação do pre.. (57:60)  
13:33 Isso, daí meu filho Fernando q.. (54:54)  
13:34 E vocês fazem eventualmente co.. (61:62)  
13:35 Vendido, sai do estoque, daí c.. (63:64)  
13:36 É mais verbal? JOANITA: É,como.. (65:66)  
13:37 E a senhora identifica algum p.. (69:70)  
13:38 Então daria pra dizer que de p.. (71:73)  
13:39 Com relação á questão de infor.. (76:85)  
13:40 E o software do rapaz funciona.. (86:89)

- 13:41 Por enquanto não, a não ser qu.. (91:93)  
13:42 como se fosse informações mais .. (96:105)  
13:43 Pra não ficar coisa guardada e.. (104:105)  
13:44 Por isso que a gente coloca se.. (106:107)  
13:45 Com relação as metas que vocês.. (108:109)  
13:46 Mas então é acompanhado,elas s.. (110:111)  
13:47 O sistema do Excel faz previsã.. (112:113)  
14:1 Mas assim comerciante, tu já é.. (9:10)  
14:2 Missão, visão, valores da empr.. (11:13)  
14:3 Não tenho muito controle, sou .. (14:14)  
14:4 Na linha de modelo de gestão q.. (15:18)  
14:5 É meio no olho, sou meio no ol.. (16:16)  
14:6 eu acho que o pessoal vem por .. (18:18)  
14:7 eu acho que o pessoal vem por .. (18:18)  
14:8 Porque quer uma opção,não tenh.. (18:18)  
14:9 E você faz a compra dos materi.. (19:22)  
14:10 O que está no estoque você con.. (23:26)  
14:11 mas o pessoal quer muita novid.. (26:28)  
14:12 Daria pra dizer que a desvanta.. (29:30)  
14:13 Você faz promoção de vez em qu.. (31:34)  
14:14 Sei que você participou daquel.. (35:40)  
14:15 E o teu pessoal,como você atua.. (41:42)  
14:16 Sei que você participou daquel.. (35:36)  
14:17 Conversa sobre os problemas, s.. (43:44)  
14:18 E dentro desse processo de neg.. (45:50)  
14:19 E as pessoas sabem o que cada .. (47:50)  
14:20 Até por futuras possibilidades.. (51:52)  
14:21 Deve ter PDV, na maquininha al.. (53:56)  
14:22 Mas ele funciona legal? LEILA:.. (57:58)  
14:23 Fora o controle de estoque,ess.. (58:60)  
14:24 E tem indicadores, por exemplo.. (61:66)  
14:25 Crediário você faz próprio? LE.. (67:70)  
14:26 E divulgação da loja,você mesm.. (71:75)  
14:27 É, e na rádio e tal,uma vez,du.. (76:76)  
14:28 Com relação à metas,do pessoal.. (77:88)  
14:29 Está na metade do mês e está f.. (89:94)  
14:30 Com relação a esses processos .. (97:100)  
14:31 É,na verdade às vezes até prec.. (98:100)  
14:32 Falta melhorar essa questão do.. (101:102)  
14:33 Definir o que cada um faz,que .. (103:104)  
14:34 A meta é uma consequência? LEI.. (105:108)  
14:35 Em relação à infraestrutura, c.. (109:110)  
14:36 E você que a tua estratégia qu.. (111:114)  
14:37 O sistema de informação tem aq.. (115:123)  
14:38 Na verdade o que falta é o que.. (124:124)  
14:39 Numeração isso eu tenho. Esse .. (126:130)  
14:40 E backup vocês fazem sempre? L.. (131:132)  
14:41 Bom, se você tivesse na mão um.. (133:142)  
15:1 Eu sei que esses cursos que vo.. (5:6)  
15:2 Existe isso formal, escrito? P.. (7:8)  
15:3 "Adelino Denke",devido a ele, .. (8:8)  
15:4 Isso é compartilhado com as pe.. (9:10)  
15:5 A ideia de vocês é ir se profi.. (11:12)  
15:6 E com relação a modelo de gest.. (13:14)  
15:7 Conforme as estações SORANA: l.. (15:20)  
15:8 é complicado agora porque os f.. (16:16)  
15:9 Vocês devem olhar a questão do.. (21:22)  
15:10 Vocês devem olhar a questão do.. (21:26)

- 15:11 A gente tem tudo no sistema ma.. (26:26)  
15:12 E estoque vocês tem um volume .. (27:30)  
15:13 E dentro desse processo de ges.. (31:34)  
15:14 :A gente participa de cursos q.. (32:32)  
15:15 E vocês estão no ramo faz bast.. (35:40)  
15:16 São três de vestuário, que é u.. (42:44)  
15:17 E você está aqui?A tua irmã es.. (45:48)  
15:18 Falando um pouquinho do proces.. (49:50)  
15:19 E a questão de marketing, divu.. (51:60)  
15:20 Mas tem as meninas que são res.. (60:60)  
15:21 E a gestão administrativa e fi.. (61:64)  
15:22 Contas, o que está vencendo,qu.. (65:66)  
15:23 E vocês vem necessidade de def.. (67:70)  
15:24 E fazem reuniões, onde vocês v.. (71:76)  
15:25 é feito uma remuneração variáv.. (77:78)  
15:26 estava dando muito atrito entr.. (78:78)  
15:27 Com relação ao sistema de info.. (79:80)  
15:28 Contas a pagar, contas a receb.. (79:80)  
15:29 Controlam também,por exemplo,o.. (81:84)  
15:30 Imagine que legal você pegar o.. (85:86)  
15:31 Numeração pra comprar e tal,nã.. (87:88)  
15:32 Com relação a problemas, você .. (91:92)  
15:33 uma dificuldade que atrapalha .. (91:92)  
15:34 principalmente redes sociais, .. (92:92)  
15:35 Eu acho que a ainda a gente pe.. (92:92)  
15:36 Que se esse problema fosse san.. (93:94)  
15:37 Lógico que tem a crise que est.. (95:98)  
15:38 Com relação a sistemas,você já.. (99:100)  
15:39 Identificar,até pra passar no .. (101:104)  
15:40 Com relação ao sistema aqui ,v.. (105:108)  
15:41 E com relação a informação ger.. (109:112)  
15:42 Hoje está difícil a gente ter .. (110:112)  
15:43 Porque tem umas empresas que é.. (113:114)  
15:44 Com relação a futuro, você ach.. (115:120)  
15:45 processo gerencial que você fa.. (118:118)  
15:46 Você não tem controle, compra .. (119:120)

## APÊNDICE F – FAMILIES PRIMEIRO MOMENTO (ATLAS.TI)

### Code Families

---

HU: E1  
 File: [C:\Users\carlos\Desktop\PUC 2016\TESE CARLOS OTAVIO SENFF\TESE\Analise ATLAS\Unidade H...\E1.hpr7]  
 Edited by: Super  
 Date/Time: 2013-01-01 14:52:52

---

#### Code Family: BUSINESS ARCHITECTURE

Created: 2013-05-01 16:21:55 (Senff)

Codes (20): [Atendimento] [Atualização MG] [Caixa] [Compras] [Comunicação] [Contas a Pagar] [Contas a Receber] [Controles] [Estoques] [Finanças] [Formação Preço] [Funções] [ID Processos] [Metas] [Monitoramento Ambiental] [Pessoas] [Plano MKT] [Seleção Produtos] [Treinamento] [Visual Interno]

Quotation(s): 502

---

#### Code Family: DESEMPENHO

Created: 2013-05-01 17:11:04 (Senff)

Codes (9): [Atendimento] [Caixa] [Contas a Pagar] [Contas a Receber] [Estoques] [Finanças] [Metas] [Pessoas] [Treinamento]

Quotation(s): 204

---

#### Code Family: ENTERPRISE ARCHITECTURE

Created: 2013-05-01 16:23:00 (Senff)

Codes (0):

Quotation(s): 0

---

#### Code Family: ENTRADAS

Created: 2013-05-01 16:23:15 (Senff)

Codes (9): [Caixa] [Compras] [Contas a Pagar] [Controles] [Estoques] [Funções] [ID Processos] [Monitoramento Ambiental] [Seleção Produtos]

Quotation(s): 251

---

#### Code Family: GESTÃO ESTRATÉGICA

Created: 2013-05-01 15:53:51 (Senff)

Codes (13): [Atualização MG] [Comunicação] [Controles] [Desvantagem MG] [Estratégia] [Experiência Ant] [Funções] [Metas] [Modelo de Gestão] [Monitoramento Ambiental] [Parcerias MG] [Pessoas] [Vantagem MG]

Quotation(s): 389

---

#### Code Family: INFORMATION ARCHITECTURE

Created: 2013-05-01 16:22:11 (Senff)

Codes (18): [Atendimento] [Caixa] [Compras] [Comunicação] [Contas a Pagar] [Contas a Receber] [Estoques] [Finanças] [Formação Preço] [IA] [Infra IA] [Metas] [Monitoramento Ambiental] [Pessoas] [SI Clientes] [SI Estoques] [SI Paralelo] [SI Vendas]

Quotation(s): 461

---

#### Code Family: LOGÍSTICA

Created: 2013-05-01 16:23:21 (Senff)

Codes (9): [Caixa] [Compras] [Contas a Pagar] [Controles] [Estoques] [Funções] [ID Processos] [Seleção Produtos] [SI Estoques]

Quotation(s): 235

---

Code Family: Monitoramento AMBIENTAL

Created: 2013-05-01 14:53:08 (Super)

Codes (8):[Controles] [Formação Preço] [IA] [Imagem] [Infra IA] [Metas] [Parcerias MG] [Seleção Produtos]

Quotation(s): 273

---

Code Family: VENDAS

Created: 2013-05-01 16:23:26 (Senff)

Codes (20): [Atendimento] [Caixa] [Comunicação] [Contas a Receber] [Controles] [Estoques] [Experiência Ant] [Finanças] [Formação Preço] [Funções] [ID Processos] [Imagem] [Metas] [Monitoramento Ambiental] [Pessoas] [Plano MKT] [Ponto] [SI Clientes] [SI Vendas] [Visual Interno]

Quotation(s): 439

## APÊNDICE G – CODES SEGUNDO MOMENTO (ATLAS.TI)

### Code-Filter: All

---

HU: Opinio Especialistas  
File: [E:\TESE CARLOS OTAVIO SENFF\TESE\Analise ATLAS\Unidade Hermeneutica 2\Opinio Especialistas.hpr7]  
Edited by: Super  
Date/Time: 2013-05-01 15:34:03

---

**Adequação MPEs**  
**Conhecimento Gestão**  
**CONTRIBUIÇÕES**  
**CONTRIBUIÇÕES**  
**ENTRADAS**  
**Entrantes**  
**ESTRATEGIA Monitoramento**  
**ESTRATÉGIA**  
**ESTRATÉGIA Metas**  
**INFORMATION ARCHITECTURE**  
**LIMITAÇÕES**  
**LOGÍSTICA**  
**Modelos Processos**  
**PESSOAS**  
**Processos Essenciais**  
**SI CLIENTES**  
**SI ESTOQUES**  
**SI VENDAS**  
**Sugestão\_Pós-Venda**  
**VENDAS**

## APÊNDICE H – QUOTATIONS SEGUNDO MOMENTO (ATLAS.TI)

### List of current quotations (90). Quotation-Filter: All

---

HU: Opinião Especialistas  
 File: [E:\TESE CARLOS OTAVIO SENFF\TESE\Análise ATLAS\Unidade Hermeneutica 2\Opinião Especialistas.hpr7]  
 Edited by: Super  
 Date/Time: 2013-05-01 15:44:46

---

- 1:1 eu acredito que poderia coloca.. (26:26)  
 1:2 pra começar tem preços que voc.. (32:36)  
 1:3 então nesse sentido você enten.. (31:32)  
 1:4 A gente sabe que compras não s.. (31:32)  
 1:5 A gente sempre dá retorno pro .. (28:28)  
 1:6 E é muito fácil de se abrir um.. (2:2)  
 1:7 porque aqui seria um norte pra.. (5:5)  
 1:8 Você acha também importante de.. (6:7)  
 1:9 Então se eu tivesse uma loja p.. (9:11)  
 1:10 cho que talvez se optasse por .. (13:13)  
 1:11 ntão o teu modelo de gestão vo.. (16:17)  
 1:12 com a nossa formação acadêmica.. (17:21)  
 1:13 cursos e palestras sim, a gent.. (15:15)  
 1:14 As feira eu sempre vou, quando.. (24:24)  
 1:15 A gente sabe que compras não s.. (31:32)  
 1:16 então a seleção desses produto.. (33:36)  
 1:17 nós trabalhamos, trabalhamos c.. (38:38)  
 1:18 nós trabalhamos, trabalhamos c.. (38:38)  
 1:19 Nós discutimos que há muitas c.. (38:38)  
 1:20 tem aham, mas a gente tem pouc.. (40:40)  
 1:21 A gente já pensou em ampliar o.. (40:44)  
 1:22 Vocês remodelaram a loja e com.. (45:46)  
 1:23 e assim o leiaute da pra ver q.. (47:48)  
 1:24 eu tenho uma margem padrão, co.. (50:52)  
 1:25 sim, o que vai ficando a gente.. (54:54)  
 1:26 existem indicadores por exempl.. (55:58)  
 1:27 Da pra criar ate um percentual.. (59:62)  
 1:28 não vai, não gira, não vende, .. (59:62)  
 1:29 Se acendesse uma luzinha verme.. (64:68)  
 1:30 Seria interessante para se ter.. (67:70)  
 1:31 esses indicadores por exemplo,.. (71:72)  
 1:32 você consegue com esse sistema.. (73:76)  
 1:33 o controle nosso é manual. Sob.. (78:78)  
 1:34 na questão da distribuição des.. (81:86)  
 1:35 então assim, a nível de proced.. (89:90)  
 1:36 mas você entende como muito im.. (91:94)  
 1:37 a maioria dos nossos associado.. (96:96)  
 1:38 Falta alguma coisa no sentido .. (99:102)  
 1:39 Seriam interessantes algumas i.. (107:112)  
 1:40 e hoje não se trabalha com ind.. (113:116)  
 1:41 a meta de venda existe? Uma me.. (117:118)  
 1:42 leva o macinho de notas para o.. (122:122)  
 1:43 muitos lojistas se veem como c.. (126:128)  
 2:1 ESENCIAL A ANÁLISE DA CONCORRÊ.. (3:3)  
 2:2 Associar tecnologia no comérci.. (3:3)

- 2:3 Precisará colher informa es p.. (3:3)
- 2:4 Desde a passagem do cliente na.. (5:5)
- 2:5 Para achar o teu fornecedor pr.. (7:7)
- 2:6 Tanto no mundo, como aqui no B.. (7:7)
- 2:7 Também as grandes empresas, el.. (7:7)
- 2:8 Para sele o e a facilidade da.. (7:7)
- 2:9 Hoje o cliente está muito bem .. (8:8)
- 2:10 As falhas na gestão estão vinc.. (8:8)
- 2:11 é preciso clareza no que o teu.. (9:9)
- 2:12 A escolha do produto que o cli.. (10:10)
- 2:13 é preciso acompanhar o desempe.. (11:11)
- 2:14 Naturalmente que para isso é p.. (11:11)
- 2:15 A escolha do produto que o cli.. (10:10)
- 2:16 O giro dos estoques   fundamen.. (13:14)
- 2:17 Não   possível aplicar o mesmo.. (18:18)
- 2:18 Em tempos difíceis é preciso r.. (19:19)
- 2:19 Além disso, o mercado também r.. (20:20)
- 2:20 Melhor baixar o preço e perder.. (20:20)
- 2:21 Isso faz buscar outro forneced.. (20:20)
- 2:22 Há produtos que independem da .. (21:22)
- 2:23 E o estoque? Vocês monitoram? .. (23:24)
- 2:24 A op o e alternativa, falta c.. (24:24)
- 2:25 é preciso entender o que   mai.. (24:24)
- 2:26 O modelo ideal não existe, as .. (24:25)
- 2:27 Pra definir a quantidade de co.. (28:29)
- 2:28 Ano passado, por exemplo o inv.. (29:29)
- 2:29 Geralmente se analisa o desemp.. (29:29)
- 2:30 Metas quinzenais. O sistema é .. (31:31)
- 2:31 Pela falta de mão-de-obra qual.. (31:31)
- 2:32 Sentimos que o nosso cliente a.. (31:31)
- 2:33 Teremos mudanças mundo grandes.. (31:31)
- 2:34 O modelo que conhecemos em vis.. (31:31)
- 2:35 Os clientes ter o aplicativos .. (31:31)
- 2:36 Quem precisa dizer o que preci.. (32:32)
- 2:37 Quem precisa dizer o que preci.. (32:32)
- 2:38 Cada vez mais os processos ser.. (32:32)
- 2:39 Em pesquisa de opinião com os .. (33:33)
- 2:40 A empresa que não aderir   com.. (33:33)
- 2:41 A loja passa a ser virtual tam.. (33:33)
- 2:42 O estoque oscila bastante. Os .. (35:35)
- 2:43 Acompanha-se sempre os números.. (35:35)
- 2:44 Os que têm grade, são expostos.. (36:36)
- 2:45 O sistema poderia apontar auto.. (36:36)
- 2:46 Não temos a informa o certa n.. (37:37)
- 2:47 O que   estratégico em termos .. (38:38)

## APÊNDICE I – FAMILIES SEGUNDO MOMENTO (ATLAS.TI)

### Code Families

---

HU: Opinião Especialistas  
 File: [E:\TESE CARLOS OTAVIO SENFF\TESE\Análise ATLAS\Unidade Hermeneutica 2\Opinião Especialistas.hpr7]  
 Edited by: Super  
 Date/Time: 2013-05-01 15:42:29

---

Code Family: Contribuições no Modelo  
 Created: 2013-05-01 13:57:02 (Super)  
 Codes (4): [CONTRIBUIÇÕES] [LIMITAÇÕES] [Processos Essenciais] [Sugestão\_Pós-Venda]  
 Quotation(s): 14

---

Code Family: Fatores Influenciadores  
 Created: 2013-05-01 13:48:48 (Super)  
 Codes (8): [Adequação MPEs] [Conhecimento Gestão] [ESTRATEGIA Monitoramento] [ESTRATÉGIA] [ESTRATÉGIA Metas] [INFORMATION ARCHITECTURE] [Modelos Processos] [PESSOAS]  
 Quotation(s): 46

---

Code Family: Informações IA  
 Created: 2013-05-01 11:48:02 (Super)  
 Codes (6): [ESTRATEGIA Monitoramento] [ESTRATÉGIA Metas] [INFORMATION ARCHITECTURE] [SI CLIENTES] [SI ESTOQUES] [SI VENDAS]  
 Quotation(s): 30

---

Code Family: Processos de Negócios  
 Created: 2013-05-01 13:50:44 (Super)  
 Codes (4): [ENTRADAS] [ESTRATÉGIA] [LOGÍSTICA] [VENDAS]  
 Quotation(s): 32