

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JOÃO SIMBA ANDRÉ

**INSUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
CONTROLE DE VENDAS E ESTOQUE: RAZÕES NA PERSPECTIVA
DAS CONTRADIÇÕES E PRÁXIS.**

MARINGÁ

2019

JOÃO SIMBA ANDRÉ

**INSUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
CONTROLE DE VENDAS E ESTOQUE: RAZÕES NA PERSPECTIVA
DAS CONTRADIÇÕES E PRÁXIS.**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Orientador: Reinaldo Rodrigues Camacho

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

A555i	<p>André, João Simba</p> <p>Insucesso na implementação de um sistema de controle de venda e estoques : razões na perspectiva das contradições e práxis / João Simba André. -- Maringá, PR, 2019. 83 f.: il. color., figs.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho. Coorientador: Prof. Dr. João Marcelo Crubelatte. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2019.</p> <p>1. Sistema de controle gerencial - Implementação. 2. Terceiro setor - Maringá (PR). 3. Mudança organizacional. I. Camacho, Reinaldo Rodrigues, orient. II. Crubelatte, João Marcelo, coorient. III. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. IV. Título.</p> <p>CDD 23.ed. 658.1511</p>
-------	--



ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos trinta e um dias do mês de maio do ano de dois mil e dezenove, às quatorze horas e trinta minutos, realizou-se nas dependências da Universidade Estadual de Maringá, a defesa pública da Dissertação de Mestrado, sob o título: “**Insucesso na Implementação de um Sistema de Controle de Vendas e Estoques: Razões na Perspectiva das Contradições e Práxis**”, de autoria de **João Simba André**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Área de Concentração: Controladoria, linha de pesquisa: Contabilidade Gerencial.


Nome do membro da banca	Função	IES
Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho	Presidente	PCO/UEM
Prof. Dr. João Marcelo Crubellate	Membro examinador	PCO/UEM
Prof. Dr. Emanuel Rodrigues Junqueira de Matos	Membro examinador	Externo UFES

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o candidato foi **APROVADO** pela Banca Examinadora, devendo, em um prazo máximo de **60 dias**, encaminhar à coordenação do programa, dois CDs contendo cada, um arquivo em formato digital da dissertação completa, para serem distribuídos da seguinte forma: um na Secretaria do PCO e outro na Biblioteca Central da UEM, bem como demais documentos exigidos para expedição do Diploma de Mestre. E, para constar, foi lavrada a presente Ata que vai assinada pela Coordenadora do Programa e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, 31 de maio de 2019.




Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho
(Presidente)



Prof. Dr. João Marcelo Crubellate
(Membro examinador interno)



Prof. Dr. Emanuel Rodrigues Junqueira de Matos
(Membro examinador externo – UFES)


Profª Simone Leticia Raimundini Sanches
Coordenadora do Programa de
Pós-Graduação em Ciências Contábeis

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu irmão Joaquim João Josefina Maria, pelo apoio concedido, à toda minha família, pelo incentivo e à minha namorada, Nilda Eulália Samuel Catimba.

AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos, primeiro, dirijo a Deus, aquele que tudo concede, por me proporcionar a realização deste objetivo.

A concretização deste sonho só foi possível graças a ajuda de várias pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para que o mesmo se tornasse uma realidade.

Em especial, posso destacar: O meu orientador Reinaldo Rodrigues Camacho, pelas orientações prestadas, transmitindo, assim, conhecimento e direcionamento para a realização desse trabalho.

Ao meu irmão Joaquim João Josefina Maria, pelo apoio financeiro que vem me concedendo para a concretização e a realização do mestrado.

Aos professores Dr. João Marcelo Crubellate e Dr. Emanuel Junqueira, pelas contribuições e sugestões durante a banca de qualificação, por suas fundamentais contribuições para esta dissertação de mestrado.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PCO), especialmente aos professores Simone, Romildo, Crubellate, Katia e Braz, obrigado pelo aprendizado durante a etapa inicial do mestrado. Nessa lista de agradecimento não poderia me esquecer da Margarete, secretária do PCO, o meu muito obrigado!

Aos meus colegas do mestrado, Johny e Vivi, que na última fase do mestrado foram pessoas fundamentais para que se concretizasse a conclusão dessa pesquisa.

Os meus agradecimentos também vão para o Luiz, Wilson, Tiago e Marcos, da empresa onde foi realizada a pesquisa, uma vez que, sem o vosso contributo, não seria possível a realização da mesma.

Ao terminar, quero agradecer à toda a minha família, pelo apoio e acreditarem em mim e por me concederem essa oportunidade de concluir mais essa etapa da minha vida.

Até aqui o Senhor nos ajudou (1 Samuel 7 – 13).

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo avaliar o insucesso na implementação de um sistema de controle gerencial, em uma instituição do terceiro setor de Maringá. Concretamente, analisou-se como as contradições dificultaram a implementação do sistema de controle estoques e vendas e o papel das *práxis* para o insucesso na implementação do sistema, na organização pesquisada. A pesquisa caracterizou-se, quanto aos seus objetivos, como descritiva, quanto aos procedimentos, em um estudo de caso. A coleta dos dados foi feita por meio de entrevistas com os gestores, funcionários da empresa, bem como o levantamento documental e a observação não participante. Foram coletadas oito entrevistas na empresa, com a duração das mesmas a variarem entre doze a trinta minutos a cada entrevistado, no período de dezembro de 2018 a março de 2019. Foi possível identificar fortes indícios de três fontes de contradições relacionados a: ineficiência técnica, não compatibilidade e incompatibilidade institucional. Não foi possível localizar nenhuma evidência de que tenha ocorrido alguma contradição do desalinhamento de interesses. Quanto às *práxis*, os resultados apontaram a falta de um plano que incorporasse todas as necessidades das estruturas de base, bem como a falta de treinamento das pessoas envolvidas no processo da implementação da mudança, já que não se sentiram representadas na concepção do sistema. Isso ficou evidente nos entrevistados quando abordam a necessidade de comunicação que permitiria incorporar o pensamento dos funcionários com os da alta administração. Em relação às pessoas envolvidas na implementação, foram identificadas como pessoas internas à organização. Quanto aos fatores determinantes para o insucesso na implementação, pode ser destacada a falta de diálogo, gerando, assim, resistência por parte dos utilizadores do sistema.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Sistema de Controle Gerencial. Modelo Seo e Creed. Análise de Conteúdo.

ABSTRACT

The study aimed to evaluate the failure to implement a management control system in a third sector institution in Maringa. Specifically, it was analyzed how the contradictions made it difficult to implement the inventory and sales control system and the role of praxis in the failure to implement the system in the research organization. The research was characterized as regards its objectives as descriptive, regarding the case study procedures. Data collection was done through interviews with the managers, employees of the company, as well as the documentary survey and the non-participant observation. Eight interviews were collected at the company, ranging from twelve to thirty minutes each interviewee, from December 2018 to March 2019. It was possible to identify strong indications of three sources of contradictions related to: technical inefficiency, non-compatibility and institutional incompatibility. No evidence could be found that there has been any contradiction in the misalignment of interests. As for praxis the results point to the lack of a plan that incorporates all the needs that the basic structures, as well as the lack of training of the people involved in the process of the implementation of the change, did not feel represented in the conception of the system. This was evident in the interviewees when they addressed the need for communication that would incorporate the thinking of employees with those of top management. In relation to the people involved in the implementation, the organization was identified as internal persons. As for the determining factors for failure to implement, a lack of dialogue can be highlighted, thus generating resistance on the part of users of the system. Finally, according to the interviewees' reports, it can be concluded that despite the failure to implement the system, it has been part of the organization for nine years.

Keywords: Organizational change. Management Control System. Model Seo and Creed. Content analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Institucionalização e Mudança Institucional.....	01
Figura 2	- Desenho da Pesquisa.....	02
Figura 3	- Unidades de Registros e Categorizações da Análise de Conteúdo.....	03
Quadro 1	- Categorias e Subcategorias de Análise.....	01
Quadro 2	- Entrevistados da Pesquisa.....	02
Quadro 3	- Roteiro de Entrevistado	03
Quadro 4	- Principais Documentos Analisar.....	04
Quadro 5	- Dispositivo Teórico Utilizado na Análise do Discurso.....	05
Quadro 6	- Formação Acadêmica dos Respondentes.....	06
Quadro 7	- Tempo de atuação e cargo que desempenham na organização.....	07

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TQM	Gestão de Qualidade Total
NIE	Nova Economia Institucional
OIE	Velha Economia Institucional
NIS	Nova Sociologia Institucional
SCG	Sistema de Controle Gerencial
PR	Paraná
USB	União Sul Brasileira

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 <i>PROBLEMA DE PESQUISA – TEÓRICO</i>	14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA – O CASO CONCRETO	16
1.2.1 <i>QUESTÃO DE PESQUISA</i>	17
1.2.2 <i>OBJETIVO GERAL</i>	18
1.2.3 <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	19
1.3 <i>JUSTIFICATIVA DO ESTUDO</i>	19
1.4 <i>CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO</i>	20
1.5 <i>DELIMITAÇÃO DO ESTUDO</i>	21
1.6 <i>ESTRUTURA DO TRABALHO</i>	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 <i>Teoria Institucional</i>	23
2.2 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL	25
2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	26
2.4 MUDANÇA SOB ENFOQUE DE SEO E CREED	28
2.4.1 <i>CONTRADIÇÕES INSTITUCIONAIS</i>	30
2.4.2 <i>FONTES DE CONTRADIÇÕES INSTITUCIONAIS</i>	31
2.4.3 <i>INEFICIÊNCIA TÉCNICA</i>	31
2.4.4 <i>NÃO-ADAPTABILIDADE</i>	32
2.4.5 <i>INCOMPATIBILIDADE INSTITUCIONAL</i>	32
2.4.7 <i>PRÁXIS</i>	33
2.6 <i>ESTUDOS SEMELHANTES</i>	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 CARÁTER TEÓRICO – METODOLÓGICO	38
3.1.1 <i>TEORIA DE BASE</i>	38
3.1.2 <i>DESENHO DA PESQUISA</i>	38
3.1.3 <i>CONSTRUCTO E VARIÁVEIS DA PESQUISA</i>	39
3.2.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA ABORDADA	42
3.2.2 <i>INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS</i>	42
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69

<i>LISTA DE APÊNDICE</i>	76
<i>APÊNDICE A</i>	77
<i>APÊNDICE B</i>	78

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de Pesquisa – Teórico

Controle gerencial é um importante instrumento para a gestão das empresas, no entanto, necessita de melhorias contínuas, buscando o aperfeiçoamento em prol de resultados desejados (OTLEY, 1999). Anthony (1988) define controle gerencial como um processo pelo qual os gestores influenciam outros membros da organização a implementarem as estratégias organizacionais.

Para Burns e Scapens (2000), a necessidade da mudança organizacional surge devido aos avanços das tecnologias da informação, mercados altamente competitivos e às diferentes estruturas organizacionais, ou seja, obriga as empresas a incorporar novas práticas de gestão disponíveis. Assim, Aguiar e Guerreiro (2008) destacam que as organizações tendem a caminhar em busca de novos controles gerenciais que consigam atender aos objetivos da empresa e, conseqüentemente, melhorar a sua performance, tanto junto ao ambiente interno quanto externo.

Mudanças em controles gerenciais tem sido tema de vários estudos e debates na literatura da contabilidade gerencial (RIBEIRO & SCAPENS 2006; BURNS & SCAPENS 2000). Burns e Vaivio (2001) e Wanderley e Soeiro (2016) expõem que estudiosos, gestores ligados a negócios e consultores têm envidado esforços no sentido de desenvolver técnicas de controle gerencial que atendam aos requisitos informacionais, que auxiliem gerentes na tomada de decisão segura, incentivada pela tecnologia.

Wanderley e Soeiro (2016) reiteram, ainda, que estudos relacionados à mudança em controle gerencial e à sua divulgação são desenvolvidos com auxílio de diversas teorias sociais, que adotam uma ênfase em aspectos específicos de gestão e, também, um olhar mais amplo da organização e dos diferentes fatores que influenciam o processo de mudança. Uma das teorias que se tem destacado para estudar as transformações que ocorrem em ambientes organizacionais é a teoria institucional.

Muitos estudos são baseados em duas correntes da teoria institucional: a Velha Economia Institucional (OIE), em especial o *framework*, de Burns e Scapens (2000) e a Nova Sociologia Institucional (NIS) (FREZATTI *et al.*, 2009; HOPPER; MAJOR, 2007; Berry *et al.*, 2009), para explicar o processo de mudança em controles gerenciais. Outros autores argumentam que as teorias institucionais oferecem mais detalhes sobre

os processos que explicam a estabilidade institucional, do que aqueles que explicam a mudança institucional (SEO; CREED, 2002; BURNS; BALDVINSDOTTIR, 2005; BURNS; NIELSEN, 2006). Desta forma, “a dificuldade em explicar a mudança, surge devido ao fato de que a teoria institucional postula que as ações dos atores organizacionais são limitadas pelas instituições internas e externas” (WANDERLEY & SOEIRO, 2016 p. 50).

A teoria institucional tem dado suporte para explicar mudanças institucionais, pautada nos postulados e nas ações dos atores organizacionais provenientes tanto interna quanto externamente às instituições (WANDERLEY, 2012). Porém, a teoria institucional tem dificuldades em dar respostas a questionamentos tais como: de qual contexto surge a necessidade de mudança? Quando e como os atores organizacionais reconhecem a necessidade de mudança? (SEO; CREED, 2002; BURNS; BALDVINSDOTTIR, 2005; WANDERLEY & SOEIRO, 2016).

Para preencher a lacuna deixada pela teoria e dar respostas a tais questionamentos, Seo e Creed (2002) propuseram um modelo baseado na visão dialética de Benson (1977) para explicar a mudança institucional. Para tal, Wanderley e Soeiro, (2016 p. 50) argumentam que “o principal pilar deste modelo teórico é a visão de que a mudança institucional deve ser entendida como um resultado das interações dinâmicas entre as contradições institucionais e *práxis* humanas”.

As contradições são inconsistências, tensões entre e dentro dos arranjos sociais institucionalizados, sendo que, também, podem ser as impulsionadoras do processo de mudança (SEO; CREED, 2002). Assim, os autores identificaram quatro fontes de contradições que podem surgir dentro de uma organização: ineficiência técnica; não adaptabilidade; incompatibilidade institucional e interesses desalinhados. Apesar de as contradições servirem como estímulo para que mudança ocorra, não é, necessariamente, toda organização que irá produzir todos, ao mesmo tempo, mas um ou a combinação das quatro fontes (SEO; CREED, 2002).

A primeira fonte de contradição pode emergir quando existir conflito entre as regras institucionais com as atividades técnicas e exigências de eficiência, ou seja, quando a parte técnica não está em conformidade com os objetivos da organização (SEO; CREED, 2002). As contradições podem surgir, também, da não adaptabilidade dos arranjos implantados na empresa para com o ambiente externo (WANDERLEY & SOEIRO, 2016).

A terceira fonte de contradição está relacionada à incompatibilidade institucional, ou seja, quando arranjos que foram instituídos acabam ocasionando conflitos com sistemas e/ou controles alternativos que já são utilizados pela empresa (SEO; CREED, 2002). A quarta e a última fonte de contradição fazem referência a interesses contrários, devido às divergências de interesses políticos entre os diversos atores da mudança (SEO; CREED, 2002). A *práxis* é a reconstrução livre e criativa de padrões sociais com base em uma análise fundamentada nos limites e as potencialidades presentes em formas sociais (SEO E CREED 2002).

Essa pesquisa visa, portanto, estudar o insucesso na implementação de um sistema de controle de vendas e estoque de uma instituição do terceiro setor de Maringá-PR. Apesar das especificidades destas organizações sem fins lucrativos, existe a preocupação de procurar melhorar as suas técnicas de gestão, buscando incorporar artefatos de controles gerencias (ALMEIDA et al., 2009, p. 6).

1.2 Problema de Pesquisa – O Caso Concreto

A seleção da empresa, para a presente pesquisa, deu-se a partir da oportunidade que pesquisador teve junto à mesma e à disponibilidade demonstrada em participar no estudo. Também, pelo fato de estar passando por uma mudança planejada, em seu Sistema de Controle Gerencial (SCG). Especificamente, na área comercial, com intuito de melhorar o seu controle interno, bem como atender às exigências que se impõem.

A empresa em questão atua no segmento de atividades de organizações religiosas e filosóficas, possui diversas filiais espalhados pelo país, com lojas que comercializam diversos itens ligados às atividades que a organização exerce. Atualmente, a empresa mantém um cartel de, aproximadamente, 12.000 itens à venda, com uma previsão de faturamento anual em 5.000.000.00 de reais, somente na filial de Maringá-PR.

O grupo em questão está no mercado há mais de um século, atuando neste ramo de atividade e possui uma área comercial responsável para a comercialização dos livros e diversas matérias que compõem o portfólio da organização. O estudo será realizado na filial localizada na cidade de Maringá. A mesma se encontra no mercado há pouco menos de meio século, com 70 funcionários, dos quais 7 compõem, diretamente, a área comercial.

Por questões de confidencialidade acordado entre o pesquisador e os membros da organização, o nome da empresa não será divulgado de forma a não colocar em causa, o planejamento e os objetivos da organização. Portanto, passamos, assim, a adotar um nome fictício, que denominaremos de GPL.

Nos últimos nove anos a empresa passou por mudanças substanciais em seus sistemas de controle, na sua área comercial. A necessidade da mudança surgiu por intermédio das reclamações recebidas, advindas do pessoal que trabalha, diretamente, com o sistema que fornecia as informações, por intermédios de relatórios, e-mails, das dificuldades apresentadas em relação ao funcionamento do sistema referente as falhas na contabilização dos estoques e problemas relacionados com a parte técnica do sistema. A alta administração, por sua vez, decidiu apoiar a mudança para a implementação de um sistema que incorporasse as insuficiências que o antigo apresentava para que, assim, pudesse atender as necessidades dos usuários, principalmente no acompanhamento da venda direta.

O sistema de controle de vendas e estoques, usado na área comercial da empresa em estudo, foi desenvolvido e implementado por uma equipe de desenvolvedores da própria organização responsável pelo controle e manutenção do mesmo, para atender às demandas existentes. Também, de forma a incorporar todas as insuficiências que o anterior sistema apresentava, uma mudança planejada foi iniciada, em 2009, com o apoio da alta administração, porém, não resultou naquilo que se esperava. Apesar de o desenvolvimento e implementação do sistema de controle de vendas e estoques ter consumido recursos, como tempo e dinheiro, e envolvido pessoas de diversas áreas da organização, após 9 anos, acabou não resultando na mudança desejada, ou seja, não havia atendido aos objetivos esperados pela organização.

1.2.1 Questão de pesquisa

A abordagem de estudos organizacionais tem merecido atenção de vários estudiosos. Diversos estudos que abordam a problemática sobre as mudanças na gestão e nos controles gerenciais têm sido realizados (BURNS; SCAPENS, 2000; ZAN, 2006; AGUIAR; GERREIRO, 2008; BOFF; BEUREN; GUERREIRO, 2008; LAVARDA; RIPOLL; BARRACHINA, 2009; BEUREN; MOCOHON, 2010; SCOTT, 2010; REZENDE; ICHIKAWA, 2011), porém, comparativamente à compreensão dos motivos

e quanto ao envolvimento dos atores da mudança nos processos ocorridos nas organizações, tem merecido pouca atenção (POPIK, 2013).

Nesse sentido, o modelo proposto por Seo e Creed (2002), baseado na visão dialética de Benson (1977), centra nas contradições e *práxis* que permitem explicar quando, como e porque os agentes podem vir a reconhecer a necessidade da transformação, por intermédio de não-aceitação ou, até mesmo, fracasso da mudança e, posteriormente, efetuar mudanças institucionais em suas crenças, sistemas e controles, aceitando outras formas de fazer como sendo certas (BURNS; BALDVINSDOTTIR, 2005).

Wanderley e Soeiro (2016 p. 49) expõem que as “contradições institucionais são as forças motrizes essenciais da mudança institucional, mas elas não levam inevitavelmente à mudança institucional”. Assim, a escolha da organização se deu por meio de uma oportunidade que o pesquisador teve junto à empresa e por conta de que esta passava por mudanças, em seu sistema de controle de vendas e estoque. Por conseguinte, tudo isso caminhou ao encontro da proposta da pesquisa.

Portanto, dentro do contexto proposto por Seo e Creed (2002), inserindo o contexto da mudança que a organização passou em seu sistema de controle de vendas e estoque, adota-se o seguinte problema de pesquisa que vai nortear o estudo em questão: **Como as contradições e as práxis influenciaram para o insucesso na implementação de um sistema de controle de vendas e estoques em uma instituição do terceiro setor de Maringá-PR?**

A partir deste problema de pesquisa, traçaram-se os objetivos que o presente estudo pretende alcançar, sendo divididos entre objetivos geral e específicos, apresentados a seguir.

1.2.2 Objetivo Geral

Identificar como as contradições institucionais e as *práxis* influenciaram para o insucesso na implementação de um sistema de controle de vendas e estoques em uma instituição do terceiro setor de Maringá-PR.

1.2.3 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar contradições na implementação do sistema de controle de vendas e estoque implementado em uma instituição do terceiro setor;
- Avaliar como as práticas dos atores organizacionais que introduziram a mudança no sistema de vendas e estoque influenciaram para o insucesso da mudança;
- Descrever as principais dificuldades encontradas por operadores do sistema para a sua utilização na instituição em estudo;
- Descrever os fatores determinantes do insucesso na implementação do sistema de controle de vendas e estoques.

1.3 Justificativa do estudo

Com a nova realidade global em que as organizações estão expostas a diversos fatores que influenciam em suas formas de funcionamento, efetuar transformações que adaptam as empresas para esse novo ambiente competitivo constitui-se como uma premissa importante. Ou seja, permite-se, em parte, diminuir as diversas pressões, encontrando assim soluções de sobrevivência.

Assim, diversos estudos têm sido desenvolvidos para descrever a institucionalização e estabilidade em sistemas de controle gerencial (AGUIAR & GUERREIRO, 2008; FREZATTI *ET AL.*, 2009; SANTANA, MÁRIO E SEDIYAMA 2009; NETO E CALAUTO 2010; BEUREN E MULLER, 2013; SOIN, SEAL E CULLEN, 2002; LISZBINSKI *ET AL.* 2014. Ainda, para verificar as possíveis resistências na implementação (LUKKA, 2007; BEEKMAN, CHENHALL e EUSKE, 2007; ANGONESE e LAVARDA, 2014).

Por outro lado, Popik (2013) explica que estudos que analisam o processo de mudança sob o enfoque das contradições institucionais têm obtido maior destaque em publicações internacionais (BURNS; BALDVINSDOTTIR, 2005; ABRAHAMSSON; GERDIN, 2006; BURNS; NIELSEN, 2006; HOPPER; MAJOR, 2007; SHARMA; LAWRENCE; LOWE, 2010). Comparativamente, o levantamento realizado por

POPIK (2013) destaca existência de uma obra que abordava sobre as contradições, em nível nacional. Desta forma como no levantamento feito pelo próprio autor, conseguiu-se identificar que houve aumento no número das publicações (POPIK, 2013; WANDERLEY & SOEIRO, 2016), mas, ainda, se dão, de forma incipiente, as publicações que abordam sobre o tema em nível nacional.

Assim, justifica-se a escolha da realização do presente estudo pela especificidade da mesma, por ser uma entidade gerida e, principalmente, pelo fato de a organização ter passado por um processo de mudança, o qual é o enfoque deste estudo. Optou-se, também, por uma organização do terceiro setor devido à representatividade destas organizações, na economia brasileira. Segundo o IBGE (2012), no período de 2006 a 2010, no Brasil, 8,8% das empresas eram do terceiro setor, correspondendo a 290,7 mil organizações. Dessa forma, constata-se que há, de fato, uma grande carência de estudos com enfoque de implementação de controles gerenciais. Diante disso, pretende-se contribuir com a literatura e com os gestores das organizações no entendimento de questões relacionadas ao tema pesquisado.

1.4 Contribuições do estudo

Vale realçar que o presente estudo proporcionará contribuições na teoria e na prática trazendo, assim, contribuições que auxiliarão na ampliação dos conhecimentos sobre temáticas que giram em torno dos estudos organizacionais. Deste modo, na prática, a pesquisa poderá reforçar na melhoria da prestação de serviço, no âmbito das empresas do terceiro setor, ou seja, ajudar as organizações no processo de mudança organizacional planejada.

Albuquerque (2006) argumenta que o Brasil possui entre 6 mil e 23 mil organizações consideradas de terceiro setor e, nelas, trabalham voluntários e diversos profissionais das mais diferentes áreas. Maringá, segundo a Secretaria Municipal de Assistência Social, possui 65 organizações registradas pela secretaria municipal da assistência social.

Neste conjunto de instituições que atuam no terceiro setor, destaca-se as organizações religiosas e filosóficas que serão objetos de estudo da presente pesquisa. Segundo Albuquerque (2006), organizações do terceiro setor representam 38% das empresas no país constituindo, assim, uma porcentagem de cada três empresas

existentes no país, uma é do terceiro setor. Um número expressivo demonstrando a importância deste setor para o desenvolvimento social do país.

Dada a importância do terceiro setor e o seu esforço em diminuir as assimetrias, tem sido foco de diversos estudos por apresentar uma visão de organizações que envolvem pessoas comprometidas com o bem coletivo, em que a iniciativa individual não privilegia interesses individuais, mas coletivos (JUNQUERA, 2004). Por isso, devido às suas particularidades, este setor precisa demonstrar eficiência em sua gestão, para que possa ter transparência e obter recursos para a própria sobrevivência (ALBUQUERQUE, 2006).

Existem diversos estudos que abordam temáticas sobre o terceiro setor, como por exemplo, Cunha et al. (2011), Martins, Cristina & Simone (2014); Inojosa (2014); Ronan & Lara (2016); Maria (2016); Colpo, Correa & Humia (2016); Rosana, Claudia & Guilherme (2017); Sousa & Palafox 2017; Josiete, Maria & Carlos (2018); Costa (2018). Apesar desses estudos, nenhum deles aborda a questão da mudança em um (SCG).

Nesse sentido, percebe-se, então, com o desenvolvimento deste estudo, uma oportunidade para contribuir e ampliar o campo teórico, bem como a prática nestas instituições. Justificando-se a relevância da presente pesquisa ao abordar o insucesso na implementação de um sistema de controle de vendas e estoque em uma instituição do terceiro setor de Maringá-PR. Especificamente, em uma organização religiosa e filosófica.

1.5 Delimitação do estudo

Esta pesquisa tem como foco uma empresa do terceiro setor, na cidade de Maringá/PR, ligada às organizações de atividades religiosas e filosóficas que vêm passando por transformações no seu sistema de controle de vendas e estoque, especificamente, na área comercial da empresa. Dada a importância que o terceiro setor representa no Brasil, bem como em Maringá e, devido ao grande número de organizações que compõem este setor, busca-se, deste modo, compreender o processo de mudança planejada que ocorreu no sistema de vendas e estoque da empresa em estudo.

- Quanto ao escopo: o estudo visa identificar como as contradições do sistema, a *práxis* influenciaram na implementação de um sistema de vendas e estoque de uma empresa do terceiro setor.
- Como base teórica, será usado o modelo proposto por Seo e Creed (2002), baseada na visão dialética de Benson (1977) para explicar a mudança institucional.
- Quanto aos entrevistados: Foram entrevistados para esta pesquisa os gestores que trabalham diretamente com o sistema e com conhecimento, suficientemente, do funcionamento do sistema para que contribuíssem instrumento para a coleta de dados da pesquisa.

1.6 Estrutura do trabalho

Quanto à estrutura, a presente dissertação abrange cinco capítulos. O primeiro apresenta a parte introdutória, com apresentação do tema e delimitação do problema teórico e específico a ser pesquisado, bem como os objetivos traçados e a justificativa do estudo.

Referente ao segundo capítulo, é feita a fundamentação teórica que serviu como base da presente pesquisa. Neste, são desenvolvidos os principais temas, descritos a seguir: teoria institucional; mudança organizacional, sistema de controle gerencial, mudança sob ótica da teoria institucional, mudança sob o enfoque de Seo e Creed (2002), bem como a apresentação do modelo proposto por estes autores, baseado na visão dialética de Benson, para explicar a mudança institucional.

A terceira parte, por sua vez, apresenta os procedimentos metodológicos que foram empregados para a condução desta dissertação. Também, é proposta a delimitação da pesquisa, a qual trata de um estudo de caso de natureza qualitativa, tendo como unidade de análise uma organização religiosa e filosófica; as perguntas de pesquisa que o presente estudo se propôs a responder; a definição das categorias analíticas; os procedimentos de coleta e análise de dados, os quais advieram de fontes primárias e secundárias e são analisados, por meio de elementos de análise de conteúdo.

No quarto capítulo, é exposta a análise dos dados. A análise dos dados foi feita com base na análise de conteúdo que permite explicar e interpretar, de acordo com o modelo proposto por Seo e Creed (2002), buscando identificar como as contradições institucionais e as *práxis* influenciaram para o insucesso na implementação de um

sistema de controle de vendas e estoques, em uma instituição do terceiro setor de Maringá-PR?

No último capítulo, são apresentadas as conclusões, o que se pretendeu alcançar com a realização dessa pesquisa. E, por fim, são apresentadas as referências e os apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa etapa tem como intuito descrever os pressupostos teóricos de estudos nacionais e internacionais, com o objetivo de dar suporte a esta pesquisa, esmiuçando os seguintes temas: teoria institucional, mudança organizacional, sistema de controle gerencial e, por último, estudos anteriores que abordam sobre a temática aqui proposta.

2.1 Teoria Institucional

A teoria institucional tem sido usada para explicar e compreender fenômenos de mudanças organizacionais (BEUREN & MULLER, 2013; BURNS & SCAPENS, 2000; NETO & COLAUTO, 2010; SCAPENS, 1994; GUERREIRO, 2005). Um fator elencado como impulsionador subjacente ao aumento da teoria institucional na literatura da teoria da organização é a sua extensa gama de aplicabilidade (DILLARD, RIGSBY, GOODMAN, 2004; BURNS; SCAPENS, 2000). Assim, Crubellate (2007) argumenta que a teoria institucional, nas organizações, marcha em busca de caminhos para esclarecer a relação entre as estruturas e ação, tentando explicar as práticas das suas fontes sociais. Em acréscimo, destaca-se que:

A teoria institucional, também denominada de institucionalismo, constitui o resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários, principalmente, da ciência política, da sociologia e da economia, visando examinar a relação de mútua influência entre organizações, os setores organizacionais e as estruturas normativas e culturais que envolvem o ambiente organizacional, que modelam e sustentam a estrutura e a ação das organizações (SANTANA, MÁRIO E SEDIYAMA, 2009, p. 205).

Dillard, Rigsby e Goodman (2004) definem a teoria institucional como a maneira de pensar sobre estruturas organizacionais formais e o caráter dos processos sociais, historicamente, ligados ao mundo no qual estas estruturas se desenvolvem. Assim, a teoria institucional pode ser usada para avaliar qualquer tipo de organização,

porque todos os organismos tendem a ser organismos institucionalizados, apesar de ser em graus diferentes (SCOTT, 1995).

A Teoria Institucional, na esfera da Teoria das Organizações, tem se destacado em três enfoques que podem ser observados na análise de estudos de sistema de controle gerencial (GUERREIRO, 2005). Estas abordagens podem ser destacadas da seguinte maneira: (i) Velha Economia Institucional (*OIE - Old Institutional Economics*), (ii) Nova Economia Institucional (*NIE - New Institutional Economics*) e (iii) Nova Sociologia Institucional (*NIS - New Institutional Sociology*). Apesar de que estas teorias resultaram da convergência de teóricos vindos de várias correntes, principalmente, da ciência política, da sociologia e da economia, elas partilham um interesse comum pelos temas instituição e mudança institucional (GUERREIRO, 2005; SANTANA, MÁRIO e SEDIYAMA, 2009).

A abordagem teórica sob a ótica da Velha Economia Institucional (OIE) foi concebida pelos economistas com intuito de melhorar o ambiente dos agentes econômicos. “A OIE rejeita os pressupostos de racionalidade individual e individualismo metodológico na análise do desenvolvimento e mudança dos sistemas sociais, assumindo que os agentes atuam em um contexto social, no qual normas e valores moldam o comportamento de cada indivíduo” (COLAUTO E ALMEIDA, 2013, p. 8).

Assim, a teoria Institucional, sob ótica da Velha Economia Institucional (*OIE - Old Institutional Economics*) assevera que “a instituição é o principal objeto de análise dos estudos e não mais o comportamento racional e maximizador dos indivíduos tomadores de decisões, conforme aceito pela teoria neoclássica” (NETO & COLAUTO 2010, p. 65). A conceituação de instituição é relevante, embora não exista uma definição simples e amplamente aceita de instituição.

Guerreiro, Pereira e Lopes (2004) definem instituições como conjuntos congelados de preferências estruturadas, regras, procedimentos e arranjos acerca dos quais ações são permitidas, proibidas ou mesmo incentivadas. Burns e Scapes (2006) acrescentam que uma instituição é uma forma de pensamento ou ação de alguma prevalência e permanência, que é incorporada nos hábitos de um grupo ou costumes de um povo. Assim, as instituições podem ser consideradas como imposição de forma e coerência social sobre a atividade humana, ou seja, através da produção contínua e reprodução de hábitos de pensamento e ação (SCAPENS, 1994).

Para Crubellate (2007), as instituições somente adquirem a suposta estabilidade que as caracteriza mediante à contínua reação estratégica dos atores e sistemas sociais por elas afetados, que as toma como base de ação e reforça ou questiona, por meio das próprias respostas que elas estimularam. De modo geral, pode-se concluir que as instituições são padrões normativos que definem o que é seguido no grupo, sociedade, legítimos, ou modos esperados apropriados de ação ou relação social (SCAPENS, 1994).

Em relação à Nova Economia Institucional, prega-se que são as instituições que moldam os processos cognitivos dos agentes individuais (SCAPENS, 1994). Fundamenta-se na teoria da agência e na teoria dos mercados e hierarquias, que retratam o conceito de custos de transação para explicar a utilização de práticas ineficientes e idiossincráticas em organizações concretas ou na descrição de processos de mudança, conducentes à situações de (suposto) equilíbrio (SANTANA, MÁRIO & SEDIYAMA, 2009).

Quanto à Nova Sociologia Institucional (NSI), Burns (2000b) explica que tende a direcionar o seu esforço em estudar o ambiente macro, "instituições. Santana, Mário e Sedyama (2009) explicam que a NSI se caracteriza por representar uma oposição clara às perspectivas baseadas no pressuposto de racionalidade dos atores organizacionais e na procura de modelos econômicos que aperfeiçoem a relação custo/eficiência". Para a NSI, as instituições são constituídas de estruturas (pilares) reguladoras, normativas e cognitivas.

2.2 Sistemas de controle gerencial

Aguiar e Guerreiro (2008) explicam que as organizações vêm adaptando, continuamente, os seus sistemas de controle gerencial, em termos de sua ênfase e das práticas empregadas. Burns e Vaivio (2001) expõem que estudiosos, gestores ligados a negócios e consultores têm envidado esforços no sentido de desenvolver técnicas de contabilidade gerencial, que atendam aos requisitos informacionais e que auxiliem gerentes de negócios para tomadas de decisões seguras, incentivadas pela tecnologia. De acordo com Oyadomari et al (2010), o propósito do Sistema de Controle Gerencial (SCG) é influenciar os gestores a atingirem os objetivos organizacionais, os quais, muitas vezes, são conflitantes principalmente em relação à dimensão temporal. Controle gerencial é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros de uma

organização para implementar as estratégias de uma organização (ANTHONY & GOVINDARAJAN, 2008, p. 6).

Sendo assim, os sistemas de controle gerencial auxiliam os gestores a movimentar a organização em direção aos seus objetivos estratégicos. Deste modo, sistemas de controle gerencial estão diretamente ligados com as estratégias da organização permitindo que as mesmas consigam alcançar os seus objetivos. Santana, Mário e Sedyama (2009) expõem que, para identificar qual ferramenta melhor se adéqua à realidade da empresa, tem sido criado um aspecto de estudos, visto que muitos gestores adotam determinadas ferramentas sem levar em conta o contexto em que a organização está inserida. Assim, adotar um sistema de controle gerencial, sem o devido cuidado e sem ter em conta o ambiente socioinstitucional da organização, provavelmente, resultará em resistências ou no fracasso do mesmo (SCAPENS, 2006).

Sangster et al. (2009) apresentam alguns motivos que levam ao fracasso de sistemas de controle gerencial, como é o caso das implementações de ERP, como sendo menos bem-sucedidas por conta de adotarem uma filosofia de implementação de TI tradicional, ao invés de uma filosofia de implementação de ERP. Ou seja, se concentraram na substituição dos sistemas de relatórios financeiros e ignoraram os benefícios que poderiam advir, a partir do projeto e implementação de um sistema que unificasse as operações de toda a organização. Para isso, é preciso fazer a formulação da estratégia com base nos objetivos da organização, de modo a permitir que se consiga alcançar os objetivos preconizados, no momento da implementação de um sistema de controle gerencial.

2.3 Mudança organizacional

A Mudança organizacional tem sido objeto de vários estudos e debates, na literatura da contabilidade gerencial (RIBEIRO & SCAPENS, 2006; BURNS & SCAPENS, 2000). Com os avanços das tecnologias de informação, os mercados altamente competitivos e as diferentes estruturas organizacionais obrigaram as organizações a incorporar novas práticas de gestão para atender às exigências que se impõem (BURNS & SCAPENS, 2000).

A mudança organizacional pode ser compreendida por uma perspectiva que associa, intensamente, a mudança à dimensão estratégica da organização, permitindo que a mesma consiga alcançar os seus objetivos de modo eficaz (BERGUE, 2010).

Oliver (1991) argumenta que os atores são propensos a se envolver na avaliação crítica das práticas atuais, quando estas práticas institucionalizadas começarem a entrar em conflito com os critérios de eficiência e eficácia. Burns e Scapens (2000b) sugerem que os gestores estarão mais bem posicionados para influenciar o caminho de programas de mudança dentro de suas próprias organizações, bem como antecipar potenciais problemas, ao longo do caminho, permitindo o sucesso na implementação de sistemas.

Scapens (1994) explica que é preciso existir um monitoramento reflexivo que permita analisar as rotinas existentes, se estão sendo cumpridas, todavia, por sua vez, pode incentivar adaptações e modificações e, possivelmente, até mesmo, a eventual substituição de tais rotinas. Estes procedimentos podem ser introduzidos com novas ideias, técnicas e incorporados dentro de rotinas institucionalizadas existentes que podem ser consideradas como “mudança evolutiva”. Por outro lado, podem ser criadas novas instituições, conhecidas por “mudança revolucionária”. Isso fará com haja a renegociação de acordos compartilhados existentes de atividades organizacionais e a interrupção de conflito intraorganizacional (SCAPENS, 1994).

Assim sendo, mudanças que são efetuadas nas organizações, para que sejam bem-sucedidas, precisam da aceitação das pessoas que atuam dentro dela, ou seja, realizar mudanças apenas nos desenhos da organização não é garantia de que haja mudança, fazendo com que os hábitos e rotinas permaneçam inalterados, mesmo quando são modificadas as regras (BURNS & SCAPENS, 2000). Siti-Nabiha, Scapens (2005) argumentam que a mudança que não esteja alinhada com as instituições existentes pode resistir. Ou seja, tornar-se em práticas que são inconsistentes com aquelas instituições em uso.

Angonese e Lavarda (2014) explanam que existe entendimento de que as pessoas que operacionalizam a mudança devem possuir conhecimentos e habilidades que permitam a implementação desta mudança aumentando, com isso, a possibilidade do sucesso na implementação do projeto. A expansão e o tipo de mudança podem ser influenciadas pela resistência organizacional na divulgação de normas e rotinas, principalmente se as mesmas desafiam significados e valores existentes.

Kotter e Schlesinger (1986) sugerem que, na implantação de mudanças, os indivíduos devem estar alinhados com os projetos e participarem, ativamente, do processo, recebendo informações de modo a despertar o comprometimento com o projeto de mudança que se deseja realizar. Assim, para os autores, há quatro razões comuns que levam os recursos humanos a resistirem frente as propostas de mudança:

(1) um desejo de não perder algo de valor; (2) uma incompreensão da mudança e suas implicações, como a falta de confiança; (3) uma crença de que a mudança não faz sentido para a organização; (4) uma pequena tolerância em relação à mudança.

Para lidar com essas questões elencadas e com intuito de melhorar a implementação de sistemas de controle gerencial, Huy (2001) desenvolveu um modelo de análise com quatro tipos ideais de intervenção que deveriam ser considerados na mudança estratégica planejada: 1) intervenção de comando; 4) intervenção do corpo técnico; 2) intervenção de capacitação; e 3) intervenção de socialização. Enquanto os dois primeiros tipos possuem a capacidade de modificar o desenho (estruturas formais e processos de trabalho), apenas com a adoção dos dois últimos tipos ideais é que será possível modificar o uso (crenças e inter-relações sociais).

Na mesma linha de pensamento, Seo e Creed (2002) propuseram um modelo baseado na visão dialética de Benson (1977), pautado nas contradições e *práxis*, que permitem explicar a mudança institucional. Este modelo ajuda compreender questionamentos tais como: de qual contexto surge a necessidade de mudança? Quando e como os atores organizacionais reconhecem a necessidade de mudança? (SEO; CREED, 2002; BURNS; BALDVINSDOTTIR, 2005; WANDERLEY e SOEIRO, 2016).

2.4 Mudança sob enfoque de Seo e Creed

De modo geral, pode-se inferir que a teoria institucional tem dado suporte para explicar mudanças institucionais, pautada nos postulados e nas ações dos atores organizacionais provenientes tanto interna, quanto externamente às instituições (WANDERLEY, 2012).

Seo e Creed (2002), com base na concepção dialética e aperfeiçoada, na perspectiva dialética de Benson (1977), propõem um quadro que permite colmatar a lacuna que a teoria institucional não havia considerado, buscando explicar a mudança institucional em torno de quando e como os atores decidem rever o seu comportamento institucionalizado (BURNS; BALDVINSDOTTIR, 2005; MAJOR; RIBEIRO, 2009).

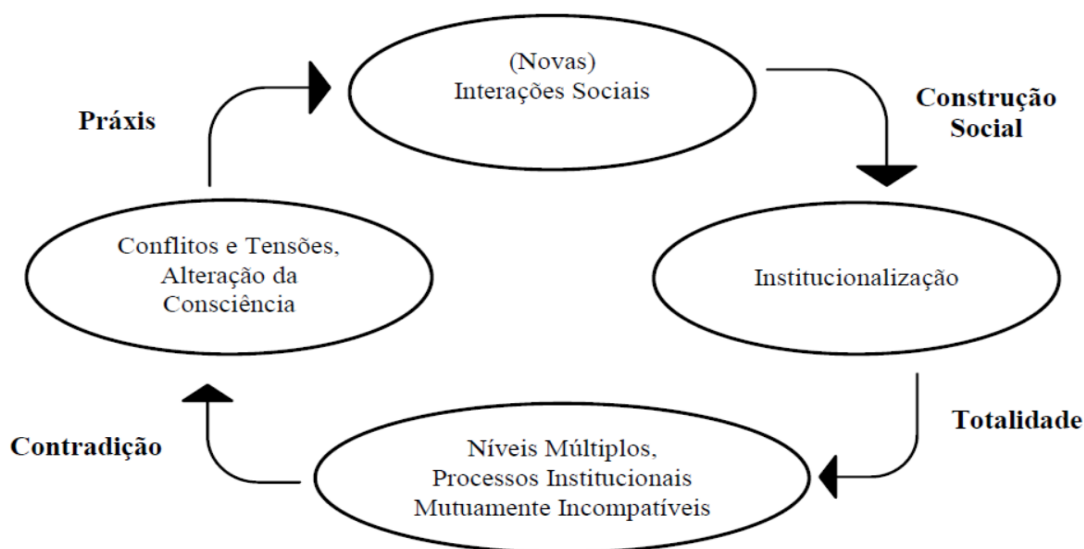
Assim, a proposta de Seo e Creed (2002) foi identificar os mecanismos concretos que delineiam como os arranjos institucionais criam várias inconsistências e tensões, dentro e entre os sistemas sociais (contradições) e, ainda, como as contradições podem transformar os atores sociais embutidos em agentes da própria mudança

institucional. No entanto, a abordagem dialética de Benson (1977) pode ajudar a explicar os processos sociais que não são levados em consideração, pelas teorias convencionais.

Wanderley *et al.* (2011, p.115) expõem que a principal base que sustenta esse quadro “é a visão de que a mudança institucional pode ser entendida como um resultado das interações as contradições institucionais e as *práxis* humanas”. Assim, a institucionalização em uma organização, precisa superar o problema de agência presente (WANDERLEY, 2012).

Para compreender o processo de institucionalização e a mudança institucional, com base na proposta dialética de Benson (1977), Seo e Creed (2002) desenvolveram a figura 1, que apresenta quatro princípios básicos: Construção social, totalidade, contradições e *práxis*.

Figura 01 – Institucionalização e Mudança Institucional



Fonte: Seo e Creed (2002, p. 226).

Conforme pode ser constatado na figura 1, existe uma interligação dos quatro princípios em que, cada um, poderá ajudar no processo de institucionalização. A construção social centra-se no processo social através do qual as relações previsíveis ordenadas são produzidas e reproduzidas. Através de interações humanas, que são dirigidas por interesses e poder das pessoas, os padrões sociais são, gradualmente, construídos. Eventualmente, um conjunto de arranjos institucionais é estabelecido e

continuamente reproduzido (SEO; CREED, 2002). No entanto, os processos podem não ser planejados e estarem incoerentes com os acordos estabelecidos, ocasionando conflitos e, conseqüentemente, a mudança social (BENSON, 1977).

Em relação ao segundo princípio da dialética que é a totalidade, Benson (1977) explica que este faz referência às ligações de padrões sociais construídos. Assim, qualquer estrutura não deve ser vista como um fenômeno separado, mas, sim, como algo integrante de um todo maior, concreto e nunca um fato isolado ou abstrato. No entanto, apesar de contemplar o todo, ressalta a autonomia de suas partes (SEO E CREED 2002).

Seo e Creed (2002) apontam como sendo quatro as fontes de contradições institucionais: ineficiência técnica, não adaptabilidade, incompatibilidade institucional e desalinhamento de interesses. Seguem, portanto, enfatizando que o acúmulo destas contradições, dentro das instituições, fornece sementes para que a mudança ocorra.

As *práxis* são definidas como a reconstrução livre e criativa de padrões sociais, com base em uma análise fundamentada nos limites e as potencialidades de presentes formas sociais (SEO E CREED 2002).

2.4.1 Contradições Institucionais

O conceito de contradição é a base fundamental do modelo proposto por Seo e Creed (2002), por explicar como que os agentes embutidos institucionalmente podem ser desafiados a mudar as suas crenças, modos, bem como os comportamentos tidos como certo (BURNS; BALDVINSDOTTIR, 2005). Neste sentido, os processos institucionalizados, já alinhados e estabelecidos no princípio da construção social, podem apresentar, em seus arranjos, contradições, rupturas, inconsistências e incompatibilidades (BENSON, 1977).

As contradições entre as ordens sociais podem não só fomentar a estabilidade institucional, mas também podem ser uma condição necessária (embora não suficiente) para a mudança institucional (ABRAHAMSSON, GERDIN, 2006), mas as contradições institucionais podem conter as sementes da mudança institucional (WANDERLEY E SOEIRO, 2016). Dito de outro modo, as contradições são as fontes essenciais que impulsionam a mudança institucional, mas elas, por si só, não conduzem necessariamente à mudança institucional (WANDERLEY & SOEIRO, 2016). Burns;

Baldvinsdottir (2005) explicam que, apesar de as contradições poderem criar condições para a mudança institucional, é a práxis que faz a mudança acontecer.

Portanto, a mudança bem-sucedida é aquela que reúne maior número de “contradições que vai permitir a práxis humana introduzir mudanças institucionais na organização” (WANDERLEY & SOEIRO, 2016 p. 50). Assim, Seo e Creed (2002) concluem que o contexto da mudança institucional está vinculado às suas fontes de contradições. Por último, na sequência serão apresentadas e descritos cada um deles, para permitir entendimento em relação ao contexto da presente pesquisa.

2.4.2 Fontes de contradições institucionais

No processo de institucionalização, podem emergir quatro fontes de contradições as quais podem surgir, a longo prazo, como subprodutos dos processos de institucionalização. Assim, as fontes de contradições institucionais, segundo Seo e Creed (2002) são: ineficiência técnica, não-adaptabilidade, incompatibilidade institucional e desalinhamento de interesses. Os autores seguem argumentando que, apesar de as fontes de contradições estimularem a mudança, nem toda organização irá produzir todos ao mesmo tempo, mas um ou a combinação de uma das quatro fontes.

2.4.3 Ineficiência técnica

De acordo com as premissas fundamentais da teoria institucional, discutidas por Dimaggio e Powel (1983) e elencados por Seo e Creed (2002), o sucesso de uma organização depende de fatores como a eficiência técnica, para ganhar legitimidade de modo a dotar as organizações de recursos necessários, por intermédio do isomorfismo, buscando incorporar novas práticas. Porquanto, “a conformidade isomórfica com as disposições institucionais vigentes para obter legitimidade pode ser à custa da eficiência técnica” (WANDERLEY E SOEIRO, 2016 p. 50). Como implicação, as práticas de controle gerencial são utilizadas como símbolos, a fim de manter a aparência da legitimidade e, portanto, acabam por ficar desligados das atividades técnicas e dos processos administrativos (WANDERLEY, 2012).

Popik (2013 p. 44) explica que “as práticas contábeis, sob a perspectiva da organização devem suprir necessidades de legitimidade e, conseqüentemente, atentar-se com menos intensidade no desempenho de suas técnicas”. A partir disso, surge, então, a primeira fonte de contradição, provocada quando os arranjos institucionais entram em

conflito com as atividades técnicas e exigências de eficiência da organização (SEO; CREED, 2002).

Seo e Creed (2002 p. 226) expõem que, apesar de as “organizações institucionalizadas tomarem decisões que melhoram tanto a sua legitimidade e a eficiência técnica, a curto prazo, essas decisões facilmente tornam-se de qualidade inferior, se as novas soluções de ideais não são constantemente obtidas e adotadas” Neste sentido, os autores levantam questionamentos das práticas e estruturas que são inferiores, que se perpetuam, ao longo do tempo, nas organizações e, ainda, problematizam: como arranjos institucionais impedem soluções eficientes? Assim, nasce a segunda fonte de contradição institucional, a não-adaptabilidade.

2.4.4 Não-Adaptabilidade

Devido a algumas ineficiências e outros fatores envolvendo sistemas de controles existentes, as organizações procuram encontrar alternativas com implementação de novos sistemas de controles. Conforme abordado por Wanderley e Soeiro (2016), as contradições podem emergir a partir da não-adaptabilidade ao meio ambiente externo.

Seo e Creed (2002 p. 228) explicam que “embora que a institucionalização seja um processo adaptativo, as instituições tendem a ser tanto psicologicamente e economicamente bloqueado e, em certo sentido, isolado e não respondem às mudanças em seus ambientes externos”. Popik (2013) conclui que quando os processos não se adequam com a organização, não se consegue responder ao ambiente externo, criando uma fonte de contradição. Neste contexto, arranjos sociais institucionalizados entram em conflito.

2.4.5 Incompatibilidade Institucional

A terceira fonte de contradição está relacionada à conformidade interinstitucional que cria incompatibilidades interinstitucionais, consoante Wanderley e Soeiro (2016). Os autores seguem argumentando que a conformidade está ligada com as disposições institucionais específicas e, muitas vezes, leva a entrar em conflito com instituições alternativas. Seo e Creed (2002) descrevem que “a conformidade com certas medidas institucionais, dentro de um nível ou setor, em particular, pode causar conflitos ou inconsistências com os arranjos institucionais de diferentes níveis ou setores”.

Popik (2013) explica que incompatibilidade institucional, acontece quando sistemas que foram institucionalizados entram em conflito com outros sistemas ou controles alternativos, ou seja, que são usados pela empresa ou departamento. Seo e Creed (2002, p. 228) reiteram o “aumento da heterogeneidade entre os setores institucionalizados, aumentando a interligação funcional e estrutural entre os setores, e reduz a capacidade de controlar e coordenar esses setores no nível social”. Isso reforça o aumento das contradições institucionais.

2.4.6 Desalinhamento de interesses

Segundo as premissas sugeridas por Meyer e Rowan (1977) e apresentadas por Seo e Creed (2002), as organizações estão incorporadas em ambientes institucionais pluralistas que, muitas vezes, são imbuídos de prescrições acentuadamente inconsistentes para a ação, todos suportados por mitos racionalizados. Na visão dos defensores da perspectiva dialética, os arranjos institucionais são vistos como produtos que são submetidos a disputas políticas, por atores que têm interesses divergentes assim como poder assimétrico, desigual (SEO; CREED, 2002).

Assim, a contradição de desalinhamento de interesses acaba se consolidando, quando os atores que detém maiores poderes políticos acabam por institucionalizar seus interesses e os demais atores, insatisfeitos agem em prol da mudança, ou seja, essa contradição baseia-se em potenciais adversários institucionais, cujos interesses e ideias não são adequadamente atendidas pela ordem existente (POPIK 2013, p.46).

Portanto, essa disputa de poder existente nas organizações acaba fazendo com que haja o desalinhamento de interesse.

2.4.7 Práxis

A perspectiva dialética adota a visão de que as contradições institucionais são as forças essenciais para a condução da mudança institucional, mas, elas, em si só, não são os pressupostos para que a mudança ocorra, são as *práxis* humanas que determinam a mudança (SEO E CREED, 2002).

Benson (1977) descreve que o objetivo das *práxis* é a reconstrução livre e criativa de padrões sociais com base em uma análise fundamentada, tanto os limites

quanto as potencialidades das atuais formas sociais. Para Seo e Creed (2002), *práxis* pode ser um conceito principal para conciliar duas propriedades, aparentemente, incompatíveis da teoria institucional: enraizamento institucional e agência de transformação.

Seo e Creed (2002) explicam que as *práxis* humanas funcionam como mecanismo mediador que reformula a ideia de que qualquer arranjo social é, socialmente, construído como o argumento de que uma alteração em qualquer arranjo social exige um processo de reconstrução social, por parte dos habitantes daquela estrutura social. Assim, Benson (1977) acrescenta que as *práxis* têm um papel importante que auxilia a compreender os processos de mudança institucional, estabelecendo a relação entre enraizamento institucional, as contradições, os atores e a mudança institucional.

Segundo Seo e Creed (2002, p. 5), *práxis* tem três componentes: (1) “atores autoconscientes” ou de compreensão crítica das condições sociais existentes em que seus interesses e necessidades não estão satisfeitos (2) “atores mobilizados”, enraizados em novos entendimentos coletivos do institucional e arranjos próprios, e (3) “atores multilaterais” ou de ação coletiva, para identificar os arranjos sociais existentes e próprios.

Nesse sentido, os atores organizacionais devem desenvolver ações que permitam com que a mudança ocorra. Assim, podem ser destacadas as reuniões, treinamentos, cursos e ação coletiva (BRUNS; NIELSEN, 2006; SHARMA; LAWRENCE; LOWE, 2010; WANDERLEY; SOEIRO, 2016).

2.6 Estudos Semelhantes

Com intuito de criar uma base conceitual do tema, foi desenvolvida uma busca dos trabalhos que utilizaram o modelo descrito por Seo e Creed (2002), com objetivo de compreender o marco das pesquisas, bem como analisar os resultados e limitações das pesquisas anteriores, de modo a obter contribuições para realização deste estudo. Assim, foi realizada uma busca na base de dados dos periódicos Capes, *Scopus*, Biblioteca Digital Brasileira de Dissertações e Teses, foram utilizadas as seguintes palavras chaves: *Seo e Creed*, *institutional contradiction*, *práxis*, *institutional change*, *contradição institucional*, *mudança institucional*.

Nessa direção, para a seleção dos estudos, foi usada a leitura dos resumos de forma a compreender se os mesmos abordavam a mesma temática pretendida nesta dissertação. Muitos dos estudos encontrados foram excluídos por não se enquadrarem com a proposta da referida pesquisa. Para tal, foram selecionados 3 estudos internacionais e 3 nacionais, por estarem de acordo com proposta desta dissertação.

Os estudos sobre contradições institucionais e *práxis* humanas teve seu marco com o estudo de Seo e CREED (2002), baseado na visão dialética de Benson (1977) e nos quatro princípios: construção social, totalidade, contradições e *práxis*. Seo e Creed (2002) propuseram um modelo conceitual fundamentado nas contradições e as *práxis* humanas. Este modelo tem como ponto chave as contradições que impulsionam para que a mudança ocorra. Assim, os autores realizaram um estudo empírico no qual identificaram quatro tipos de contradições: insuficiência técnica, incompatibilidade institucional, não adaptabilidade, desalinhamento de interesse.

Burns e Baldvinsdottir (2005) realizaram um estudo empírico com o objetivo de investigar a mudança na gestão contábil, em uma organização farmacêutica multinacional, do Reino Unido. O estudo foi desenvolvido com base na abordagem teórica de Seo e Creed (2002). Foi caracterizada como uma pesquisa longitudinal, com período de análise de cinco anos, nos meados da década de 1990. Foram realizadas 24 entrevistas de forma individual e, cada entrevista, teve a duração entre uma e três horas.

Os autores concluíram com similaridade a Seo e Creed (2002) quanto à sua proposição que, sobre condições de forte não adaptabilidade, lacunas de eficiência e incompatibilidade interinstitucional, mediada por crise institucional, a *práxis* da mudança institucional será maior à medida que sejam observadas as condições criadas para a quebra revolucionária de inércia institucional. Com isto, os autores verificaram, no estudo, uma situação de inércia, apoiada pelas filosofias gerenciais e estruturas organizacionais, que priorizou pesquisa e *marketing*, por muitos anos.

Sharma, Lawrence, Lowe (2010) analisaram as mudanças em torno da implementação de práticas de Gestão de Qualidade Total (TQM) que fazem parte das práticas mais amplas de controle dentro da Telecom Fiji Limited (TFL). Os autores buscaram identificar quais foram as contradições que impulsionaram a implementação das práticas de TQM. Constataram que devido à súbita mudança dos regulamentos institucionais, de público para privado, os funcionários estavam encontrando dificuldade para se adaptar ou não conseguiam se adaptar aos novos objetivos empresariais, ocasionando uma contradição institucional.

Após todas as etapas do processo serem desenvolvidas, os resultados permitiram concluir que as práticas de TQM tornaram-se parte dos hábitos da administração e dos funcionários, pois estas estavam sendo promulgadas e reproduzidas, ou seja, apresentavam indícios de que foram institucionalizadas. A exemplo de tais atividades, as reuniões da equipe de ação se tornaram atividades rotineiras. Com isso, os autores concluíram que as contradições institucionais desempenharam um papel fundamental para o processo de mudança.

No âmbito nacional, Pipok (2013), com o objetivo identificar como as contradições institucionais e as *práxis* impulsionaram o processo de mudança do controle gerencial, em uma Cooperativa de Santa Catarina, especificamente, verificou que as contradições institucionais que impulsionaram a implementação do planejamento estratégico e o papel das *práxis* humanas para que este artefato de controle gerencial fosse institucionalizado, na cooperativa pesquisada. A pesquisa caracterizou-se, quanto aos objetivos, como descritiva, quanto ao procedimento, em estudo de caso, seguida de abordagem qualitativa. As informações foram coletadas por meio de entrevistas com os diretores, gerentes e consultor da empresa, assim como documentos e observações para o objeto de estudo. Foram coletadas dez entrevistas, na sede da cooperativa, com duração de, aproximadamente, uma hora para cada entrevistado, no período de fevereiro a março, de 2013.

Os autores conseguiram identificar duas fontes de contradições: ineficiência dos controles gerenciais realizados pela cooperativa e desalinhamento de interesses entre gerentes e dirigentes, assim como entre gerentes do mesmo nível hierárquico, permitindo inferir que foram estas contradições institucionais que estimularam a mudança no objeto pesquisado.

O trabalho de Wanderley e Soeiro (2016) objetivou examinar um caso de insucesso de mudança na contabilidade gerencial, em uma companhia privatizada de energia elétrica. O principal método de coleta de dados, neste estudo, foram as entrevistas semiestruturadas e presenciais. Num período de 6 meses, foram realizadas 50 entrevistas, totalizando 64 horas de entrevistas, sendo também utilizados, como fonte de informações, documentos da empresa e conversa informal. A implantação do BSC iniciou-se, em 2005, quando a *holding* decidiu que todas as organizações do grupo iriam adotar o BSC, como medidor de desempenho. Porém, no caso da Electra, o sistema não foi capaz de substituir o sistema de controle orçamentário e de medição de desempenho que havia sido institucionalizado, no ano de 2000, logo após a privatização.

Portanto, os autores concluíram com base na pesquisa realizada, que o principal motivo do fracasso da institucionalização BSC, na Electra, foi o fato de que esta implementação não foi provocada pelo acúmulo de contradições institucionais.

Santos *et al.* (2017) desenvolveram um estudo com objetivo identificar quais fontes de contradições institucionais foram acumuladas, para que a empresa realizasse mudanças na contabilidade. Para isto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, através de entrevistas com diretores, gerentes e demais colaboradores, para identificar as contradições institucionais que se acumularam, levando a organização ao processo de mudança. Os resultados apontaram para a falta de organização e eficiência técnica, por parte da empresa terceirizada, para a prestação dos serviços ao nível de exigência da entidade estudada.

Com efeito, nota-se que os estudos analisados na vertente de Seo e Creed (2002) demonstram conclusões e contribuições significativas para o entendimento da mudança institucional, contradições e *práxis* humanas, contribuindo para a teorização, bem como para a prática das organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo serviu para demonstrar os procedimentos metodológicos que caracterizaram o desenvolvimento desta dissertação, mostrando os caminhos que a mesma pretendeu percorrer para alcançar os objetivos propostos. Para tal, primeiramente foi apresentado o desenho de pesquisa. Em seguida, foram apresentadas as classificações deste estudo, segundo as estratégias de planejamento de pesquisa. A seção seguinte apresenta aspectos referentes ao instrumento de pesquisa utilizado, ou seja, o estudo de caso. E, por fim, foi apresentada a forma de análise e tratamento dos dados e as limitações do estudo.

3.1 CARÁTER TEÓRICO – METODOLÓGICO

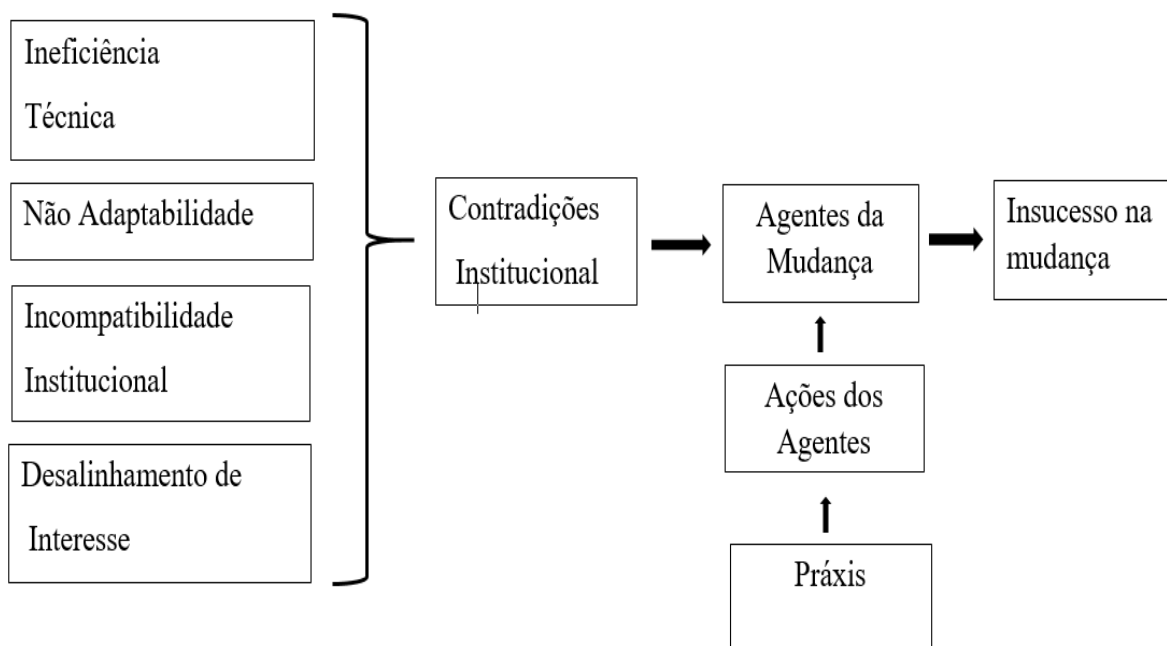
3.1.1 Teoria de base

Uma teoria deve oferecer um conjunto de meios de representação conceitual e simbólica dos dados de observação e, ainda, constituir um conjunto de regras de inferências que vai possibilitar estudar e compreender os fenômenos existentes e estabelecer a sua relação, utilizando meios científicos (MARTINS & THEÓPHILO, 2009).

Diante do exposto, como base teórica, destaca-se a teoria institucional, no presente estudo, não com a intenção de utilizá-la, diretamente ou desenvolver conceitos da mesma, mas como lente para análise da presente dissertação. Será usado o modelo teórico proposto por Seo e Creed (2002), baseado na visão dialética de Benson (1977) para explicar o insucesso na implementação do sistema de controle de vendas e estoques, na instituição em estudo.

3.1.2 Desenho da pesquisa

Para a visualizar as categorias de análise e melhor interpretação da presente pesquisa, a figura 2 apresenta o desenho da pesquisa, com intuito de melhor compreensão do estudo.

Figura 2: Desenho da pesquisa

Fonte: Adaptado de Popik (2013).

3.1.3 Constructo e Variáveis da pesquisa

À medida em que o pesquisador busca soluções para um determinado problema ou testa as hipóteses de uma pesquisa, existe a necessidade de demonstrar, com clareza e precisão, o significado dos principais termos, conceitos, definições e os constructos utilizados. Este processo permite validar e dar confiabilidade à pesquisa (MARTINS e THEÓPHILO, 2007).

Para realização desta pesquisa foram apresentadas as categorias e subcategorias que serviram como base para analisar o processo da implementação da mudança que ocorreu no sistema de controle de vendas e estoques da organização. O quadro 1 mostra as categorias, subcategorias e a descrição dos elementos que foram analisados:

Quadro 1: Categorias e subcategorias de análise

Categoria	Subcategoria de análise	Descrição
Contradições	Ineficiência Técnica	Ocasionada quando os arranjos institucionais entram em conflito com as atividades técnicas e exigências de eficiência da organização, ou seja, quando os princípios organizacionais e a parte técnica não estão em conformidade (SEO; CREED, 2002)
	Não Adaptabilidade	Ocasionado quando os arranjos que foram institucionalizados na organização não se adaptam para com o ambiente externo (SEO; CREED, 2002; WANDERLEY, 2012)
	Incompatibilidade Institucional	Ocasionado quando os sistemas que foram institucionalizados acabam entrando em conflitos com sistemas e ou controles que já são utilizados pela empresa ou por seus departamentos (SEO; CREED, 2002)
	Desalinhamento de Interesses	Ocasionada devido por potenciais adversários institucionais, cujos interesses e ideias não são adequadamente atendidas pela ordem existente (SEO; CREED, 2002)

Continua...

Continua...

Categoria	Subcategoria de análise	Descrição
Práxis	Agentes da mudança	São os responsáveis pela ação humana, de natureza política, que embora incorporada em instituições existentes, tendem a influenciar e garantir a mudança nos processos e arranjos institucionais (SEO; CREED, 2002; BURNS; BALDVINSDOTTIR, 2005).
	Ações dos agentes	São práticas desenvolvidas pelos agentes para que a mudança ocorra nas organizações (WANDERLEY, 2012).
Mudança Institucional	Rotinas diárias	As rotinas diárias tornam-se institucionalizadas quando são amplamente aceitas pela organização, de forma que se tornam inquestionáveis (BURNS; SCAPENS, 2000).
	Intensidade de uso	As mudanças podem ter diferentes intensidades de uso e utilidade nas organizações em que os processos foram implementados (CHENHALL, 2003).
	Inconsistência dos sistemas	Para que o processo seja institucionalizado, este deve superar os processos já implementados, sem inconsistências (WANDERLEY, 2012).

Figura: Adaptado de Popik (2013).

3.2.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA ABORDADA

A estratégia de pesquisa abordada, nesta dissertação, tratou-se de um estudo de caso único. A metodologia de estudo de caso tem como objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade Trivínos (2012). O estudo de caso “faz o tratamento de eventos complexos, pressupõem um maior nível de detalhamento das relações dentro das organizações, entre os indivíduos e as organizações, bem como os relacionamentos que estabelecem com meio ambiente que estão inseridos” (MARTINS & THEÓPHILO, 2007 p. 62). A adoção desta metodologia permitiu, por intermédio das entrevistas, identificar as contradições, presente no processo de mudança do sistema em estudo.

3.2.2 Instrumentos de coleta de dados

Com intuito de realizar uma abordagem ampla e obter respostas acerca das contradições institucionais na empresa em pesquisa, conforme a questão norteadora desta dissertação, foram utilizadas três fontes evidências, apresentadas por Steke (1995) como meio de contribuir para o aumento da validade e confiabilidade, em estudo de caso e, ainda, para permitir a triangulação de dados. São apresentadas, assim, as seguintes fontes: entrevistas, levantamento documental e a observação.

O levantamento documental ocorreu com o objetivo de identificar evidências que ajudaram na compreensão do fenômeno em estudo. Este levantamento foi feito nas visitas realizadas na empresa, através de relatórios, e-mails e *prints* do sistema de controle, estoques e vendas da empresa. Conforme destacado por Martins & Theóphilo (2009), o levantamento documental visa a busca de dados, informações e evidências que podem ser encontrados em diversos tipos de documentos escritos ou não. Assim, pretendeu-se, com o levantamento, a identificação de qualquer evidência que auxiliou na compreensão do insucesso no processo de implementação do sistema, consultando relatórios, atas e, ainda, qualquer documento que estivesse relacionado ao sistema e que pudesse ajudar.

Para melhor compreender os possíveis pontos a serem tratados e de forma a buscar maior número de informações que pudessem ajudar no trabalho, fez-se reunião com um dos responsáveis pelo processo de implementação do sistema de controle, estoques e vendas da empresa, com intuito de discutir eventuais pontos, bem como disponibilizar os documentos necessários para análise e evitar possíveis vieses,

conforme apresentado no quadro 4. Assim, o levantamento documental foi realizado nas visitas de campo, efetuadas pelo pesquisador.

O segundo passo na condução desse estudo foi usado sob a forma de entrevista semiestruturada, que serviu como caminho para desvendar e buscar fatos da realidade do caso em estudo. A entrevista semiestruturada ocorreu por meio de um roteiro pré-estabelecido, mas foram introduzidas algumas questões que não estavam previstas e que ajudaram a captar todas as informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa. Assim, para alcançar os objetivos já citados, foi utilizado um instrumento contendo 24 questões abertas, adaptadas a partir de roteiros de entrevista já testados em trabalhos anteriores (PIPOK 2013).

As entrevistas ocorreram de modo individual, com 8 gestores e membros da organização, conforme apresentado no quadro, a seguir:

Quadro 2: Entrevistados da pesquisa

Nº	FUNÇÃO	IDADE	TEMPO DE EMPRESA/ANOS	DURAÇÃO /MINUTOS	CÓDIGO
1	Assist. Financeiro	28	10	45	Sujeito 1
2	Contador 1	26	6	30	Sujeito 2
3	Contador 2	27	5	25	Sujeito 3
4	R. Implementação	26	9	1h30	Sujeito 4
5	Caixa recebedor	24	6	28	Sujeito 5
6	Faturista	20	2	30	Sujeito 6
7	Atendente	23	3	35	Sujeito 7
8	Auxiliar contábil	22	4	25	Sujeito 8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para realização das entrevistas, foi usado o recurso de gravação para registrar todas as informações e, ainda, para garantir a concentração do pesquisador junto ao entrevistado. Para a definição dos profissionais entrevistados, foi levada em consideração todos aqueles que possuíam domínio do sistema e, conseqüentemente, ter trabalhado com o mesmo e, posteriormente, fazer parte do quadro de funcionários da organização, consultado no quadro da descrição de cargos.

As entrevistas foram realizadas no período de dezembro/2018 a março/2019, com 24 perguntas semiestruturadas e com 8 entrevistados diferentes. A terceira e a última etapa foram as observações realizadas com base nas visitas de campo efetuadas

pelo pesquisador, de forma a compreender o processo dentro da organização, para identificar as contradições que ocorreram no momento da implementação do sistema de controle de vendas e estoques.

Assim, nesta dissertação, foi usada a observação direta, uma vez que ocorreu no ambiente físico, onde o pesquisador pode monitorar, reagir e registrar os fatos à medida que foram acontecendo. Para permitir um controle por parte do pesquisador, foi usado um plano de observação, no intuito de garantir maior confiabilidade e validade ao instrumento (GIL, 2012; COOPER & SCHINDLER 2003). Para dar confiabilidade ao estudo e permitir a triangulação de dados, foram analisados os relatórios contábeis, estoque, fiscal, *e-mails*, *prints* dos erros, movimentação e vendas, gerados pelo sistema em estudo. Isto foi, previamente, conversado com o responsável da implementação do sistema, o qual acompanhou, desde o início do processo.

Dessa forma, de acordo com as visitas preliminares realizadas na empresa e familiarização com o fenômeno estudado, foram definidos alguns documentos para análise, conforme mostra o quadro 4, o que contribuiu para o enriquecimento do trabalho.

Quadro 4: Principais Documentos Analisar

DOCUMENTOS A SER ANALISADOS DURANTE A PESQUISA
Planejamento da Implementação do Sistema
Atas de reuniões
Padrões, Gráficos e Relatórios do Sistema de Vendas e Estoque
Organograma da Empresa
E-mails
Prints da Tela do Sistema
Procedimentos e políticas de administração internas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses documentos possibilitaram o enriquecimento e complementação das informações que foram obtidas nas entrevistas e nas observações, desenvolvendo, assim, uma triangulação dos métodos de coleta. A triangulação foi usada como uma alternativa de validação, ampliando a profundidade e consistência das condutas metodológicas.

3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise, optou-se pela técnica qualitativa, conhecida como análise de conteúdo, para identificar os fatores que contribuíram para o insucesso na implementação do sistema em estudo. Conforme etapas adaptadas de Bardin (2016), efetuou-se: i) identificação dos documentos e leitura flutuante; ii) codificação; iii) categorização e iv) tratamento dos dados. Após a realização das entrevistas, fez-se a transcrição das mesmas, foi realizada a leitura dos mesmos (i), foi feita, ainda, a localização das contradições, por meio das unidades de análise (ii) e categorias (iii), advindas da literatura sobre o tema.

Foi usado, também, para análise de dados, o modelo proposto por Seo e Creed (2002), para explicar como as contradições e as *práxis* contribuíram para o insucesso na implementação de um sistema de controle de vendas e estoque, em uma instituição do terceiro setor de Maringá-PR.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Descrição da Empresa

A empresa que se constituiu *locus*, para presente pesquisa, atua no segmento de atividades de organizações religiosas e filosóficas, localizada em Maringá, ao norte do Paraná. Possuem diversas filiais espalhadas pelo país, lojas que comercializam diversos itens ligados à atividade que a organização exerce. Atualmente, a empresa mantém um cartel de, aproximadamente, 12.000 itens à venda, com uma previsão de faturamento anual de 5.000.000.00 reais, somente na filial de Maringá-PR.

A seleção da referida empresa se deu por conta de uma oportunidade que o pesquisador teve junto à organização e à disponibilidade demonstrada em participar no estudo. Também, pelo fato de a mesma passar por uma mudança planejada, em seu Sistema de Controle Gerencial (SCG), especificamente, na área comercial, com intuito de melhorar o controle interno, bem como atender as exigências que se impõem.

O grupo em questão está no mercado, há mais de um século, atuando neste ramo de atividade e possui uma área comercial responsável pela comercialização dos livros e diversos materiais que compõem o portfólio da organização. O estudo foi realizado na filial localizada na cidade de Maringá, a qual se encontra no mercado, há pouco menos de meio século. Conta com 70 funcionários, dos quais 7 compõem, diretamente, a área comercial. Por questões de confidencialidade acordada entre o pesquisador e os membros da organização, o nome da empresa não será divulgado, de forma não colocar em causa o planejamento e os objetivos da organização. Portanto, foi adotado um nome fictício, denominado GPL.

Nos últimos nove anos, a empresa passou por mudanças substanciais em seus sistemas de controle, em sua área comercial. A necessidade da mudança surgiu por intermédio das reclamações recebidas, advindas do pessoal que trabalha, diretamente, com o sistema que fornecia as informações. Assim, por intermédios de relatórios, *e-mails* e das dificuldades apresentadas pelo sistema em relação ao seu funcionamento, referente às falhas na contabilização dos estoques e problemas relacionados com a parte técnica do sistema que teve o apoio da alta administração, essa por sua vez, decidiu apoiar a mudança para implementação de um sistema que incorporasse as insuficiências que o antigo sistema apresentava para poder atender as necessidades dos usuários, principalmente, no acompanhamento da venda direta.

O sistema de controle de vendas e estoques usado na área comercial da empresa em estudo foi desenvolvido e implementado por uma equipe de desenvolvedores da própria organização responsável pelo controle e manutenção do mesmo para atender as demandas existentes. Também, de forma a incorporar todas as insuficiências que o anterior sistema apresentava, uma mudança planejada foi iniciada, em 2009, com o apoio da alta administração, porém, não resultou naquilo que se esperava. Apesar do desenvolvimento e implementação do sistema de controle de vendas e estoques ter consumido recursos como tempo e dinheiro, envolvendo pessoas de diversas áreas da organização, após 9 anos, acabou não resultando na mudança desejada, ou seja, não havia atendido os objetivos esperados pela organização.

4.1.2 ANÁLISE DOS DADOS

As informações captadas por meio das entrevistas, juntamente com os demais documentos levantados, ao longo da pesquisa, serão analisadas, nesta seção, através da análise de conteúdo. Optou-se, então, por utilizar a análise das relações que visa, dentre outros pontos, estabelecer as relações que os elementos/categorias apresentam ao longo dos materiais analisados. Denominada, também, de análise das coocorrências, busca-se, aqui, extrair dos materiais analisados:

As relações entre os elementos da mensagem, ou, mais exatamente, dedica-se a assinalar as presenças simultâneas (concorrência ou relação de associação) de dois ou mais elementos na mesma unidade de contexto, isto é, num fragmento de mensagem previamente definido (BARDIN, 2016, p. 259-260).

Com o intuito de iniciar a análise dos dados, de acordo com a metodologia adotada, se identificou categorizações que permitiram a realização desta análise. As categorias foram definidas, previamente e, algumas, de acordo com a frequência em que apareceram nas respostas dos entrevistados e coadunasse com a estrutura em que foram montados os blocos de perguntas na entrevista.

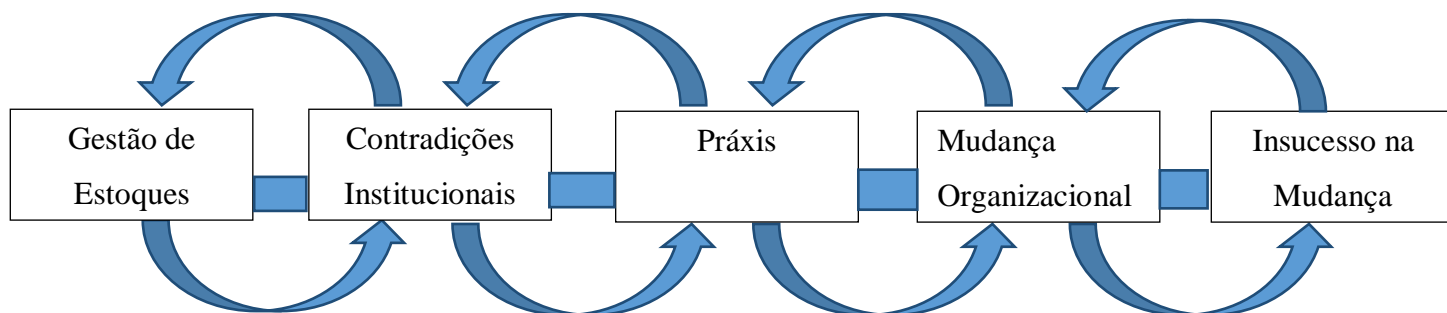


Figura 3: Unidades de registros e categorizações da análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor

A presente seção se dividirá em subseções, com o intuito de esmiuçar cada uma destas cinco categorias.

4.1.3 1ª CATEGORIA DE ANÁLISE: GESTÃO DE ESTOQUES

A Contabilidade apresenta duas funções relevantes que dizem respeito ao auxílio quanto ao controle, dentro das organizações, e serve como subsídio para a tomada de decisões. Quanto ao controle, é importante que a empresa possua os dados corretos para execução de suas ações e, num estágio posterior, acompanhar se estas ações foram realizadas corretamente e se estão dentro dos valores anteriormente planejados. Mais precisamente, na gestão de estoques, o controle é muito importante, pois reflete, direta e significativamente, na eficiência operacional e na parte financeira da empresa.

Com o acompanhamento dos estoques, pode-se transformar os dados em informações úteis que vão possibilitar melhor administração das operações da empresa, e assistência junto à tomada de decisões e, para isso, é necessário que sua gestão esteja alinhada com os objetivos organizacionais.

Nas entrevistas realizadas, procurou-se levantar os dados sobre a implantação do sistema de vendas e estoques, com gestores e membros da organização. Os respondentes estão envolvidos em toda a cadeia de implementação do sistema de vendas e estoques, sendo eles o assistente financeiro (Sujeito 1), o contador 1 (Sujeito 2), o contador 2 (Sujeito 3), o responsável em implementar o sistema (Sujeito 4), o caixa recebedor (Sujeito 5), o faturista (Sujeito 6), o atendente (Sujeito 7) e um assistente

temporário (Sujeito 8). Com esta estratificação, buscamos enxergar o processo como um todo, buscando a visão de todos os ângulos possíveis, na tentativa de evidenciar os motivos do insucesso na implementação do sistema de vendas e estoques, dentro desta organização.

Por meio das entrevistas, foi possível investigar a respeito da identificação dos respondentes, quais suas formações e o tempo de atuação na empresa, conforme apresentado nos quadros 1 e 2.

Quadro 5. Formação Acadêmica dos Respondentes.

ÁREA DE FORMAÇÃO	SUJEITOS
Administração	2, 3, 5 e 7
Ciências Contábeis	1
Graduando em Ciências Contábeis	3, 4, 6 e 8

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 6. Tempo de atuação e cargo que desempenham na organização.

CARGO	TEMPO NO CARGO	TEMPO NA EMPRESA
Assistente Financeiro	4 anos	10 anos
Contador 1	1 ano	6 anos
Contador 2	9 meses	5 anos
Responsável implementar Sistema	2 anos	9 anos
Caixa Recebedor	6 meses	3 anos
Faturista	1 ano	1 ano
Atendente	2 anos	3 anos
Assistente	2 anos	2 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

Podemos identificar que a maioria dos participantes tem conhecimento da área administrativa e/ou contábil, sendo formados ou estudando na área e, isso, facilita o entendimento a respeito da importância de Gestão de Estoques, na empresa. Além disso, saber quais as vantagens na implementação de um sistema eficiente, que seja preciso nas suas informações, facilitando o processo de vendas da organização.

Um dos pontos reportados na organização diz respeito a erros no processo de devolução de mercadoria quando ocorre o cancelamento de uma nota fiscal. A nota é cancelada, mas o produto não é devolvido ao estoque, conforme relatado por um dos

funcionários do setor. Isto se verifica conforme print da tela do sistema, que está no apêndice B.

Para repassar esta informação, os funcionários abrem um chamado no sistema e encaminham informações complementares que evidenciam o erro que está acontecendo. Em *prints* de tela, retirados do próprio sistema, é verificado que a nota fiscal relativa a um produto específico (Jogo da Memória – Smilinguido Azul) embora já esteja cancelada no sistema, não voltou para o estoque. Este erro acaba trazendo muitos problemas para a gestão de estoque, pois a loja deixa de vender produtos, uma vez que eles não estão listados no estoque. Podemos evidenciar este problema no sistema de gerenciamento de estoque na fala de alguns respondentes:

Sujeito 2 – Apesar desse sistema apresentar vários problemas, porque as vezes é gerado uma informação e ele acaba processando outra informação daí eles estão querendo implementar um outro sistema que vai funcionar via internet, porque geralmente quando você tem um problema tinha que abrir um chamado para relatar o ocorrido para o centro de desenvolvimento e até eles verem e resolver a situação, acaba demandando muito tempo, se fosse um sistema online ele já era visto na hora e problema seria resolvido no momento.

Sujeito 8 –...as falhas que o sistema apresenta como as falhas na geração do relatório, falha na contabilização dos estoques.

Sujeito 5 – ...porque era necessário para controlar a entrada e saída dos produtos para ver se bate ou não ou existe algum extravio etc.

Sujeito 4 – ...nós usamos um sistema que não era completo e para fazer alguns controles como controle de estoque nós tínhamos que usar sistemas paralelos de forma a complementar...

A necessidade de manter a Gestão de Estoques ficou evidenciada na fala dos entrevistados e a preocupação que se deve ter, para evitar divergências nas informações, ajudando os gestores a ter uma informação precisa quando necessitam tomar uma decisão segura. Por isso, é muito importante a implementação de um sistema eficiente que venha preencher estas lacunas, que não induzam a organização ao erro.

A segunda categoria aborda as contradições institucionais que podem influenciar o processo de mudança, dentro da empresa.

4.2.4 2ª CATEGORIA DE ANÁLISE: CONTRADIÇÕES INSTITUCIONAIS

As contradições institucionais, segundo a dialética de Benson (1977), estão concentradas nos processos contínuos e, à longo prazo, por meio dos arranjos organizacionais que podem ser produzidos, mantidos ou transformados. Como já visto, anteriormente, podemos classificá-los como ineficiência técnica, não adaptabilidade, incompatibilidade institucional e desalinhamento de interesses. Podemos dizer que as categorias Controle de Estoque e Contradições Institucionais se relacionam quando analisamos os documentos obtidos na empresa e na resposta das entrevistas.

Em relação à categoria de Contradições Institucionais, podemos identificar algumas situações evidenciadas nas entrevistas roteirizadas em relação a vários quesitos, sejam relacionados à ineficiência técnica, não compatibilidade ou incompatibilidade institucional. Nas entrevistas, não localizamos nenhuma evidência de que tenha ocorrido alguma contradição, em virtude do desalinhamento de interesses de qualquer um dos respondentes da pesquisa, já que todos identificam a necessidade de a empresa adotar um novo Sistema de Estoques, que venha a ser mais eficiente para a realização de suas tarefas e, conseqüentemente, para o sucesso da empresa.

Podemos destacar algumas falas relacionadas às Contradições Institucionais, pelos entrevistados, no quadro abaixo:

Quadro 7: Contradições Institucionais apontadas pelos respondentes

CATEGORIA	FALA DOS RESPONDENTES	SUJEITO
Contradições Institucionais	“apesar do sistema deixar a desejar em algumas vezes acabando não atendendo exigências do contexto atual.”	Sujeito 1
	“Apesar desse sistema apresentar vários problemas , porque as vezes é gerado uma informação e ele acaba processando outra informação daí eles estão querendo implementar um outro sistema que vai funcionar. ” “ sistema dá uma travada isso causa um certo desconforto tanto para nós como para os clientes ”	Sujeito 2

	<p>“fazendo que houvesse muitas vezes diferenças de estoques e com isso acarretava a perda de ativos da entidade.”</p> <p>“estavam perdendo muito dinheiro pois os sistemas a qual usavam não estavam conseguindo atender as demandas das unidades’</p>	<p>Sujeito 3</p>
	<p>"sistema que não era completo e para fazer alguns controles como controle de estoque nós tínhamos que usar sistemas paralelos.”</p> <p>“complementando todas insuficiências que sistema anterior não contemplava.”</p> <p>“você pode fazer controle por ele, porém, ele abre falhas para mal manuseio”</p> <p>“eu mesmo me lembro que já cheguei a usar 5 sistemas paralelos a esse”</p>	<p><i>Sujeito 4</i></p>
	<p>“para controlar a entrada e saída dos produtos para ver se bate ou não ou existe algum extravio”</p> <p>“cara que maneja o sistema não especializado nessa área colocava imposto errado colocava quantidade de produto errado dava problema na hora de fazer a venda.”</p>	<p><i>Sujeito 5</i></p>
	<p>“devido que o nosso sistema antigamente não correspondia a expectativa, no caso deste que usamos agora vira e mexe ele trava ou não efetua atividade que foi ordenada”</p> <p>“são vários os problemas que o sistema apresenta ao emitir uma nota por exemplo”</p>	<p><i>Sujeito 6</i></p>
	<p>“percebido todos os dias, imagina eu que trabalho diretamente com os clientes, no ato de atendimento com uma fila e o sistema trava ou mesmo produtos que foram cadastrados, mas não aparece no estoque”</p>	<p><i>Sujeito 7</i></p>

	<p>“necessidade diminuir ou mesmo eliminar todas a lacunas apresentadas no sistema anterior.”</p> <p>“falhas na geração do relatório, falha na contabilização dos estoques.”</p> <p>“era necessário face os problemas que sistema apresenta.”</p>	Sujeito 8
--	--	-----------

Fonte: Elaborado pelo autor

O levantamento das informações, por meio da aplicação das entrevistas, permite afirmar que a maioria dos participantes da pesquisa identificou o problema relacionado ao controle de estoques e vendas na organização, o que se apresenta, então, como um desafio para a organização na implementação de um novo Sistema de Controle de Estoques e Vendas que possa sanar as incompletudes dos sistemas utilizados, anteriormente.

Conforme observado por Seo e Creed (2002), as contradições institucionais criam condições para que a mudança aconteça, pois acabam proporcionando conflitos e tensões dentro da organização que despertam a necessidade de mudança. Podemos verificar esta situação quando observamos as respostas da questão 10, do roteiro de entrevistas: “Qual foi o momento em que foi percebido que realmente era necessária uma mudança no sistema de controle de vendas e estoque?”, dentre as respostas, destacaram-se:

Sujeito 1 - Algo que nós fomos percebendo, no dia a dia, e as reclamações vão chegando à alta administração.

Sujeito 2 - Todo dia a gente percebe e todo dia ele dá um problema, agora acabou de dar um problema lá, as vezes esse problema atrapalha, porque tem muita gente para ser atendida e simplesmente o sistema dá uma travada.

Sujeito 5 - Cara que maneja o sistema não é especializado nessa área, colocava imposto errado, colocava quantidade de produto errado, dava problema na hora de fazer a venda.

Sujeito 7 - Isso acaba sendo constrangedor, por isso que nós que trabalhamos com o sistema levamos essa preocupação e a alta administração acatou, está pensando trocar.

Ao longo das respostas dos 8 sujeitos, contabilizou-se 28 vezes a palavra *controle* e suas variáveis: controlar e controlava. Outras palavras que se destacaram nas respostas relacionadas à Contradição Institucional são: sistema, problema, informação, implementar e necessidade, as quais ajudam a compor a figura elaborada, através do *software* – nuvem de palavras.

Figura 6: Palavras mais utilizadas nas respostas dos sujeitos



Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando o exposto, destaca-se que há uma importante compreensão, por parte dos diversos funcionários da organização, sobre a importância de um bom sistema de controle de vendas e estoques, pois sua otimização visa trazer mais vantagens e lucros para a empresa. Uma vez que as contradições institucionais trazem conflitos e criam a necessidade de alterações e mudanças que acabam sendo colocadas em prática, por meio das *práxis* humanas, isto nos leva à análise da terceira categoria que está relacionada a essas *práxis*.

4.3 3ª CATEGORIA DE ANÁLISE: PRÁXIS

Durante a análise das respostas, buscou-se identificar as *práxis* humanas, localizando os agentes, diretamente, envolvidos no processo de mudança do sistema, dentro da organização.

Por meio da definição já apresentada por Seo e Creed (2002), podemos dizer que houve participação de agentes internos, dentro do processo de mudança, pois os funcionários, durante o desenvolvimento de suas atividades, foram identificando a necessidade de mecanismos de controle mais eficientes. Mas, podemos evidenciar, mesmo que não relatado, diretamente, pelos respondentes da pesquisa, que os agentes de mudança, de certa forma, também podem ser externos à organização, uma vez que as estruturas organizacionais internas podem se ver impelidas a mudar, em virtude de demandas externas, como mudanças tecnológicas e por solicitação de clientes.

Nesse caso específico, podemos citar que outras organizações semelhantes se utilizam de softwares modernos e eficientes, que podem trazer vantagem competitiva às suas empresas, além da reclamação dos clientes que não conseguiram efetuar suas compras devido às falhas de informação no estoque e que chegaram à alta administração, por meio do relato dos funcionários.

Quando questionados a respeito da *práxis*, sobre quem foram os agentes envolvidos no processo de mudança, se eram pessoas internas ou externas à organização, a maioria dos respondentes chegou à conclusão de que o sistema foi pensado pelo centro de desenvolvimento de sistemas, dentro da própria organização, sendo acompanhado por um outro grupo de pessoas, também de dentro da empresa, que foram os responsáveis em acompanhar todo este processo. Logo, todos acreditam que os agentes de mudança sejam internos.

De acordo com o Sujeito 4, os agentes de mudança, de certa forma, também podem ser externos à organização, podemos evidenciar isso quando ele relata "mas a gente recebe consultorias externas no caso de que as pessoas internas não consigam selecionar ou, se fosse necessário, alguém formado numa área específica, então buscava-se consultoria externa e, até mesmo, para acompanhamento, para saber se está sendo feito de maneira certa".

Em relação à preparação dos agentes de mudança que iriam participar do processo de implementação, foi questionado se eles receberam treinamento para tal. Foi informado pelo Sujeito 2 que ele não foi treinado para isso. Evidenciou-se isto em sua fala: "no meu caso específico mesmo, não tive curso e nem uma formação específica, mas acabei aprendendo com outros que estavam no mesmo cargo que eu e também aprendendo no dia a dia". Essa fala diverge do sujeito 3 quando relata que: "houve uma reunião de orientação feita na USB, com sede em Curitiba, com todos os contadores de área de loja da USB".

Para o sujeito 7, isso não fica evidente; "eu não posso especificar muito bem essa questão", mas a falta específica de treinamento aos responsáveis pela implementação fica visível na fala dos sujeitos: 1 – "Sim, mas acredito que poderia se ter feito quanto a preparação principalmente aos responsáveis pela implementação no local"; sujeito 6: "Ah, cara, eles podem melhorar na preparação deles, porque eles fazendo um bom trabalho isso acaba refletindo para nós".

Quanto à percepção dos respondentes a respeito da interferência do perfil profissional dos agentes de mudança, durante todo o processo, alguns acreditam que há interferência, sim, que a organização deveria ter proporcionado um preparo melhor para estes agentes (Sujeitos 2, 1, 7); o restante acredita que o perfil profissional dos agentes interfere na implementação, mas não se posiciona quanto aos motivos desta interferência.

Todos os sujeitos pesquisados indicam que não houve necessidade de substituição de pessoas para que o plano de mudança fosse desenvolvido. Em relação à forma como foi operacionalizada a implementação do sistema de vendas e estoque, de acordo com o sujeito 4, são várias as etapas que levam a esta implementação, como podemos identificar em sua fala:

Tá, então, o primeiro passo foi esse de levantamento de opiniões e estabelecer cronogramas das atividades como por exemplo no mês janeiro sugestão de melhorias e reclamação e de ferramentas configurar todas os produtos que são vendidos, porque é a alma do negócio. Isso está a acontecer com o sistema novo, nesse momento já tivemos reuniões com todos os responsáveis de todas regiões para definir o que desejamos que fosse incorporado ou mesmo uma apresentação prévia do sistema novo com sugestões de melhorias. Por fim, foi passado para gente fazermos a configuração para inserir o sistema novo como por exemplo quando dá um erro no meu sistema aqui, as vezes dá erro em outra parte, mas como região é cadastrado de modo diferente, então, para existir uma uniformização será entregue numa pessoa que fará um cadastro com um código único. Tirou-se tudo que é duplicidade imigramos um banco de dados único. Essas questões estão sendo acautelados no sistema novo, porque nesse sistema que está sendo usado, tinha funcionado como espécie de uma imposição as ordens eram dadas a partir de cima e nós tínhamos que cumprir apenas. Não existia essa modalidade de consulta que está acontecendo agora de consulta, porque isso vai ajudar no sucesso da implementação do novo sistema, porque estamos sendo achado no processo.

Segundo o sujeito 2, esse processo de operacionalização é feito por meio digital e, podemos constatar isso, quando ele relata: "É feito mais por *e-mail*, onde são apresentados os problemas e são resolvidos". Esta informação é confirmada pelo sujeito 7, quando ele responde: "Eu sei que a comunicação é feita via chamado que, geralmente é realizado por *e-mail*, telefone etc".

Confirma-se esta informação quando, por meio dos *prints* de telas do Sistema de controle de vendas e estoques, podemos verificar o erro reportado, em relação ao estoque. Os funcionários, quando pesquisam os produtos no sistema, só acham determinados *kits*, mas quando fazem a mesma busca na situação do estoque, confirmam que todos os produtos estão cadastrados. Isto é prejudicial para a organização, pois como não aparecem os produtos no catálogo, não é possível a realização da venda. E isto é demonstrado pelo registro da ocorrência feita pelo funcionário e, por intermédio de um *e-mail*, será descrita e pode ser constatada, no apêndice B:

Assunto: Erro na tabela de produtos

Descrição: Boa tarde,

Ao tentar procurar os produtos eles não aparecem, aparece somente esses kits conforme o anexo 1, entretanto ao pesquisar em situação de estoque aparece todos os produtos cadastrados.

Tentei mudar a opção de tabela, mas não aparece mais essa opção como antes.

Não está sendo possível faturar nada na loja.

Quando questionados se houve alguma resistência para a implementação do sistema de controle de vendas e estoque, a maioria confirmou que houve resistência. Essa resistência surge devido ao medo do desconhecido, à mudança do *status quo* e outros fatores, por causa do novo (KOTTER E SCHLENGIR, 1986). Alguns acreditam que as resistências foram de caráter natural, relacionado ao medo do desconhecido, como podemos destacar nas respostas dos sujeitos 1: "Sim, o novo é sempre desafiador e isso faz com as pessoas fiquem com medo, porque estão acostumados a fazer de um jeito e, quando muda, tem sempre essa resistência."; sujeito 3: "Sim, algo novo e as dificuldades que o sistema apresenta"; sujeito 8: "Sim houve resistência por ser algo novo. Falhas no sistema, o sistema trava, isso fez com os utilizadores classificassem o

sistema como ruim”. Em contrapartida, outros acreditam que somado a isto, existiram outros fatores que provocaram esta resistência ao sistema como insegurança (tanto pelo desafio quanto pelo volume de trabalho) e pela falta de conhecimento. Isto pode ficar claro na fala dos seguintes sujeitos:

Sujeito 2: Houve, sim, resistências, mas como não havia muito que se fazer apenas devíamos nos adaptar e aprender a trabalhar com o mesmo, diferente do sistema novo onde estamos a dar a nossa contribuição, então isso poderá melhor significativamente.

Sujeito 4: ham... com certeza que houve resistência na implementação, o exemplo bem prático é que você está bem confortável, você tem medo do novo geralmente, uma ferramenta que você usa há cinco anos você está acostumado a pessoa já sabe resolver os problemas, mesmo que dê problemas, mas eu consigo resolver e também a questão de estar acostumado com o sistema X, a parte operacional é tranquilo, mas parte do sistema é mais complicado.

Sujeito 5: Sim, sempre há resistência, porque aumenta trabalho, as pessoas geralmente são mais preguiçosas, se outro sistema está atendendo porque mudar ne?

Sujeito 7: Houve resistência na implementação do sistema, porque segundo o que pessoal conta que praticamente esse sistema foi imposto e não houve diálogo entre os dois grupos.

4.4 4ª CATEGORIA DE ANÁLISE: MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional pode ser bem ou mal sucedida. Várias medidas podem ser implementadas, mas, ao final, não se institucionalizam, pois há motivos que não cooperam para este processo. No caso desta organização em estudo, vários foram os fatores que contribuíram para o insucesso da mudança. Alguns deles estão relacionados a algumas fontes das contradições institucionais, que podem ser verificadas por meio do sistema de controle de vendas e estoque utilizado pela empresa.

De acordo com Seo e Creed (2002), a mudança organizacional pode se desenvolver, a partir de fontes de contradições institucionais, ou seja, a *práxis* humana emerge, a partir destas contradições e os interesses e ideias se voltam às práticas para o desenvolvimento da mudança. Mas o que podemos perceber é que não houve aumento desta *práxis* e nem de arranjos que pudessem se transformar num processo efetivo de mudança organizacional.

Vários fatores como conhecimento e habilidades dos funcionários envolvidos na mudança, treinamentos de pessoal, processo de planejamento e envolvimento de

funcionários podem influenciar na institucionalização da mudança, conforme destacado nos trabalhos de Bruns e Nielsen (2006), Sharma, Lawrence e Lowe (2010) e Wanderley e Soeiro (2016), no entanto, nas entrevistas, o que pudemos observar é que estes fatores não foram utilizados, positivamente, no processo de mudança organizacional.

Podemos identificar isso quando vemos a fala do Sujeito 3, que relata que houve uma preparação específica dos agentes envolvidos na mudança, mas que, segundo relatos, a mesma não havia sido suficiente. O mesmo respondente se contradiz quando afirma que, no seu caso, não teve nenhum curso ou treinamento e que foi aprendendo com outros que desempenhavam cargo semelhante na empresa ou, mesmo, na utilização do sistema dia a dia. Outro exemplo que confirma a falta de envolvimento dos funcionários é o relato do sujeito 7, ao afirmar que as características dos agentes de mudança interferiram no processo, pois eles tiveram pouca formação para implementar o novo sistema, além de evidenciar a pouca participação e consulta aos funcionários que realmente utilizariam o sistema, criando até uma certa resistência, visto que o sistema veio imposto pela alta administração e não houve diálogo entre estes grupos.

Embora tenha se criado a necessidade de uma mudança organizacional com a implementação de um novo sistema de controle de estoques e vendas, as incompletudes e falhas do sistema não o tornaram viável para a plena aceitação e utilização pela empresa. Ficam evidentes estas falhas do sistema, quando verificamos as falas do sujeito 8, sobre o sistema utilizado:

Esse sistema ficou muito defasado, ficou muito antigo né ... então ficou pesado, porque vai chegando os produtos novos, vai carregando banco de dados e fica ruim na hora da venda. Outra coisa dava muito problema de imposto porque cada produto tem o seu imposto e cara que maneja o sistema não especializado nessa área colocava imposto errado colocava quantidade de produto errado dava problema na hora de fazer a venda.

Essa situação também é compartilhada pelo sujeito 4, quando ele fala que o sistema não está sendo mais eficiente para a empresa:

Devido algumas reclamações apresentadas em relação a algumas deficiências no sistema atual apresentados principalmente pelos utentes do sistema fez com despertasse interesse da alta administração no sentido de realizar mudança para poder resolver as deficiências

apresentados pelo sistema atual. Ou também acontecia que o sistema dava erro ou não funcionava ou mesmo não tinha a função que se pretendia. Eu, Luiz no meu caso particular percebi isso, porque eu trabalhei com o sistema desde 2011 a 2016, mas em 2016 teve uma posição do pessoal que havia determinado em mudar para um sistema que incorporasse todas as necessidades, fiscais, financeiras em todos os estados, ele tem que contemplar tudo e não pode faltar nada ou apresentar algumas insuficiências como o sistema atual e também será um sistema web, então indiferente da máquina onde você esteja pode acessar, porque o sistema que nós usamos hoje é local e se for instalar algum programa deverá ser instalado em todas máquinas do Brasil. Isso vai permitir se houver alguma atualização no link irá atualizar para todo mundo.

Essas contradições institucionais, encontradas na empresa, dizem respeito a conflitos que acabam se formando, pois, os arranjos já institucionalizados na organização não se adaptam mais ao modelo externo e porque os sistemas, de alguma forma, entram em desacordo com sistemas ou controles que já são utilizados na empresa. Podemos destacar este desalinhamento dos sistemas, quando analisamos a questão 22, da entrevista roteirizada, que trata a respeito das incompatibilidades e inconsistências encontradas após o processo de implementação do sistema de controle de vendas e estoques na organização em comparação ao sistema que já estava sendo utilizado. Destacamos alguns destes apontamentos:

Sujeito 2 – ...acho que ele dá muita falha no estoque quando é introduzido uma informação parece que a mesma não entra ou mesmo é distorcida por isso quando nós contamos os estoques acaba dando muitos problemas com os estoques gerando assim uma disparidade.

Sujeito 5 – Sim... conforme argumentei nas questões anteriores o sistema apresentou algumas dificuldades relacionadas com a questão operacional, o sistema trava, dá erro na contabilização dos estoques entre outros.

Sujeito 7 – Cara, posso dizer que chegou mesmo no limite e não dá para segurar mais, são coisas que acontecem todo dia, hoje acontece daqui a duas semanas pode acontecer a mesma coisa e não dá para prever, isso acaba atrapalhando no nosso trabalho, por isso é inevitável essa mudança. Já aconteceu assim que comecei a trabalhar nesse cargo novo um amigo meu acabou me alertando que se acontecer algo assim, você resolve desse jeito.

Sujeito 8 – O sistema apresenta algumas falhas como por exemplo travar o sistema, emitir relatório com erros.

4.5 5ª CATEGORIA DE ANÁLISE: INSUCESSO NA MUDANÇA

A última categoria diz respeito ao resultado do processo de implementação de mudança institucional. Neste caso analisado, o resultado foi de insucesso, uma vez que o Sistema de Estoques implementado não cumpriu com todas as necessidades da empresa. Este insucesso trouxe novas contradições institucionais que levam a organização, novamente, ao ponto inicial: a necessidade da troca do sistema de estoque e vendas por algo que possa sanar as demandas de toda a organização.

Fica evidenciado este insucesso ao analisarmos as respostas dos diversos sujeitos desta pesquisa, quando questionados se havia alguma incompatibilidade, inconsistência com os sistemas que já estavam sendo utilizados, após os processos de implementação:

Sujeito 2: acho que ele dá muita falha no estoque quando é introduzido uma informação parece que a mesma não entra ou mesmo é distorcida por isso quando nós contamos os estoques acaba dando muitos problemas com os estoques gerando assim uma disparidade.

Sujeito 1: Sim, falha no sistema.

Sujeito 7: Sim, cada dia surge problemas que deve ser resolvido como falhas nos relatórios gerados entre outros.

Sujeito 5: Sim... conforme argumentei nas questões anteriores o sistema apresentou algumas dificuldades relacionadas com a questão operacional, o sistema trava, dá erro na contabilização dos estoques entre outros.

Sujeito 8: O sistema apresenta algumas falhas como por exemplo travar o sistema, emitir relatório com erros.

Outra questão interessante diz respeito à pergunta: “Na sua opinião, porque depois de muito tempo de uso do sistema, a organização pretende mudar?”. Existem vários motivos que podem facilitar ou dificultar a mudança organizacional. Entre eles, podemos citar aspectos culturais, participação dos funcionários, comunicação, entre outros. Assim, analisando as respostas das entrevistas, pudemos verificar que a maioria dos sujeitos identificava o problema, o que deveria ser feito, mas não tinha tanta abertura para expor suas idéias, não era consultada, pelos desenvolvedores do sistema, para aprimorar as funções executadas pelo mesmo.

A impressão que se passava era a de que iam arrumando os problemas, conforme iam surgindo, somente tapando buracos, mas que, de fato, o sistema não havia sido pensado como algo totalmente novo, visando melhorias. O entendimento que fica, ao final deste processo, evidenciado pela resposta da maioria dos sujeitos participantes, é de que os usuários que vão operacionalizar o sistema devem ser consultados, pois podem agregar e muito durante o processo, seja com ideias ou sugestões pra se evitar problemas que eles já estão acostumados a lidar ou para listar as dificuldades apresentadas, durante o uso do sistema.

Além disso, também se verificou a importância de melhor preparar as pessoas que estão, diretamente, ligadas à implementação do sistema, com treinamentos específicos e capacitação técnica, para tentar sanar todos os percalços enfrentados durante este processo de mudança, a fim de evitar embates e resistências entre os atores organizacionais. Deste modo, por meio desta última categoria analisada, surgiram dúvidas quanto aos fatores que se tornaram determinantes para este insucesso na organização e este constituiu o objeto da última subseção desta análise.

4.5.1. FATORES DETERMINANTES PARA O INSUCESSO

Ao analisarmos as entrevistas, ficou evidente que um dos aspectos que devem ser levados em consideração na implementação de qualquer sistema de controle é o diálogo entre a alta administração e o setor operacional, algo que foi salientado pelos entrevistados desta pesquisa. Segundo informações coletadas, um primeiro passo para a abertura deste diálogo é o levantamento de opiniões das pessoas atuantes no processo de implementação e utilização do novo sistema, além do estabelecimento de um cronograma de atividades para execução do planejamento deste novo sistema que a organização pretende implementar, conforme relatado pelo sujeito 4:

Tá então, o primeiro passo foi esse de levantamento de opiniões e estabelecer cronogramas das atividades como por exemplo no mês janeiro sugestão de melhorias e reclamação e de ferramentas configurar todas os produtos que são vendidos, porque é a alma do negócio. Isso está a acontecer com o sistema novo, nesse momento já tivemos reuniões com todos os responsáveis de todas regiões para definir o que desejamos que fosse incorporado ou mesmo uma apresentação prévia do sistema novo com sugestões de melhorias. Por fim, foi passado para gente fazermos a configuração para inserir o sistema novo como por exemplo quando dá um erro no meu sistema aqui, as vezes dá erro em outra parte, mas como região é cadastrado

de modo diferente, então, para existir uma uniformização será entregue numa pessoa que fará um cadastro com um código único. Tirou-se tudo que é duplicidade imigramos um banco de dados único.

Isso demonstra diferenças em relação à implementação do primeiro sistema, em que, claramente, não houve consultas em relação à sua utilização. Podemos evidenciar esta falta de diálogo nas seguintes falas:

Sujeito 2 – Eu acho que antes de implementar o sistema, eles deveriam ter vindo aqui, porque tudo era aprendido no dia a dia como mexer no sistema quando dá um problema ou mesmo tendo alguma dificuldade relacionado com o sistema tem que ligar para lá para saber como que funciona.

Sujeito 8 – ..., mas do que eles relatam era necessário mais ações formativas e consultas junto ao pessoal operacional, porque são eles que convivem com os problemas no dia a dia.” “...porque não tinha sido dado autonomia para alterar as coisas, as ordens vinham de cima a parte operacional tinha que cumprir.

Sujeito 5 – No caso administração definia o que tinha que ser implementado e a gente só cumpria ou executava, apesar não bater muito, mas era essa que tinha que tem para controlar os estoques.

Sujeito 7 - mas posso realçar que houve pouca formação dos agentes e também houve pouca consulta dos agentes que realmente implementaram o sistema.

Sujeito 4 - nesse sistema que está sendo usado, tinha funcionado como espécie de uma imposição as ordens eram dadas a partir de cima e nós tínhamos que cumprir apenas. Não existia essa modalidade de consulta que está acontecendo agora.

Segundo os respondentes, a falta de diálogo se apresenta como um fator que contribuiu para o insucesso na implementação de sistemas de controle de estoque e vendas, na instituição em estudo, por não se sentirem parte do processo, uma vez que a alta administração impunha as determinações, de caráter obrigatório. Ainda, de acordo com os relatos, a falta de planejamento em relação ao sistema atual também é apontada como fator importante para o insucesso da implementação.

Outro aspecto realçado é a mudança de postura da organização que, agora, tenta um diálogo permanente, tanto no momento da concepção como na implementação do novo sistema, evitando a imposição das ideias, a partir da alta administração, sem

levar em consideração a parte operacional, que é a responsável pela execução, como apontado pelo sujeito 4:

Essas questões estão sendo acautelados no sistema novo, porque nesse sistema que está sendo usado, tinha funcionado como espécie de uma imposição as ordens eram dadas a partir de cima e nós tínhamos que cumprir apenas. Não existia essa modalidade de consulta que está acontecendo agora de consulta, porque isso vai ajudar no sucesso da implementação do novo sistema, porque estamos sendo achado no processo.

Ao final das entrevistas, podemos verificar que a maioria dos respondentes foi unânime em afirmar que manter o diálogo e a comunicação com os funcionários é uma atitude muito importante para a implementação do novo sistema e que, se tivesse sido consultada, talvez a implementação do primeiro sistema tivesse sido diferente. A maioria dos entrevistados demonstrou conhecimento das falhas que estava acometendo o processo e que poderiam ter, sim, agregado à organização, poupando tempo e desgaste entre os atores organizacionais. Constatamos isso quando analisamos as respostas da questão de número 24: “De modo geral, existe alguma coisa que poderia ser acrescentado para contribuir com os resultados da pesquisa, em termos de aprendizado para a organização?”.

Podemos destacar algumas falas relacionadas às contribuições dadas pelos entrevistados, no quadro abaixo. Os sujeitos 5 e 7 não tiveram nada a acrescentar, como melhoria e, por isso, não tiveram suas falas relacionadas.

Quadro 4: Contribuições com os resultados da pesquisa em termos aprendizado para a organização.

CATEGORIA	FALA DOS RESPONDENTES	SUJEITO
Contribuições para melhoria da pesquisa	“Na próxima implementação do novo sistema é importante que as pessoas que estejam diretamente ligados, devem receber maior treinamento. ”	Sujeito 1
	“Quando se pretende implementar algum sistema acredito que deveria existir alguma prévia para fazer o levantamento de tudo que poderia ter num sistema conforme está acontecendo agora, porque esses problemas que estão ocorrendo estão surgindo agora, acredito que as pessoas que operacionavam o sistema não tinham sido	Sujeito 2

	consultados antes, porque se isso acontecesse teria se evitado muitos dos problemas que estamos a verificar hoje. ”	
	“Seria importante que o pesquisador pudesse levantar quais as principais dificuldades que os contadores da região sul apresentam.”	Sujeito 3
	“O ponto principal que eu vejo assim que não tinha, mas agora tem é questão de ser ouvido na tomada de decisão na implementação de sistemas , porque antigamente que acontecia vinha um sistema e tinha que ser usado e pronto, mas a pessoa é que usuário que vai mexer no sistema que vai encontrar as dificuldades não foi lá para dar a sua contribuição, simplesmente vinha assim a partir de hoje você terá que usar esse sistema. as ordens partiam de cima e nós aqui tínhamos q cumprir ou tinha que implementar, não havia nenhuma opção, agora houve uma inversão, porque agora as ideias são buscadas da base até ao topo, no meu ponto de vista esse foi um grande avanço que aconteceu no que concerne a questão do desenvolvimento e implementação de sistemas . até porque cada usuário que notasse que sistema não funcionava, criava um sistema de parte para auxiliar o sistema principal. Isso não teria necessidade se a pessoa que trabalha com o sistema fosse achada na tomada de decisão, porque é a pessoa que conhece as necessidades do dia a dia.”	Sujeito 4
	“É complicado é igual. Não, eu acho assim que eles deveriam nos apresentar outro método de fazer as coisas , porque nós temos um grande problema as vezes não dá certo e a pessoa precisa comprovar, porque tem imposto de renda etc.”	Sujeito 6
	“ Melhorar o nível de comunicação entre as duas equipes responsáveis da implementação do sistema.”	Sujeito 8

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões e as recomendações, para futuras pesquisas acerca do tema pesquisado.

5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como principal objetivo investigar o processo de implementação de mudança que ocorreu, no período de 2009 a 2018, numa organização do terceiro setor de Maringá, analisando os fatores que determinaram o insucesso na implementação do sistema de controle de estoque e vendas, por intermédio de um estudo de caso único e em profundidade. Especificamente, buscou-se verificar quais contradições institucionais estariam envolvidas no insucesso da implementação do sistema de controle de estoque e vendas, da instituição em estudo.

Foi adotado para análise, o modelo proposto por Seo e Creed (2002), baseado na visão de Benson (1977) e centrado nas contradições e *práxis*, que permitem explicar quando, como e porque os agentes sentem a necessidade da transformação e, posteriormente, efetuar mudanças institucionais em suas crenças, sistemas e controles, aceitando outras formas de fazer como sendo certas (BURNS; BALDVINSDOTTIR, 2005).

Para tal, desenvolveu-se uma pesquisa de caráter descritiva, com abordagem qualitativa, por meio de entrevistas realizadas com os gestores e funcionários da organização, a observação não participante e o levantamento documental. A escolha do objeto de estudo se deu pela oportunidade que o pesquisador teve junto à organização e pelo fato da mesma ter passado por uma mudança em seu sistema de controle de estoques e vendas, se constituindo então como foco da presente pesquisa. Foram realizadas oito entrevistas, seguindo um roteiro previamente estruturado, com a duração de, aproximadamente, trinta minutos, a cada respondente, sendo todas elas executadas na própria empresa, no período de dezembro 2018 a março de 2019.

Nesse sentido, em relação ao primeiro objetivo específico, desta pesquisa, referente à identificação das contradições, na implementação do sistema de controle de estoque e vendas, em uma instituição do terceiro setor, algumas situações foram identificadas, nas entrevistas, em relação a quesitos como falhas no sistema, a não-geração de relatórios gerenciais, falta da correta contabilização de estoques, fatores

relacionados à ineficiência técnica, não-compatibilidade ou incompatibilidade institucional.

Nas entrevistas, não foi localizada nenhuma evidência de que tenha ocorrido alguma contradição em relação ao desalinhamento de interesses de qualquer um dos respondentes da pesquisa, já que todos identificaram a necessidade de a empresa adotar um novo sistema de estoques, que pudesse ser mais eficiente para a realização de suas tarefas e, conseqüentemente, para o sucesso da empresa.

Quanto ao segundo objetivo específico, que visava avaliar como as *práxis* dos atores organizacionais que introduziram a mudança no sistema de vendas e estoque podem ter contribuído para o insucesso da mudança, primeiramente, identificou-se que os agentes de mudança que estiveram envolvidos, nesta implementação, eram internos à organização, pertencentes a um setor que a empresa possui, responsável por desenvolver e implementar os sistemas, porém, a estratégia utilizada não reunia o consenso de todos.

Os resultados apontaram a falta de um planejamento que incorporasse todas as necessidades, desde as estruturas de base até a alta administração. Podemos destacar, também, a falta de treinamento das pessoas envolvidas no processo de implementação da mudança que não se sentiram parte do processo, não se sentiram representadas na concepção do sistema. Isto ficou evidente nas entrevistas, quando vários respondentes abordaram a necessidade de uma maior comunicação, o que permitiria incorporar o pensamento dos funcionários da organização com os pensamentos da alta administração.

O terceiro objetivo específico da pesquisa centrou-se em descrever as principais dificuldades encontradas pelos operadores do sistema, para a sua utilização na instituição em estudo. Os resultados apontaram dificuldades quanto ao funcionamento do sistema, relacionando a erros reportados pelos utilizadores, conforme imagens/ *prints* que constam no Apêndice C, em relação ao processo de devolução de mercadoria, quando ocorre o cancelamento de uma nota fiscal. Erros que prejudicam a mensuração correta dos estoques e, conseqüentemente, trazem prejuízos para a tomada de decisão dos gestores e para a realização das atividades da organização.

Por fim, o último e o quarto objetivo que é descrever os fatores determinantes do insucesso na implementação do sistema de controle de estoques e vendas pode ser verificado, por meio da análise dos resultados, que apontou a falta de diálogo como um fator que contribuiu para o insucesso na implementação de sistemas de controle de

estoque e vendas, na instituição em estudo, por dificultarem o sentimento de pertencimento dos próprios funcionários no processo de mudança, dentro da instituição.

O que se observou é que o processo foi imposto pela alta administração, como obrigatório e só cabia aos colaboradores aceitar e utilizar o novo sistema. Mas, ao final de tudo, após o insucesso da implementação desta mudança na empresa, foi também evidenciado, pelos entrevistados, que a organização está disposta a aprender com estes erros e já tem mudado sua maneira de agir com o planejamento, para a implementação de um novo sistema. Este novo sistema está sendo pensado no intuito de evitar vários problemas que impactaram a implementação do primeiro sistema na organização e o que se observa é que eles pretendem estabelecer uma comunicação mais eficiente, um diálogo mais assertivo entre os atores organizacionais, na busca de um consenso e de atitudes que venham resolver as demandas dos setores e os interesses da organização, da melhor forma possível.

Portanto, ficou evidente que, na implementação de qualquer tipo de sistema, existe a necessidade de um planejamento, composto por várias etapas, preparação de todos os envolvidos, sejam agentes de mudança ou os atores, diretamente, afetados neste processo, que devem estar alinhados na busca de um mesmo objetivo e na realização deste planejamento de modo que, ao final de todo o processo, se alcancem os benefícios esperados.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Com base nos resultados obtidos, demonstra-se a pertinência sobre novas pesquisas sobre as contradições e práxis que podem afetar as mudanças dentro das organizações. Sugere-se aumentar o número de unidades de estudo, visando aumentar os participantes da pesquisa e buscando, assim, elementos que podem estar, diretamente, ligados no momento da implementação do sistema, analisar a nova implementação do sistema que será realizada na empresa e comparar os resultados com esse estudo, bem como desenvolver outros estudos, em organizações com fins lucrativos, no intuito de comparar os resultados obtidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHAMSSON, G.; GERDIN, J. (2006). Exploiting institutional contradictions: the role of management accounting in continuous improvement implementation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v.3, n.2. <http://dx.doi.org/10.1108/11766090610670668>.
- AGUIAR, A. B. & GUERREIRO, R. (2008). **Processos de persistência e mudança de sistemas de contabilidade gerencial**: Uma análise sob o paradigma institucional. *Revista Universo Contábil*, 4(3), 06-24.
- ALBUQUERQUE, A. C. C. (2016). **Terceiro setor**: história e gestão de organizações. 1 ed. São Paulo: Summus.
- ALMEIDA, L. B.; MACHADO, E. A.; RAIFUR, L.; NOGUEIRA, D. R. (2009). **A utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação de estratégia, de controle e de interatividade**: um estudo exploratório nas cooperativas agropecuárias da região sul do Brasil. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, v. 20, n. 3, p. 65-99.
- ANGONESE, R. & Lavarda, C. E. F. (2014). Análise dos fatores de resistência envolvidos no processo de mudança no sistema de contabilidade gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 25(66), 214-227.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAM, V. (2008) *Sistemas de controle gerencial*. Revisão técnica Elinor, Weffort. São Paulo: Mcgraw-Hill.
- _____. *The Management Control Function*. Boston: Harvard Business School Press, 1988.
- BALDVINSOTTIR, G. (2005). An Institutional Perspective of Accountants' New Roles – the Interplay of Contradictions and Praxis. *European Accounting Review*, v.14, n.4, p.725-
- BEEKMAN, M.; CHENHALL, R. H.; EUSKE, K. J. Management control systems as a tool for planned organizational change. *Journal of Cost Management*, 21(5), 15-25, 2007.
- BEUREN, I. M.; MACOHON, E. R. (2010). Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial em indústrias de móveis. *Organizações & Sociedade*, v. 17, n. 55, art. 7, p. 705-723.
- BENSON, J. K. Organizations: a dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, v.22, n.1, p.1-21. 1977. <http://dx.doi.org/10.2307/2391741>.
- BERRY, A. J., COAD, A. F., HARRIS, E. P., OTLEY, D. T. & STRINGER, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.

BOFF, M. L.; BEUREN, I. M.; GUERREIRO, R. (2008). Institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas do Estado de Santa Catarina. *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 46, art. 8, p. 153-174.

BURNS, J.; SCAPENS, R. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.

COOPER, D. R., & SCHINDLER, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. (7a. ed.). (L. de O. da Rocha, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

COLAUTO, R. D.; ALMEIDA, V. E. (2013). Teoria institucional associada à contabilidade gerencial: estudo bibliométrico 2009-2012. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva* ISSN: 1981-4747. DOI: <http://dx.doi.org/10.5935/rcsp.v12i22.7170>

COLPO, C. D.; CORREA, B. C.; HUMIA. (2016). Ingrid. A jornada do herói em organizações do terceiro setor. *Rizoma*, Santa Cruz do Sul, v. 4, n. 2, p. 253-267, dez. 2016. ISSN 2318-406X. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/rizoma/article/view/7500> Acesso em: 20 jun. 2018. doi: <http://dx.doi.org/10.17058/rzm.v4i2.7500>

COSTA, M. O. (2012). Terceiro Setor, teoria das organizações e qualidade na educação. *Perspectiva*, Florianópolis, v. 30, n. 3, p. 1011-1044, set. 2012. ISSN 2175-795X. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/23437> Acesso em: 20 jun. 2018. doi: <https://doi.org/10.5007/2175-795X.2012v30n3p1011>.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational contexto: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, p. 127-168, 2003.

CRISTINA, S. R.; SIMONE, A. C. (2014). Em cena e nos bastidores: processos de aprendizagem de um grupo de trabalhadores de uma organização do terceiro setor. *Revista Alcance*. Porto Alegre, Vol. 21 Issue 4, p719-748. 30p.

CRUBELLATE, J. M. (2007). Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. [Especial]. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, pp. 199-222.

CUNHA, A. C. N. M. F. (2013). Terceiro setor e parcerias na área da saúde. *Revista de Direito Sanitário*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 256-263, june 2013. ISSN 2316-9044. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rdisan/article/view/56630/59647>. Acesso em: 20 june 2018. doi: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2316-9044.v14i1p256-263>.

DILLARD, J. F.; RIGSBY, J.; GOODMAN, C. (2004). The making and remaking of organization context: duality and the institutionalization process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v.17, n.4, p.506-542. <http://dx.doi.org/10.1108/09513570410554542>.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160.

FREIRES, D. A. N.; GOUVEIA, V.V.; BORTOLOTTI, S. L. V., RIBAS. F. T. T. (2014). Resistência à Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. *Revista de Psicologia*. v. 45, n. 4, pp. 513-523.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

FLICK, U. (2009). Uma introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.

GIL, A. C. (2012). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. Ed. São Paulo: Atlas.

HOPPER, T.; MAJOR, M. (2007). Extending Institutional Analysis through Theoretical Triangulation: Regulation and ActivityBased Costing in Portuguese Telecommunications. *European Accounting Review*, v.16, n, 1, p.59-97.

HUY, Q. N. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26(4), 601-623.

INOJOSA, Rose Marie. Desenho e elaboração de projetos sociais no terceiro setor. *Revisa: Pensamento & Realidade*. 2014, Vol. 29 Issue 2, p83-103. 21p.

IBGE, GIFE, ABONG e IPEA. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2010 (FASFIL 2010). Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

JACOBSEN, A. L.; RODRIGUES. M. B. (2002). Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*. Florianópolis, v.4, n.6, p.39-49.

JORNAL DA UEM: estudo sobre o perfil do terceiro setor de Maringá. ISSN: 22385010 <http://www.jornal.uem.br/2011/index.php/component/content/article/213-estu> acesso em 19/06/2018.

JOSIETE, A. A. F. S. M.; MARIA L. P. L.; CARLOS E. C. (2018). A regra do jogo: relação entre Estado e Terceiro Setor. *Revista de Gestao e Secretariado*. jan-abr 2018, Vol. 9 Issue 1, p236-264. 29p.

JUNQUEIRA, L. A. P. A. gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. (2004). Scielo saúde pública. Acesso:19/06/2018 www.scielo.org/article/2014.v13nl/25-36/pt.

KERLINGER, F. N. (1980). Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, EDUSP.

KOCHE, J. C. (2011). Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Edição Digital. Petrópolis RJ: Vozes.

LAVARDA, C. E. F.; RIPOLL Feliu, V. M.; BARRACHINA Palanca, M. (2009). La Interiorización del Cambio de un Sistema Contable de Gestión en la Pequeña Empresa.

Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, v. 20, n. 51, p. 101-115, setembro/dezembro.

LISZBINSKI, B. B.; KRONBAUER, C. A.; MACAGNAN, C. B.; PATIAS, T. Z. (2014). Conformidade no reconhecimento de ativos intangíveis: um estudo na perspectiva da teoria institucional. ISSN 2175-8069, UFSC, Florianópolis, v. 11, n. 24, p. 85-106. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2014v11n24p85>.

LUKKA, K. (2007). Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research*, 18(1), 76-101.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., DA FONSECA, V. S., & CRUBELLATE, J. M. (2010). Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do processo de Institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 77-107.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. (2010). Fundamentos da metodologia científica. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARIA CLAUDIA, S. G. (2016). Governança - uma estratégia para o terceiro setor face ao contexto de austeridade. *Revista de Psicologia da Criança e do Adolescente*. 2016, Vol. 7 Issue 1/2, p171-191. 21p.

MARQUES A. L.; BORGES R.; MORAIS, K.; COIMBRA SILVA (2014) Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*. mar/abr2014, Vol.18 Issue 2, p161-175. 15p.

MARTINS, G. de A., & THEÓFILO, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.

MEYER, J. W., & ROWAN, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

MIRANDA, M. B.; DE MATOS, C. A. C.; CRISTO ALMEIDA, R. H. O. E. (2016) Análise de resistência á sistema de informação: uma investigação no quadro funcional feminino da universidade federal da rural da amazona. *Revista Colloquium Exactarum*. abr-jun 2016, Vol. 8 Issue 2, p114-133. 20 p.

MULLER, E. T. C. (2013). Evidências de institucionalização da controladoria em empresas familiares. *R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte* · v. 9 · n. 2 · p. 43-63 · abr./jun. 2010. ISSN 1984-6975 (online). DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2010V9N2ART181>.

NAVARRO, P. (org.). (2006). *Estudos do texto e do discurso: mapeando conceitos e métodos*. São Carlos: Claraluz.

NETO, J. E. B.; Colauto R. D. (2010). Teoria institucional: estudo bibliométrico em anais de congressos e periódicos científicos. *ConTexto*, Porto Alegre, v. 10, n. 18, p. 63-74, ISSN (Online): 2175-8751. doi: <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/13372>.

NIELSEN, K. How do Embedded Agents Engage in Institutional Change? *Journal of Economics Issues*, v.40, n.2, p.449-456. 2006.

ORLANDI, E. P., & RODRIGUES, S. L. (2006). *Discurso e textualidade: análise do discurso – o texto nos estudos da linguagem – texto e autoria – semiótica e semiologia – filologia – retórica e argumentação*. Campinas, SP: Pontes.

_____.; (2011). *Análise do discurso: princípios & procedimentos*. Campinas: Pontes.

_____.; (2012). *Discurso e texto: formulação e circulação dos sentidos*. Campinas, SP: Pontes.

OTLEY, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, v.10, n. 4, p. 363-382.

POPIK, F. (2013) Contradições institucionais, práxis e mudança do controle gerencial: estudo de caso em uma Cooperativa de Santa Catarina. 108 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

RAMOS, R. C. S. S.; SALVI, R. F. Análise de conteúdo e análise do discurso em educação matemática – um olhar sobre a produção em periódicos Qualis A1 e A2. Anais: IV Seminário internacional de pesquisa em educação matemática de Brasília – DF, 25 a 28 de outubro de 2009. Disponível em < [http://www.uel.br/grupo-pesquisa/ifhiecem/arquivos/9GT94689598053 .pdf](http://www.uel.br/grupo-pesquisa/ifhiecem/arquivos/9GT94689598053.pdf)>. Acesso em 02 de março de 2018.

REZENDE, G. M.; ICHIKAWA, E. Y. (2011). O Contexto Ambiental e as Mudanças Organizacionais no Setor de C&T Agrícola do Paraná. *Desenvolvimento em Questão*, v. 9, n. 18, p. 111-138.

RIBEIRO, J. A., & SCAPENS, R. W. (2006). Institutional theories in management accounting change: contributions, issues and paths for development. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3 (2), 94-111.

RICHARDSON, R. J. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3ª. ed.). São Paulo: Atlas.

ROBBINS, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

RONAN, K. G.; Lara, S. J. P. Gestão pública em redes e a nova governança pública: a implementação de parcerias entre o poder público e o terceiro setor. *Capital Científico*. 2016, Vol. 14 Issue 3, p133-144. 12p.

ROSANA, R. P. T.; CLAUDIA, C. B.; GUILHERME LUIS, R. V. (2016). Capital social organizacional em um projeto interorganizacional: um estudo desenvolvido no terceiro setor. *Revista de Administração da UFSM*. Jan-Mar2017, Vol. 10 Issue 1, p8-23. 16p.

SANGSTER, A.; LEECH, S. A.; GRASBSKI, S. (2009). Implementação de ERP e seu impacto sobre contadores de gestão. *Revista de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação* 6(2), 125-142. SCAPENS, R. W. (1994). Never mind the gap: towards an

institucional perspective on management accounting practice: *Management Accounting Research*, 1994, 301-321.

SANTANA, A. S.; MÁRIO P. C.; SEDIYAMA, M. Y. N. (2009). Análise do orçamento sob uma abordagem teórica da perspectiva institucional. *RC&C – Rev. Cont. e Controladoria* ISSN: 1984-6266 Curitiba, v. 1 n. 3 pp. 200-216. doi: <https://revista.ufpr.br/rcc/article/view/20659/13785>.

SANTOS, J. C.; SOEIRO, T.M.; ARAÚJO, J.G.N.; PRAZERES, J.G. (2017). Contradições institucionais e a mudança na contabilidade: um estudo em uma empresa alimentícia. *Revista eletrônica de ciências: Veredas*. ISS. 1984-8463.

SCOTT, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Califórnia: SAGE Publications.

_____. (2010). Reflections: The Past and Future of Research on Institutions and Institutional Change. *Journal of Change Management*, v.10, n.1, p.5-21.

SEO, M.; CREED, W. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 2, p.222–247.

SHARMA, U.; Lawrence S.; Lowe, A. (2010). Institutional contradiction and management control innovation: A field study of total quality management practices in a privatized telecommunication company. *Management Accounting Research*, v.21, n.4, p.251-264.

SITI-NABIHA, A. K.; SCAPENS. R. W. (2005). Stability and change: an institutionalist study of management accounting change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v.18, n.1, p. 44-73.

SOIN, K.; SEAL, W.; CULLEN, J. ABC and organizational change: an institutional perspective. *Management Accounting Research*, 2002, 13, 249–271. doi: [10.1006/mare.2002.0186](https://doi.org/10.1006/mare.2002.0186).

SOUSA, M. A.; PALAFOX, G. H. M. (2017). A ONG Ação Moradia: influência do terceiro setor na periferia. *Revista HISTEDBR On-line*, Campinas, SP, v. 17, n. 1, p. 290-307, jul. 2017. ISSN 1676-2584. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8645141/16299>> Acesso em: 20 jun. 2018. doi: <https://doi.org/10.20396/rho.v17i71.8645141>

STAKE, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand OAKS, London: Sage Publications.

_____. (2001). *The case study method in social inquiry*. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. *The American tradition in qualitative research*. (vol. II). California: Sage Publications.

_____. (2005). *Qualitative case studies*. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. *The sage handbook of qualitative research*. (3ª ed). London: Sage Publications.

TRIVINÕS, A. N. S. (2012). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação*. 1 ed. São Paulo: Atlas.

VAIVIO, J. (2001). Management accounting change. *Management Accounting Research*, n.12, p. 389–402, 2001.

WANDERLEY, C. A.; MIRANDA, L. C.; MEIRA, J. M.; CULLEN, J. (2011). Management accounting change: A model based on three different theoretical frameworks. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 8, n. 2, p.111-121.

_____. (2012) Institutional contradiction and the balanced scorecard: a case of unsuccessful change. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 37., 2012, Anais... Florianópolis: ANPCONT.

_____. SOEIRO, T. M. (2016). contradição institucional e o balanced scorecard: um caso de mudança sem sucesso. *Revista Universo Contábil*, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau, v. 12, n. 1, p. 45-65.

YIN, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. (3ª. ed.). Porto Alegre: Bookman.

ZANELLA, L. C. H. (2009). *Metodologia de estudo e de Pesquisa em Administração*. Florianópolis: Departamento de ciências de administração/UFRSC; (Brasília) UAB.

LISTA DE APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

APÊNDICE B - Lista de documentos Analisados

APÊNDICE A

D. Questões do estudo de caso
D1. Identificação dos respondentes:
1) Qual seu cargo e sua função na organização?
2) Quantos anos você ocupa o cargo atual na organização?
3) Quantos anos você está na organização?
4) Qual sua formação acadêmica?
5) Qual a sua idade?
D2. Contradições institucionais:
6) De onde surgiu a necessidade de implementar o sistema de controle de vendas e estoque?
7) Quais foram os fatores que motivaram a organização a implementar o sistema de controle de estoque?
8) No período anterior a implementação do sistema de controle de vendas e estoque, como era realizado o controle?
9) Existia na organização algum outro sistema de controle gerencial que desenvolvia os controles que atualmente são desenvolvidos pelo sistema de controle de vendas e estoque? Qual? Como era procedido?
10) Qual foi o momento em que foi percebido que realmente era necessária mudança no controle sistema de controle de vendas e estoque?
D3. Práxis:
11) Quem foram os agentes envolvidos no processo de mudança? Eles permanecem na organização?
12) São pessoas internas ou externas da organização?
13) Qual é a formação acadêmica e profissional desses agentes?
14) Eles tiveram alguma preparação, acadêmica, profissional ou outra em específico, para desempenhar tais processos de mudança? Qual?
15) Quais as características do perfil profissionais dos agentes da mudança?
16) Na sua percepção as características do perfil profissional dos agentes da mudança interferiram no processo de mudança? Por quê?
17) Como eles foram capazes de implementar a mudança na organização?
18) Foi necessário a substituição de pessoas para que o plano de mudança fosse desenvolvido? Quais pessoas foram substituídas? Por que essas foram escolhidas?
19) Quais foram os mecanismos de trabalho utilizados pelos agentes para proceder a implementação do sistema de controle de vendas e estoques?
20) Como foi operacionalizado a implementação do sistema de vendas e estoque?
21) Houve alguma resistência na implementação do sistema de controle de vendas e estoque? Qual? Quais foram os motivos?
D4. Institucionalização da mudança:
22) Após os processos de implementação do sistema de controle de vendas de estoque terem sido encerrados, encontrou-se alguma incompatibilidade, inconsistência com os sistemas que já estavam sendo utilizados? Qual?
23) O sistema de controle de vendas e estoques foi adotado e está sendo utilizado por todos os usuários da organização? Na sua percepção qual a intensidade deste uso?
24) De modo geral, existe alguma coisa que poderia ser acrescentado para contribuir com os resultados da pesquisa em termos de aprendizado para a

organização?”.

APÊNDICE B

Emissão de Nota Fiscal ao

F2 - Vender F5 - P

Pesquisar

Grupo de Produto: <Todos> Pesquisar

Ordenar Por: Código Nome Selecionar Todos

Código	Código Barra	Descrição	Código	Produto
010443		KIT 1 ANO FUNDAMEN	000004	LIVRO - 1844 UMA EXPLICACAO SIMPLS DAS PRINCIPAIS PROFECIAS DE DANIEL
010454		KIT 1 ANO FUNDAMEN	000007	LIVRO - 51 ATITUDES PARA PESQUISA INTELIGENTE - CPB
006962		KIT 2 ANO ENS FUND	000009	LIVRO - 95 TESES SOBRE JUSTIFICACAO PELA FE - CPB
008495		KIT 2 ANO FUNDAMEN	000019	BIBLIA CAPA DURA NVI - SIM AZUL
008411		KIT 2 ANO FUNDAMEN	000022	BIBLIA DA MULHER PEQUENA - DIVERSAS CORES RA055
010444		KIT 2 ANO FUNDAMEN	000027	A BIBLIA DO BEBE - TNL593P
010455		KIT 2 ANO FUNDAMEN	000029	BIBLIA PARA CRIANCAS - CPB
006963		KIT 3 ANO ENS FUND	000033	COLORIR HISTORIA DA BIBLIA ADAO E EVA / RESSURREICAO - GIGANTE - AVEN
008493		KIT 3 ANO FUNDAMEN	000037	LIVRO - A CENCIA DESCOBRE DEUS - CPB
010445		KIT 3 ANO FUNDAMEN	000041	LIVRO A GAROTADA DA BIBLIA - CPB
010446		KIT 4 ANO FUNDAMEN	000044	DICIONARIO ESPANHOL MINI
010447		KIT 4 ANO FUNDAMEN	000045	LIVRO - HISTORIA DA VIDA, A - CPB
008413		KIT 5 ANO FUNDAMEN	000047	LIVRO - HORA TRANQUILA, A - CPB
010448		KIT 6 ANO FUNDAMEN	000064	ACCIDENTE NA GRUTA SEM FM
006967		KIT 7 ANO ENS FUND	000065	BB NVI DEVOCIONAL DA MULHER - CP LUXO ROSA
000414		KIT 7 ANO FUNDAMEN		
010450		KIT 8 ANO FUNDAMEN		
006965		KIT 8 ANO ENS FUND		
008415		KIT 8 ANO FUNDAMEN		
010452		KIT 9 ANO FUNDAMENTAL - 2018	0,00	K T T
000969		KIT 9 ANO ENS FUNDAMENTAL	0,00	K T T

Visualizar Imprimir Sair

Imagem do Produto

2961

TOTAL

F6 - Alterar Quantidade

F7 - Cancelar NFC-e

F8 - Desconto

CTRL+C - Vendedor

Adm NFC-e

CTRL+F8 - Sair

Pesquisando Produto.

maquina.referencia 16.16.03.8702848 16.16.03.8702848 16.16.1.1018.MY.CYNDY Turiso (TDE) - F14 para Atualizar/Editar Menu de Funcionaria

Emissão de Nota Fiscal ao Consumidor Eletrônica

F2 - Vender F5 - Pesquisar Produto

Pesquisar

Imagem do Produto

Produtos Disponíveis para Venda

Código	Código Barras	Descrição	TP	Emb.	Preço	ST	AT	IPPT	KMS %	Saldo Est.
010443		KIT 1 ANO FUNDAMENTAL			0,00	K	T	T		
010454		KIT 1 ANO FUNDAMENTAL - 2010			0,00	K	T	T		
008982		KIT 2 ANO ENS FUNDAMENTAL			0,00	K	T	T		
008405		KIT 2 ANO FUNDAMENTAL			0,00	K	T	T		
008411		KIT 2 ANO FUNDAMENTAL			0,00	K	T	T		
010444		KIT 2 ANO FUNDAMENTAL			0,00	K	T	T		
010455		KIT 2 ANO FUNDAMENTAL - 2010			0,00	K	T	T		
008963		KIT 3 ANO ENS FUNDAMENTAL			0,00	K	T	T		
008403		KIT 3 ANO FUNDAMENTAL			0,00	K	T	T		
010445		KIT 3 ANO FUNDAMENTAL - 2010			0,00	K	T	T		
010446		KIT 4 ANO FUNDAMENTAL - 2010			0,00	K	T	T		
010447		KIT 5 ANO FUNDAMENTAL - 2010			0,00	K	T	T		
008413		KIT 6 ANO FUNDAMENTAL			0,00	K	T	T		
010440		KIT 6 ANO FUNDAMENTAL - 2010			0,00	K	T	T		
008967		KIT 7 ANO ENS FUNDAMENTAL			0,00	K	T	T		
008414		KIT 7 ANO FUNDAMENTAL			0,00	K	T	T		
010450		KIT 7 ANO FUNDAMENTAL - 2010			0,00	K	T	T		
008968		KIT 8 ANO ENS FUNDAMENTAL			0,00	K	T	T		
008415		KIT 8 ANO FUNDAMENTAL			0,00	K	T	T		
010452		KIT 8 ANO FUNDAMENTAL - 2010			0,00	K	T	T		
008969		KIT 9 ANO ENS FUNDAMENTAL			0,00	K	T	T		

Quantidade 50

2961

TOTAL

F6 - Alterar Quantidade

F7 - Cancelar NFC-e

F8 - Descontos

CTRL+C - Vendedor

Adm. NFC-e

CTRL+F8 - Sair

Assunto: 16122 - ANP - ACS NFC-e - Erro na tabela de produtos

Anexos: 1.png, 2.png

Descrição:
Boa tarde,
Ao tentar procurar os produtos eles não aparecem, aparece somente esses kits conforme o anexo 1, entretanto ao pesquisar em situação de estoque aparece todos os produtos cadastrados.
Tentei mudar a opção de tabela, mas não aparece mais essa opção como antes.
Não está sendo possível faturar nada na loja.
ID: 1012933538
Senha: 7172
IP: 10.16.10.253

Período:
02/2019

Solicitante:

O ticket número **2018102369002631** está em atendimento.



Eder Matter

--

IATec

Instituto Adventista de Tecnologia

--

23/10/2018 18:01 - suporte@iatec.com escreveu:

O ticket número **2018102369002631** foi encaminhado para o **Suporte Nível 2**.



Atendimento ao cliente

IATec

Instituto Adventista de Tecnologia

23/10/2018 17:48 - [SALVADOR@SBC.COM](#) escreveu:

O ticket número 2018102009002631 foi aberto e para darmos continuidade ao atendimento, precisamos das seguintes informações complementares:

- Dados do team viewer



Atendimento ao cliente

IA Tec

Instituto Adventista de Tecnologia

23/10/2018 17:31 - Roberto Salsanha - ACP escreveu:

Rua Tanto Design

Fizemos o cancelamento da nota abaixo, porém os produtos não voltaram pro estoque, conforme podemos ver nas imagens abaixo...

Poderiam nos auxiliar com esse problema que estamos tendo.

A NFC-e 26401 está cancelada, mas os itens dela não voltaram para o estoque conforme mostram os prints.

JOGO DA MEMORIA - SMILINGUIDO AZUL (Código: 005511) Vl. Total: 10,90

Qtde.: 1 UN: UN Vl. Unit.: 10,90

INVÁLIDO
Nota cancelada pelo emitente

Informações gerais da Nota

EMISSÃO NORMAL

Número: 26401 Série: 1 Emissão: 18/10/2018 17:43:53 - Via Consumidor

Protocolo de Autorização: 141181274095292 18/10/2018 17:43:04

Ambiente de Produção - Versão XML: 4.00 - Versão XSLT: 2.03

Chave de acesso

Consulte pela Chave de Acesso em <http://www.fazenda.pr.gov.br/>

Chave de acesso:

<http://www.fazenda.pr.gov.br/nfce/procude/?chNFe=41181070000002003640953010000264011050741250&nVersao=100&tpAmb=1>

Store		Extrato de Movimentação de Estoque					Departamento: ESTOQUE		
		Período 18/10/2018 à 18/10/2018							
Item	Status	Data / Hora	CFOP	Destinatário / Emissor	Número	Custo Total	Entradas	Saídas	Retornos/ Canceladas
Produto/Serviço: 002966 - BIBLIA LETRA GIGANTE - RA068LGI - ROSA CLARO									
1		18/10/2018 17:45:05	5102	CONSUMIDOR FINAL (CUPOM FISCAL)	26401	0,00	0,00	1,00	0,00
							0,000	1,000	0,000
		Qtd. Inicial	Qtd. Entrada	Qtd. Saída	Qtd. Retorno	Qtd. Saldo	Custo Médio	Total	
SALDO ANTERIOR		1,000	0,000	0,000	0,000	1,000	30,9500	30,95	
SALDO MÊS PERÍODO		1,000	0,000	1,000	0,000	0,000	30,9500	0,00	

Store		Extrato de Movimentação de Estoque					Departamento: ESTOQUE		
		Período 18/10/2018 à 18/10/2018							
Item	Status	Data / Hora	CFOP	Destinatário / Emissor	Número	Custo Total	Entradas	Saídas	Retornos/ Canceladas
Produto/Serviço: 009788 - INSPIRAÇÃO JUVENIL 2019 - NATUREZA VIVA BROCH									
1		12/10/2018 12:15:16	5102	CONSUMIDOR FINAL (CUPOM FISCAL)	26210	0,00	0,00	2,00	0,00
2		18/10/2018 17:45:04	5102	CONSUMIDOR FINAL (CUPOM FISCAL)	26401	0,00	0,00	1,00	0,00
							0,000	3,000	0,000
		Qtd. Inicial	Qtd. Entrada	Qtd. Saída	Qtd. Retorno	Qtd. Saldo	Custo Médio	Total	
SALDO ANTERIOR		0,000	15,000	4,000	0,000	11,000	18,1900	200,69	
SALDO MÊS PERÍODO		11,000	0,000	3,000	0,000	8,000	18,1900	146,62	