

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ÉRICO VERAS MARQUES

**O Uso da Tecnologia de Informação nas Organizações: Um Estudo no  
Varejo de Moda no Brasil**

SÃO PAULO  
2004

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ÉRICO VERAS MARQUES

**O Uso da Tecnologia de Informação nas Organizações: Um Estudo no  
Varejo de Moda no Brasil**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:  
Sistemas de Informação

Orientador: Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin

SÃO PAULO  
2004

ÉRICO VERAS MARQUES

## **O Uso da Tecnologia de Informação nas Organizações: Um Estudo no Varejo de Moda no Brasil**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:  
Sistemas de Informação

Data de Aprovação

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin (Orientador)

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Juracy Gomes Parente  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Francisco Correia de Oliveira  
UECE/UNIFOR

---

Prof. Dr. Nicolau Reinhard  
USP-FEA

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de iniciar agradecendo à minha esposa, pela sua paciência e dedicação na elaboração deste trabalho, do qual, em muitos momentos, participou ativamente, emitindo opiniões e, o que é fundamental, dando todo e qualquer apoio.

À minha filha, Alice, que está vindo ao mundo e já tem me dado muito apoio.

Aos meus pais. Se não fossem eles, eu também não estaria aqui.

Ao meu orientador, que em muito contribuiu, não apenas orientando o trabalho em si, mas, ao longo destes anos, mostrando os meandros da vida acadêmica. Mostrou que orientar é uma arte.

Aos amigos, que aqui não vou nomear, para não cometer nenhuma injustiça.

Aos professores da FGV–EAESP, que em muito contribuíram para a minha formação e elaboração deste trabalho.

Aos funcionários da EAESP, que em diversos momentos me ajudaram.

A Fundação Getulio Vargas, uma instituição com grandes virtudes, na qual fui muito bem acolhido.

A CAPES, que viabilizou a minha dedicação na execução deste trabalho.

E a Deus, que nos deu o prazer de viver.

## **RESUMO**

O uso da Tecnologia de Informação tem se tornado cada vez mais presente no dia-a-dia das organizações, o que provoca, dentro das empresas, investimentos cada vez maiores. Investimentos que são variáveis, de setor para setor da economia e de organização para organização.

A TI tem sido utilizada pelas organizações de forma diferenciada. Algumas organizações destacam-se pelo uso intensivo de TI, enquanto outras a utilizam de forma modesta e existem também organizações que praticamente não investem nela. Esta mesma análise pode ser expandida em termos de setores e ramos da economia.

Vários são os estudos e trabalhos que analisam o uso da TI nas organizações, de uma forma cada vez mais ampla. Entende-se que o uso da Tecnologia de Informação, há muito tempo, deixou de ter sua decisão pautada apenas em aspectos puramente técnicos.

Partindo dos estudos já existentes e da visão de diferenciação dos níveis e formas de investimento, o presente trabalho tem como objetivo elaborar uma estrutura de análise, que seja capaz de explicar os fatores que afetam o uso de TI em uma organização. Entretanto, para tornar este objetivo factível, foi necessário delimitar o objeto de estudo, sendo este definido como o varejo de Confecção (vestuário).

Embora o objeto de estudo tenha sido limitado ao varejo de moda, a estrutura identificou os fatores em diversas dimensões, realizando uma ampla análise da questão em estudo.

Palavras-chaves: Tecnologia de Informação, Varejo, Moda, Decisões, Fatores.

## **ABSTRACT**

The increasing use of Information Technology (IT) inside of the organizations has led up to great investments in this area. These investments are different from company to company and from sector to sector of the Economy.

The companies use IT in different ways. Some of them use it intensely, while others use it modestly or even don't invest in it. This scenery is also found when different sectors of the Economy are compared.

Several papers and researches have made wide analyses of the way organizations use Information Technology. Nowadays it is clear that the decisions about the use of IT are not based in technical aspects only.

Based on these researches and the observations about the different forms of investments in Information Technology, the objective of this present research is to elaborate a framework to explain the factors that affect how companies use IT. However, to turn this objective feasible, it was necessary to delimitate the economy sector to be studied, and the fashion retail was chosen.

Although the framework refers only to one Economy sector, it identifies factors in several aspects and dimensions, making a wide analysis of the question.

**Keywords:** Information Technology, Retail, Fashion, Decisions, Factors.

## Sumário

<b>CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1. OBJETIVO .....</b>	<b>16</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO II – TEORIA E FUNDAMENTAÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>1. ESTRATÉGIA E COMPETIVIDADE .....</b>	<b>21</b>
1.1. Estratégia e Planejamento Estratégico .....	21
1.2. Competitividade e Estratégias competitivas .....	24
<b>2. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO .....</b>	<b>28</b>
2.1. Estágios, Estado e Visões de Uso .....	29
2.2. A TI e os Aspectos Organizacionais .....	33
2.3. A TI e os Processos organizacionais .....	35
2.4. O Uso da TI e Seu Impacto .....	38
2.5. Uso Estratégico da TI e o Processo de Decisão .....	42
2.6. Benefícios da TI Para o Negócio .....	48
<b>3. VAREJO .....</b>	<b>50</b>
3.1. Conceitos .....	51
3.2. Classificação do Varejo .....	53
3.3. Tendências do Varejo .....	59
3.4. O Varejo no Brasil .....	62
3.5. Tecnologia de Informação no varejo .....	65
<b>4. A TEORIA E O OBJETIVO .....</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA .....</b>	<b>69</b>
<b>1. METODOLOGIA .....</b>	<b>69</b>
1.1. As Fases da Pesquisa .....	71
<b>CAPÍTULO IV – RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS .....</b>	<b>75</b>
<b>1. AS ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS .....</b>	<b>75</b>
<b>2. O VAREJO NO BRASIL NA VISÃO DOS ESPECIALISTAS .....</b>	<b>75</b>
2.1. Caracterização dos Principais Setores .....	77
2.2. Processos Críticos do Varejo .....	81
2.3. Investimentos em TI no Varejo .....	82
2.4. Obstáculos e Facilitadores ao Uso da TI .....	83
2.5. A Evolução da TI no Varejo .....	85
2.6. O Papel da TI no Varejo .....	86
2.7. O Uso da TI nas Organizações de Varejo .....	86
2.8. Objetivos dos Investimentos .....	89
2.9. Critérios de Investimento .....	89
2.10. Tecnologias Utilizadas .....	89
2.11. Qual Deverá Ser o Papel da TI .....	92
<b>3. UM INSTRUMENTO DE ESTUDO .....</b>	<b>92</b>
<b>CAPÍTULO V – RESULTADO DAS ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS .....</b>	<b>95</b>
<b>1. AS ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS .....</b>	<b>95</b>
<b>2. O VAREJO NA VISÃO DOS EXECUTIVOS .....</b>	<b>96</b>
2.1. Processos e Aspectos Críticos .....	96

2.2. Investimento em TI.....	97
2.3. Obstáculos e Facilitadores.....	97
2.4. Evolução da TI na Organização.....	98
2.5. Papel da TI.....	99
2.6. Propósitos de Uso da TI nas Organizações.....	99
2.7. Contribuições da TI.....	102
2.8. Objetivos dos Investimentos.....	103
2.9. Critérios de Investimentos.....	104
2.10. Tecnologias Mais Utilizadas.....	104
2.11. Qual Deverá Ser o Papel da TI no Futuro.....	107
<b>3. ESPECIALISTAS E EXECUTIVOS.....</b>	<b>108</b>
3.1. Panoroma Sobre o Uso da TI.....	111
3.2. O Uso da TI e os Fatores.....	112
<b>CAPÍTULO VI – ESTUDO DE CASOS COM AS EMPRESAS DE MODA.....</b>	<b>119</b>
<b>1. OS MÚLTIPLOS ESTUDOS DE CASOS.....</b>	<b>119</b>
<b>2. CASO I.....</b>	<b>119</b>
2.1. A Empresa e Sua História.....	119
2.2. O negócio.....	120
2.3. Mercado.....	122
2.4. Produto e Processo.....	123
2.5. Relacionamento com os Fornecedores.....	127
2.6. Relacionamento com os Clientes.....	128
2.7. TI na Organização e nos Processos.....	132
2.8. Obstáculos e Facilitadores.....	140
2.9. Objetivos e Critérios de Investimento.....	142
2.10. Tecnologias Utilizadas.....	142
2.11. TI no Mercado e no Futuro.....	143
<b>3. CASO 2.....</b>	<b>144</b>
3.1. A Empresa e Sua História.....	144
3.2. O Negócio.....	145
3.3. Mercado.....	146
3.4. Produto e Processo.....	148
3.5. Relacionamento com os Fornecedores.....	151
3.6. Relacionamento com os Clientes.....	153
3.7. TI na Organização e nos Processos.....	155
3.8. Obstáculos e Facilitadores.....	162
3.9. Objetivos e Critérios de Investimento.....	163
3.10. Tecnologias Utilizadas.....	163
3.11. TI no Mercado e no Futuro.....	164
<b>4. CASO 3.....</b>	<b>165</b>
4.1. A Empresa e Sua História.....	165
4.2. Mercado.....	167
4.3. Produto e Processo.....	168
4.4. Relacionamento com os Fornecedores.....	170
4.5. Relacionamento com os Clientes.....	171
4.6. TI na Organização e nos Processos.....	173
4.7. Obstáculos e Facilitadores.....	178
4.8. Objetivos e Critérios de Investimento.....	180
4.9. Tecnologias Utilizadas.....	180
4.10. TI no Mercado e no futuro.....	181
<b>5. CASO IV.....</b>	<b>182</b>
5.1. A Empresa e Sua História.....	182



5.2. O Negócio.....	182
5.3. Mercado.....	183
5.4. Produto e Processo .....	184
5.5. Relacionamento com os Fornecedores .....	185
5.6. Relacionamento com os Clientes.....	185
5.7. TI na Organização e nos Processos .....	186
5.8. Obstáculos e Facilitadores .....	188
5.9. Objetivos e Critérios de Investimento .....	189
5.10. Tecnologias Utilizadas .....	189
5.11. TI no Mercado e no Futuro.....	190
<b>6. CASO V .....</b>	<b>191</b>
6.1. A Empresa e Sua História.....	191
6.2. O Negócio.....	191
6.3. Mercado .....	192
6.4. Produto e Processo .....	193
6.5. Relacionamento com os Fornecedores .....	195
6.6. Relacionamento com os Clientes.....	196
6.7. TI na Organização e nos Processos .....	197
6.8. Obstáculos e Facilitadores .....	198
6.9. Objetivos e Critérios de Investimento .....	199
6.10. Tecnologias Utilizadas .....	200
6.11. TI no Mercado e no Futuro.....	200
<b>7. RESUMO E ANÁLISE DOS CASOS .....</b>	<b>201</b>
7.1. Características do Negócio e do Mercado .....	201
7.2. Produto e Processo .....	203
7.3. Relacionamento com Fornecedores.....	205
7.4. Relacionamento com clientes .....	207
7.5. TI na Organização .....	210
7.6. TI nos processos .....	212
7.7. Obstáculos e Facilitadores .....	218
7.8. Objetivos e Critérios de Investimento .....	222
7.9. Tecnologias Utilizadas .....	224
7.10. TI no Mercado e no Futuro.....	225
<b>CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES.....</b>	<b>227</b>
<b>1. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES .....</b>	<b>227</b>
1.1. Explicando a Estrutura, seu Uso e Contribuições.....	233
1.2. Conclusões dos Casos Usando os Fatores .....	235
1.3. Avaliando o Futuro.....	244
<b>2. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>247</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>248</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>254</b>
<b>ANEXO I – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS .....</b>	<b>254</b>
<b>ANEXO II – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS .....</b>	<b>256</b>
<b>ANEXO III – ROTEIRO DO PARA A REALIZAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS .....</b>	<b>259</b>
<b>ANEXO IV – TABELAS DE PROCESSOS E OBJETIVOS DA TI .....</b>	<b>263</b>
<b>ANEXO V – TABELAS DE USO DA TI NOS PROCESSOS.....</b>	<b>266</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 – Relação Entre os Objetivos.....	25
Figura 2 – Fatores que Afetam a Competitividade.....	26
Figura 3 – As Cinco Forças que Afetam a Competitividade.....	27
Figura 4 – As Três Dimensões da Competitividade.....	28
Figura 5 – Modelo Conceitual dos Cinco Círculos.....	34
Figura 6 – As Relações Entre a TI e a Organização.....	35
Figura 7 – Negócios na Era Digital.....	39
Figura 8 – Transformações das Empresas.....	41
Figura 9 – Ambientes e Componentes de Modelos de Negócios.....	45
Figura 10 – Alinhamento Estratégico de TI e Negócios.....	46
Figura 11 – Tecnologia de Informação como Ferramenta Estratégica.....	47
Figura 12 – Dimensões do Uso de Tecnologia de Informação.....	49
Figura 13 – Canal de Distribuição.....	51
Figura 14 – Sistema de Classificação Industrial (Padrão do Varejista).....	54
Figura 15 – Séries de Mercadorias/Serviços.....	58
Figura 16 – Fases de Desenvolvimento do Trabalho.....	70
Figura 17 - Instrumento de Estudo de Uso de TI no Varejo.....	93
Figura 18 – Panorama do Uso da TI No Varejo.....	111
Figura 19 – Uso da TI e Fatores que Afetam o Seu Uso.....	113
Figura 20 – Instrumento de Estudo sobre o Uso de TI no Varejo.....	229
Figura 21 – Estrutura de Análise dos Fatores que Afetam o Uso da TI.....	232

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Evolução dos Associados.....	66
Gráfico 2 – Automação por Ramo de Atividade.....	67

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Pesquisa Anual do Comércio (PAC) – IBGE.....	18
Tabela 2 – Abordagens do Processo Decisório.....	44
Tabela 3 – Condições Relevantes e Estratégias de Pesquisa.....	73
Tabela 4 – Especialistas.....	76
Tabela 5 – Setores do Varejo.....	76
Tabela 6 – Uso da TI no Varejo.....	87
Tabela 7 – Uso de TI por Ramo.....	88
Tabela 8 – TIs Utilizadas no Varejo.....	90
Tabela 9 – TIs Utilizadas por Ramo.....	91
Tabela 10 – Perfil dos Executivos.....	95
Tabela 11 – Propósitos de Uso Geral.....	100
Tabela 12 – Propósitos de Uso por Setor do Varejo.....	101
Tabela 13 – Contribuições Geral.....	102
Tabela 14 – Contribuições por Setor.....	103
Tabela 15 – Tecnologias Geral.....	105
Tabela 16 – Tecnologias Utilizadas por Setor.....	106
Tabela 17 – Caso I: Fatores que Afetam o Uso da TI.....	141
Tabela 18 – Caso I: Tecnologias Utilizadas.....	142
Tabela 19 – Caso II: Fatores que Afetam o Uso da TI.....	162
Tabela 20 – Caso II: Tecnologias Utilizadas.....	164
Tabela 21 – Caso III: Fatores que Afetam o Uso da TI.....	179
Tabela 22 – Caso III: Tecnologias Utilizadas.....	180
Tabela 23 – Caso IV: Fatores que Afetam o Uso da TI.....	188
Tabela 24 – Caso IV: Tecnologias Utilizadas.....	189

Tabela 25 – Caso V: Fatores que Afetam o Uso da TI.....	199
Tabela 26 – Caso V: Tecnologias Utilizadas .....	200
Tabela 27 – Resumo: Características do Negócio e do Mercado .....	201
Tabela 28 – Resumo: Produtos e Processos .....	203
Tabela 29 – Resumo: Relacionamento com os Fornecedores .....	206
Tabela 30 – Resumo: Relacionamento com os Clientes .....	208
Tabela 31 – Resumo: TI nas Organizações .....	210
Tabela 32 – Resumo: TI nos Processos.....	213
Tabela 33 – Resumo: Obstáculos e Facilitadores.....	219
Tabela 34 – Resumo: Fatores que Influenciam no Uso da TI .....	220
Tabela 35– Resumo: Fatores que Influenciam no Uso da TI nas Empresas de Grande Porte .....	220
Tabela 36 – Resumo: Fatores que Influenciam no Uso da TI nas Empresas de Médio Porte.....	221
Tabela 37 – Resumo: Objetivos e Critérios de Investimentos .....	222
Tabela 38 – Resumo: Tecnologias Utilizadas .....	224
Tabela 39 – Resumo: TI no Mercado e no Futuro .....	225
Tabela 40 – Dimensões do Varejo / Conclusões de Especialistas e Executivos .....	227
Tabela 41 – Dimensões do Varejo Diferenças Especialistas x Executivos.....	230
Tabela 42 – Uma Análise a partir dos Fatores .....	239

## INTRODUÇÃO

A Tecnologia de Informação (TI) já está presente na sociedade e nas organizações. Tal presença pode ser evidenciada através de fatos que indicam a importância que o assunto, hoje, já ocupa, tanto no mundo empresarial, quanto acadêmico.

No mundo empresarial a importância da TI ficou evidente com o *Bug* do milênio. A preocupação gerada nas organizações, na sociedade e o volume de recursos gastos nos projetos do ano 2000, por ocasião da virada do milênio, demonstraram, de forma clara e indiscutível, a presença da TI no dia-a-dia da sociedade e das empresas.

Um outro aspecto que reflete o papel da TI nas organizações e na sociedade foi a discussão gerada com o que se denominou “nova economia”. Quando se discutiu, de forma intensiva, o surgimento de novos modelos e ambientes de negócios, amplamente suportado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação.

Um terceiro aspecto, mais mercadológico, foi o espaço que a TI passou a ocupar, cada vez mais, na mídia, sob suas diversas formas. Jornais e revistas começaram a dedicar espaços exclusivos para a TI, surgindo, inclusive, várias publicações especializadas no assunto. O espaço na mídia de massa (televisão) passou a ser amplamente utilizado por empresas do setor, como: Intel, Microsoft, IBM e outras. Isto mostra que a TI deixou de ser assunto de especialistas e passou a fazer parte do imaginário social. Embora, hoje, a divulgação já não seja mais tão intensa, fruto de um processo de amadurecimento, através do qual se passou da euforia da “corrida do ouro” para um momento de avaliação e investimento, de forma mais consistente, ela deixou de ter uma visão unicamente restrita e técnica para ser, cada vez mais, discutida como uma variável do ambiente de negócios, que passa a ter importância gerencial e estratégica.

Esta visão gerencial e estratégica é discutida, no Brasil, através de pesquisadores como Albertin (2001):

“As organizações têm buscado um uso cada vez mais intenso e amplo da Tecnologia de Informação, utilizando-a como uma poderosa ferramenta, que altera as bases de competitividade, estratégicas e operacionais das empresas”. (ALBERTIN, 2001, p. 43)

O uso da TI, como diferencial de competitividade e estratégico, tem sido objeto de estudo de diversos autores no cenário internacional como McFarlan (1997); Porter e Millar (1997) e Walton (1998), entre outros.

Alguns autores com Marques e Albertin (1999) avaliaram a importância da TI em empresas do varejo brasileiro. Para eles, as empresas do setor de varejo consideram que a integração eletrônica, seja ela intraorganizacional ou interorganizacional, é uma das maiores armas estratégicas à disposição das organizações.

O varejo, no Brasil, tem passado por um processo de concentração e competição intenso nos últimos anos. Esta competição tem sido realizada de diversas formas, entre as quais, destacam-se: a aquisição de cadeias e investimentos tecnológicos, com o objetivo de melhorar a eficiência das operações; o relacionamento com fornecedores e clientes.

Entre os investimentos em tecnologia, destaca-se o processo de automação das lojas. De acordo com a EAN Brasil (Associação Brasileira de Automação), estes investimentos se intensificaram no varejo nos últimos 15 anos, EAN Brasil (2000).

Os investimentos no varejo não se limitam apenas aos processos de automação do ponto de venda, mas também estão sendo realizados, de forma intensa, no relacionamento com fornecedores, através do uso de diversas ferramentas e técnicas, como o ECR (*Efficient Consumer Response*), ou seja, Resposta Eficiente ao Consumidor, que, de acordo com a Associação ECR BRASIL (1998), “é uma estratégia em que o varejista, o distribuidor e o fornecedor trabalham muito próximos para eliminar custos e excedentes da cadeia de abastecimento e melhor servir o consumidor” e o EDI (*Electronic Data Interchange*) ou Troca Eletrônica de Dados, que é utilizado como ferramenta de integração interorganizacional, de acordo com Legey (1998).

O varejo brasileiro, composto por um grande número de pequenas e médias empresas em estágios diferentes de informatização, possui um processo de adoção de TIs de integração em níveis bem diferenciados, Hess (2000). A adoção destas tecnologias, freqüentemente, acontece quando não representa custos elevados e oferece vantagens claras.

Embora a TI esteja presente em diversos setores da economia, o presente trabalho possui como foco a utilização da TI no varejo brasileiro, tendo como objeto de estudo o ramo

de Confecção, mais especificamente, o setor de Vestuário, no qual será estudado o uso da TI e os fatores que o afetam.

O trabalho está dividido em sete capítulos, além da bibliografia e anexos. Cada um dos capítulos está dividido em tópicos e subtópicos da seguinte forma:

O Capítulo I é o de apresentação, no qual são expostos os objetivos da pesquisa, que estão divididos em questões principais e secundárias, sua justificativa e importância para o estudo da administração nas organizações.

No Capítulo II, encontra-se o desenvolvimento da teoria e fundamentação, necessário para a realização da pesquisa e do trabalho. Este capítulo está dividido em três grandes tópicos, que são: Estratégia e Competitividade, Tecnologia de Informação (TI) e Varejo.

No tópico Estratégia e Competitividade são discutidos conceitos, modelos e teorias referentes ao planejamento estratégico e competitividade no âmbito da administração.

O tópico seguinte trata dos conceitos, teorias e modelos relativos à Tecnologia de Informação, nas seguintes dimensões: estágios e visões de uso da TI; a TI e os aspectos organizacionais; a TI e os processos nas empresas; o impacto do uso da TI e o uso estratégico da TI.

O terceiro e último tópico trata do varejo, no qual, mais uma vez, são apresentados e discutidos conceitos, modelos e teorias referentes a ele, sua definição, classificação e tendências; o varejo no Brasil; o varejo de vestuário (moda) no Brasil e o uso da TI no varejo brasileiro. Os tópicos discutidos neste capítulo serviram de base e fundamentação para o desenvolvimento da pesquisa, permeando as diversas fases e ferramentas utilizadas no desenvolvimento da mesma.

O Capítulo III é o de Metodologia, no qual é apresentada a forma como o trabalho foi desenvolvido. Exposto também o ferramental de pesquisa utilizado. A pesquisa é qualitativa, desenvolvida em diversas fases: entrevistas com especialistas, entrevistas com executivos e desenvolvimento dos estudos de casos múltiplos.

No Capítulo IV, são apresentados os resultados obtidos com a primeira fase da pesquisa, ou seja, as entrevistas realizadas com os especialistas. Neste capítulo, os resultados

apresentados são uma síntese e análise de 24 entrevistas, realizadas com pesquisadores e consultores da área de Tecnologia de Informação e/ou varejo. A síntese e a análise destas entrevistas permitiram a construção do primeiro produto da pesquisa, que é a concepção de um instrumento de visão macro para o estudo da TI no varejo, o qual serviu de orientação para a segunda fase do trabalho.

O Capítulo V apresenta os resultados da segunda fase da pesquisa: as entrevistas com executivos de organizações de importantes ramos do varejo, identificados na primeira fase do trabalho. Estes resultados são uma síntese e análise de 16 entrevistas realizadas. Ao final do capítulo, realiza-se um confronto entre a visão dos especialistas e executivos, com o objetivo de se consolidar e aprimorar o conhecimento sobre o ambiente de varejo no Brasil. Esta consolidação e aprimoramento permitiram a construção de uma estrutura para analisar e compreender os fatores que afetam o uso da TI nas organizações de varejo.

O Capítulo VI apresenta os estudos de múltiplos casos, desenvolvidos com as empresas do varejo de Confeção. Estudos estes que foram realizados com o objetivo de consolidar e refinar a estrutura de análise desenvolvida na fase anterior. O capítulo está dividido em dois grandes momentos. No primeiro, são apresentados e descritos cada um dos casos, isoladamente, e, no segundo momento, são consolidados e analisados em conjunto.

O Capítulo VII é relativo às conclusões, limitações e estudos futuros. São apresentadas e discutidas as conclusões e contribuições de cada uma das fases do trabalho e do trabalho, em si, como um todo. Além disto, são apresentadas também as limitações do trabalho e os possíveis estudos a serem desenvolvidos, a partir dos resultados obtidos até aqui.

No final do trabalho, encontram-se a bibliografia utilizada, devidamente referenciada e também os anexos, nos quais se encontram os roteiros de entrevistas com os especialistas e executivos, o protocolo para o desenvolvimento dos casos e algumas tabelas, relativas aos resultados do estudo de casos.

## CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO

### 1. OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é elaborar uma estrutura de análise que seja capaz de explicitar a relação existente entre o uso da TI e os fatores que o afetam, nas organizações. Para isso, identificando os usos, fatores e relações.

Entretanto, para tornar este objetivo factível, foi necessário delimitar o objeto de estudo, sendo este definido como Organizações do Varejo de Moda No Brasil.

Na elaboração da estrutura de análise, serão contemplados os seguintes itens: uso efetivo da TI, contribuições, facilitadores, restrições, e aspectos que influenciam a TI no setor em estudo, numa visão de competitividade e uso estratégico.

Para isso, fez-se necessário a construção de um referencial teórico, que contemplasse os seguintes aspectos: estratégia, competitividade, uso da TI nas organizações e varejo.

As questões de pesquisa do trabalho estão divididas em básicas e secundárias. Como questões básicas, tem-se:

- **Como a Tecnologia de informação é utilizada no varejo brasileiro de moda? E que fatores influenciam nesta utilização?**

As questões secundárias, que deverão ser utilizadas como suporte para responder às principais, são:

- Como o uso da TI tem evoluído nas organizações de varejo?
- Quais as contribuições da TI para o setor?
- Quais os principais fatores de restrição e obstáculos quanto ao uso da TI?
- Quais os principais facilitadores?



- Como as organizações visualizam possíveis tendências da TI para o setor?
- Quais os principais fatores que influenciam na sua utilização?

## **2. JUSTIFICATIVA**

Os gastos e investimentos com TI estão ficando, cada vez, mais presentes e significativos nos orçamentos das organizações. Estudos, como o de Meirelles (2004), mostram que a evolução destes ao longo dos últimos 15 anos, tem aumentado significativamente. Em 1988, estes gastos representavam algo em torno de 1,3% do faturamento líquido das médias e grandes empresas brasileiras, em 2003 já respondem por algo em torno de 4,9% ao ano e sinalizando que este percentual ainda dever aumentar.

A média de crescimento dos investimentos em TI nas organizações nos últimos 15 anos, de acordo com Meirelles (2004), foi algo em torno de 9% ao ano. Estes números e outros, como a base instalada de micros que era de 1 milhão em 1988 e hoje é de quase 20 milhões, mostram a importância que a TI passou a ter nas organizações brasileiras, sejam elas da indústria, do setor de serviços ou do comércio varejista.

O Varejo, hoje, é um setor representativo da economia brasileira, que vem passando por momentos difíceis, de acordo com os dados do relatório Maiores e Melhores da Exame (2002 e 2003). O comércio varejista já foi o setor com maior representatividade entre as 500 maiores empresas do Brasil. Os relatórios de 2002, sobre o desempenho de 2001, apresentam 51 empresas. Já os resultados de 2003, indicam 35 empresas. Estas 51 empresas, em 2001, foram responsáveis por vendas na ordem de 29,7 bilhões de dólares, representando 10,15% do que as 500 maiores empresas do país venderam, perdendo apenas para as empresas do setor Automotivo e atacado, que venderam 30,7 bilhões e 30,2 bilhões, respectivamente. Já os resultados dos relatórios relativos às vendas de 2002 indicam 35 empresas com vendas de 22,6 bilhões de dólares, representando 6,6% das vendas.

De acordo com os dados da PAC (Pesquisa Anual do Comércio), realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em dados disponíveis até o fechamento deste trabalho, o comércio varejista tem sido responsável por algo entre 15% a 16% do PIB (Produto Interno Bruto), entre os anos de 1998 e 2001 e, em 2001, empregou 5,7 milhões de

pessoas, num universo de 1,2 milhões de estabelecimentos. Números que demonstram a importância do setor para a economia brasileira.

**Tabela 1 – Pesquisa Anual do Comércio (PAC) – IBGE**

Atividades	Receita total em 1000 Reais			
	1998	1999	2000	2001
<b>Comércio varejista</b>	<b>141.238.389</b>	<b>155.389.393</b>	<b>172.482.820</b>	<b>191.176.535</b>
<b>Comércio não especializado</b>	<b>57.585.539</b>	<b>64.358.048</b>	<b>72.284.056</b>	<b>76.150.990</b>
Hipermercados e Supermercados	43.940.414	48.373.509	53.897.854	58.456.377
Comércio não especializado com predominância de produtos alimentícios (1)	8.083.662	11.222.708	11.827.208	10.638.609
Comércio não especializado sem predominância de produtos alimentícios (2)	5.561.464	4.761.831	6.558.994	7.056.004
<b>Produtos alimentícios, bebidas e fumo</b>	<b>7.424.950</b>	<b>6.724.404</b>	<b>6.081.587</b>	<b>9.237.788</b>
<b>Tecidos, artigos de armarinho, vestuário e calçados</b>	<b>14.102.315</b>	<b>14.653.404</b>	<b>17.198.407</b>	<b>20.178.337</b>
Tecidos e artigos de armarinho	3.136.853	2.960.972	2.472.028	2.677.601
Artigos do vestuário e complementos	9.089.220	9.880.743	11.972.272	14.615.113
Calçados, artigos de couro e viagem	1.876.241	1.811.689	2.754.107	2.885.623
<b>Comércio de outros produtos em lojas especializadas</b>	<b>62.063.449</b>	<b>69.591.514</b>	<b>76.866.598</b>	<b>85.511.583</b>
Produtos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, de perfumaria e cosméticos	10.642.515	12.943.365	14.582.730	15.868.047
Máquinas e aparelhos de uso doméstico e pessoal, discos, instrumentos musicais, etc.	10.358.342	10.396.301	14.921.730	14.334.941
Móveis, artigos de iluminação e outros artigos de residência	4.944.567	5.072.195	7.576.675	7.683.043
Material de construção, ferragens, ferramentas manuais e produtos metalúrgicos; vidros, espelhos e vitrais; tintas e madeiras	15.910.563	16.765.905	18.965.973	21.685.850
Equipamentos e materiais para escritório, informática e comunicação	5.063.340	5.350.719	5.234.781	5.765.205
Livros, jornais, revistas e papelaria	3.037.602	3.277.803	3.341.753	3.979.960
Gás Liquefeito de Petróleo (GLP)	1.800.426	2.958.803	3.130.462	3.831.325
Outros produtos (3)	10.306.094	12.826.423	9.112.494	12.363.212
<b>Comércio de artigos usados</b>	<b>62.135</b>	<b>62.024</b>	<b>52.172</b>	<b>97.837</b>
<b>Produto Interno Bruto (Reais Mil)</b>	<b>914.188.000</b>	<b>973.846.000</b>	<b>1.101.255.000</b>	<b>1.346.028.000</b>

**Fonte: IBGE – Pesquisa Anual do Comércio 1998, 1999, 2000 e 2001  
e IBGE – PIB Coordenação de Contas Nacionais**

(1) Lojas com menos de 300 m<sup>2</sup> (mercearias, armazéns, empórios, etc.) e lojas de conveniência.

(2) Lojas de departamentos e bazares.

(3) Artigos de ótica; relojoaria, joalheria e bijuteria; brinquedos, artigos desportivos e recreativos; artigos funerários; animais vivos para criação doméstica; objetos de arte, souvenirs e artesanatos, etc.

Analisando-se os dados da Tabela 1, pode-se verificar que existem alguns setores do varejo que se destacam, entre eles, o de Supermercados e Hipermercados, que em 2001 respondeu por 30,5% do comércio varejista e 4,9% do PIB e as lojas especializadas, que responderam por 44,7% do comércio varejista e 7,1% do PIB. O terceiro grupo que se destaca são as lojas de tecidos, vestuários e calçados, que em 2001 responderam por 10,5% do comércio varejista e 1,68% do PIB brasileiro, sendo que o setor de vestuário correspondeu a 7,64% do comércio varejista.

De acordo com o relatório da PAC, de 2000 e 2001, o comércio varejista é o setor mais expressivo do comércio brasileiro, que está dividido em comércio varejista, atacadista e comércio de veículos e varejo de combustível. O varejo foi responsável, em 2001, por 83,9% das empresas, 73% dos empregos e 31,4% das receitas do comércio brasileiro. Este é um setor que, de acordo com o IBGE, vem sofrendo grandes transformações, como:

- Aumento da competição entre os grandes grupos
- Falência de algumas grandes empresas tradicionais
- Alteração do padrão de consumo da população
- Fim dos ganhos financeiros com a estabilização da moeda
- Reestruturação das atividades, visando a lucratividade
- Introdução de modernos sistemas de logística
- Automação
- Uso das novas Tecnologias de Informação e Comunicação

Para Rosenberg (2001), uma das principais fontes de vantagens competitivas, das grandes empresas de varejo no Brasil, encontra-se na utilização da TI, fato este que se reflete no modelo e visão de gestão de algumas destas empresas e, em alguns casos, o uso da TI, explicitamente citado em seus manuais e documentos.

As mudanças que o varejo tem sofrido, os investimentos que o setor tem feito em TI, buscando uma maior eficiência na gestão dos negócios e o momento de intensiva competição

e transformação que o setor vem sofrendo, tornam bastante oportuna a realização de um estudo, com o objetivo de estruturar o conhecimento sobre os fatores que interferem no uso da TI no varejo brasileiro. Tendo como foco o varejo de Moda.

## CAPÍTULO II – TEORIA E FUNDAMENTAÇÃO

### 1. ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

Num contexto no qual a Tecnologia de Informação é cada vez mais utilizada, com um intuito estratégico e como fonte geradora de diferenciais de competitividade, torna-se necessário o entendimento dos conceitos e modelos relativos à estratégia e competitividade. É com este objetivo que o primeiro item da fundamentação teórica será composto dos seguintes assuntos:

*Estratégia e Planejamento Estratégico:* Neste tópico, são apresentados conceitos sobre estratégia, em si, e a elaboração e planejamento da mesma nas organizações.

*Competitividade:* este tópico trata do conceito de competitividade e das estratégias competitivas, com algum foco em Tecnologia de Informação.

#### 1.1. ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de estratégia tem uma das suas origens na guerra, pois, na visão de Ferreira, A. B. H. (1999), estratégia é:

“(...) a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, aviões e/ou navios, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. Ou ainda pode ser a arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos”. (FERREIRA, A. B. H., 1999, p. 841)

Realizando-se a transposição de uma visão militar, de Ferreira, A. B. H. (1999) para o mundo empresarial, entende-se que estratégia, para as empresas, é a arte de se movimentar frente ao mercado com o objetivo de alcançar ou manter posições competitivas.

Com uma ótica empresarial, Henderson (1998, p. 5) define estratégia como “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo, que começa com o reconhecimento do que somos e do que temos nesse momento”. Para ele, a elaboração de uma estratégia faz-se necessária, em virtude da capacidade finita de crescimento do mercado, pois se pode comparar o crescimento das empresas ao crescimento biológico das espécies, no qual, o crescimento provoca uma competição por recursos finitos e só os mais aptos sobrevivem. Nesta linha de raciocínio, o crescimento das empresas provoca uma disputa pelo principal

recurso determinante de sua sobrevivência que é o mercado e, para isto, as empresas precisam gerar vantagens únicas que a diferenciam de seus demais concorrentes e, desta forma, nasce a estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) dizem que a maioria das pessoas define estratégia como um plano, uma direção ou um curso para alcançar ou conquistar alguma coisa ou objetivo. Entretanto, este é um termo que não é tão fácil de ser definido, portanto, para o seu melhor entendimento é necessário o uso de uma série de definições, como:

- **Estratégia Pretendida:** um plano do que se pretende realizar.
- **Estratégia Deliberada:** são as intenções plenamente realizadas.
- **Estratégia não Realizada:** o que foi planejado, mas não foi executado.
- **Estratégia Emergente:** o que foi realizado, mas não era o pretendido.
- **Estratégia Realizada:** o que foi efetivamente realizado.

A palavra estratégia, embora não possua uma definição única e universalmente consensual, possui algumas áreas de concordâncias que foram resumidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000):

- Diz respeito à organização e ao ambiente, ou seja, é impossível separar a organização do ambiente, pois esta usa a estratégia para lidar com as mudanças no ambiente.
- A sua essência é complexa, pois as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização.
- Não são puramente deliberadas, pois as estratégias pretendidas e as realizadas podem ser diferentes.
- Existem em níveis diferentes, pode-se ter estratégias corporativas e estratégias para cada negócio da corporação.

Em várias definições de estratégia aparece a palavra plano, o que leva à discussão sobre o processo de planejamento estratégico. Este processo não é algo trivial e simples de ser

realizado. Para Wack (1985), o grande problema das empresas, no processo de planejamento estratégico, é tratar as incertezas. Pois, as empresas vivem em um ambiente em que o futuro não é mais estável, tornando-se um alvo móvel, e, por outro lado, as previsões são razoavelmente baseadas em hipóteses de que o futuro será muito parecido com o hoje. Neste contexto, a solução para este dilema, ao longo do processo de elaboração de uma estratégia, é incorporar a incerteza, ou seja, aceitá-la, compreendê-la e integrá-la ao processo de elaboração, em si.

Autores clássicos, como Porter (1986, p. 68), entendem o processo de planejamento estratégico como um posicionamento, no qual “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria”. De uma forma geral, o conceito de estratégia define como uma empresa pretende se posicionar no mercado, frente aos seus concorrentes e clientes.

A visão de sustentabilidade de uma estratégia é discutida por outros autores, como Ghemawat (1998), pois, segundo ele, os estrategistas dizem que para uma empresa se destacar no mercado e ter um desempenho excepcional ela precisa vencer os seus concorrentes. A grande questão é que os concorrentes também sabem disto, desta forma, surge a necessidade de se encontrar uma vantagem e uma posição sustentável em um ambiente no qual, rapidamente, as inovações são copiadas. Assim sendo, a grande questão é a vantagem sustentável.

O processo de formulação e implementação de uma estratégia não é um processo estanque e pontual e, sim, um processo de aprendizado contínuo. Esta é a visão de Mintzberg (1998), que contesta o processo de elaboração de uma estratégia como sendo totalmente racional e sistemático, que produz estratégias claras, explícitas e completas. Nesta ótica, a realidade do processo de elaboração de uma estratégia é semelhante a processo de criação de um artesão, cujo produto final pode ser, em parte, influenciado por experiências anteriores, mas, por outro lado, abre espaço para a criação, para o surgimento de novos caminhos. Em suma, na realidade, o planejamento estratégico é um processo criativo e não tão precisamente elaborado, como diversos modelos mostram.

Nesta visão, de que o processo de elaboração de uma estratégia não é estático, Senge (1990) diz que os formuladores, ao longo do processo de planejamento, elaboram modelos

mentais de decisão intuitivos e oriundos de suas experiências pessoais e também do processo de aprendizado da organização.

Mintzberg (1998) e Senge (1990) mostram o processo de elaboração de uma estratégia como sendo algo mais dinâmico, orientado pelas necessidades das empresas frente às mudanças do ambiente de negócios e por aspectos subjetivos, de quem as elabora.

O entendimento dos conceitos de estratégia e planejamento estratégico, apresentados, é fundamental para a compreensão das estratégias estabelecidas pelos varejistas, ou seja, como as empresas se posicionam ou pretendem se posicionar, competitivamente, frente aos seus concorrentes. Um outro conceito que permeia as definições e também se faz necessário entender é o de competitividade, que será apresentado no tópico a seguir.

## 1.2. COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

O termo competitividade é definido por Marques, Di Serio e Magnani (2001), em diversas dimensões:

- Habilidade da organização em alocar e administrar recursos para mercados em crescimento;
- Capacidade da organização de aumentar a participação no mercado e o lucro;
- Capacidade de uma empresa em fortalecer sua posição no mercado.

Outros autores, como Slack (1993), tratam a vantagem competitiva com o foco no “fazer melhor”, e fazer melhor significa:

**Fazer certo:** não cometer erros, entregar o produto sem erros, sempre de acordo com as especificações;

**Fazer rápido:** o intervalo entre a solicitação do produto e a entrega seja o menor do mercado;

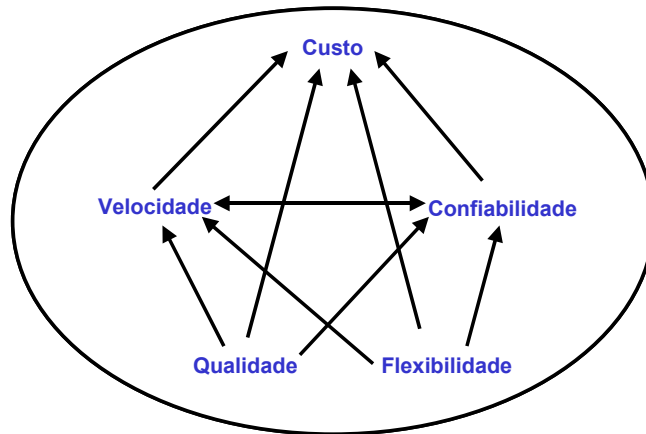
**Fazer pontualmente:** cumprir a promessa no prazo estabelecido;

**Mudar o que está sendo feito:** ser capaz de adaptar a operação, de acordo com as necessidades do cliente;



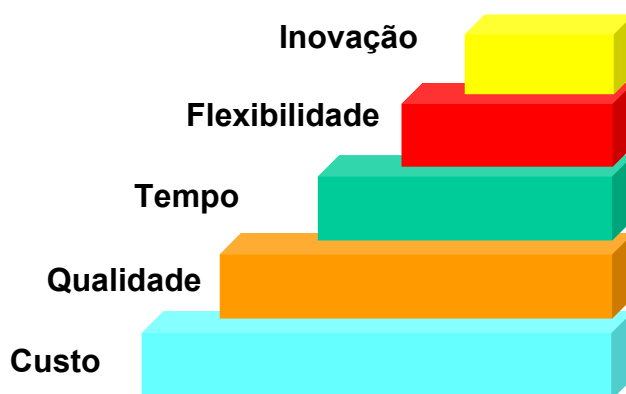
**Fazer barato:** entregar o produto com o preço mais baixo do mercado.

Ainda nesta visão de “fazer melhor”, a competitividade é conquistada através de cinco objetivos: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Existe uma interdependência entre estes objetivos, como mostra a figura a seguir:



**Figura 1 – Relação entre os Objetivos**  
**Fonte: Slack (1993)**

A forma como as empresas têm competido, ao longo dos anos, vem sendo estudada por pesquisadores, como Bolwijn e Kumpe (1990). Partindo deste estudo, Di Serio e Leite (2003) definem estágios de maturidade da competitividade das organizações nas últimas décadas, quando as empresas, num primeiro momento, competiam em custos. Com o passar dos anos, esta competição vai se tornando cada vez mais ampla e em várias dimensões e focos, como mostra a figura a seguir:



**Figura 2 – Fatores que Afetam a Competitividade**  
**Fonte: Di Serio e Leite (2003)**

***Custo:*** é capacidade da organização em atingir os objetivos, com a melhor relação custo benefício possível, com o uso dos recursos disponíveis.

***Qualidade:*** é a capacidade da organização em oferecer um produto ou serviço, de acordo com as especificações e/ou necessidades exigidas pelo cliente.

***Tempo:*** é a capacidade da organização em responder, prontamente, aos novos requisitos do mercado.

***Flexibilidade:*** é a capacidade da organização em oferecer uma grande variedade de produtos e serviços, num nível de customização que, no limite, atenda às necessidades individualizadas de cada cliente, ou seja, customização em massa.

***Inovação:*** é a capacidade da organização de conceber idéias, práticas, produtos e/ou serviços que sejam percebidos como novos pelo mercado.

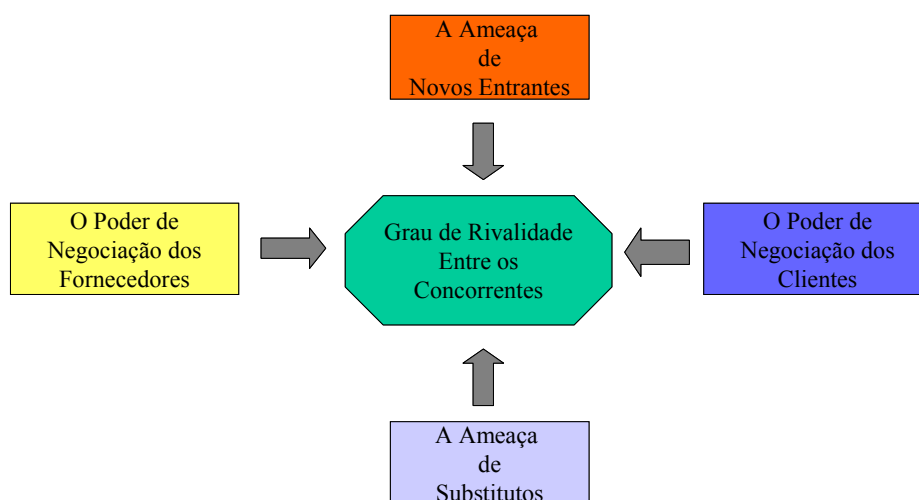
Como apresentado na figura acima, a busca pela competitividade caracteriza-se por ser um processo dinâmico e evolutivo. Para estudiosos como Fine (1999), o grande desafio é:

“Nenhuma capacidade é inexpugnável, nenhuma liderança é inalcançável, nenhum reino é imbatível. De fato, quanto mais alta a velocidade evolutiva, mais breve o reinado. A vantagem sustentável é um conceito típico de uma situação de baixa velocidade evolutiva; a vantagem temporária é o conceito predominante nos ambientes de alta velocidade evolutiva. E a velocidade evolutiva se encontra em aceleração em quase todos os lugares.” (FINE, 1999, p. 23)

O que mostra que uma empresa competitiva é uma organização inquieta, que jamais pode se sentir satisfeita com os resultados que tem obtido. E uma das ferramentas que tem

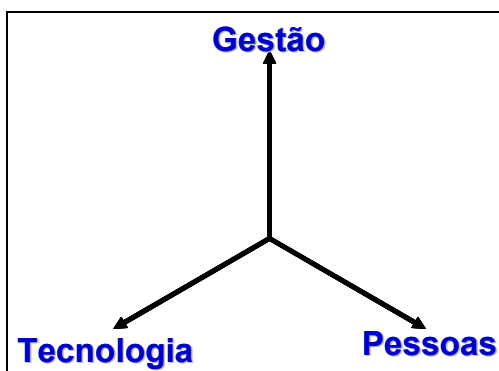
viabilizado e gerado mudanças constantes no mercado e nas organizações é a Tecnologia de Informação.

A forma como as empresas competem é influenciada pela estrutura do setor e mercado, no qual elas atuam, influenciando na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias competitivas, potencialmente disponíveis. Assim, a análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva. Um modelo clássico desta influência é o das cinco forças competitivas, identificadas por Porter (1986), que são as seguintes: ameaça de novos entrantes, ameaça de substituição, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.



**Figura 3 – As Cinco Forças que Afetam a Competitividade**  
**Fonte: Porter (1986)**

Uma outra maneira de se avaliar a forma como as empresas competem é definida por Di Serio e Leite (2003), a partir de três vetores: a competitividade de uma organização é fruto da interação entre tecnologia, gestão e pessoas.



**Figura 4 – As Três Dimensões da Competitividade**

**Fonte: Di Serio e Leite (2003)**

Os modelos e definições, apresentados, mostram visões complementares sobre competitividade. O modelo de Porter (1986) serve para entender a posição das empresas, através das cinco forças frente ao mercado e, desta forma, estabelecer e definir a maneira de competir. Os modelos de Slack (1993) e Bolwijn e Kumpe (1990) estabelecem aspectos e objetivos que a empresa deve buscar para ser competitiva. O modelo de Di Serio e Leite (2003) mostra a competitividade como resultado de três componentes organizacionais (vetores), que alteram sua intensidade ao longo do tempo. E, finalmente, através da definição de Fine (1999), estabelece-se a relação entre competitividade e velocidade evolutiva, trazendo a visão de dinâmica para a estratégia das empresas.

## **2. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO**

Partindo do objetivo do trabalho, já apresentado, faz-se necessário também o estudo da Tecnologia de Informação em diversas dimensões:

*Estágios, Estado e Visões de Uso:* serão apresentados diversos modelos teóricos sobre estágios, estados e visões do uso da Tecnologia de Informação, a partir de diversos autores, desde estudos e modelos apresentados na década de 70 até estudos mais recentes.

*TI e Aspectos Organizacionais:* neste tópico, serão discutidos e apresentados modelos e referenciais teóricos sobre a relação existente entre as decisões de TI e as questões organizacionais, ou seja, a relação entre a TI e o contexto organizacional.

*TI e Processos Organizacionais:* neste item, será apresentado o uso da TI no diversos processos da empresa, tanto no âmbito interno como no externo, mais precisamente, nos processos de negócio.

*Impacto e Uso da TI nas Organizações:* serão expostos modelos que discutam o uso da TI e seus impactos nas organizações.

*Uso Estratégico da Tecnologia de Informação:* neste tópico, serão discutidos o uso estratégico da TI e os aspectos que o influenciam, ou seja, os direcionadores da TI e o processo decisório.

## 2.1. ESTÁGIOS, ESTADO E VISÕES DE USO

Um dos modelos clássicos do uso da TI nas organizações é de Nolan (1979), que divide os estágios de crescimento da TI da seguinte forma:

***Iniciação:*** este estágio caracteriza-se pela surpresa da empresa frente à tecnologia. Nele não existe planejamento e/ou controle da TI. O uso da TI é voltado para aplicações de redução de custo, através da automação de atividades funcionais de baixo nível. Os usuários têm uma postura reativa à tecnologia, com baixo envolvimento.

***Contágio:*** neste estágio, a disseminação da tecnologia ocorre através do crescimento dos sistemas operacionais, entretanto, começam a surgir problemas em virtude da falta de um controle gerencial dos aplicativos e também pela demanda de aplicativos operacionais de um nível mais elevado.

***Controle:*** neste ponto, as atividades de *processamento de dados* passam por um processo de redefinição e reestruturação. Os custos de processamento começam a ser contabilizados. Surgem as aplicações em banco de dados e o processamento de consultas.

***Integração:*** caracteriza-se pela implantação das mudanças iniciadas na fase anterior. Os usuários estão dispostos a pagar pelo suporte da TI, entretanto, as demandas aumentam consideravelmente. Uma demanda que se caracteriza por necessidades de

acesso remoto e processamento local, através do uso do recurso de computadores pessoais.

**Administração de Dados:** o principal enfoque é o compartilhamento de dados e a participação dos usuários, com o objetivo de garantir a qualidade dos dados. Caracteriza-se também pelo surgimento da gerência de recursos de dados, através da qual se definem as aplicações que compartilham dados (sistemas corporativos) e as aplicações locais, controladas pelo usuário.

**Maturidade:** nesta fase, a carteira de aplicações é completa, refletindo o fluxo de informações da empresa, com predominância das aplicações de processamento e comunicação de dados.

Embora o modelo de Nolan (1979), em virtude de seu enfoque tecnológico, possa ser considerado superado, ele consegue mostrar a evolução do uso da TI dentro de uma organização, saindo de um estágio inicial de “espanto”, sem ou praticamente nenhum conhecimento, para um estágio no qual a TI passa a ter uma participação significativa na operação da empresa.

Ainda nesta visão de uso e de estágios da TI, McFarlan, Mckenney e Pyburn (1983) avaliam em que estágio as organizações se encontram:

**Suporte:** as empresas caracterizam-se por não possuírem aplicações que sejam críticas para o seu sucesso, mesmo que o número destas seja razoável. E as aplicações em desenvolvimento também não possuem peso estratégico, ou seja, refletem o nome do estágio, são e serão aplicações de suporte.

**Fábrica:** as empresas possuem um grau considerável de dependência da TI para a sua operação e o maior esforço da TI está na manutenção das soluções existentes. Os aplicativos em desenvolvimento não são críticos para o sucesso do negócio, ou seja, o foco é na manutenção das aplicações, que dão suporte ao dia-a-dia da empresa.

**Reviravolta:** neste estágio, a empresa não possui uma alta dependência das aplicações existentes, ou seja, caso ocorra uma interrupção, ela não pára. Entretanto, as aplicações em desenvolvimento são críticas para o futuro da organização.

**Estratégico:** as aplicações existentes são críticas para o negócio e as aplicações em desenvolvimento também são consideradas estratégicas para sua sobrevivência e seu futuro. O uso da TI e o negócio se confundem, o maior exemplo de organização neste estágio são os bancos.

Um outro estudo, que avalia o uso da TI dentro das organizações, é o modelo de Kraemer (1989), que analisa o papel da TI em três estágios: controle, serviço e competência.

No estágio de *Competência*, a gestão da TI faz uso dos seus recursos a partir de uma visão técnica, na qual, o relacionamento entre a área da TI e as áreas usuárias são orientadas por aspectos técnicos. A área da TI da empresa utiliza seu poder e seu conhecimento para garantir os interesses técnicos, sobrepondo-os, em algumas situações, aos interesses das demais áreas da empresa.

No estágio de *Controle*, o relacionamento entre a área da TI e as áreas usuárias é norteado pelas definições da alta gerência, responsável pela definição do que deve ser realizado e quais as suas prioridades.

No estágio de *Serviço*, as definições da TI são realizadas pelas gerências departamentais. O relacionamento da área da TI e as áreas usuárias, permite que as demandas e as análises destas sejam realizadas em conjunto. Em virtude do relacionamento departamental, as preocupações concentram-se no nível operacional e as áreas possuem certo grau de autonomia, numa estrutura descentralizada.

Modelos mais recentes, como o de Murphy (2002), analisam o uso da TI nas organizações numa teoria de eras, na qual, a primeira era foi caracterizada pela automação, controle de custo e eficiência, por meio de computadores de grande e médio porte, para automatizar funções de negócio e funções organizacionais específicas, envolvendo grandes volumes de transações repetitivas.

A segunda era teve como foco a produtividade e a distribuição de poder de informação e processamento aos usuários finais, por meio da computação cliente-servidor, marcado pelo grande crescimento da computação pessoal e computação distribuída. A eficiência e o custo passam a ser confrontados com o ganho em flexibilidade que esta era ofereceria com a distribuição de processamento e informação.

A terceira era foi caracterizada pelo surgimento de novos modelos de negócios, internos às organizações, por meio da utilização de computação em rede e da própria Internet. Realçando a transição da TI como puro processamento de dados e poder de processamento para os usuários, para tornar-se um viabilizador de novas maneiras de fazer negócio. A ênfase é ver os negócios como uma série de processos que podem e devem ser, fundamentalmente, redesenhados e simplificados com as novas aplicações da TI.

A quarta e última era iniciou-se com o surgimento de novos modelos de negócios, externos às organizações, por meio da integração de parceiros de sistemas, caracterizando-se pela proliferação do número de clientes que precisavam ser satisfeitos; de mercados e canais de entrega; aumento da competição baseada em tempo; o aparecimento de empresas e plantas globais e virtuais, e o aumento das relações externas como fonte de recursos. Neste novo ambiente, a habilidade de conectar os novos parceiros de negócio, fornecedores, clientes e processos, dinamicamente, passa a ser crítico para as organizações.

Uma era não termina com o surgimento de uma nova, mas acaba tendo um razoável efeito de acumulação e de base para as demais eras. Esta situação pode ser verificada nas empresas que realizam parte de seu tratamento de informações em ambientes de grande porte, conectadas com redes de microcomputadores, viabilizando modelos de negócios, tanto interna, como externamente.

A última era também é definida por Mandick (1991), para quem as oportunidades da TI e a dinâmica dos negócios levarão as empresas a um elevado grau de conectividade, viabilizando novas formas de relacionamento entre as organizações, e aumentando, desta forma, a produtividade dos grupos.

Albertin e Moura (2003) analisam a evolução do uso da TI numa perspectiva da visão que a organização tem sobre a sua utilidade, que são as seguintes:

*Visão de Controle:* as empresas vêem a TI como uma despesa e não como um investimento, o que leva a justificativas financeiras baseadas em produtividade e controle.

*Visão de Custo:* a TI começa a ser algo indispensável, em diversos processos, o que leva a um maior controle sobre os seus custos, provocando, assim, a diminuição na velocidade de atualização das aplicações. Outra característica é a ausência de um



projeto global da TI e uma análise de investimento baseada em de cada projeto, isoladamente.

*Visão Defensiva:* a organização tem uma dependência maior da TI, mas o crescimento dela, dentro da empresa, ainda é menor que a taxa de crescimento do negócio. Os investimentos em TI são realizados, tendo como base as demais empresas do setor, buscando-se um nivelamento.

*Visão Agressiva:* a empresa entende a TI como uma alavancadora para organização. Ela é vista como um instrumento facilitador, passando, então, a ser disponibilizada para a organização, como um todo. Toda a empresa passa a se comprometer com o uso da TI, em busca dos benefícios oferecidos e esperados.

*Visão Estratégica:* caracteriza-se pela utilização da TI como um diferencial competitivo da organização e como base para os processos transacionais e de decisão. A TI também é utilizada como ferramenta de mudança dos processos, com o intuito de atingir os objetivos organizacionais e explorar novas oportunidades.

Os cinco modelos, acima apresentados, a partir de enfoques diferentes, Nolan (1979); McFarlan, McKenney e Pyburn (1983); Kraemer (1989); Mandick (1991); Murphy (2002) e Albertin e Moura (2003), tentam explicar e estruturar os estágios de uso da TI dentro das organizações, a partir não apenas da tecnologia, em si, mas do seu papel dentro da organização, o que já nos mostra que a TI, por si só, não é suficiente para explicar uma série de aspectos do seu uso. Sendo, então, necessário explicar as relações existentes entre a TI e a organização.

## **2.2. A TI E OS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS**

A relação de influência existente entre a TI e a organização já é algo conhecido e discutido por diversos autores, como, Castellani, Reinhard e Zwicker (1998) Laudon e Laudon (2004); O'Brien (2003) e Turban, Rainer e Potter (2003), na qual a TI influencia nas decisões da organização e a organização influencia nas decisões sobre a TI.

A participação da TI no ambiente organizacional é apresentada por Hatch (1997), cuja visão de interação entre a TI e a organização é colocada a partir de um modelo conceitual denominado *Modelo dos Cinco Círculos*, apresentado na figura a seguir:



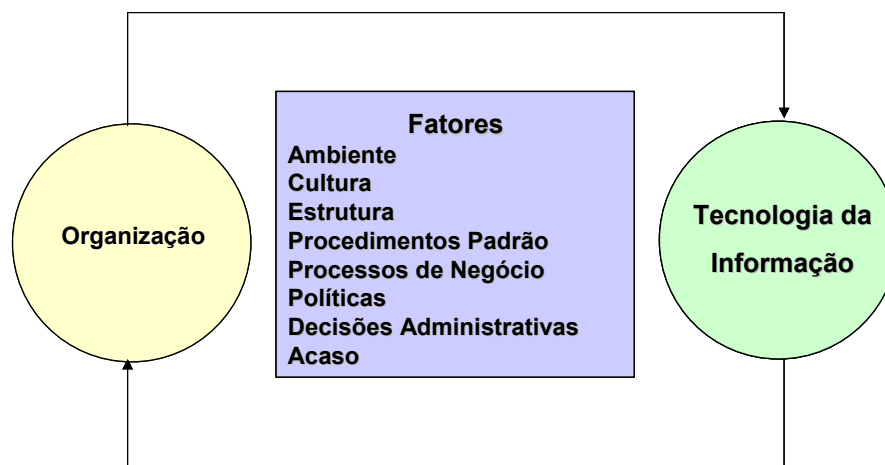
**Figura 5 – Modelo Conceitual dos Cinco Círculos**  
**Fonte: Hatch (1997)**

Neste modelo, uma organização é definida a partir das relações entre a cultura, a estrutura social, a estrutura física e a tecnologia, dentro de um ambiente, no qual a tecnologia é constituída e definida por:

- Objetos, ferramentas e artefatos usados no processo produtivo.
- Atividades e processos do método de produção.
- Conhecimento necessário para desenvolver e aplicar ferramentas, métodos e processos no processo produtivo.

Partindo desta visão, Albertin e Moura (2003) dizem que num ambiente cada vez mais competitivo, com exigências diversas (agilidade, flexibilidade e inovação), a TI torna-se algo imprescindível na atuação das organizações e na construção de vantagens competitivas. E que os relacionamentos apresentados por Hatch (1997) mostram que dentro de uma organização o uso da TI não é uma aplicação pura, mas, sim, fruto das interações sociais, culturais técnicas e econômicas.

Na visão de Laudon e Laudon (2004), as relações entre Tecnologia de Informação e a Organização são influenciadas por diversos fatores, como: ambiente, cultura, procedimentos padrão, políticas e outros, como mostra a figura a seguir:



**Figura 6 – As Relações entre a TI e a Organização**  
**Fonte: Laudon e Laudon (2004)**

Os modelos apresentados, pelos diversos autores, deixam bastante claro que o uso da TI, dentro de uma organização, não é fruto único e exclusivo das características da tecnologia, mas, sim, de uma série de fatores. Por outro lado, também demonstram que a TI e a organização são agentes ativos, que estão, a todo momento, influenciado no rumo uma da outra. Um dos fatores que a TI influencia a organização e, ao mesmo tempo, é afetada por ela é a forma como as atividades são executadas, ou seja, os processos organizacionais, que serão o próximo tópico a ser discutido.

### **2.3. A TI E OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

A evolução da TI possibilitou o seu uso, de forma ampla, dentro das organizações, ou seja, ela passou a ser aplicada a um número crescente de processos internos e externos das empresas.

Partindo deste uso, amplo e diversificado, Graeml (2000) identificou como as organizações, geralmente, investem em TI, ou seja, os principais objetivos organizacionais a serem conquistados com o uso da TI nos processos:

- ***Eficiência organizacional:*** a TI é utilizada para melhorar os processos existentes na obtenção dos produtos e/ou serviços. Neste nível, a TI auxilia na execução dos processos e na forma como foram concebidos, reduzindo o tempo de execução dos mesmos.

- ***Eficácia organizacional:*** a TI, neste nível, é usada para redefinir os processos, produtos e serviços.
- ***Relacionamento com os fornecedores:*** a TI é usada para reduzir os custos transacionais e melhorar a coordenação entre as empresas.
- ***Relacionamento com clientes:*** a TI é usada para aumentar o conhecimento sobre o cliente, a flexibilidade e a capacidade de resposta, viabilizando, desta forma, o processo de fidelização dos clientes.
- ***Dinâmica competitiva:*** neste nível, a TI é usada para oferecer produtos e/ou serviços que a concorrência não possa copiar, rapidamente, construir barreiras para novos entrantes, agregar valor aos produtos e serviços, capturar canais de distribuição e, como consequência, contribuir para uma evolução da participação da empresa no mercado.
- ***Apoio a marketing:*** neste nível, a TI é utilizada para ajudar a identificar tendências de mercado, ajudar na prospecção de novos mercados e aumentar a eficácia das pesquisas, etc.
- ***Melhoria de produtos e serviços:*** a TI é usada para reduzir o tempo de desenvolvimento de novos produtos, melhorando o *Time to Market*. Permite também um melhor nível de customização. Através da TI, busca-se a customização em massa.
- ***Economia na produção:*** o uso da TI faz com que a variabilidade da qualidade inexista e a produtividade aumente.
- ***Inovação nos negócios:*** a TI pode ser utilizada para mudar, efetivamente, o negócio, destruindo-o e criando novas oportunidades.

Nesta mesma da relação entre a TI e os processos, Albertin (1999) definiu os processos empresariais, que podem ser impactados pela TI, em quatro grandes grupos:

- ***Desenvolvimento de Produto:*** este grupo é compreendido por: Projeto e desenvolvimento de produto ou serviço; Engenharia de produto ou serviço; Desenvolvimento de fornecedor; Desenvolvimento de linha de produção; Cadeia de

Suprimentos; Administração de estoques de matéria-prima; Solicitação de suprimentos; Recebimento de suprimentos e Realização de Pagamentos.

- ***Produção***: que é constituída pelos processos de Planejamento de produção; Logística interna/recurso interno e externo; Controle de produção; Logística externa/produto acabado e Expedição.
- ***Atendimento a cliente***: formado pelos processos de Divulgação de informação sobre produtos e serviços; Seleção de produtos e serviços; Negociação sobre preços e condições; Obtenção de informações sobre necessidades e perfil, etc; Recebimento de pedido; Processamento de pedido; Aceitação de pagamento; Distribuição de produtos e serviços e Suporte a utilização de produtos e serviços.

O uso da TI, nos processos organizacionais, não é apenas uma ferramenta para melhorar o que já está sendo feito, mas também é capaz de gerar oportunidades. Na visão de Tapscott (1997), o ambiente da economia digital possibilita diversas oportunidades para o uso da TI nos processos de negócios, que são:

- ***Movimento com o apoio digital***: transporte e movimentação de produtos, suportado e acompanhado, em qualquer lugar e a qualquer momento, por informações, através da integração das redes.
- ***Criação digital de idéias***: geração de idéias, a partir de qualquer lugar e a qualquer momento, através de um ambiente integrado de redes de comunicação.
- ***Execução digital de processos***: redução dos custos e do tempo de execução dos processos, através do uso da TI.
- ***Projeto digital das coisas***: participação dos clientes na fase de projeto de um produto, simulações e desenhos de produtos, digitalmente, e trabalho em grupos interligados por redes.
- ***Projeto, produção e marketing digital***: uso de ferramentas de TI, não apenas para o projeto, mas também nas fases de produção e nos processos de marketing e comunicação com os clientes e o mercado.

- ***Venda com apoio digital:*** o processo de venda de produtos e serviços com uso intensivo de TI como, por exemplo, o Wal-Mart.
- ***Venda digital:*** a realização do processo de venda totalmente através da rede.

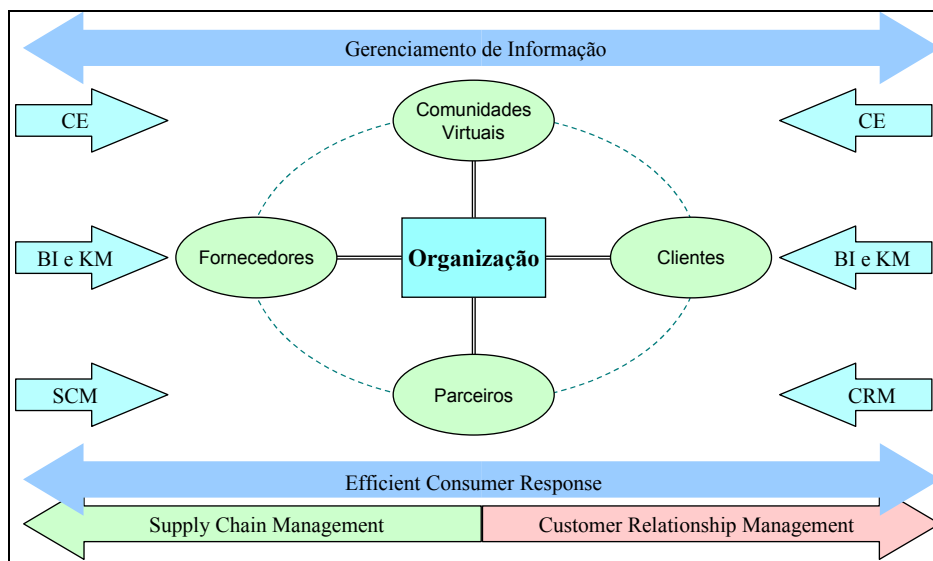
Nesta mesma ótica, Davenport (1994, p. 60) identifica diversas oportunidades, através do redesenho de processos, que são:

- ***“Automacional:*** eliminação do trabalho humano de um processo.
- ***Informacional:*** captação da informação de processo, com objetivo de compreensão.
- ***Seqüencial:*** modificação da seqüência do processo ou possibilidade de paralelismo.
- ***Acompanhamento:*** Monitoração rigorosa da situação e objetos do processo.
- ***Analítico:*** Melhoria da análise da informação e tomada de decisão.
- ***Geográfico:*** Coordenação dos processos à distância.
- ***Integrativo:*** Coordenação entre tarefas e processos.
- ***Intelectual:*** Captação e distribuição de bens intelectuais.
- ***Desintermediação:*** Eliminação de intermediários num processo.”

O uso da TI, nos processos organizacionais, mostrou que este pode ser um uso apenas evolutivo, no sentido de melhorar o que está sendo feito, ou pode ser visto como uma oportunidade de redefinição dos processos, em si. O que implica num uso, com maior ou menor impacto, nos processos, na organização e no negócio.

## 2.4. O USO DA TI E SEU IMPACTO

Como já foi dito, o uso da TI tornou-se bastante amplo, visando estruturar as diversas tecnologias aplicadas nas organizações. Albertin e Moura (2002a) apresentam os componentes e aplicações destas tecnologias, no ambiente de negócios na era digital, conforme figura a seguir:



**Figura 7 – Negócios na Era Digital**  
**Fonte: Albertin e Moura (2002a, p. 28)**

**Os novos componentes relativos a Negócios, na Era Digital:** CE – Comércio Eletrônico, KM – *Knowledge Management*, BI – *Business Intelligence*, SCM – *Supply Chain Management*, CRM – *Customer Relationship Management* e ECR – *Efficient Consumer Response*, apresentam grandes ofertas de novas oportunidades de contribuições.

**Os Sistemas de Informações (SI):** possuem, como principal objetivo, atender às necessidades de obtenção, armazenamento, tratamento, comunicação e disponibilização de informação da organização, em seus vários níveis hierárquicos, áreas funcionais e integração, tanto interna como externa.

**Os ERPs (*Enterprise Resource Planning*):** os sistemas integrados podem ser entendidos como o conjunto de sistemas de informações que abrangem todos os processos da organização e são intensamente integrados, por meio de um banco de dados central. Cada transação iniciada na organização, e tratada pelo sistema, tem suas informações absorvidas e tratadas por todos os módulos que compõem o sistema integrado.

**O Comércio Eletrônico (CE):** é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das Tecnologias de Comunicação e de Informação, atendendo aos objetivos de negócio, nos quais os processos podem ser realizados, de forma completa ou parcial, incluindo as transações

negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intra-organizacional, numa infra-estrutura de informação e comunicação predominantemente pública, de fácil e livre acesso, e baixo custo.

***O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM – Supply Chain Management):*** pode ser conceituado como gerenciamento da cadeia produtiva, desde o fornecimento da matéria-prima até a rede de distribuição dos produtos.

***A Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR – Efficient Consumer Response):*** é a união entre parceiros estratégicos, do varejo e da indústria, para estabelecer técnicas que racionalizem os processos de SCM e apontem alternativas de negócios, possibilitando redução de custos e fidelização do cliente. Abrangendo diversos processos destes *check outs* automatizados até a integração da cadeia de suprimentos.

***O EDI (Electronic Data Interchange):*** financeiros e mercantis podem ser considerados elementos do ECR. O EDI Financeiro compreende a troca de dados referentes às transações financeiras e o EDI Mercantil compreende a troca de dados referentes aos processos mercantis, tais como, pedido, situação de estoque, etc.

***O Gerenciamento do Relacionamento com Clientes (CRM – Customer Relationship Management):*** é a prática empresarial de gerenciar as formas de relacionamento com os clientes, tanto pessoas jurídicas como físicas, que contam com sistemas formados por várias tecnologias, com o objetivo de conhecer o cliente e seu perfil, atender melhor suas necessidades, incentivar maior volume de compras e ganhar sua fidelidade.

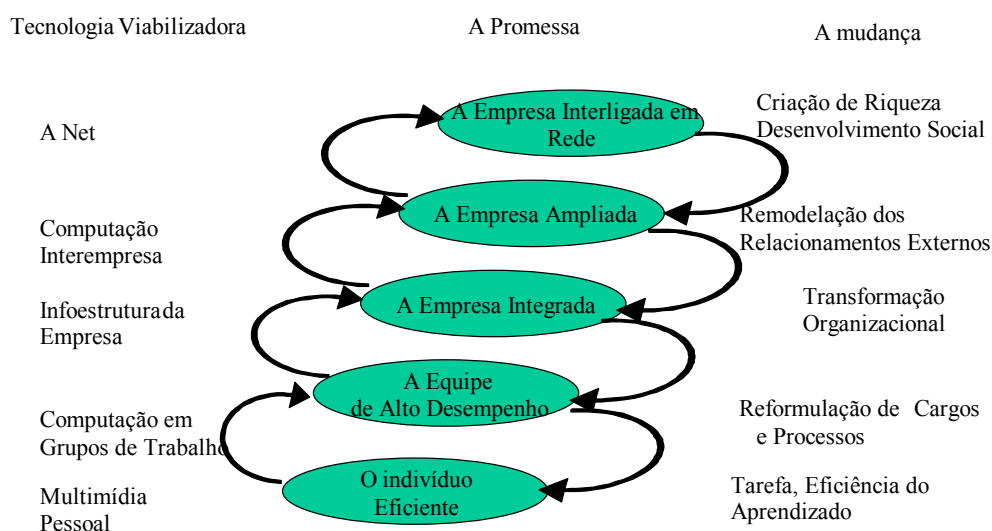
***O Gerenciamento do Conhecimento (KM – Knowledge Management):*** é a organização de informações, de fontes distintas, num contexto que reflete o negócio e as suas decisões e processos.

***A Inteligência de Negócios (BI – Business Intelligence):*** tem como objetivo levar as análises de dados para um número cada vez maior de funcionários das empresas, através de um processo de coleta, análise e distribuição de dados, para melhorar a decisão dos negócios.



**O ambiente digital:** existe para todos os concorrentes de um mercado, o que torna a sua exploração bem sucedida uma poderosa arma estratégica.

O uso ou não dos componentes, acima apresentados, geram impactos maiores ou menores nas organizações e nos seus negócios. Partindo desta ótica, Tapscott (1997) analisou como a TI pode provocar mudanças nas organizações, em patamares diferenciados, como mostra a figura seguir:



**Figura 8 – Transformações das Empresas**  
**Fonte: Tapscott (1997)**

**Indivíduo eficiente:** a eficiência (fazer melhor) resulta em economia de tempo, que por sua vez, pode ser reinvestida na eficácia pessoal (fazer a coisa certa).

**Equipe de alto desempenho:** as equipes ajudam a reunir, no momento certo, as pessoas certas para lutar contra a concorrência. É um modelo que se destina a encorajar a flexibilidade, a inovação, o espírito empreendedor e a capacidade de resposta, isto viabilizado por tecnologias de grupos de trabalho, como o “Notes”.

**Organização integrada:** a “infoestrutura” permite a uma empresa funcionar como uma organização coesa, pois oferece informações a toda a corporação para a tomada de decisões e novas aplicações competitivas, que transcendem as unidades ou equipes autônomas.

**Empresa ampliada:** assim como as paredes dentro das organizações são derrubadas com o uso da TI, as paredes entre as organizações também são. O resultado desta

quebra de barreiras são as corporações virtuais, baseadas em parcerias e alianças, com o objetivo de atingir o sucesso competitivo.

***A Empresa interligada em rede:*** a empresa, como conhecemos, desmorona, surgindo redes organizacionais integradas com fornecedores e clientes, grupos de afinidades e concorrentes. Ocorrem mudanças na forma como produtos e serviços são criados, comercializados e distribuídos.

Uma outra visão, sobre o uso da TI, é a de Hohhof (2002), que chama a atenção para o fato de que:

“(...) a TI dá sustentação a cada passo do processo de informação: identificando os responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência, coletando e analisando informação, disseminando os resultados da inteligência, avaliando produtos e serviços.” (HOHHOF, 2002, p. 158)

O uso da TI e seu impacto, como apresentado, pode ser limitado e de cunho estritamente operacional, mas pode também ser amplo, com um enfoque estratégico, que será discutido no tópico a seguir.

## **2.5. USO ESTRATÉGICO DA TI E O PROCESSO DE DECISÃO**

As discussões sobre estratégia, competitividade e Tecnologia de Informação, estão cada vez mais relacionadas. Para autores como Albertin (2001), as mudanças e evoluções na economia e nos mercados têm provocado turbulências acentuadas. Desta forma, a TI passa a ser decisiva no fracasso ou sucesso de uma empresa, contribuindo para que ela possa ser mais ágil, flexível e forte, frente ao mercado, ao invés de ficar à sua mercê.

Analisando o uso da Tecnologia de Informação nas empresas, seja operacional ou estratégico, Albertin e Moura (2003) mostram que este é influenciado por direcionadores de diversas dimensões, como:

- ***Direcionadores de Mercado:*** as estratégias das operações das empresas precisam atender às pressões de negócio. E, num mercado cada vez mais competitivo nas suas diversas dimensões, as empresas buscam maximizar a sua eficiência e minimizar os seus custos. Desta forma, as pressões de mercado, a concorrência e a própria tecnologia, em si, direcionam o uso da TI.

- *Direcionadores Organizacionais*: o modelo de negócios de uma empresa é compreendido pela relação existente entre o ambiente interno e externo das organizações, suas estratégias, processos, indivíduos e cultura. O contexto formado pelos ambientes interno e externo define os objetivos, estratégias, metas e o uso da TI.
- *Direcionadores de Tecnologia de Informação*: a própria evolução da TI direciona o seu uso, pois ela também responde às pressões do mercado, das organizações e dos indivíduos, buscando resolver problemas, atender às necessidades e criar oportunidades.
- *Direcionadores de Indivíduo*: o uso da TI também é influenciado pela relação existente entre o indivíduo e a TI, que tem sido cada vez mais intensa. O que tem provocado um nível de exigência cada vez maior, no que se refere ao uso, em si, e à qualidade da utilização. Valendo salientar que este uso ocorre em diversos ambientes e situações, como no trabalho, em casa, no lazer, na escola, nas finanças pessoais, nos tratamentos de saúde, etc.

A decisão sobre o uso da TI deixa de ser, cada vez mais, uma decisão baseada apenas em fatores técnicos, racionais e fáceis de quantificar. Subramanian e Nosek (2001) dizem que as decisões sobre o uso estratégico dos Sistemas de Informação são influenciadas pela percepção de valor destes, por parte da alta gerência das organizações. Esta influência é analisada nas seguintes óticas: a importância dos valores percebidos, a influência desta percepção e as formas como a organização interpreta estes valores, gerando regras de gerenciamento.

Nesta linha, sobre os fatores que influenciam as decisões sobre o uso da TI, Albertin e Moura (2003) definiram quatro grupos de variáveis:

*Variáveis Tecnológicas*: incluem as tecnologias selecionadas e a própria evolução da TI, em si.

*Variáveis Não Tecnológicas*: neste grupo, estão as mudanças de processos, a adoção e assimilação das TIs selecionadas.

*Variáveis do Setor:* neste grupo, encontram-se as características econômicas do setor que a empresa atua, como regulamentação, nível de informatização, etc.

*Variáveis Macro-Econômicas:* neste grupo, encontram-se variáveis mais amplas, como o desempenho econômico do país e suas políticas.

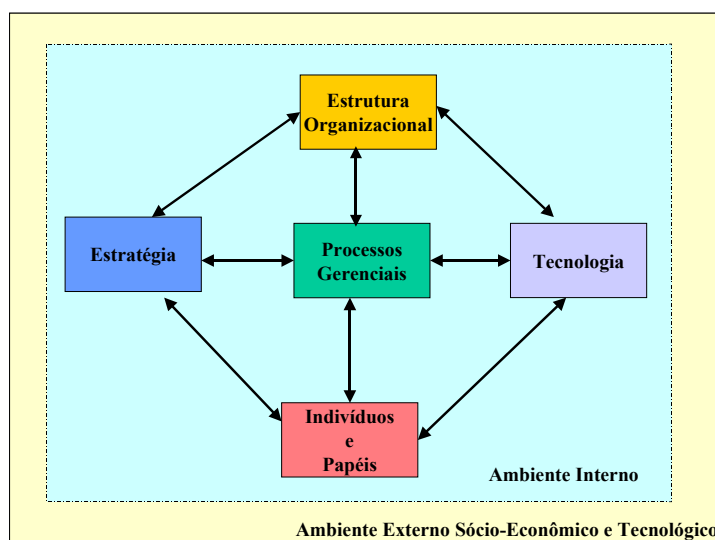
Audy e Brodbeck (2003), em seus estudos sobre sistemas de informação e alinhamento estratégico, analisaram e resumiram as diversas abordagens sobre o processo decisório, encontrando as seguintes visões, que são apresentadas na tabela a seguir:

**Tabela 2 – Abordagens do Processo Decisório**

<b>Abordagem</b>	<b>Características</b>
<b>Racional</b>	Decisão Ótima Técnicas de Pesquisa Operacional  Considera-se que os decisores têm condições de identificar todas as alternativas possíveis e suas conseqüências. Desta forma, existe, pelo menos, uma alternativa que pode ser considerada como ótima. Esta visão caracteriza-se pela análise individualizada do processo decisório, ignorando o ambiente organizacional.
<b>Racionalidade Limitada</b>	Decisão satisfatória Visão comportamental  Considera o comportamento psicológico do decisor individual, considerando-o possuidor de uma racionalidade limitada e influenciada pelo ambiente psicológico. Neste contexto, o tomador de decisão não se define pela decisão ótima, em virtude de não ter todas as informações e da limitação intelectual de analisar todas as alternativas. Desta forma, a sua decisão se contentará à primeira solução que julgar satisfatória, não usando o conceito de decisão ótima.
<b>Política</b>	Negociação política  O processo decisório organizacional é um processo de negociação política e de coalizão de forças. Desta forma, impossibilitando um ideal de racionalidade e, sim, um processo político. Esta visão caracteriza-se por chamar a atenção sobre o jogo de poder que se esconde atrás dos discursos racionais.
<b>Incrementalismo Lógico</b>	Político-lógico-comportamental Aspectos racionais Papel do dirigente  Uma visão realista do processo decisório, articulando e integrando os modelos racionais, os sistemas formais de planejamento e os aspectos políticos. Neste ambiente, o decisor possui certo poder de influência no processo de decisão. Mas este poder ocorre muito mais de forma indireta e informal.
<b>Componente Subjetivo</b>	Subjetividade  Introduz a subjetividade como uma componente significativa do processo decisório, ressaltando a importância dos desejos e crenças do decisor, neste processo.

**Fonte: adaptado de Audy e Brodbeck (2003)**

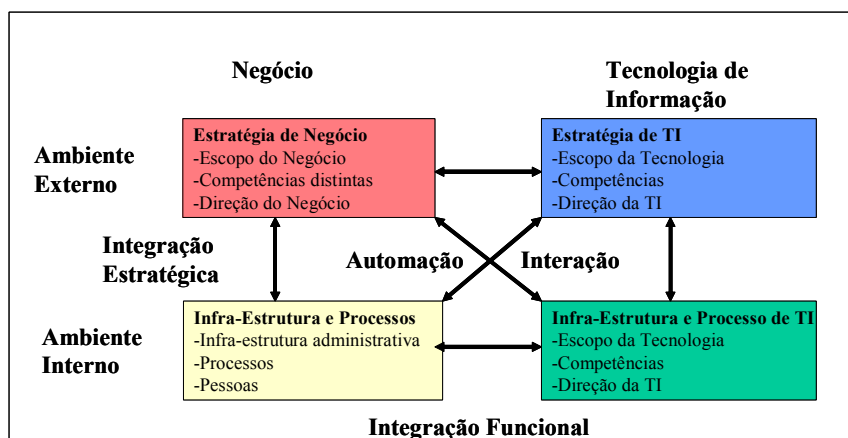
O alinhamento estratégico da TI com as estratégias empresariais é objeto de estudo de diversos autores, como Morton (1991), que define este alinhamento como fruto da interação entre estratégia organizacional, estrutura organizacional e cultura, processos gerenciais, indivíduos e papéis, tecnologia e ambiente externo sócio-econômico e tecnológico, como mostra a figura a seguir:



**Figura 9 – Ambientes e Componentes de Modelos de Negócios**  
**Fonte: Morton (1991)**

A visão de que a TI afeta a estratégia das empresas, de diversas formas, tais como: produção física e intelectual de qualquer produto; coordenação da organização, pois encurta distâncias e diminui o tempo; aumento da memória da organização, através de tecnologias, como banco de dados, é apresentada por Morton (1991).

Visto que a TI impacta nas estratégias empresarias, autores como Henderson e Venkatraman (1993) analisam como ocorre o alinhamento entre a estratégia de negócios e a estratégia da TI. Nesta análise, os autores mostram que este alinhamento ocorre através da interação entre estratégia de negócios, estratégia de TI, a infra-estrutura e processos organizacionais e a infra-estrutura e processo da TI, conforme mostra a figura a seguir:



**Figura 10 – Alinhamento Estratégico de TI e Negócios**  
**Fonte: Henderson e Venkatraman (1993)**

O alinhamento entre estratégia de TI e estratégia de negócios ocorre através da adequação entre o ambiente interno e externo, tanto no que se refere à estratégia de negócios e de TI como à infra-estrutura organizacional e infra-estrutura de TI. Esta adequação ocorre através de:

*Integração Estratégica:* integração e alinhamento entre as áreas internas e externas da empresa.

*Integração Funcional:* adequação das decisões de TI e organizacionais, realizadas a partir do alinhamento entre as áreas de negócios e TI.

*Interação e Automação:* aparecem nas diversas formas possíveis de realizar a ligação entre estratégia de negócio e a infra-estrutura da TI e infra-estrutura e os processos organizacionais com a estratégia da TI.

Neste processo de alinhamento de estratégias empresariais com a TI, Porter (2001) diz que o entendimento da estrutura da indústria em que a empresa atua e da sustentabilidade da vantagem competitiva são os dois grandes norteadores universais na busca da lucratividade. E que estes aspectos transcendem qualquer tipo de tecnologia, pois só através da integração das novas TIs com a estratégia da organização é que a TI tem condição de tornar-se uma poderosa força competitiva.

O uso da TI, como forma de se obter diferenciais competitivos, é apresentado por Venkatraman (1994), numa visão de patamares, como mostra a figura a seguir:

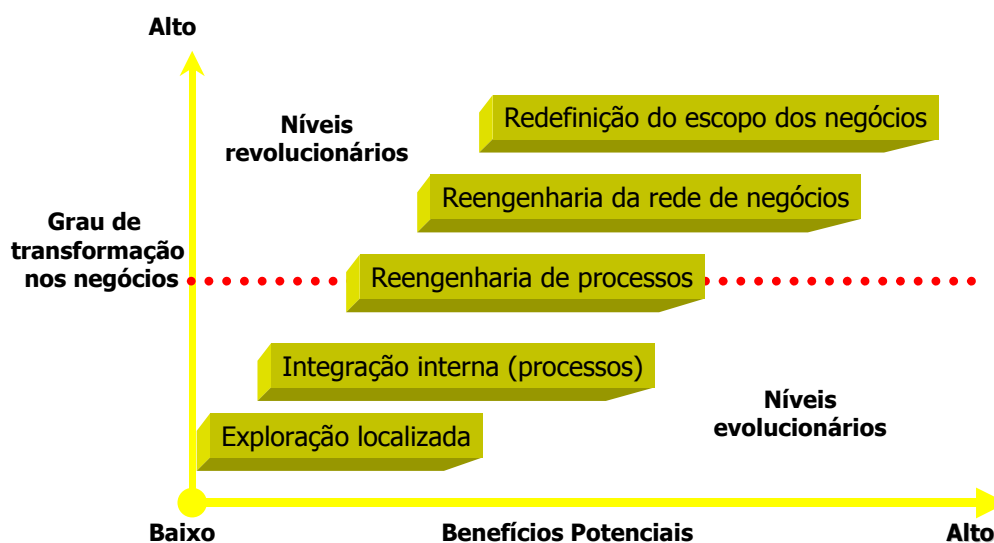


Figura 11 – Tecnologia de Informação como Ferramenta Estratégica  
Fonte: Venkatraman (1994)

**Exploração localizada:** neste nível, o uso da tecnologia ocorre de forma discreta, em processos localizados.

**Integração interna:** o uso da TI abrange alguns ou todos os processos do negócio de forma integrada; implica em integração tecnológica e organizacional.

**Reengenharia de processos:** o uso da TI abrange, influencia e altera todos os processos da empresa, mesmo aqueles não automatizados.

**Reengenharia da rede de negócios:** a tecnologia é usada para redefinir a rede de negócios; a empresa se interconecta com os parceiros comerciais pela TI.

**Redefinição do escopo dos negócios:** a tecnologia é usada para redefinir o escopo dos negócios, explorando novas oportunidades.

Esta visão de patamares não quer dizer que uma organização tenha que segui-los de forma linear, pois, dentro de uma grande corporação podem-se encontrar unidades de negócios que estão em patamares diferentes.

Os resultados obtidos com o uso da TI são estudados por Walton (1998, p. 60), na seguinte ótica: “os sistemas de TI podem assumir muitas formas, atender grande número de tarefas, servir a propósitos de eficiência, eficácia ou inovação e terem efeitos organizacionais nitidamente diferentes”. Para tanto, a compreensão do uso da TI e de seus resultados nas

organizações passa pelo entendimento do denominado “triângulo estratégico”, que é composto por estratégia de negócio, estratégia da organização e estratégia da TI, que interagem entre si.

A estratégia de negócio define o modelo de negócio e como a organização irá atuar no mercado, com enfoque e estratégias específicas. A estratégia da organização define a estrutura organizacional e seus processos operacionais e estratégicos para cumprir a estratégia de negócio. A estratégia da TI define a arquitetura tecnológica necessária para o cumprimento da estratégia de negócio e suporta a estratégia da organização, ao mesmo tempo em que provoca e possibilita mudanças nestas outras duas dimensões.

Neste contexto, os fatores que devem ser considerados para o alinhamento estratégico entre a organização e a TI incluem: lógica de negócio, com as definições de negócio e atuação no mercado; atributos primários da tecnologia, com investimento necessário e possível, interdependência e inovação tecnológica; desenho da tecnologia secundária, com meios de acesso, características e controles da plataforma tecnológica; metas e restrições sociais, com valores da organização, recurso humano disponível e capacitação; modelo organizacional, estrutura, métodos de processos e recursos; e, critérios de concordância, com alinhamento entre os fatores, comprometimento organizacional e competências necessárias.

Os modelos e teorias apresentadas mostram, claramente, que a TI pode ter um uso estratégico ou não e que esta decisão é permeada por diversos fatores, internos e externos à organização, fatores, estes, que podem ser objetivos e subjetivos. Um deles pode ser a visão dos benefícios que a TI pode gerar para o negócio.

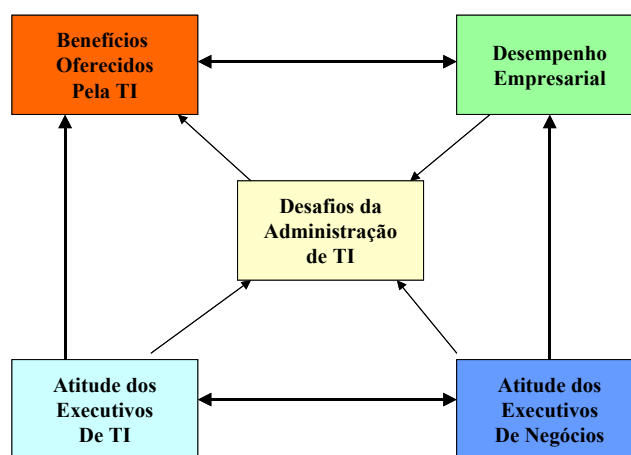
## **2.6. BENEFÍCIOS DA TI PARA O NEGÓCIO**

“No ambiente empresarial atual, a informação tem sido considerada como um dos componentes mais importantes, sendo que as organizações brasileiras têm utilizado ampla e intensamente esta tecnologia, tanto em nível estratégico como operacional. Esta utilização passa a ter como foco principal, não apenas a infra-estrutura tecnológica necessária para a realização de processos e estratégias, mas a efetiva utilização da Informação e todo o seu poder de transformação e apoio às práticas organizacionais.” (ALBERTIN e MOURA, 2002, p. 45)

O uso da TI oferece grandes oportunidades para as empresas que têm sucesso no aproveitamento dos benefícios oferecidos por este uso. Ao mesmo tempo, ele também oferece desafios para a administração deste recurso, do qual as empresas passam a ter grande dependência e que apresenta particularidades de gerenciamento.



Neste cenário complexo, um dos grandes desafios é identificar o nível de contribuição e benefícios que a TI pode oferecer aos resultados das empresas. Uma outra questão é que as atitudes dos principais executivos das empresas interferem, de forma significativa, na administração desta tecnologia e nos seus resultados, conforme mostram Albertin e Moura (2003), em seu modelo sobre dimensões de uso da TI:



**Figura 12 – Dimensões do Uso de Tecnologia de Informação**  
**Fonte: Albertin e Moura (2003)**

Os benefícios gerados pela TI estão relacionados aos possíveis ganhos que sua utilização pode trazer aos processos e estratégias de negócio.

A realização dos benefícios, na visão de Murphy (2002), está intimamente relacionada com a definição dos pilares para que isto aconteça. O alinhamento estratégico é considerado um dos pilares, pelo fato de criar uma relação clara e bem definida das estratégias de negócio com as estratégias da TI, e dos processos de negócios com os sistemas de informações. Esta relação determina a visão da TI como um recurso estratégico, pelo seu poder de transformar o meio que servirá como a base de inovação e crescimento das empresas. A TI deve ser utilizada para a transformação dos negócios, geração de receita e excelência operacional.

O segundo pilar refere-se ao impacto dos processos de negócio, muitos dos quais baseiam-se nos princípios da teoria de trabalho, comando e controle, que não mais respondem, de modo adequado, aos desafios atuais das empresas. As atividades de negócio devem ser entendidas como uma série de atividades que se combinam para gerar um produto ou serviço de valor para o cliente, de forma cada vez mais eficiente, flexível e em tempo real. Esta situação, além de representar uma profunda mudança nos processos, requer uma infraestrutura de TI compatível com suas características.

O terceiro pilar é a arquitetura da TI, considerada determinante nos novos modelos de relacionamentos externos das empresas, denominados, por alguns autores, como “negócios eletrônicos” ou “empresas virtualmente integradas”, que buscam estender o alcance e a amplitude dos relacionamentos do negócio. A arquitetura da TI pode ser entendida como a definição e aprovação da plataforma de *hardware*, sistemas operacionais, sistemas de gerenciamento de base de dados, ferramentas de desenvolvimento, serviços básicos e intermediários, entre outros componentes.

O quarto pilar refere-se ao retorno direto do investimento realizado em TI, que se caracteriza pelas dificuldades de determinar os benefícios tangíveis da utilização desta tecnologia, criando a necessidade de estabelecer critérios mais acurados de avaliação de investimento. Estes critérios incluem redução de custos organizacionais e de TI, redução de mão-de-obra, controle de qualidade, introdução de novos produtos, aumento nas vendas, entre outros.

O quinto e último pilar é a administração do risco. O aumento da importância das considerações sobre os recursos organizacionais e humanos; a turbulência do ambiente de negócio, com suas mudanças rápidas e imprevisíveis; o surgimento de qualidade e serviço como critérios importantes de desempenho empresarial, contribuem para o fortalecimento da nova dimensão de complexidade na análise de risco na utilização da TI.

Os benefícios gerados pela TI são o verdadeiro objetivo do seu uso nas organizações, pois a TI, por si só, não é um fim. Para serem alcançados, precisam estar alinhados com as estratégias de negócios. Estratégias, estas, que são influenciadas pelo negócio em si, portanto, o entendimento deste é fundamental. No trabalho em desenvolvimento, este negócio chama-se varejo.

### **3. VAREJO**

O entendimento do negócio varejo passa pela discussão de questões teóricas e modelos relativos ao varejo e ao varejo brasileiro, em si, que ocorrerá através dos seguintes tópicos:

*Conceituação:* definição do que é varejo, na visão de diversos autores.

*Classificação do Varejo:* apresentação de diversos modelos de classificação e caracterização do varejo.

*Tendências do Varejo:* rumos e tendências que para os quais o varejo está se direcionando, na visão de estudiosos do setor.

*Varejo no Brasil:* contextualização do varejo no Brasil e o seu papel na economia.

*Varejo de Confeção no Brasil:* um foco mais preciso sobre o varejo de Confeção no Brasil.

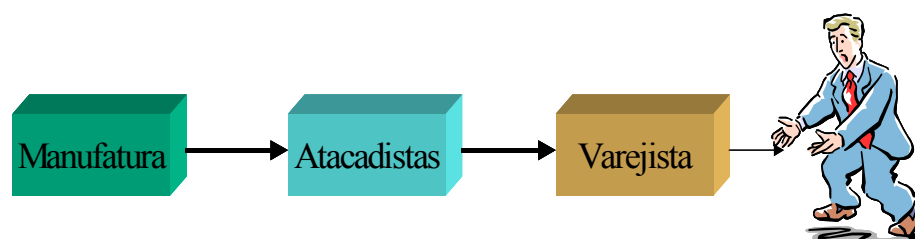
*TI no Varejo Brasileiro:* são apresentados conceitos sobre o uso da TI no varejo e informações sobre o uso da TI no setor.

### 3.1. CONCEITOS

O entendimento do que é o varejo, e, mais ainda, o varejo no Brasil, é importante para uma boa compreensão do setor em estudo. A construção desta compreensão passa, inicialmente, pela definição da sua essência, e diversas são as definições, desde as mais simples até as mais acadêmicas.

Para Ferreira, A. B. H. (1999, p. 2046), varejo é definido como “Atividade comercial de venda de produtos ou serviços, feita diretamente ao consumidor final. Comércio de mercadorias em pequenas quantidades.”

Um varejista, segundo Levy e Weitz (2000, p. 8), é “um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores”. Dentro de um modelo clássico de distribuição, o varejo é o último elo da cadeia, como mostra a figura a seguir:



**Figura 13 – Canal de Distribuição**  
Adaptado de Levy e Weitz (2000, p. 8)

Parente (2000, p. 22) define varejo como “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.” Kotler (1998, p. 493) diz que “todas as atividades envolvidas diretamente

na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal.” Para Cox (1996, p. 3) é “a venda de produtos e serviços para o consumidor final.”

Mason, Mayer e Wilkinson (1993, p. 7) dizem que “qualquer um que venda um produto ou serviço para o uso pessoal ou doméstico está realizando uma transação no varejo.”

De acordo com Barry, Berman e Evan (1998, p. 3) o varejo “consiste nas atividades envolvidas na venda de produtos e serviços, para os consumidores, de uso particular, familiar ou doméstico.”

Embora diversas sejam as definições, elas convergem, basicamente, para o mesmo objeto, ou seja, venda para o consumidor final de produtos ou serviços em pequenas quantidades. E no escopo do trabalho o foco será no varejo de produtos, mais especificamente, no varejo de Moda.

O entendimento e o estudo do varejo podem ser feitos de diferentes óticas. Para Rachman (1979), estas abordagens são as seguintes:

- varejo com base na teoria econômica;
- varejo numa visão funcional;
- varejo numa abordagem institucional;
- processo de decisão no varejo.

O estudo do varejo, numa visão econômica, tem como base as teorias econômicas, que estudam e explicam o comportamento do mercado. Numa visão funcional, o varejo pode ser estudado a partir de suas funções básicas, como: comprar; precificar (formar o preço); realizar promoções; ofertar produtos e serviços; vender e controlar (por exemplo, estoque).

Dentro de uma perspectiva institucional, o varejo pode ser estudado por segmentos. Neste tipo de análise, é realizada uma diferenciação entre pequenas empresas e grandes organizações. Esta segmentação ainda pode ser feita em função de outros aspectos, como: localização; posse (lojas em cadeia, lojas independentes); operações (lojas de serviços, lojas de produtos); e extensão da linha de produtos.

O estudo do varejo, na visão do processo decisório, tem como foco principal: os concorrentes; o consumidor; os movimentos sociais; os acontecimentos econômicos e políticos e as inovações.

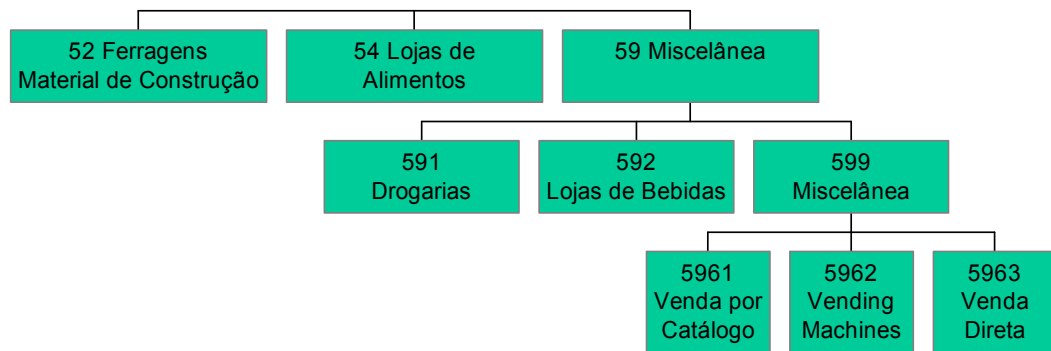
Trabalhos sobre o varejo têm mostrado que, de acordo com Parente (2000), este vem sofrendo um ritmo acelerado de mudanças, pois diversos modelos e formatos de lojas foram modificados e novos formatos surgiram com o objetivo de serem mais eficientes e mais adequados às necessidades do mercado e do consumidor.

Na visão de Barry, Berman e Evan (1998), o varejo, hoje, vive uma dicotomia bem interessante. De um lado, há as grandes redes, com grandes pontos de presença; do outro lado, a sociedade, que tem cada vez menos tempo para gastar com compras. E o consumidor, por sua vez, que tem expectativas, cada vez maiores, no que se refere a níveis de serviço, com uso intensivo de sistemas automatizados.

Este ambiente, de maior escassez de tempo, de mudanças no comportamento da sociedade e dos consumidores e o uso de sistemas automatizados que atendam, de forma mais eficiente, os consumidores, tem provocado o uso intensivo da TI, com o objetivo de melhorar o grau de competitividade das organizações. O que se observa, entretanto, é que este uso da TI não é uniforme em todos os setores, o que demanda um entendimento dos fatores que afetam esta diferenciação, que é o objetivo deste trabalho. Em direção à conquista deste objetivo, é importante entender como o varejo pode ser dividido, isto é, classificado.

### **3.2. CLASSIFICAÇÃO DO VAREJO**

A agência do Censo dos Estados Unidos criou, na década de 30, um código de classificação hierárquica do varejo: SIC – *Standard Industrial Classification*. Esta classificação é feita com base em um código de 4 dígitos, como mostra a figura a seguir:



**Figura 14 – Sistema de Classificação Industrial (Padrão do Varejista)**

**Fonte: Adaptado de Levy e Weitz (2000)**

A classificação, acima exemplificada, sofreu modificações, em 1997, pelo *Central Statistical Board of United States* surgindo a NAICS – *North American Industry Classification System*. Esta, agora, é composta de 6 dígitos, permitindo avaliações estatísticas que não eram realizadas anteriormente. O setor de Supermercados, por exemplo, encontra-se classificado na codificação 44511 – *Supermarket & other grocery (except convenience) store*.

Autores nacionais, como Parente (2000), classificam as operações de varejo a partir de três grandes focos:

— ***Classificação de Acordo com a Propriedade:*** nesta classificação, as instituições de varejo podem ser vistas como:

***Independentes:*** um varejista independente tem apenas uma loja, são empresas basicamente familiares.

***Redes:*** operam com mais de uma loja, sob a mesma direção, ex.: C&A e Forum.

***Franquias:*** consiste em um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite ao franqueado conduzir um certo negócio, de acordo com os padrões definidos pelo franqueador.

***Departamentos alugados:*** são departamentos, dentro de uma loja de varejo, operados por uma outra empresa.

**Sistema de marketing vertical:** é um sistema no qual todos os membros do canal (varejistas, atacadistas e produtores) trabalham em conjunto, com o objetivo de eliminar desperdícios.

— **Instituições com lojas:** nesta classificação, o varejista é visto de acordo com o produto que comercializa:

**Varejo alimentício:** pelo próprio nome, é todo e qualquer varejo que vende alimentos, como: bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados e hipermercados.

**Varejo não alimentício:** é o que vende produtos que não são classificados como alimentos e/ou bebidas. Entre estes, destacam-se:

**Lojas especializadas:** concentram suas vendas em uma linha de produtos, como: brinquedos, calçados, móveis, livros, confecções e outros. Geralmente, apresentam um sortimento profundo de um determinado produto. Ex.: Madeirense e Livraria Cultura.

**Lojas de departamentos:** são grandes lojas, que apresentam uma grande diversidade de produtos, oferecendo uma gama de serviços aos consumidores. Ex.: Lojas Americanas e Pernambucanas.

**Minilojas de departamento ou magazine:** são variações das lojas de departamento, pois são modelos mais compactados e podem ser bastante similares a lojas especializadas. Ex.: Casas Bahia e Ponto Frio.

**Varejo de serviço:** consiste na prestação de serviços, como: salões de beleza, clínicas médicas, academias de ginástica e outros. Existem formatos de varejo que vendem produtos e serviços integrados, como os restaurantes.

— **Instituições sem loja:** é o varejo no qual não existe a loja física, em si, e pode ser realizado de diversas formas como:

**Marketing direto:** é um sistema de marketing interativo, entre o vendedor e o consumidor, que se utiliza de vários veículos de comunicação (rádio,

jornal, revista e outros), para produzir um contato com o cliente e/ou conseguir um pedido de compra.

***Venda direta:*** é um sistema de venda ao consumidor, que envolve explicações e demonstrações de produtos e serviços, como por exemplo, Avon e Natura.

***Máquinas de vendas:*** é a venda de produtos através de máquinas, nas quais o consumidor compra o produto com dinheiro ou fichas.

***Varejo virtual:*** o ambiente do varejo virtual é a Internet e o equivalente da loja tradicional é o site. A loja virtual está localizada no espaço cibernético.

Outra estrutura de classificação é a proposta por Levy e Weitz (2000), na qual se tem a seguinte estrutura:

### ***Varejo com loja***

#### ***Varejista de alimentos***

***Supermercados convencionais:*** são lojas de auto-atendimento, que oferecem comestíveis, carnes e produtos agrícolas. A venda de produtos não alimentícios é limitada. Trabalham com cerca de 20.000 SKUs (Itens de estoque) e seu tamanho, em média, varia entre 740 – 1.800 m<sup>2</sup>.

***Superlojas:*** são supermercados grandes, com tamanho entre 1.800 – 9.300 m<sup>2</sup> e com cerca de 30.000 SKUs. Vinte e cinco por cento de suas vendas são provenientes de produtos não alimentícios.

***Supermercados de depósito:*** são varejistas de lojas de descontos alimentares, que oferecem mercadorias em ambiente com tratamento simplificado ao cliente. A mercadoria geralmente é exposta em caixas cortadas sobre os *pallets* de embarque e o serviço é limitado. São maiores que as superlojas com tamanhos entre 4.600 – 13.900 m<sup>2</sup>, entretanto, o sortimento é menor, 20.000 SKUs.

***Lojas de conveniência:*** fornecem uma variedade de mercadorias limitadas e caracterizam-se por ser de fácil acesso. São versões modernas do armazém da



vizinhança. Permitem ao consumidor a realização de compras de forma rápida, sem ter que pesquisar e esperar. São pequenas, se comparadas com as demais, ficando entre 180 – 370 m<sup>2</sup>, com cerca de 2.000 a 3.000 SKUs; entretanto, possuem preços mais altos.

### ***Varejistas de mercadorias em geral***

***Lojas de departamentos:*** são varejistas que trabalham com ampla variedade de produtos, oferecem atendimento ao cliente e são organizados em departamentos separados de exposição de mercadoria. Cada departamento tem um espaço de venda alocado dentro da loja. Seu tamanho geralmente está entre 9.300 – 18.600 m<sup>2</sup>, com cerca de 100.000 SKUs.

***Lojas tradicionais de descontos:*** são os varejistas que oferecem ampla variedade de mercadorias, serviço limitado e preços baixos. As marcas são menos orientadas à moda que as lojas de departamentos. Caracterizam-se também por enfatizar o auto-atendimento. São lojas com 5.600 – 7.400 m<sup>2</sup> e com 30.000 SKUs.

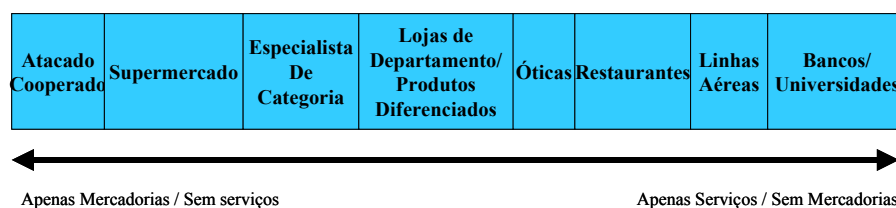
***Lojas de produtos diferenciados:*** são lojas que se concentram em um número limitado de categorias de mercadorias complementares e fornecem um alto nível de serviços. Em contraste com as lojas de departamentos, enfocam um estreito segmento de mercado ou nicho. São lojas com cerca de 370 a 1.100 m<sup>2</sup>, com cerca de 5.000 SKUs.

***Especialistas de categoria:*** é uma loja de descontos, que oferece estreita variedade, mas grande sortimento de mercadorias. São, basicamente, lojas de descontos, especializadas em produtos diferenciados. Oferecem um sortimento completo em uma categoria, a preços baixos. Estas lojas podem exterminar uma categoria de mercadoria de outro varejista, por isso, podem ser chamadas de *category killer* ou exterminadores de categoria. Geralmente possuem entre 4.600 – 11.100 m<sup>2</sup>, com cerca de 25.000 a 40.000 SKUs.

***Warehouse Clubs:*** é um varejista de mercadorias que, em geral, oferece um sortimento limitado, com poucos serviços e a preços baixos, para consumidores finais e pequenos negócios. As lojas são amplas, 7.400 – 9.300 m<sup>2</sup>, com acabamento simples e corredores largos, de modo que as empilhadeiras possam transitar. Os clientes, geralmente, têm que pagar em dinheiro. Trabalham com cerca de 4.000 – 5.000 SKUs, divididos meio a meio entre produtos alimentícios e mercadorias em geral.

**Hipermercados:** é uma loja de varejo muito grande, que oferece preços baixos. É uma combinação de lojas de descontos com uma superloja de alimentos, em uma construção parecida com um depósito. São únicos em sortimento, tamanho, preços e margens. Possuem cerca de 18.600 m<sup>2</sup>, com 50.000 SKUs.

**Varejista de serviços:** o envelhecimento da população e a limitação de tempo estão gerando uma demanda, cada vez maior, por serviços. E este tipo de varejista possui, como item principal de ofertas, os serviços, como mostra a figura a seguir:



**Figura 15 – Séries de Mercadorias/Serviços**  
**Fonte: Levy e Weitz (2000)**

**Varejo sem loja:** pela própria definição, é uma forma de varejo em que as vendas são feitas aos consumidores sem uso de lojas. Estes varejistas são definidos em termos de mídias que utilizam para se comunicar com seus clientes.

**Varejo de catálogos e malas diretas:** na modalidade catálogos, as ofertas são feitas através destes, enquanto na modalidade mala direta, as ofertas são realizadas via cartas e folhetos. Mais de dois terços dos adultos, nos EUA, efetuaram compras em respostas a catálogos, em 1995. Os catálogos têm se modernizado e já são ofertados em mídias eletrônicas, como o CD-ROM.

**Varejo de vending machines:** é um formato sem loja, em que a mercadoria ou serviço é armazenado em uma máquina e é entregue quando o cliente paga. As vending machines são colocadas em locais convenientes e de grande tráfego.

**Varejo de compra em casa pela TV:** é um formato de varejo em que os clientes assistem a um programa de TV, demonstrando a mercadoria e, em seguida, fazem seus pedidos pelo telefone.

As classificações apresentadas na são contraditórias e, sim, complementares, mostrando óticas diferente de se classificar uma operação e servirão para entender o tipo de

varejo em estudo, quando do desenvolvimento do trabalho, nas suas próximas etapas. Partindo, então, do entendimento do que é varejo e como ele pode ser classificado, o próximo passo é identificar as tendências deste setor.

### 3.3. TENDÊNCIAS DO VAREJO

A identificação das tendências é um assunto que preocupa o setor como um todo, pois as operações de varejo caracterizam-se, geralmente, por serem dinâmicas e refletirem a necessidade do mercado, que é o seu objeto fim. Berry (1999), quando analisou o futuro do varejo, disse que:

“(...) os tempos da concorrência simples, baseada no preço, estão ficando para trás. Daqui para frente, os varejistas deverão se adequar ao modelo de criação de valor para os seus clientes, o que implica em maximizar benefícios valiosos, minimizando os custos e adotando algum diferencial em relação aos concorrentes, diferencial esse que esteja em mutação, para não ser imitado.” (BERRY, 1999, p. 58)

Os benefícios a serem maximizados, segundo Berry (1999), são os seguintes:

***Variedade de mercadorias de primeira linha:*** os varejistas que decidirem investir para obter a liderança do setor, devem investir na multiplicidade, quantidade e qualidade de seus produtos, com base numa combinação de experiência sensorial, tecnologia interativa e serviços especiais.

***Preços justos:*** o preço deve contribuir na conquista da confiança do cliente, ou seja, o preço dos produtos deve refletir o seu valor real.

***Respeito pelo cliente e pelo seu tempo:*** o melhor estoque e o preço justo de nada adiantarão ao cliente se o tempo que ele dispõe não for respeitado. A localização e acesso às lojas e mercadorias é algo fundamental.

***Diversão:*** mesmo quando suas necessidades imediatas são atendidas, os clientes exigem algo mais. Os consumidores estão se acostumando a receber também um pouco de diversão em troca do dinheiro e do tempo gasto em suas compras. Na medida em que lazer e varejo se interligam, os varejistas sem atrativos terminarão no esquecimento.

As transformações que o varejo vem passando, nas últimas décadas, foram captadas por Gonçalves (1995), através do surgimento de novos formatos de operações, como: lojas super especializadas; compras via modem; *network marketing*; e TV interativa.

A criação de novos formatos é um processo contínuo, que tem sido realizado numa velocidade cada vez maior, com o objetivo de ocupar novos nichos de mercado ou nichos mal atendidos pelo varejo, no seu formato tradicional.

Nesta visão de novos formatos, Gonçalves (1995) disse que:

“(...) o caminho para o futuro será trilhado por aqueles que considerarem a imprevisibilidade dos desejos e necessidades de cada consumidor não como um problema, mas como uma oportunidade de diferenciação, de agregar valor a serviços e de tornar fiéis os seus clientes”. (GONÇALVES, 1995, p. 55)

Neste contexto, o ato de ir às compras será uma atividade de lazer. A interação com o produto e o vendedor deverá ser um momento de prazer, no qual o consumidor terá a oportunidade de obter um serviço de acordo com os seus anseios.

Morgado e Gonçalves (1997) diziam que o varejo deverá ser, cada vez mais, uma atividade sofisticada em termos técnicos, deixando de ser apenas uma atividade mágica, exercida por pessoas com tino comercial, vocação ou *feeling*.

O surgimento de novos formatos e a sofisticação das operações de varejo têm sido, em parte, viabilizados pelas tecnologias de distribuição, que têm permitido às empresas realizarem inovações, criando novos modelos de negócio, na visão de Christensen e Tedlow (2000, p. 42), pois, para eles, a missão do varejo sempre foi “(...) ter o produto certo, no local certo, no preço certo, na hora certa”.

O uso da TI nas suas diversas formas, como Internet, Comércio Eletrônico, Suporte a programas de fidelidade, CRM – Gerenciamento do Relacionamento com o Consumidor e outras, tem propiciado ao varejo grandes oportunidades na concepção dos novos modelos, pois, este ambiente permite mudanças significativas na forma como o varejo pode atingir o seu objetivo, que é a venda de produtos e serviços para o consumidor final.

No objetivo de conquistar a preferência dos consumidores, Seiders, Berry e Gresham (2000) dizem que os varejistas precisam, cada vez mais, facilitar o processo de compra, no que se refere a:

**Acesso:** os varejistas precisam estar, cada vez mais, acessíveis e disponíveis.

**Procura:** os processos de busca e seleção de produtos precisam ser, cada vez mais, eficientes.

**Posse:** o processo de transferência de posse, cada vez mais, fácil e ágil.

**Transações:** as transações precisam ser, cada vez mais, fáceis de serem realizadas.

Num exercício de antevisão, Souza e Serrentino (2002) identificam os principais desafios a serem enfrentados, pelas organizações de varejo, num futuro próximo, que são os seguintes:

- **Multicanal:** atender o cliente quando ele quiser, onde ele quiser e como quiser.
- **Multimobilidade:** tratar as inovações tecnológicas, geradas pelas convergências entre telefonia móvel e a Internet, que impactam no varejo.
- **Multivarejo-Nação:** a gestão de operações de varejo com escopo global, criando o que se chama de empresas-nação.
- **Multiparcerias:** a integração entre organizações com níveis de competência e recursos, similares ou não, com o objetivo de agilizar e explorar oportunidades de mercado.
- **Multiexperiência:** a sociedade está ingressando numa economia de experiência, na qual se destaca a venda de sensações e não mais apenas produtos e serviços.
- **Multiunicidade:** o consumidor sendo tratado como único, através de experiências marcantes e memoráveis.
- **Multitalento:** gestão da atração, retenção, integração, motivação e comprometimento das pessoas envolvidas nos processos do varejo, que são, cada vez mais, complexos, demandando pessoas talentosas e criativas.

Neste novo ambiente, as empresas de sucesso deverão ser capazes de visualizar a lógica empresarial e usar a TI para criar novos arranjos organizacionais, sejam eles internos ou externos, transformando visão em ação, e gerando valor, através da perfeita integração

entre as estratégias organizacionais, de negócios e de TI. Estratégias estas, que são afetadas pelo ambiente, no qual as organizações estão inseridas, no caso, o ambiente de varejo no Brasil.

### 3.4. O VAREJO NO BRASIL

O início do varejo no Brasil é retratado por Morgado e Gonçalves (1997):

“(...) o varejo surgiu apenas na metade do século XIX. Até então, as vendas eram exercidas por mascates que percorriam os povoados e vilas negociando artigos diferenciados. Isso porque os núcleos populacionais de maior porte, como Rio de Janeiro ou Salvador, não reuniam mais do que uma dezena de milhares de habitantes, muitos dos quais eram escravos”. (MORGADO e GONÇALVES, 1997, p. 33)

Os primeiros varejistas de maior porte, geralmente, vendiam artigos importados para a aristocracia brasileira. Entre os que mais se destacaram, pode-se citar a Casa Masson, estabelecida no Rio de Janeiro, em 1871. Já no século XX, destacam-se varejistas como as Casas Pernambucanas (1906) e a *Établissements Mestre et Blatge* (1912), que depois daria origem a Mesbla, de acordo com Morgado e Gonçalves (1997).

Ainda na cronologia do varejo brasileiro, pode-se destacar alguns marcos históricos, como:

- Em 1918, criação do comissionado de Alimentação Pública, com o objetivo de controlar o abastecimento.
- Na década de 50, foi criada a COFAP – Comissão Federal de Abastecimento e Preço.
- Na Década de 70, ocorreu a Criação da SUNAB (Superintendência Nacional de Abastecimento) e da COBAL (Companhia Brasileira de Abastecimento).
- Na Década de 90, ocorreu o fim da intervenção pública no comércio.

A intervenção do estado no comércio de alimentos, durante mais de meio século, na visão de Morgado e Gonçalves (1997), provocou alguns atrasos nas inovações do varejo, que só começaram a aparecer, de forma mais evidente, no fim da década de 40, início da década de 50. Entre estas inovações, tem-se: estrutura departamentalizada e auto-serviço.

O varejo moderno é introduzido no Brasil com a chegada da rede de Lojas Sears (1949), no eixo Rio–São Paulo, e outras redes, como Mappin e Mesbla. Como característica deste novo varejo, tem-se: novo *layout* com gôndolas; separação de mercadorias em seções sinalizadas e comunicação com os clientes através de panfletos, catálogos e mala direta.

Um outro grande marco do varejo brasileiro é o surgimento dos supermercados, setor que antes era atendido pelas lojas de secos e molhados. O primeiro supermercado brasileiro foi o Sirva-se, em 1953, na cidade de São Paulo.

Avançado na história algumas décadas, o varejo brasileiro, nos últimos anos, tem sofrido grandes modificações, com o objetivo de se adaptar às novas necessidades do mercado. De acordo com Parente (2000), os principais fatos geradores destas mudanças são os seguintes:

***Aumento da globalização:*** com a globalização, grandes grupos empresariais estrangeiros chegaram ao Brasil, através de atividades próprias, ou associações com terceiros.

***Polarização (massificação x especialização):*** a existência de uma tendência de polarização, entre pequenos varejistas especialistas e grandes varejistas massificados.

***Aumento da concorrência de formatos substitutos:*** a concorrência no varejo não é exercida apenas por operações do mesmo formato, mas também por diversos tipos de varejistas.

***Tecnologia de Informação (TI):*** a tecnologia tem gerado melhores métodos de gestão, redução de custos e um melhor nível de atendimento aos consumidores.

***Novos formatos e composição varejistas:*** o surgimento de novos formatos, modelos e inovações têm reduzido o ciclo de vida das instituições tradicionais, que precisam ceder espaço para os novos modelos.

***Expansão do varejo sem loja:*** o volume de vendas do varejo sem loja, nas suas diversas modalidades, tende a aumentar. Dentre elas, destaca-se o varejo virtual.

***Varejo virtual:*** nos últimos anos, tem-se registrado um aumento do varejo eletrônico. Através da Internet, o consumidor vem aumentando as suas alternativas de compras e, com isso, tendo um maior controle sobre o seu processo decisório.

***Aumento do varejo de serviços:*** os consumidores passaram, nas últimas décadas, a consumir mais serviço.

***Maior foco no cliente e no marketing de relacionamento:*** o uso da TI, como por exemplo, os bancos de dados, tem possibilitado aos varejistas o desenvolvimento de relacionamentos mais individualizados e duradouros, com os seus consumidores. Além disso, com a Internet viabilizando um ambiente mais interativo, amplia-se o conceito de relacionamento, para criar comunidades.

***Mudança no comportamento do consumidor:*** a busca pela conveniência e a falta de tempo são características marcantes, que vêm influenciando o comportamento e os hábitos de compra.

***Aumento do sistema de auto-serviço:*** vários varejistas tradicionais, que operavam com vendedores, passaram a usar o estilo de auto-serviço para atender seus clientes.

***Mudanças nas características do mercado brasileiro:*** o aumento do poder de compras das cidades do interior; o crescimento da importância econômica das regiões norte e centro-oeste; o envelhecimento da população; o crescimento de domicílios menores; a melhora da educação; o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho e outros fatores têm mudado bastante as características do mercado brasileiro.

O varejo, hoje, no cenário nacional, tem uma grande participação na economia. Esta participação é, facilmente, evidenciada, através da análise de alguns dados macroeconômicos e de alguns ramos do setor, como mostrado no início do trabalho.

Dados do censo Acnielsen (2000) mostram que, na década passada, 1990–2000, o número de lojas no varejo cresceu 31,4%, ou seja, de 560.528 lojas, em 90, para 736.626, em 2000. Estes mesmos dados mostram que o setor que mais se destaca, em termos de faturamento, é o de auto-serviço alimentar (lojas de produtos alimentícios, que tenham *check-out*, ou seja, balcão de saída com caixa registradora/terminal de ponto e venda, além de carrinhos ou cestas à disposição dos fregueses e organização dos produtos de maneira



acessível ao auto-serviço, em contraste às lojas tradicionais, nas quais é necessária a presença do vendedor ou balconista). O que também foi evidenciado pela PAC 2001, do IBGE, já apresentada.

O varejo de Confecção vestuário (Moda), que é o setor em estudo neste trabalho, é dimensionado pelo IEME (2003) pela quantidade de peças comercializadas, que, em 2001, foi de 4,7 bilhões e, em 2002, foi de 4,1 bilhões.

Na visão de Parente (2000), esta participação significativa dos supermercados pode ser justificada pelo grande peso que os alimentos ocupam no orçamento dos consumidores de baixa renda, que compõem a grande maioria da população brasileira.

### **3.5. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NO VAREJO**

Na visão de Ferreira, R. C. (2000), com a estabilização da economia, em 1994, e a abertura do mercado, as empresas nacionais precisaram passar por um processo de reestruturação para se tornarem mais produtivas, deixando de lado uma cultura inflacionária e procurando a competitividade. Nesta busca pela competitividade, os investimentos em automação crescem, como suporte na conquista de menores custos, maior flexibilidade e agilidade nas decisões.

O varejo brasileiro, nos últimos anos, tem sofrido grandes modificações, com o objetivo de se adaptar às novas necessidades do mercado, de acordo com Parente (2000), que identificou diversos fatos geradores destas mudanças, entre eles, a utilização da TI, que está correlacionada com modelo de gestão mais eficiente. Para Araújo (1998), a Tecnologia de Informação surge, modificando o conceito de velocidade do setor; destruindo as fronteiras internas e externas à organização; reduzindo o tempo entre projeto e lançamento de produtos num ambiente, no qual os consumidores, com muito mais opções, demandam uma empresa competitiva em preços, qualidade e serviços.

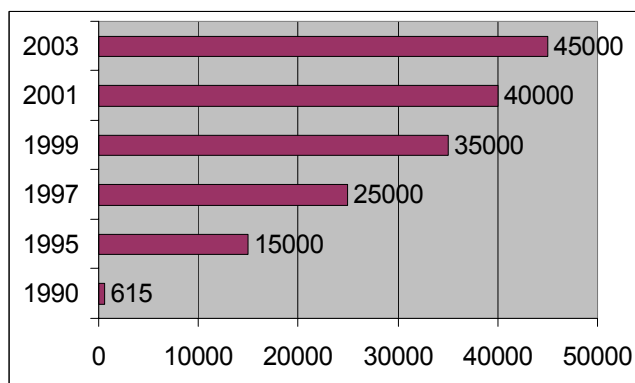
Neste contexto, a informação torna-se um insumo, cada vez mais necessário, na diferenciação do negócio e na conquista de uma posição competitiva. Desta forma, na visão de Ferreira, R. C. (2000), o processo de automação torna-se uma ferramenta estratégica. Para Prado (1996), outra variável a ser analisada é a própria tecnologia, colocada à disposição do setor. A evolução da TI disponibiliza equipamentos e *softwares* capazes de provocar mudanças no planejamento, controle e execução dos processos de negócio.

O uso intenso da TI, com o objetivo de maior eficiência, torna-se mais presente ao longo da década de 90, no varejo internacional, e, mais precisamente, no meio da década de 90, no mercado nacional. Na visão de Meirelles (1999), os percentuais de gastos de TI, no varejo brasileiro, em relação ao faturamento até o meio da década de 90, eram baixos:

“(...) até 1995, o varejo era muito pouco informatizado, um índice próximo de 1,1%. Quando as empresas começaram a usar mais recursos de Informática, com a automação comercial, o índice passou a crescer e acompanhar o nível de informatização do setor.” (MEIRELLES, 1999, p. 8)

Meirelles (2004) constatou que, à medida que as empresas passaram a usar mais recursos de TI, o índice passou a crescer e acompanhar o nível de informatização do setor, pois, entre 1990 e 2003 o gasto com TI, no comércio, cresceu cerca 130%, saindo de aproximadamente 0,9% do faturamento para 2,1%.

Este movimento, em busca da automação no varejo, pode ser visualizado e entendido a partir de dados fornecidos pela a EAN Brasil (Associação Brasileira de Automação), que recebeu, do Governo Federal, a incumbência de administrar, no âmbito do território brasileiro, o Código Nacional de Produtos, que mostra que o nível de automação no Brasil teve um crescimento considerável, a partir de 1995, entretanto, com concentração em alguns ramos, conforme mostram os gráficos a seguir.

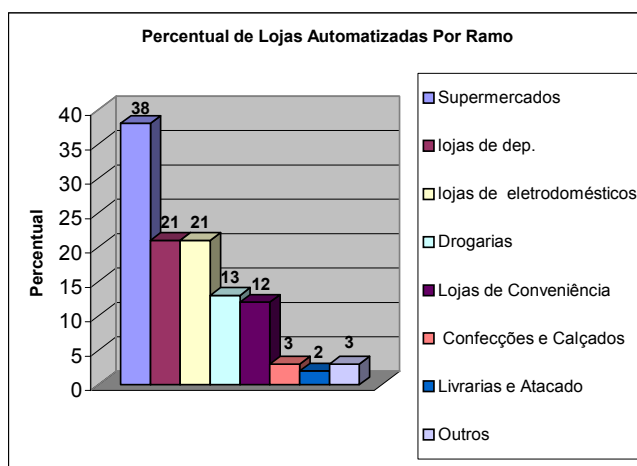


**Gráfico 1 - Evolução dos Associados**  
Fonte: EAN Brasil (2000, 2004)

O gráfico 1 mostra a evolução do quadro associativo da EAN Brasil, desde 1990. Neste ano, o número de associados era 615. Nos últimos 12 anos (1990–2002), o crescimento do número de associados foi de cerca de 7.300% ou de 615 para 4.500 e o pico de crescimento, em termos percentuais, ocorreu entre os anos de 1993– 1995. Este período de crescimento foi o período de entrada das grandes organizações internacionais de varejo no

Brasil. Sendo que o número de associados possui uma forte concentração regional, na qual 83% dos associados estão nas regiões Sudeste e Sul, com predominância da região Sudeste, com 53%.

Quando a análise do nível de automação é realizada por ramo (ver gráfico 2), verifica-se que os maiores usuários são os Supermercados, o que reflete a importância deste setor, no varejo brasileiro, como mostrado no início do trabalho e, também, do nível de concentração do setor, no qual os grandes *players*, aproximadamente, respondem por 38,8% do mercado, de acordo com o *ranking* de 2002 da ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, ABRAS (2004). Os setores com menor participação, no que se refere à automação, são os de Confecção, Calçados e Livrarias.



**Gráfico 2 – Automação por Ramo de Atividade**  
**Fonte: EAN Brasil (2000)**

#### 4. A TEORIA E O OBJETIVO

O objetivo do trabalho, como já apresentado, é a construção de uma estrutura que seja capaz de explicitar a relação entre o uso da TI e os fatores que o afetam. Nos tópicos até aqui apresentados, foram demonstradas as relações existentes entre a Tecnologia de Informação e o seu uso nas organizações.

O que se observou é que as organizações podem fazer uso da TI de diversas formas e com diferentes objetivos; que existem estágios de usos diferenciados e que também existem diversos modelos que falam da relação entre o uso da TI e o ambiente de negócios. Entretanto, o autor não encontrou nenhum modelo que abordasse, num nível maior de detalhe,

os fatores que afetam o uso da TI no varejo e a relação com este uso. Mas, a teoria deixou claro que existem fatores objetivos e subjetivos e que são internos e externos às organizações.

A identificação destes fatores e suas relações passam por um conhecimento das características e das determinantes do que é o varejo e do seu funcionamento. Portanto, torna-se necessário um trabalho de pesquisa de campo, que será, metodologicamente, detalhado no próximo capítulo, no qual os instrumentos de pesquisa serão construídos, com base na teoria até aqui abordada.

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

### **1. METODOLOGIA**

As pesquisas, na visão de Malhotra (2002), podem ser classificadas de duas formas: exploratórias e conclusivas. O principal objetivo da pesquisa exploratória é definir o problema, com maior precisão, identificando os aspectos relevantes. O trabalho em desenvolvimento pode ser visto como uma pesquisa exploratória, que tem como objetivo elaborar uma estrutura de análise capaz de explicitar os fatores que afetam o uso da TI nas organizações de varejo. Não tendo como objetivo quantificar esta relação.

As pesquisas exploratórias, geralmente, fazem uso de instrumentais qualitativos e podem, ou não, ser seguidas por pesquisas exploratórias ou pesquisas conclusivas. Neste trabalho, a pesquisa foi desenvolvida em várias fases, todas elas exploratórias, com um misto de instrumental qualitativo e quantitativo descritivo.

Na visão de Cooper e Schindler (2003), uma boa pesquisa deve seguir padrões do método científico, ou seja, deve ter um propósito claramente definido, um planejamento e um processo claros e explicitar as suas limitações.

Seguindo estas regras, o propósito deste trabalho já foi claramente definido e o processo de pesquisa foi realizado em 3 fases, precedidas por um levantamento bibliográfico e dados secundários. A pesquisa, portanto, se estruturou da seguinte forma:

- Levantamento bibliográfico sobre varejo, competitividade, estratégia e uso estratégico da TI;
- Pesquisa em fontes secundárias (relatórios e estudos publicados, jornais e revistas) sobre o uso da TI no varejo de Supermercado;
- Entrevistas estruturadas com especialistas do setor, ou seja, consultores e pesquisadores (Fase I);
- Entrevistas estruturadas com executivos do setor de varejo (Fase II);
- Estudos de múltiplos casos com empresas de pequeno, médio e grande porte, do varejo de Confecção (Moda), no Brasil (Fase III).

As entrevistas com os pesquisadores e consultores foram realizadas junto às principais instituições de ensino de administração e junto às instituições de consultoria no setor de varejo.

As entrevistas com os executivos tiveram, como base de estruturação e definição da amostra, informações obtidas na primeira fase. Foram entrevistados executivos das principais empresas dos seguintes setores do varejo: Supermercados, Farmácia, Confeção, Eletro Eletrônico, Livros e Varejo Virtual. A escolha destes setores ocorreu em função da classificação do IBGE e da presença de grandes organizações no Ranking das 1000 maiores empresas do Jornal Valor, das 500 maiores empresas da Revista Exame (2002, 2003) e das 100 maiores empresas de comércio eletrônico e dos setores indicados pelos especialistas da primeira fase.

O estudo de múltiplos casos, com cinco empresas do varejo de Moda, no Brasil, foi realizado em três grandes empresas, com atuação nacional, uma com impacto regional e outra, de menor porte, de um centro de referência de Moda no Brasil. A escolha das empresas, de diferentes portes, teve como o objetivo diminuir o viés gerado pelo porte das organizações.

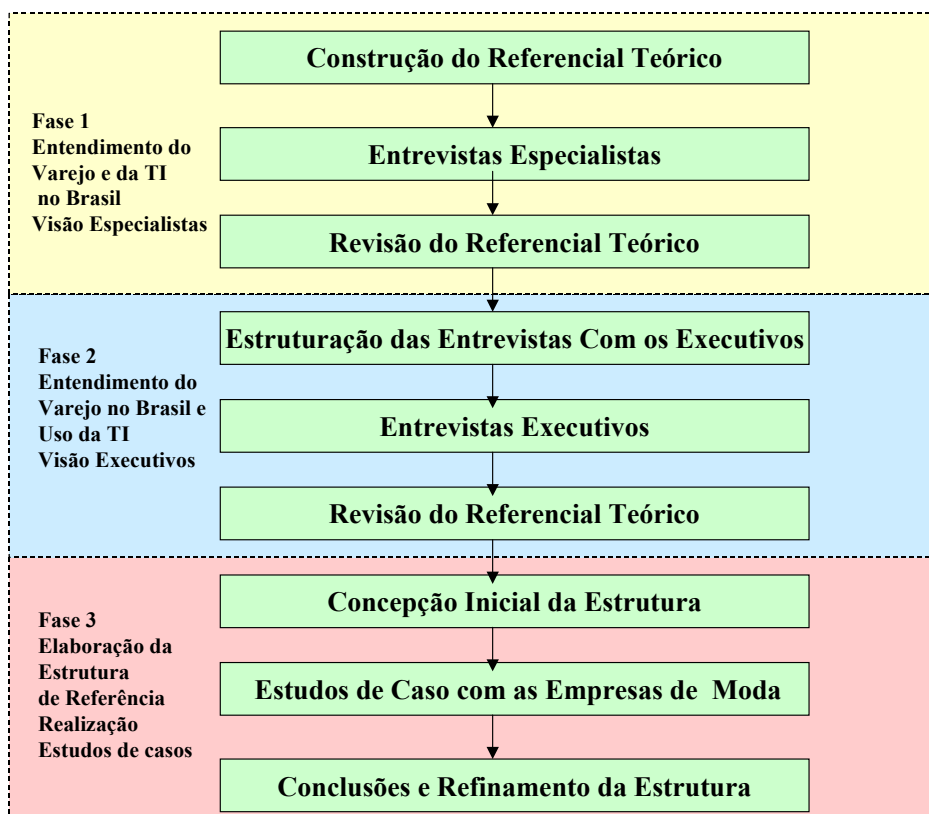


Figura 16 – Fases de Desenvolvimento do Trabalho

## 1.1. AS FASES DA PESQUISA

Na primeira fase, o objetivo foi entender como se estruturava o varejo brasileiro e o uso da TI, de uma forma mais ampla, independentemente do setor do varejo. O grande objetivo foi conhecer melhor o objeto de estudo, ou seja, o varejo e o uso da TI.

Para a execução das entrevistas, com os especialistas, foi desenvolvido um protocolo, com as principais questões a serem discutidas, que se encontra no anexo I. Os procedimentos iniciais para a realização da pesquisa foram:

***Elaboração das questões a serem abordadas durante a entrevista:*** na elaboração das questões, foram contempladas as questões básicas de pesquisa e as questões secundárias, os dados secundários levantados e o referencial teórico do estudo.

***Seleção dos Especialistas:*** seleção, com base em centros de pesquisa, sobre o assunto e trabalhos realizados pelos especialistas.

***Estabelecimento de um contato:*** foram estabelecidos contatos com os especialistas, através de contatos pessoais, telefonemas e e-mail e o agendamento das entrevistas.

A partir de um melhor entendimento do varejo, da identificação dos seus principais setores e do uso da TI, evolui-se para um estudo mais focado e detalhado sobre o uso da TI nas organizações do varejo, através da realização de 16 entrevistas, com executivos de seis setores do varejo. Seguindo as seguintes etapas:

***Elaboração das questões a serem abordadas:*** foram contempladas as questões básicas de pesquisa e as questões secundárias, o referencial teórico e as informações obtidas com as entrevistas realizadas com os especialistas (Anexo II).

***Seleção das empresas:*** foram selecionadas empresas representativas dos setores de Supermercados, Livrarias, Confecção, Eletro Eletrônico, Farmácias e Varejo Virtual, citados na primeira fase do trabalho.

***Estabelecimento de um contato:*** foram estabelecidos contatos com as empresas, através de telefonemas e e-mail.

***Apresentação do Roteiro da Entrevista:*** após serem estabelecidos os primeiros contatos, foram agendadas reuniões e apresentadas as questões a serem abordadas.

***Entrevistas:*** foram agendadas entrevistas com os executivos das áreas de negócio e de TI das organizações.

A terceira fase teve como objetivo refinar a estrutura de análise, construída com base na teoria e nos dados obtidos nas duas primeiras fases. Para isso, foram realizados cinco estudos de casos, nos quais foram analisadas empresas do varejo de Moda. A escolha deu-se em virtude de ser um setor sobre o qual existem poucos estudos a respeito do uso da TI em comparação, por exemplo, ao varejo de Supermercados e também pela viabilidade de acesso a informações que o pesquisador teve, aspecto fundamental para o desenvolvimento dos estudos de casos.

Para Stake (1995), um dos principais critérios para se estudar um caso é a maximização do aprendizado. Por isso, o caso selecionado deve proporcionar um fácil e amplo acesso às informações. O desejável é que não existam restrições. Desta forma, muitos pesquisadores julgam que um bom estudo de caso é o que permite ir ao cerne da questão.

A decisão sobre o uso da metodologia de estudo de caso, para o refinamento da estrutura de análise, tem como base os critérios definidos por Yin (2001):

- Tipo de questão da pesquisa:
  - **Como a Tecnologia de Informação é utilizada no varejo brasileiro de moda? E que fatores influenciam nesta utilização?**
- Nível de controle que o investigador possui sobre os eventos comportamentais:
  - **Não existe controle**
- Grau de ênfase em eventos contemporâneos:
  - **Sim**

A relação entre estas condições e a estratégia de pesquisa pode ser melhor visualizada na tabela a seguir:



Tabela 3 – Condições Relevantes e Estratégias de Pesquisa

<b>Estratégia</b>	<b>Forma de Questão da Pesquisa (?)</b>	<b>Necessita Controle sobre os Eventos Compartimentais</b>	<b>Ênfase em Eventos Contemporâneos</b>
<b>Experimento</b>	Como, Por Que	Sim	Sim
<b>Pesquisa de Campo</b>	Como, O que, Onde e Quando	Não	Sim
<b>Análise de Arquivos</b>	Como, O que, Onde e Quanto	Não	Sim/Não
<b>Histórico</b>	Como, Por Que	Não	Não
<b>Estudo de Caso</b>	Como, Por Que	Não	Sim

Fonte: Yin (2001)

Para a elaboração do estudo de casos foram realizadas as seguintes atividades:

- Elaboração de um roteiro estruturado, com base nos objetivos da pesquisa. Em virtude do tamanho do roteiro este se encontra no anexo III, do trabalho.
- Seleção e identificação das empresas a serem estudadas.
- Identificação das pessoas a serem contactadas nas empresas.
- Envio de uma carta de apresentação e estrutura do trabalho a ser desenvolvido.
- Autorização das empresas. Em alguns casos, os documentos, acima citados, tiveram que ser submetidos à avaliação da diretoria e presidência das empresas.
- Visitas às empresas e levantamento dos dados com os executivos das diversas áreas.
- Elaboração do relatório de cada um dos casos.
- Envio e aprovação para as empresas (em alguns casos).
- Compilação e análise dos resultados.

Os resultados obtidos, em cada uma das fases, e as conclusões serão apresentados nos capítulos a seguir. Primeiro, serão apresentados os resultados e conclusões das entrevistas com os especialistas, no capítulo IV. No capítulo V estão os resultados das entrevistas com os executivos e as conclusões, com base nas informações obtidas com as duas pesquisas. No capítulo VI estão os casos, em si, um resumo e as conclusões. O capítulo VII tem o desafio de apresentar as conclusões finais de todo o trabalho, seus resultados, limitações e possíveis estudos futuros.

## **CAPÍTULO IV – RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS**

### **1. AS ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS**

As entrevistas foram realizadas com 24 especialistas. No escopo deste trabalho, os especialistas são definidos como consultores ou pesquisadores do setor de varejo no Brasil. Os entrevistados fazem parte de renomadas instituições de pesquisa e de consultoria, ligadas ao setor de varejo e de TI. Cada entrevista durou, em média, 120 minutos e foram realizadas entre os meses de fevereiro a julho de 2003.

Para o desenvolvimento das entrevistas foram seguidos os seguintes passos:

- *Definição do problema*: definição clara dos objetivos e das questões da pesquisa.
- *Definição dos especialistas*: nesta etapa, definiu-se o perfil dos especialistas e identificou-se quem deveria ser entrevistado.
- *Elaboração do roteiro das entrevistas*: nesta fase, foi definido o roteiro da pesquisa, onde se usou princípios e conceitos de *Nominal Group Technique* com pesquisadores da área.
- *Pré-teste das entrevistas*: foi realizado um pré-teste das entrevistas, com o objetivo de identificar possíveis melhorias no roteiro de entrevista.
- *Agendamento e realização das entrevistas*: nesta fase, foram enviados e-mails, estabelecidos contatos telefônicos, agendadas e realizadas as entrevistas.

### **2. O VAREJO NO BRASIL NA VISÃO DOS ESPECIALISTAS**

Os especialistas apresentaram uma visão abrangente do setor de varejo e seus vários ramos. As respostas foram consistentes e se complementaram, cobrindo, satisfatoriamente, os vários aspectos e permitindo que fosse verificada a convergência entre as várias visões.

A primeira parte da entrevista tinha como objetivo identificar os cinco principais setores do varejo brasileiro. Foram entrevistados 24 especialistas, que tinham o seguinte perfil:

Tabela 4 – Especialistas

Perfil dos Especialistas	Quantidade	Percentual
<b>Doutores (Consultores)</b>	15	62,50%
<b>Mestres (Consultores)</b>	5	20,83%
<b>Consultores</b>	4	16,67%

Nesta fase da pesquisa, foi pedido aos especialistas que identificassem os cinco principais setores do varejo brasileiro. Foram obtidas 112 respostas válidas, consolidadas na tabela a seguir:

Tabela 5 – Setores do Varejo

Setor	Quantidade	% Respostas	% Especialistas
<b>Alimentos (Supermercados)</b>	24	21%	100%
<b>Confeção</b>	20	18%	83%
<b>Eletro Eletrônico</b>	17	15%	71%
<b>Material de Construção</b>	13	12%	54%
<b>Farmácia</b>	11	10%	46%
<b>Veículos</b>	7	6%	29%
<b>Combustível</b>	4	4%	17%
<b>Conveniência</b>	3	3%	13%
<b>Livros</b>	3	3%	13%
<b>Bares e Restaurantes</b>	2	2%	8%
<b>Entretenimento</b>	2	2%	8%
<b>Outros</b>	6	5%	25%

A consolidação das respostas relacionou 12 setores, onde os 5 mais votados foram: Supermercados, Confeção, Eletro Eletrônico, Material de Construção e Farmácia. Vale destacar que o setor de Alimentos (Supermercados) foi considerado, de forma unânime, o principal setor do varejo de produtos no Brasil. E, em segundo lugar, está o setor de Confeção. No grupo “outros”, sendo citado apenas uma vez, estão os seguintes setores: Suprimentos para Escritório, Informática, Varejo de Imóveis e Lojas de Material Esportivo.

## 2.1. CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS SETORES

Na caracterização de cada um dos cinco setores, os principais aspectos citados foram:

— *Principais Características do Setor de Alimentos (Supermercados):*

- No setor de alimentos, destacam-se os Supermercados e Hipermercados, com uso intensivo de auto-serviço e com amplo acesso a todas as classes.
- Um setor no qual se tem alta frequência de compra e pequeno valor.
- Um sortimento amplo (alimentos, perfumaria, bebidas, higiene e limpeza...), com alta rotação de estoque e margens pequenas, desta forma, caracterizando-se por ganhar no giro.
- Produtos na sua grande maioria auto-explicativos e de alta familiaridade.
- Um setor bem estruturado, que vem passando por um processo de concentração em grandes redes, por uma intensificação da competição e por um processo de internacionalização, nos últimos anos. Tudo isto provocando uma busca intensa pela eficiência.
- Avaliando os pequenos *players*, tem-se o associativismo não apenas para compras, mas também para profissionalização e a venda crescente nos supermercados da vizinhança.
- Um setor que vem passando por um processo de profissionalização intenso.
- Como fatores críticos, tem-se preço, localização, logística, distribuição e a eficiência operacional, como um todo.
- As grandes lojas estão, cada vez mais, deixando de vender apenas produtos e absorvendo atividades de outros segmentos, como por exemplo, a venda de Eletro Eletrônicos e a venda de moles (Confecção).
- Uso dos serviços com estratégias de diferenciação, caso contrário, as lojas viram *commodities*.

— *Principais Características do Setor de Confeção:*

- Um mercado pulverizado, onde existem diversos formatos de lojas, como as especializadas, butiques e grandes redes de lojas de departamentos, no qual os grandes *players* não representam uma fatia significativa.
- As grandes redes são voltadas para as classes de baixa renda (C&A, Marisa, Riachuelo, Renner, Pernambucanas e outras).
- Um mercado de produto perecível, em virtude da Moda e da sazonalidade, com uma frequência de compra menor que a de alimentos.
- Uma cadeia de suprimentos que se destaca por ser fragmentada, com pequenos fornecedores (para as lojas) e pouco estruturada.
- A marca própria é essencial como processo de diferenciação, pois a marca é do varejo, não da indústria.
- Um mercado de fácil entrada, pois o investimento é baixo.
- Alto grau de informalidade e baixo profissionalismo.
- Como aspectos críticos de sucesso têm-se o mapeamento de tendências, logísticas e desenvolvimento de produtos.
- Nos últimos anos, um uso mais intensivo da mídia e do crédito (*private label*).
- Um mercado que foi afetado, de forma significativa, pelos *Shopping Centers* (grande número de lojas).

— *Principais Características do setor Eletro Eletrônico*

- Concentrado tanto no lado do varejo quanto no lado do fornecedor, ou seja, poucos grandes varejistas e poucos fornecedores.
- Nos últimos anos algumas redes sumiram e outras se fortaleceram, nos grandes centros urbanos.

- Hoje, além das grandes redes, há a participação significativa dos hipermercados.
- O produto é um bem durável, de alto valor, com uma baixa frequência de compra e com maior risco, principalmente financeiro, tanto do lado do consumidor quanto do varejista.
- Geralmente é uma compra comparada, pois o produto, muitas vezes, é *commodity*, a marca é da indústria e o valor é alto.
- A informação sobre o produto é crítica, pois o produto não é auto-explicável. É uma forma, também, de diminuir a sensação de risco, por parte do consumidor.
- A estrutura de capital da empresa é importante, em virtude da necessidade de se financiar o produto. Valendo salientar que, em alguns casos, a receita financeira pode superar a receita operacional.
- Como fatores críticos, pode-se destacar: a gestão de estoque, a logística e distribuição, preço e crédito (condições de pagamento).
- Uma grande participação das lojas de rua, mas com vendas também em *Shopping Centers*.

— *Principais Características do setor de Farmácia*

- Um setor em processo de concentração através das grandes redes, que são, basicamente, regionais (Drogaria Araújo, Drogaria São Paulo, Pagmenos, Panvel e outras).
- Mesmo com as grandes redes, ainda existe um número considerável de pequenas farmácias. As farmácias de bairro têm como diferencial a localização.
- Surgimento de centrais de compras por parte dos pequenos *players*.
- Competição por preços e descontos.
- Geralmente bens de baixo valor e compras atomizadas.

- O cliente, geralmente, é fiel ao produto, algo que foi um pouco afetado pelo genérico.
- A indústria é poderosa frente ao varejo.
- Expansão do *mix* não apenas de medicamentos, mas também higiene, limpeza e outros.
- Fatores críticos: logística e distribuição (cara em virtude da sua intensidade, pequenos lotes) e *mix* adequado.
- Presença forte do atacadista (distribuidor), principalmente em virtude das pequenas farmácias de bairro.
- Dependência de mão-de-obra qualificada (farmacêutico e farmacista).
- Uso de programas de fidelidade em algumas redes.

— *Principais Características do setor de Material de Construção*

- Setor pulverizado, com mais de 100 mil pontos de venda, entretanto, já começam a surgir grandes redes regionais, inclusive com a participação de *players* internacionais e novos formatos (*Home Center* e *Do It Yourself*).
- Compras de investimento e de baixa frequência. As compras de manutenção, geralmente, são feitas nas lojas de bairro e as grandes compras, de reformas, são feitas nas grandes lojas.
- Uma gradual migração para o auto-serviço, principalmente para o auto-serviço assistido.
- Passando por um processo de transformação, em virtude da entrada dos *players* internacionais, que trazem novas práticas e modelos e a profissionalização do setor.
- Para alguns especialistas, o setor se parece muito com o setor de Supermercados, há alguns anos. Possuindo ainda algumas práticas e processos atrasados.



- Extrema dependência da qualidade do atendimento, pois o cliente precisa visualizar o uso. E, historicamente, os serviços nesta área são pouco confiáveis e profissionais.
- Surgimento de lojas especializadas (tintas, pisos, material elétrico e outros).
- A distribuição é um fator crítico, assim como os financiamentos para a construção civil (iniciativas do governo).
- Surgimento de associativismos nas pequenas lojas.

## 2.2. PROCESSOS CRÍTICOS DO VAREJO

Na visão dos especialistas, os processos mais críticos do varejo são:

- *Atendimento ao cliente*: este processo é composto de todas as atividades realizadas através dos diversos canais de atendimento ao cliente, nas várias etapas de um processo de compra, ou seja, desde a busca de informação até a pós-venda.
- *Gestão do relacionamento com os clientes*: capturar informações sobre o cliente, de forma que possa atender às suas necessidades e se diferenciar, cada vez mais, através da oferta de produtos e serviços customizados. A captura de informações sobre o cliente e suas interações com a empresa torna-se fundamental para a construção de um *mix* de produtos e um nível de estoque adequado.
- *Compras e negociação com os fornecedores*: trata-se de todo o processo de relacionamento com a cadeia, com o objetivo de garantir o produto a custos competitivos.
- *Logística e distribuição*: com o aumento do tamanho das corporações de varejo e com o surgimento do Comércio Eletrônico, este processo passa a ser cada vez mais vital para as organizações. Entende-se logística, no sentido mais amplo, desde a compra, junto aos fornecedores, até a entrega do produto, na casa do consumidor, e em alguns casos, a retirada de produtos não aceitos (logística reversa). Vale salientar que não é apenas o fluxo do produto, mas também a informação necessária para a realização de cada uma das atividades.

- *Gerenciamento da demanda e do estoque:* o perfeito balanceamento entre estoque de produtos e demanda é o grande objetivo do varejista, ou seja, estoque mínimo com a demanda totalmente atendida.
- *Eficiência operacional:* num ambiente onde geralmente as margens são pequenas e o nível de competição é alto, a eficiência operacional, ou seja, a busca por eliminar ineficiências nas suas diversas dimensões, é fundamental.
- *Formação do quadro de pessoal:* com a profissionalização do varejo e a sofisticação de seus processos, o aspecto “mão-de-obra”, nos diversos níveis hierárquicos de uma organização de varejo, é fundamental para o seu sucesso.

### **2.3. INVESTIMENTOS EM TI NO VAREJO**

Nesta etapa das entrevistas, perguntou-se aos especialistas qual setor mais investia no varejo, qual menos investia, e os motivos que levavam a estas decisões.

No que se refere ao setor que mais investe em TI no varejo, os especialistas foram quase que absolutamente unânimes, ou seja, 23 dos entrevistados, 95,8 %, indicaram o setor de Alimentos (Supermercados e Hipermercados) como o que mais investe em TI e apenas 1 indicou o Varejo Virtual.

Os motivos que levam o setor de Supermercados a investir no varejo são os seguintes:

- Com o crescimento da população, nos últimos anos, tem-se um aumento da demanda.
- É um setor concentrado, com a presença de empresas de grande porte capitalizadas, ou seja, com capacidade de investimento.
- Um setor com alto nível de competitividade e concorrência, em virtude do nível de concentração.
- Um setor que se caracteriza por margens pequenas, que necessita de uma alta eficiência operacional, que pode ser conquistada através da automação dos processos e de informações precisas.

- O número de SKUs, mais de 40.000, ofertados pelos *players*, exige investimentos em TI. Juntamente com o uso intenso do modelo de auto-serviço.
- Hoje é um setor maduro, frente aos demais setores do varejo, que começa a enxergar as vantagens da informatização.
- Necessidade de uma gestão cada vez mais eficiente de seus estoques, da logística e distribuição e do relacionamento com fornecedores e clientes.

No que se refere ao setor que menos investe, para os especialistas, o varejista de pequeno porte, em geral, independente do ramo do varejo, investe pouco em TI. Mas, ao analisarmos um setor como um todo, em primeiro lugar ficou o setor de Confecção, com 42% das respostas, seguido dos setores Automobilístico e de Material de Construção, com 13% das respostas.

Analisando-se os motivos que levam o setor de Confecção a ter um baixo investimento em TI, destacam-se:

- Falta de capital e escala para investir, exceto as grandes empresas.
- O amadorismo e pouca profissionalização do setor, o grau de informalidade e a conseqüente cultura organizacional. Pois, trata-se de um setor fácil de entrar, com grande presença de empresas de fundo de quintal.
- A falta de padronização dos produtos e suas características (Moda) levam à baixa integração da cadeia.
- O ganho, através da informalidade, faz com que o setor não se sinta pressionado a investir, pois as margens não estão comprimidas.

#### **2.4. OBSTÁCULOS E FACILITADORES AO USO DA TI**

Perguntou-se aos especialistas quais seriam os principais obstáculos ao uso e desenvolvimento de TI no setor, e destacaram-se os seguintes aspectos:

- *Cultura da organização e dos gestores:* não existe uma cultura das organizações e dos seus gestores para o uso de TI. Muitas organizações ainda não acreditam no

retorno da TI, e, desta forma, preferem investir em outros itens, como estoque, abrir nova lojas, etc.

- *Falta de conhecimento*: existe, por parte do setor, uma falta de conhecimento do uso e das soluções de TI existentes no mercado.
- *Mão-de-obra*: a falta de qualificação da mão-de-obra, nos diversos níveis, dificulta o uso da TI.
- *Custos*: o custo da TI, em si, dificulta os investimentos.
- *Capacidade de Investimento*: o aspecto capacidade de investimento é um grande fator nas pequenas organizações.
- *Informalidade*: o grau de informalidade de alguns setores faz com que as empresas, por motivos diversos, não “precisem ou não queiram fazer uso da TI.”.
- *Descrença na TI*: alguns prestadores de serviços falam e prometem soluções que, muitas vezes, não conseguem entregar, gerando um descrédito, principalmente na pequena e média empresa, que, muitas vezes, não tem conhecimento sobre o que está adquirindo.

Da mesma forma, perguntou-se que fatores têm facilitado o desenvolvimento da TI no setor, e observou-se os seguintes:

- *Pressão do mercado*: a pressão do mercado, nas suas diversas dimensões, ou seja, fornecedores, clientes e concorrentes, facilita a disseminação do uso da TI.
- *A Competitividade*: a globalização, a internacionalização e o surgimento de novas práticas de mercado fizeram com que os paradigmas de competição, antes existentes, fossem repensados, provocando novos patamares de competição, que só se tornam viáveis através do uso da TI.
- *Disseminação da TI*: a ampla disseminação da TI na sociedade, como um todo, e sua popularização facilitam o uso de TI. Juntamente com a disponibilização de soluções por fornecedores com preços diversos, desde pacotes de prateleira a soluções sofisticadas e totalmente customizadas.

- *Diminuição dos custos:* embora o custo ainda seja um limitador, o barateamento da TI, ao longo do tempo, tem facilitado a sua adoção.
- *A busca pela eficiência:* a busca constante por uma eficiência operacional e, mais precisamente, a busca por uma diminuição dos custos, tem facilitado o desenvolvimento da TI no setor.

## 2.5. A EVOLUÇÃO DA TI NO VAREJO

Nesta etapa da pesquisa, investigou-se, junto aos especialistas, como a TI evoluiu e/ou se estruturou, ao longo dos últimos anos, no setor de varejo. O que se verificou foi uma evolução em quatro etapas: *Back Office*; Integração com fornecedores; Automação de frente de loja e Integração com os clientes. Vale salientar que existiu quase um consenso quanto à primeira e a quarta fase, entretanto, no que se refere às fases intermediárias, para alguns especialistas, pode-se ter como segunda fase a Automação da frente de loja ou a Integração com os fornecedores. Entretanto, vale destacar que esta é uma visão para o varejo, como um todo, e não para setores específicos, nos quais esta ordem pode variar.

Analisando cada uma das etapas do processo de evolução da TI, no varejo brasileiro, pode-se definir:

- *Back Office:* nesta fase, os investimentos em TI concentram-se em controle de estoque, apuração dos resultados (vendas) e controle financeiro (contas a pagar, contas a receber e contabilidade).
- *Automação da frente de loja:* com o advento do código de barra e com a entrada de *players* internacionais, em alguns ramos do varejo, obtém-se a automação das lojas, com o objetivo de agilizar e melhorar a qualidade das informações sobre as vendas e sobre o estoque, através da implantação do código de barra em cada item e da implantação dos terminais de ponto de venda (PDVs). E, também, agilizar o processo de atendimento nas lojas, principalmente no que se refere ao pagamento na frente de caixa.
- *Integração com fornecedores:* nesta fase, o grande objetivo é melhorar a logística e a distribuição e diminuir os estoques, através da diminuição do tempo de reposição, a ser conquistada através de processos rápidos e eficientes, no que

se refere a compras. Fato este que é viabilizado por uma troca de informações rápidas e precisas com os fornecedores, usando recursos da TI.

- *Integração com clientes*: nesta fase, o grande objetivo do varejo não é apenas saber o que vende, mas também para quem vende, com o objetivo de otimizar o *mix* de produtos e o estoque, e se diferenciar, através de serviços e ofertas, cada vez mais customizadas, às necessidades do consumidor.

## **2.6. O PAPEL DA TI NO VAREJO**

Após perguntar aos especialistas como a TI se estruturou no varejo, ao longo do tempo, indagou-se qual o papel da TI dentro das organizações, ou seja, se a Tecnologia de Informação tinha um papel operacional ou estratégico nas operações de varejo. Na visão dos especialistas, de forma quase unânime, a posição da TI nas organizações de varejo é basicamente “operacional”. Entretanto, vale destacar alguns aspectos, como:

- Nas grandes corporações está ocorrendo uma transição de operacional para estratégico.
- No setor de Alimentos (Supermercados), nos grandes *players*, o posicionamento é estratégico e encontra-se mais adiantado.
- Muitas empresas, mesmo as grandes, dizem ter um posicionamento estratégico, mas as aplicações ainda são muito operacionais.
- Também é quase unânime que a TI deverá ter um posicionamento cada vez mais gerencial e estratégico, por uma questão de sobrevivência do negócio.

## **2.7. O USO DA TI NAS ORGANIZAÇÕES DE VAREJO**

Os especialistas elegeram os principais usos de TI para os ramos que consideraram os mais importantes no setor de varejo, numa escala de 1 a 5. A tabela seguir apresenta a média das avaliações do uso da TI nos cinco principais ramos do varejo, ou seja, Alimentos (Supermercados), Confeção, Eletro Eletrônico, Farmácia e Material de Construção.

Tabela 6 – Uso da TI no Varejo

Nos 5 Principais Setores	
Objetivo de Uso	Média
Controle	3,89
Logística e Distribuição	3,47
Automação da Frente de Loja	3,43
Economia de custo	3,36
Eficiência Operacional	3,31
Melhorar a Competitividade	3,28
Velocidade	3,16
Integração com fornecedores	3,13
Melhoria da qualidade	3,01
Imagem de uma Empresa Inovadora	2,60
Flexibilidade	2,42
Inovação	2,37
Atuar em novos mercados	2,17
Criar Novos Produtos e Serviços	2,16
Integração com o Cliente	2,02
Novos negócios	1,90

Na percepção dos especialistas, as empresas do setor de varejo utilizam a TI principalmente com objetivos de controle, nos processos de logística, na automação de frente de loja, na economia de custos e na busca pela eficiência operacional. Os motivos mais relacionados com inovação e estratégias mais agressivas de competitividade foram identificados, mas em um nível bem inferior.

Esta situação pode ser entendida a partir da visão dos processos críticos do varejo, já mencionada, e do processo de evolução do uso da TI no setor, que ocorre, inicialmente, nos processos administrativos, mais especificamente no controle de estoque, estendendo-se para a automação de frente de loja, integração com fornecedores e, finalmente, na integração com os clientes. Esta lógica de evolução está pautada numa competição inicialmente orientada a custo, na qual a gestão do estoque e a otimização dos processos de logística e distribuição são fundamentais. Desta forma, as estratégias mais agressivas só aparecem em estágios mais avançados do uso de TI, ou seja, em algumas organizações e não no varejo como um todo.

A tabela a seguir apresenta a avaliação do uso de TI para os ramos de Supermercados, que mais investe nesta tecnologia, e de Confeção, que menos investe.

Tabela 7 – Uso de TI por Ramo

Supermercados		Confeção	
Objetivo de Uso	Média	Objetivo de Uso	Média
Controle	4,48	Controle	3,30
Economia de custo	4,43	Automação da Frente de Loja	3,00
Logística e Distribuição	4,30	Eficiência Operacional	2,71
Melhorar a Competitividade	4,22	Velocidade	2,70
Integração com fornecedores	4,22	Melhoria da qualidade	2,55
Velocidade	4,17	Economia de custo	2,45
Automação da Frente de Loja	4,09	Logística e Distribuição	2,45
Eficiência Operacional	4,05	Melhorar a Competitividade	2,35
Melhoria da qualidade	3,83	Integração com fornecedores	2,10
Imagem de uma Empresa Inovadora	3,52	Flexibilidade	2,05
Inovação	3,09	Inovação	2,00
Flexibilidade	3,00	Imagem de uma Empresa Inovadora	2,00
Integração com o Cliente	2,78	Criar Novos Produtos e Serviços	1,95
Criar Novos Produtos e Serviços	2,61	Integração com o Cliente	1,65
Atuar em novos mercados	2,57	Atuar em novos mercado	1,53
Novos negócios	2,35	Novos negócios	1,50

A análise dos ramos, separadamente, permite concluir que eles guardam certa similaridade com o setor de varejo como um todo, pois o principal objetivo é o controle. Analisando as médias mais altas da tabela, o setor de Supermercados tem média superior a 4. Existe também uma grande similaridade dos propósitos, alterando apenas a ordem, o que pode ser explicado, em parte, pelo estágio de investimento e, em parte, por características do negócio. Aspectos como: tamanho do mercado, tamanho da empresa, grau de concentração do setor, grau de formalização do setor e tipo de negócio, influenciam no uso de TI.

Os especialistas indicaram também, como era esperado, que o ramo que menos investe tem um uso de TI bem menos intenso, pois todas as médias são bem menores que a do setor de Supermercados, cuja média, dos 9 principais usos, são todas superiores a 4, ou seja, muito próximo do limite máximo, o que não ocorre com o setor de Confeção, que muito, ainda, tem a evoluir, nos diversos usos, na visão dos especialistas.



## **2.8. OBJETIVOS DOS INVESTIMENTOS**

Após a identificação dos propósitos de investimento, perguntou-se aos especialistas qual era o principal objetivo de investimento em TI nas organizações de varejo no Brasil. Como principal, destacou-se a redução de custos, seguidos pela eficiência operacional e pelo melhor controle da operação, principalmente o controle dos estoques. Questões como melhorar o relacionamento com os clientes aparecem em segundo plano.

## **2.9. CRITÉRIOS DE INVESTIMENTO**

Neste item, perguntou-se aos especialistas qual eram os critérios utilizados, para se decidir sobre os investimentos em TI. O principal critério norteador identificado foi se vai gerar algum tipo de redução de custo nas suas diversas dimensões. Outras questões, que valem ser salientadas, são as seguintes:

- Quanto custa o investimento.
- Basicamente, análise de custo benefício, na qual o maior benefício esperado é redução de custo.
- Algumas empresas investem porque o concorrente investiu.
- Muitas vezes, a decisão é, basicamente, a do dono do negócio.
- As empresas fazem pouco uso de métodos de análise e algumas decisões não são racionais.

## **2.10. TECNOLOGIAS UTILIZADAS**

Após a discussão sobre os propósitos de uso, objetivos e critérios de investimento, a etapa seguinte foi a identificação das tecnologias utilizadas. Novamente, solicitou-se que os especialistas dessem uma nota de 1 a 5 para as TIs, em cada um dos 5 setores. Partindo-se destas notas, elaborou-se uma tabela, com as médias das avaliações, apresentada a seguir:

Tabela 8 – TIs Utilizadas no Varejo

Nos 5 Principais Setores	
Tecnologias Utilizadas	Média
PDV	4,04
E-mail Administrativo	3,56
E-mail com Fornecedores	3,47
Sistemas Integrados	3,09
EDI	2,81
<i>Delivery</i>	2,48
Intranet	2,37
Reposição Contínua	2,34
Loja Virtual	2,28
Gerenciamento de Categoria	2,23
Extranet	2,22
<i>Data Warehouse</i>	1,98
ECR	1,92
<i>E-procurement</i>	1,79
CRM	1,79
<i>Data Mining</i>	1,38

Na percepção dos especialistas, as empresas do setor de varejo utilizam as TIs voltadas, principalmente, para a automação de frente de loja e integração interna administrativa e externa com fornecedores. As TIs que podem ser consideradas mais inovadoras, que tendem a permitir o uso mais eficiente de informação para o relacionamento com os clientes e a cadeia de suprimentos, receberam as menores avaliações. Esta situação é bastante coerente com o uso da TI, que tem como principais objetivos, o controle, a economia de custo, a logística e distribuição e a integração com os fornecedores, o que se reflete no baixo uso das tecnologias inovadoras como *Data Mining*, CRM e *Data Warehouse*.

A tabela a seguir apresenta a avaliação do uso de TI para o ramo de Supermercados, que mais investe nesta tecnologia, e o de Confeção, que menos investe:

Tabela 9 – TIs Utilizadas por Ramo

Supermercados		Confeção	
Tecnologias Utilizadas	Média	Tecnologias Utilizadas	Média
PDV	4,70	PDV	3,58
E-mail com Fornecedores	4,00	E-mail Administrativo	3,35
E-mail Administrativo	3,91	E-mail com Fornecedores	3,22
EDI	3,90	Sistemas Integrados	2,33
Sistemas Integrados	3,77	Intranet	1,89
Gerenciamento de Categoria	3,38	EDI	1,88
Reposição Contínua	3,38	Gerenciamento de Categoria	1,88
<i>Delivery</i>	3,33	Loja Virtual	1,74
Extranet	3,11	Extranet	1,67
Intranet	3,10	Reposição Contínua	1,63
Loja Virtual	2,88	<i>Delivery</i>	1,56
<i>Data Warehouse</i>	2,72	<i>Data Warehouse</i>	1,43
ECR	2,71	CRM	1,42
CRM	2,63	<i>E-procurement</i>	1,35
<i>E-procurement</i>	2,40	ECR	1,29
<i>Data Mining</i>	1,74	<i>Data Mining</i>	1,13

A análise dos ramos, separadamente, permite concluir que eles também guardam certa similaridade com o setor de varejo como um todo para as TIs utilizadas, a diferença significativa está na avaliação. Os especialistas indicaram que, como era esperado, o ramo que menos investe faz menos uso da TI, o que se reflete na suas médias, apesar da similaridade.

As diferenças de posição relativa das TIs, utilizadas neste dois ramos, podem ser entendidas com base nas características de cada um. Por exemplo, o posicionamento do EDI aparece em quarto lugar nos Supermercados, com uma média de 3,90 e em sexto lugar no de Confeção, com uma média de 1,88, ou seja, o uso nos Supermercados, de forma bem mais intensa, pode ser explicado pela alta integração eletrônica com os fornecedores. Esta situação pode ser explicada pela padronização dos produtos, pelo número e tamanho dos fornecedores e pelo nível de informatização e integração da cadeia de suprimentos.

O aspecto intensidade de uso das tecnologias está presente novamente, pois as notas dadas aos Supermercados em todos os itens, independentemente da posição, são maiores que as de Confeção, o que é bastante coerente com a avaliação sobre os propósitos de uso.

### **2.11. QUAL DEVERÁ SER O PAPEL DA TI**

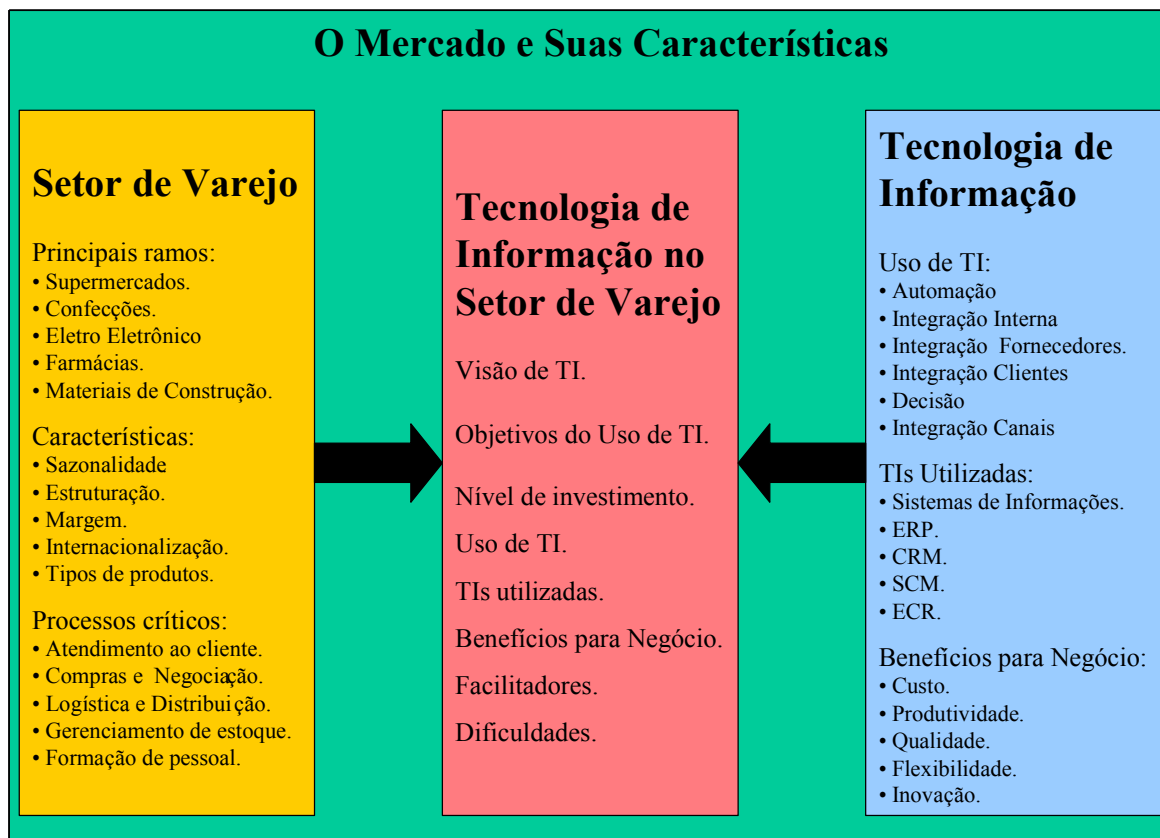
Após a elaboração de um quadro atual sobre o uso da TI no varejo, pediu-se para os especialistas que fizessem um exercício de “futuurologia”, ou seja, como eles vêem o futuro da TI no varejo. Analisando o futuro, as palavras de ordem são conhecer melhor o consumidor e realizar a integração com a cadeia, entretanto, vale salientar outros aspectos como:

- A TI será imprescindível nas operações de varejo e seu uso deverá ser mais difundido.
- Deverá ter um uso cada vez mais intenso em operações de auto-serviço frente às operações que não o são.
- Ainda teremos espaço, durante algum tempo, para reduzir custos, através da melhoria da eficiência operacional, pois os investimentos para reter o cliente são altos.
- Um melhor uso das informações, pois utiliza-se muito pouco os dados hoje existentes.
- Maior uso de meios eletrônicos nos relacionamentos, seja com fornecedores ou clientes.

### **3. UM INSTRUMENTO DE ESTUDO**

A pesquisa com os especialistas, juntamente com o referencial teórico, permitiu, além de um entendimento mais amplo sobre o varejo e a TI no Brasil, a elaboração de um instrumento de estudo sobre o seu uso no setor.

A figura a seguir apresenta este instrumento de estudo, nas dimensões de composição do setor, características dos ramos, uso de TI e TIs utilizadas, elaborado por Marques, Moura e Albertin (2003).



**Figura 17 - Instrumento de Estudo de Uso de TI no Varejo**  
**Fonte: Marques, Moura e Albertin (2003)**

O instrumento de estudo identifica que o setor de varejo e a TI devem ser estudados considerando o mercado, como um todo. Que eles têm suas próprias características e componentes, e que sua integração acarretará particularidades, decorrentes das variáveis de mercado, do setor de varejo e da TI.

A dimensão de mercado com suas variáveis, tais como: situação econômica; infraestrutura tecnológica disponível; situação das várias cadeias de valores que interagem; aspectos sócio-econômicos da população, entre outros, interferem nas estratégias e operações das empresas de varejo, assim como no uso de TI.

O setor de varejo é influenciado pelas características do setor, particulares de cada um de seus ramos, dos processos críticos dos seus participantes, entre outros fatores, o que, por sua vez, influencia a utilização de TI, em nível estratégico e operacional.

A TI, como um todo, apresenta constante evolução nos usos possíveis que as empresas fazem desta tecnologia e da própria tecnologia utilizada, o que também leva a uma evolução

nos benefícios que a TI oferece aos negócios. Esta situação, certamente, influencia o seu uso em todos os setores, em especial neste caso, o de varejo.

Portanto, o estudo da TI no setor de varejo deve ser realizado de forma integrada com estas dimensões, o que permitirá o entendimento da visão, objetivos, níveis de investimento, usos, tecnologias, benefícios, facilitadores, dificuldades, etc, como confirmado neste estudo até aqui.

## CAPÍTULO V – RESULTADO DAS ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS

### 1. AS ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS

Como já mencionado anteriormente, nesta fase, foram entrevistados executivos das principais empresas dos seguintes setores do varejo: Supermercados, Farmácia, Confeção, Eletro Eletrônico, Livros e Varejo Virtual. A escolha destes setores ocorreu em função da classificação do IBGE da presença de grandes organizações no *ranking* das 1000 maiores empresas do Jornal Valor, das 500 maiores empresas da Revista Exame (2002, 2003) e das 100 maiores empresas de Comércio Eletrônico e dos principais setores do varejo citados pelos especialistas.

No desenvolvimento das entrevistas, os executivos emitiram suas opiniões e visões sobre o uso de TI em suas organizações e no mercado. Foi preservado o anonimato dos participantes e das organizações, em virtude da solicitação de algumas empresas. Para o desenvolvimento das entrevistas, foi desenvolvido um roteiro dos assuntos a serem abordados.

As entrevistas foram realizadas durante os meses de julho a outubro de 2003, com executivos nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Ceará e Rio Grande do Sul, em consequência da localização das sedes das empresas selecionadas. Em algumas instituições, as entrevistas foram realizadas não apenas com um executivo, de forma isolada, mas sim com um grupo de executivos. O total de entrevistas realizadas foi 16, que, em média, duraram de 2 a 3 horas cada. O perfil dos executivos entrevistados foi o seguinte:

**Tabela 10 – Perfil dos Executivos**

Área / Cargo	Diretoria	Alta Gerência
Área de Negócios	3	3
Área de TI	2	8

## 2. O VAREJO NA VISÃO DOS EXECUTIVOS

Os executivos apresentaram uma visão do varejo a partir da perspectiva das empresas nas quais atuam (Livros, Confecções, Supermercados, Eletro Eletrônico, Varejo Virtual e Farmácias) e, conseqüentemente, de seus mercados. Uma análise desta visão será apresenta a seguir:

### 2.1. PROCESSOS E ASPECTOS CRÍTICOS

Na visão dos executivos, os principais processos e aspectos críticos do varejo são:

- *Gestão de Estoque*: a gestão de estoque aparece como um processo crítico, independentemente do setor do varejo, pois, cada vez menos, as empresas querem carregar estoque, cuja questão principal é a reposição.
- *Logística e Distribuição*: também aparece como um processo crítico genérico do varejo.
- *Gestão da Cadeia de Suprimentos*: também aparece como um processo crítico genérico. Compreende todo o processo de compras, negociação e integração e relacionamento com os fornecedores este último, de forma mais evidente no setor de Eletro Eletrônico. No setor de Confecção existe a necessidade de uma cadeia flexível, em virtude do produto ser de Moda.
- *Crédito*: Controle e concessão de crédito aparecem como algo crítico, no setor de Eletro Eletrônico.
- *Desenvolvimento de Produto*: aparece como algo crítico no setor de Confecção, mais uma vez em virtude do produto ser de Moda, portanto, único e não repetido.
- *Segurança*: aparece com algo crítico no Varejo Virtual.
- *Localização da Loja*: aparece como um aspecto crítico no setor de Supermercados.
- *Gerenciamento da Demanda*: é um aspecto que aparece como crítico no ramo de Confecção.



## 2.2. INVESTIMENTO EM TI

Solicitou-se aos executivos que opinassem sobre os setores do varejo que mais investem em TI e os setores que menos investem e os respectivos motivos.

No que se refere ao setor que mais investe, mais uma vez, aparece, de forma disparada, o setor de Supermercados, em virtude dos seguintes motivos:

- Necessidade de eficiência operacional, em virtude das margens.
- Concentração do setor e conseqüente poder de barganha na cadeia.
- Capacidade de investimento das organizações.
- Necessidade de girar rapidamente.
- Um setor mais competitivo e mais profissional.

Analisando o setor que menos investe, na posição dos executivos, destacam-se o setor de Confecção e o setor de Calçados que, de certa forma, são complementares. Os motivos de baixo investimento são os seguintes:

- Falta de capacidade de investimento.
- Uma questão cultural “não está muito afeito ao uso da TI”.
- As margens permitem este comportamento.
- Empresas familiares.
- Um setor menos competitivo, principalmente no setor de Calçados.

## 2.3. OBSTÁCULOS E FACILITADORES

Quanto aos obstáculos para o desenvolvimento da TI, nas organizações em que os executivos trabalham, destacam-se:

- *Custo e Recursos*: o custo da TI e a disponibilidade de recurso é um obstáculo comum a todos os setores do varejo.

- *Aspectos Culturais*: falta de entendimento do uso da TI, no que se refere a contribuições e seus limites, faz com que decisões de investimentos em TI fiquem em segundo plano.
- *O Perfil dos Usuários*: o perfil da mão-de-obra usuária de TI, no setor, também dificulta o seu desenvolvimento.

Analisando-se os facilitadores para a expansão de uso da TI, destacam-se:

- *Maior Disponibilidade e Queda dos Custos*: a maior disponibilidade de soluções acaba facilitando e viabilizando o uso e diminuindo os seus custos.
- *Necessidade e Dependência*: a necessidade do negócio e o seu grau de dependência quanto ao uso da TI.
- *A Visão*: quando a empresa possui uma visão positiva sobre o uso da TI e acredita nela, este é um grande facilitador.
- *O Uso de Canais Eletrônicos*: este facilitador aparece com maior peso no Varejo Virtual.

## 2.4. EVOLUÇÃO DA TI NA ORGANIZAÇÃO

Avaliando a evolução da TI dentro das organizações tem-se, no geral, a seguinte ordem cronológica:

- *Back Office*: Esta é a primeira fase dos Sistemas de Informação nas organizações de varejo, na qual as empresas começam a usar a TI nos processos de retaguarda e tudo é feito *off-line*.
- *Automação da Loja*: A automação da loja, em algumas situações, pode ser dividida em duas: uma primeira, automação *off-line* e uma segunda *on-line*. Na primeira, uma série de atualizações eram realizadas, numa estrutura centralizada, em um segundo momento. Na segunda, várias atualizações são realizadas de forma *on-line*. Valendo destacar que o grande impulsionador da automação comercial foi o código de barra.

- *Integração*: Esta fase de integração possui dois focos. O primeiro, é a integração de todas as áreas da empresa e, em alguns casos, a integração com os fornecedores.
- *Fase Atual*: A fase atual pode ser vista em quatro grandes vertentes. A primeira, é o início do uso das informações, com um foco gerencial. A segunda, seria a integração com o consumidor, ou seja, conhecê-lo melhor. A terceira, é o uso de canais eletrônicos e a quarta, seria uma ampla integração com a cadeia, ou seja, uma evolução da fase de integração.

## **2.5. PAPEL DA TI**

O papel da TI nas organizações, na visão da maioria dos executivos, é que a TI é algo estratégico. Para alguns executivos, o que há é um uso operacional que está migrando para um uso gerencial e que no futuro, no em algum momento, passará a ter um uso mais estratégico.

Parafraseando um executivo, pode-se dizer que “a TI tem um papel estratégico, na medida em que redução de custos, controle e eficiência operacional forem estratégicos para a empresa”.

As empresas de varejo, hoje, estão gastando entre 1% a 2,5% do faturamento com TI, dependendo do setor, são percentuais consideráveis. O que reflete uma necessidade de uso.

Uma outra questão que vale salientar é que, nas grandes organizações, a TI ocupa cargos de direção e, nas empresas médias, a TI tem uma posição de gerência e, em alguns casos, uma gerência diferenciada, com um certo posicionamento de *staff*. Vale lembrar, que os dados são de grandes empresas, no setor em que atuam.

## **2.6. PROPÓSITOS DE USO DA TI NAS ORGANIZAÇÕES**

Os executivos atribuíram notas, de 1 a 5, para os propósitos de uso da TI, que são apresentados de duas formas. Propósitos gerais e Propósitos por setor do varejo, conforme a tabela a seguir:

**Tabela 11 – Propósitos de Uso Geral**

<b>Propósito</b>	<b>Média</b>
Automação da Frente de Loja	4,76
Logística e Distribuição	4,76
Velocidade	4,53
Controle	4,24
Eficiência Operacional	4,18
Melhoria da Qualidade	4,12
Melhorar a Competitividade	4,00
Integração com Fornecedores	3,88
Economia de Custo	3,82
Flexibilidade	3,76
Inovação	3,65
Integração com o Cliente	3,65
Imagem de uma Empresa Inovadora	3,06
Criar Novos Produtos e Serviços	2,76
Novos Negócios	2,47
Atuar em Novos Mercados	2,41

Analisando-se os propósitos de uso geral, tem-se um grande foco de uso na busca de uma operação mais eficiente, na frente de loja, passando pelas questões de logística, distribuição, velocidade e controle. Questões mais avançadas como integração com os clientes, desenvolvimento de novos produtos e novos negócios, não são o foco atual. Avaliando-se os propósitos de uso, por setores do varejo, no caso, o que mais investe e o que menos investe, tem-se os seguintes resultados:

Tabela 12 – Propósitos de Uso por Setor do Varejo

Confecção		Supermercados	
Propósito	Média	PROPÓSITO	Média
Velocidade	4,8	Velocidade	4,75
Automação da Frente de Loja	4,8	Automação da Frente de Loja	4,75
Controle	4,7	Logística e Distribuição	4,75
Eficiência Operacional	4,5	Flexibilidade	4,50
Logística e Distribuição	4,5	Integração com Fornecedores	4,50
Economia de Custo	3,7	Inovação	4,25
Melhoria da Qualidade	3,7	Melhoria da Qualidade	4,00
Melhorar a Competitividade	3,7	Economia de Custo	3,75
Integração com o Cliente	3,7	Controle	3,75
Integração com Fornecedores	3,7	Eficiência Operacional	3,75
Flexibilidade	3,5	Melhorar a Competitividade	3,75
Inovação	3,3	Integração com o Cliente	3,75
Imagem de uma Empresa Inovadora	2,7	Imagem de uma Empresa Inovadora	3,00
Criar Novos Produtos e Serviços	2,5	Criar Novos Produtos e Serviços	1,75
Atuar em Novos Mercados	2,5	Atuar em Novos Mercados	1,75
Novos Negócios	2,0	Novos Negócios	1,25

O que se pode observar é que entre os cinco primeiros propósitos de uso, três são coincidentes: velocidade, automação da frente de loja, logística e distribuição, diferindo apenas de posição, o que também se reflete na visão geral. As questões como criação de novos produto e serviços, novos negócios e atuar em novos mercados, não são propósitos atuais.

As diferenças encontram-se em aspectos como integração com o fornecedor, que aparece melhor posicionada no setor de Supermercados, frente ao setor de varejo, o que é explicado pelos próprios discursos dos executivos das empresas de Confecção, que falam da dificuldade desta integração, em virtude do tamanho dos fornecedores. Enquanto que, nos Supermercados, esta integração, nos grandes, já existe há algum tempo.

Por outro lado, existe uma maior preocupação com a integração com os clientes no setor de Confecção, frente ao setor de Supermercados. O que também se explica pela necessidade de se conhecer o cliente, em virtude do produto ser de Moda.

## 2.7. CONTRIBUIÇÕES DA TI

Analisando-se as contribuições efetivas da TI, numa visão global e numa visão por setor, tem-se os seguintes resultados:

**Tabela 13 – Contribuições Geral**

<b>Contribuições</b>	<b>Média</b>
Automação da Frente de Loja	4,29
Logística e Distribuição	4,29
Controle	3,94
Velocidade	3,76
Eficiência Operacional	3,76
Economia de Custo	3,59
Melhorar Relacionamento com Fornecedores	3,53
Melhoria da Qualidade	3,41
Imagem de uma Empresa Inovadora	3,24
Melhorar Relacionamento com os Clientes	3,24
Inovação	3,18
Flexibilidade	3,06
Atuar em Novos Mercados	2,59
Novos Negócios	2,29

Observando-se as contribuições efetivas, verifica-se que estão alinhadas com os propósitos. Aspecto este, que se evidencia nas cinco primeiras. Entretanto, vale salientar que a média das contribuições são menores que as dos propósitos, ou seja, as empresas não estão alcançando o que desejariam.

Quando da análise dos benefícios, por setor do varejo, ou seja, Supermercados e Confeção, os resultados são os seguintes:

Tabela 14 – Contribuições por Setor

Confecção		Supermercados	
Contribuições	Média	Contribuições	Média
Automação da Frente de Loja	4,17	Melhorar Relacionamento com Fornecedores	4,75
Controle	4,00	Automação da Frente de Loja	4,75
Velocidade	3,83	Logística e Distribuição	4,75
Logística e Distribuição	3,83	Velocidade	4,50
Economia de custo	3,50	Controle	4,50
Eficiência Operacional	3,50	Eficiência Operacional	4,50
Melhorar Relacionamento com os Clientes	3,17	Melhoria da Qualidade	4,00
Melhorar Relacionamento com Fornecedores	3,17	Inovação	4,00
Melhoria da Qualidade	3,00	Economia de Custo	3,75
Flexibilidade	3,00	Flexibilidade	3,75
Inovação	2,50	Imagem de uma Empresa Inovadora	3,75
Imagem de uma Empresa Inovadora	2,50	Melhorar Relacionamento com os Clientes	3,75
Atuar em Novos Mercados	2,17	Atuar em Novos Mercados	2,25
Novos Negócios	1,67	Novos Negócios	2,00

Nas contribuições por ramo, a primeira grande diferença é quanto aos resultados obtidos, que, no geral, são bem melhores no setor de Supermercados, do que no setor de Confecção e no varejo, como um todo. Discutindo-se, novamente, as questões de integração com os fornecedores, o setor de Supermercados possui resultados significativamente superiores. Na questão de integração com clientes, embora o posicionamento no setor de Confecção esteja melhor, o resultado obtido, na visão dos executivos, está melhor no setor de Supermercados, o que pode ser explicado pela situação de uso de TI no setor.

## 2.8. OBJETIVOS DOS INVESTIMENTOS

Analisando-se os principais objetivos de investimento em TI, nos casos estudados, verificou-se que, no estágio atual, os investimentos são voltados, num primeiro momento, para a busca da eficiência operacional, através de um melhor controle, redução de custos através da otimização dos processos e velocidade, numa visão de competitividade.

Em algumas organizações, já está evidenciando-se a preocupação em criar condições para a geração de informação para a gestão e, no futuro, para o planejamento estratégico.

A questão da integração com o cliente não aparece como um investimento atual, mas sim, como um passo do futuro próximo para o varejo. Sendo que, em algumas empresas, é algo que já começa a ser concebido.

## **2.9. CRITÉRIOS DE INVESTIMENTOS**

Os critérios de investimento são fortemente influenciados pelos custos, e pela necessidade. De forma geral, as empresas estão sempre avaliando o custo benefício. A grande questão é que os custos são fáceis de serem calculados e os benefícios, muitas vezes, não. O que deixa a decisão fortemente influenciada por uma visão de custo ou por aspectos subjetivos.

Nos aspectos subjetivos, vale salientar que alguns executivos explicitaram outras dimensões da decisão de investimento, como: faço em virtude do mercado estar fazendo; virou Moda; componentes políticos, como quem está solicitando e quem está patrocinando; a imagem da área de TI dentro da empresa e faço porque não tem mais jeito.

Na maioria dos casos, o que se pode perceber é que não existe um modelo formal para avaliação de investimentos de TI nas empresas.

## **2.10. TECNOLOGIAS MAIS UTILIZADAS**

Avaliando-se as tecnologias mais utilizadas nas empresas, para as quais os executivos atribuíram notas de 0 a 5. Zero, quando não as utilizavam e 5, quando as utilizavam intensamente. Os resultados gerais e no setor que mais investe, os Supermercados, e no que menos investe, Confecção, são apresentados na tabela a seguir:



Tabela 15 – Tecnologias Geral

Tecnologias	Média
PDV	5,00
E-mail Administrativo	4,53
E-mail com Fornecedores	4,33
Sistemas Integrados	4,00
Intranet	3,53
<i>Data Warehouse</i>	3,27
<i>Delivery</i>	3,07
CRM	2,88
EDI	2,69
Loja Virtual	2,56
Extranet	2,40
Gerenciamento de Categoria	2,38
Reposição Contínua	2,07
<i>Data Mining</i>	1,80
<i>E-procurement</i>	0,82

Quanto ao uso das tecnologias em geral, o que se observa é uma utilização com base nas contribuições e propósitos, que estão atualmente focados na eficiência operacional. Isto se reflete na maior utilização das tecnologias de automação de frente de lojas, os PDVs, e na pouca utilização de ferramentas sofisticadas para a integração interna e externa (Intranet, Extranet, *E-procurement* e outras). Apenas os sistemas integrados e o e-mail são mais utilizados como ferramentas de integração para agilizar alguns processos internos.

Ferramentas e conceitos mais recentes e sofisticados como *Data Mining*, *E-procurement*, gerenciamento de categoria e outros, ainda não estão sendo amplamente utilizados nas grandes corporações.

No meio, entre o que é amplamente utilizado e o que não é, encontram-se tecnologias e conceitos mais novos e não novos, como: *Data Warehouse*, Intranet e CRM, nas classes dos conceitos e tecnologia mais recentes e EDI e *Delivery*, na classe dos conceitos mais antigos. A seguir, tem-se os resultados, pelos setores de Supermercados e Confeção:

Tabela 16 – Tecnologias Utilizadas por Setor

Confecção		Supermercados	
Tecnologias	Média	Tecnologias	Média
PDV	5,00	PDV	5,00
E-mail Administrativo	4,40	EDI	5,00
Sistemas Integrados	4,20	Extranet	5,00
Intranet	3,80	E-mail com Fornecedores	4,67
E-mail com Fornecedores	3,60	E-mail Administrativo	4,33
<i>Data Warehouse</i>	3,00	CRM	4,33
Extranet	2,60	Gerenciamento de Categoria	4,33
CRM	2,00	Reposição Contínua	4,33
EDI	1,80	<i>Data Warehouse</i>	4,00
Gerenciamento de Categoria	1,70	Sistemas Integrados	3,67
<i>Data Mining</i>	1,60	<i>Data Mining</i>	3,67
Reposição Contínua	1,60	<i>Delivery</i>	3,33
<i>Delivery</i>	1,40	Intranet	3,00
<i>E-procurement</i>	0,80	Loja Virtual	2,00
Loja Virtual	0,60	<i>E-procurement</i>	1,25

Analisando-se os resultados por setor, o que se tem, mais uma vez, é o uso intensivo de tecnologias para automação de frente de loja e ferramentas de integração, através da troca de informações, como o e-mail e sistemas integrados, que aparecem, com médias altas, nas empresas de Confecção. O que talvez possa ser explicado pelo momento que as empresas estão passando, enquanto os Supermercados já o fizeram. O que justifica também o fato de ferramentas e conceitos mais sofisticados e mais recentes aparecerem no topo da tabela no setor de Supermercados como: Extranet, gerenciamento de categoria, CRM e *Data Warehouse*. Ferramentas mais sofisticadas como o *Data Mining* e *E-procurement* aparecem com baixa pontuação, em ambos os setores.

De uma forma geral, as notas do setor de Supermercados são superiores às de Confecção, refletindo uma intensidade de uso da TI maior, o que é perfeitamente explicável através do nível de investimento e do conseqüente amadurecimento.

## 2.11. QUAL DEVERÁ SER O PAPEL DA TI NO FUTURO

O futuro da TI nas organizações de varejo, na visão dos executivos, é fortemente influenciado pelo estágio de uso em que a TI encontra-se na organização, entretanto, existem algumas visões que são comuns:

*Uso mais intensivo:* as empresas devem, cada vez mais, fazer uso de TI, por uma questão de sobrevivência, ou seja, exigência do mercado e do nível de competição.

*Melhor uso das informações:* as organizações de varejo, mesmo as mais intensivas em TI, deverão evoluir para um uso mais inteligente das informações, pois este, hoje, ainda possui um foco muito operacional. No futuro, a utilização deverá ocorrer em direção às aplicações gerenciais e estratégicas. Entretanto, para alguns executivos, nem todas as organizações conseguiram fazer esta transição.

*Integração:* uma das palavras de ordem é integração, dentro e fora dos limites da empresa. Dentro da empresa, a evolução ocorrerá com a quebra de barreiras internas e pela difusão da informação, inclusive nas pontas (lojas). Fora da organização, esta integração vai em direção aos fornecedores e consumidores. Valendo salientar que, em alguns setores, a integração com os fornecedores já existe, como nos Supermercados. Já no varejo de Confeção, é vista como algo difícil de ser implementada.

*Conhecer o consumidor:* a segunda palavra de ordem é conhecer o consumidor. Não apenas numa visão demográfica, mas de uma forma mais ampla, que alguns setores do varejo têm chamado de “estilo de vida”.

*Uso de canais eletrônicos:* o uso de canais eletrônicos, como forma de viabilizar as integrações, de modo mais amplo e, parafraseando um executivo, pode-se dizer que, na medida do possível, o que ocorrerá é “uma eletronização dos relacionamentos”.

*Uso de novas tecnologias:* como novas tecnologias, tem-se como destaque o uso de tecnologias *wireless* e, entre elas, destacam-se as etiquetas inteligentes, de radiofrequência que, na visão de um executivo de uma grande empresa, é “a revolução silenciosa”, ou seja, terá um impacto tão grande ou maior para o varejo quanto o código de barra foi no passado.

### 3. ESPECIALISTAS e EXECUTIVOS

Analisando-se as entrevistas dos especialistas e os estudos de casos realizados com os executivos, verifica-se uma congruência de visões bastante ampla. Entretanto, existem algumas diferenças, que valem ser destacadas:

Quanto à análise dos processos críticos, as diferenças são as seguintes: os especialistas destacam pontos como a formação de quadro de pessoal, o que não aparece na visão dos executivos. Estes, por sua vez, discutem processos e questões mais específicas, como o controle e concessão de crédito, a localização da loja e segurança. Estas diferenças podem ser explicadas pelo foco das entrevistas com especialistas ser um pouco mais amplo, enquanto a visão dos executivos é mais específica da empresa como, por exemplo, a preocupação com a segurança no varejo virtual.

Na visão sobre os investimentos em TI, a convergência é quase total. Tanto os executivos como os especialistas concordam que o setor que mais investe é o setor de Supermercados e os motivos são, praticamente, os mesmos, ou seja, um setor mais concentrado, mais competitivo, com pequenas margens e com capacidade de investimento.

Quanto ao setor que menos investe, embora o de Confecção também seja o mais citado pelos executivos, aparece também o de Calçados. No que se refere à razão para os baixos investimentos, vale destacar que a questão da informalidade não foi citada pelos executivos, ou, talvez, esteja nas entrelinhas de comentários, como: “as margens permitem este comportamento”.

Analisando-se os obstáculos, o que vale destacar é a questão do custo e recursos, ou capacidade de investimento, que aparece como o grande obstáculo, em qualquer uma das duas visões. Uma outra questão importante são os aspectos organizacionais, como, conhecimento sobre o uso da TI, que é também um obstáculo incomum importante. Mais uma vez, a questão da informalidade não aparece, fato que pode ser explicado pelo porte das organizações, o que faz com que as mesmas não sejam informais.

Por outro lado, verificando-se os facilitadores, tem-se uma congruência de visões. A necessidade e maior disponibilidade da TI, no discurso dos executivos, pode ser traduzida no discurso dos especialistas como pressão do mercado, competitividade, eficiência operacional e disseminação da TI. Entretanto, vale destacar, que na ótica dos executivos, o uso da TI,

dentro das empresas, é um caminho sem volta, pois demanda cada vez mais novos investimentos.

Quanto à evolução da TI, pode-se destacar alguns pontos comuns, como o uso inicial no *Back Office* e a automação das lojas, que foi um grande marco para o varejo, com o advento do código de barra. Uma terceira fase, que poderia ser chamada de primeiro movimento de integração, seria dividida em integração com fornecedores e integração interna. A quarta fase, que, na visão dos executivos, se encontra em construção, possui as seguintes dimensões: uso da informação numa visão gerencial e integração com o cliente e com a cadeia, de forma ampla. Vale destacar que esta última fase encontra-se em estágios diferentes, de acordo com a empresa. Entretanto, a visão de futuro de um varejo mais inteligente e integrado é comum a todos.

Analisando-se o papel da TI dentro das empresas, o que se pode observar é uma visão mais crítica, por parte dos especialistas, de uma TI com foco ainda bastante operacional. No discurso dos executivos, de uma forma geral, o que se observou foi que a TI tem uma posição estratégica, ou seja, um discurso mais benevolente consigo mesmos e com a organização. Entretanto, vale destacar que alguns executivos disseram que estavam numa transição do operacional para o estratégico, ou seja, uma visão mais realista. Esta análise mais crítica foi de executivos de empresas que são consideradas referências do mercado no uso da TI, ou seja, pode-se concluir que quanto mais as empresas usam, maior é a sua maturidade e o seu entendimento sobre o uso da TI e sobre o seu potencial.

Ainda falando sobre o papel da TI, o que se pode observar é que, nas grandes empresas, ela já ocupa, dentro da estrutura organizacional, uma posição gerencial e, em alguns casos de diretoria, com investimentos que variam de 1,5% a 2,5% do faturamento.

Na análise do uso da TI nas organizações de varejo, verifica-se uma convergência das visões, na qual, dos cinco principais usos, quatro coincidem. São os seguintes: automação da loja, logística e distribuição, controle e eficiência. A questão economia de custo, que aparece em destaque na ótica dos especialistas, aparece na nona posição para os executivos, o que talvez esteja embutido no conceito de eficiência operacional.

Esta mesma convergência aparece na análise de onde a TI é menos utilizada: na integração com o cliente, na criação de novos produtos e serviços, na criação de novos negócios e na atuação em novos mercados.

Continuando os comentários sobre o uso da TI, as notas dos executivos foram bem superiores às dadas pelos especialistas, o que pode ser explicado pelo fato das entrevistas terem sido realizadas com grandes empresas e as notas atribuídas pelos especialistas foram dadas para o setor, como um todo.

Quanto aos objetivos de investimento, os executivos e especialistas também convergiram nas suas visões, que hoje, na maioria dos casos, são: eficiência operacional, através da redução de custos, controle e velocidade nos processos. Em algumas organizações já existem, a preocupação com a geração de informação para o nível operacional e estratégico e a integração e conhecimento do cliente ainda é algo incipiente.

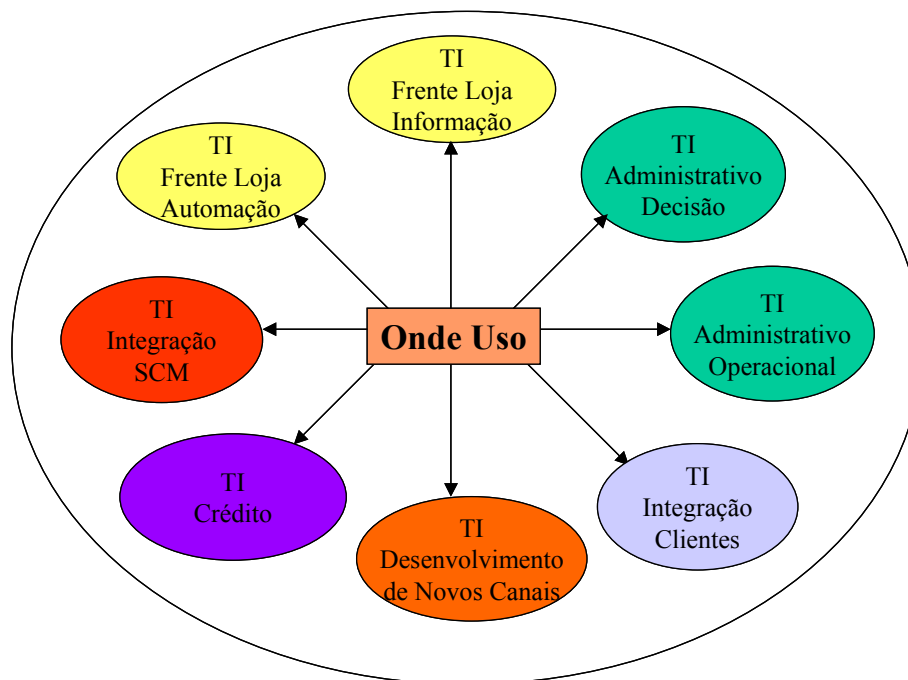
Na discussão sobre os critérios para se decidir sobre os investimentos em TI, o que está mais presente é o aspecto custo, pois este é mais facilmente calculado. Entretanto, vale destacar os aspectos subjetivos como: a visão do dono do negócio, aspectos políticos, como quem está solicitando, quem está patrocinando, se virou Moda e o concorrente está fazendo. O que leva a uma discussão sobre a objetividade e “racionalidade” dos investimentos, ou seja, os aspectos subjetivos são evidenciados, tanto na visão dos especialistas quanto na dos executivos.

Sobre as tecnologias mais utilizadas, o que se observou foi uma convergência, quase que perfeita, dos executivos e dos especialistas, na qual, das cinco tecnologias mais utilizadas, quatro coincidem e na mesma ordem. São as seguintes: PDV, E-mail administrativo, E-mail com fornecedores e sistemas integrados. Sobre as menos utilizadas, destacam-se o *Data Mining* e o *E-procurement*.

Finalizando a discussão, tem-se a visão de futuro da TI, na qual, tanto para os especialistas, quanto para os executivos, a TI será cada vez mais utilizada, tornando-se algo imprescindível para as grandes operações de varejo. O futuro é melhorar o uso da informação e aumentar a integração com a cadeia e com os consumidores, através de um maior uso de meios eletrônicos.

### 3.1. PANAROMA SOBRE O USO DA TI

A análise da bibliografia sobre TI, varejo e uso; os dados secundários, e, principalmente, as entrevistas com os especialistas e os estudos de casos com os executivos, permitiram a construção de um panorama sobre o uso da TI no varejo brasileiro, que é representado na figura a seguir:



**Figura 18 – Panorama do Uso da TI No Varejo**

As entrevistas mostraram que a importância de cada um dos usos é diferenciada, ou seja, não é uniforme. A localização e intensidade de seu uso são determinadas pelos objetivos das organizações, que, no setor em estudo, ainda estão privilegiando a utilização com o objetivo de melhorar a eficiência operacional, através de processos mais ágeis, mais confiáveis e com menores custos.

Estes propósitos são alcançados através da automação de frente de loja, da utilização nos processos administrativos operacionais e na integração com os fornecedores, através de TIs, como: PDV, EDI, sistemas integrados e outras tecnologias.

Outra questão que vale salientar é a existência de uma relação estreita entre os processos considerados críticos para o varejo e o uso de TI, entretanto, o processo de formação da mão-de-obra, destacado pelos especialistas, não é tratado através deste uso, e os

demais processos críticos (atendimento ao cliente, compras, logística e distribuição e gerenciamento da demanda e do estoque) são contemplados de forma ampla ou parcial pela TI.

No que se refere ao desenvolvimento de TI no setor, foram encontrados facilitadores e obstáculos. Entre os obstáculos, destacam-se o custo e aspectos organizacionais, como a cultura das organizações em não fazer uso desta tecnologia, fato que pode ser justificado pelo baixo grau de profissionalismo e pela concorrência existente no mercado, mas que está mudando, em alguns setores.

A profissionalização do mercado, o aumento da concorrência e do nível de exigência, por parte dos consumidores, tem provocado uma busca pela eficiência da operação, profissionalização e maior uso de TI. Paralelamente a estes fatos, há a popularização da TI na sociedade e o seu barateamento. Desta forma, pode-se dizer que embora no passado os investimentos em TI no varejo fossem baixos, hoje, o que se constata é uma situação na qual as grandes corporações do varejo têm uma ampla necessidade de investir, ou seja, o uso de TI torna-se algo cada vez mais necessário e freqüente nas operações de varejo.

### **3.2. O USO DA TI E OS FATORES**

A fundamentação teórica, até aqui desenvolvida, sobre estratégia, planejamento estratégico, Tecnologia de Informação, varejo e uso estratégico da TI, assim como as entrevistas com os especialistas e com os executivos de grandes empresas do varejo, permitiram identificar os fatores que afetam este uso e construir uma estrutura de análise capaz de explicitar a relação existente entre o uso da TI e fatores que o afetam, nas organizações do varejo brasileiro de Moda, como mostra a figura a seguir:



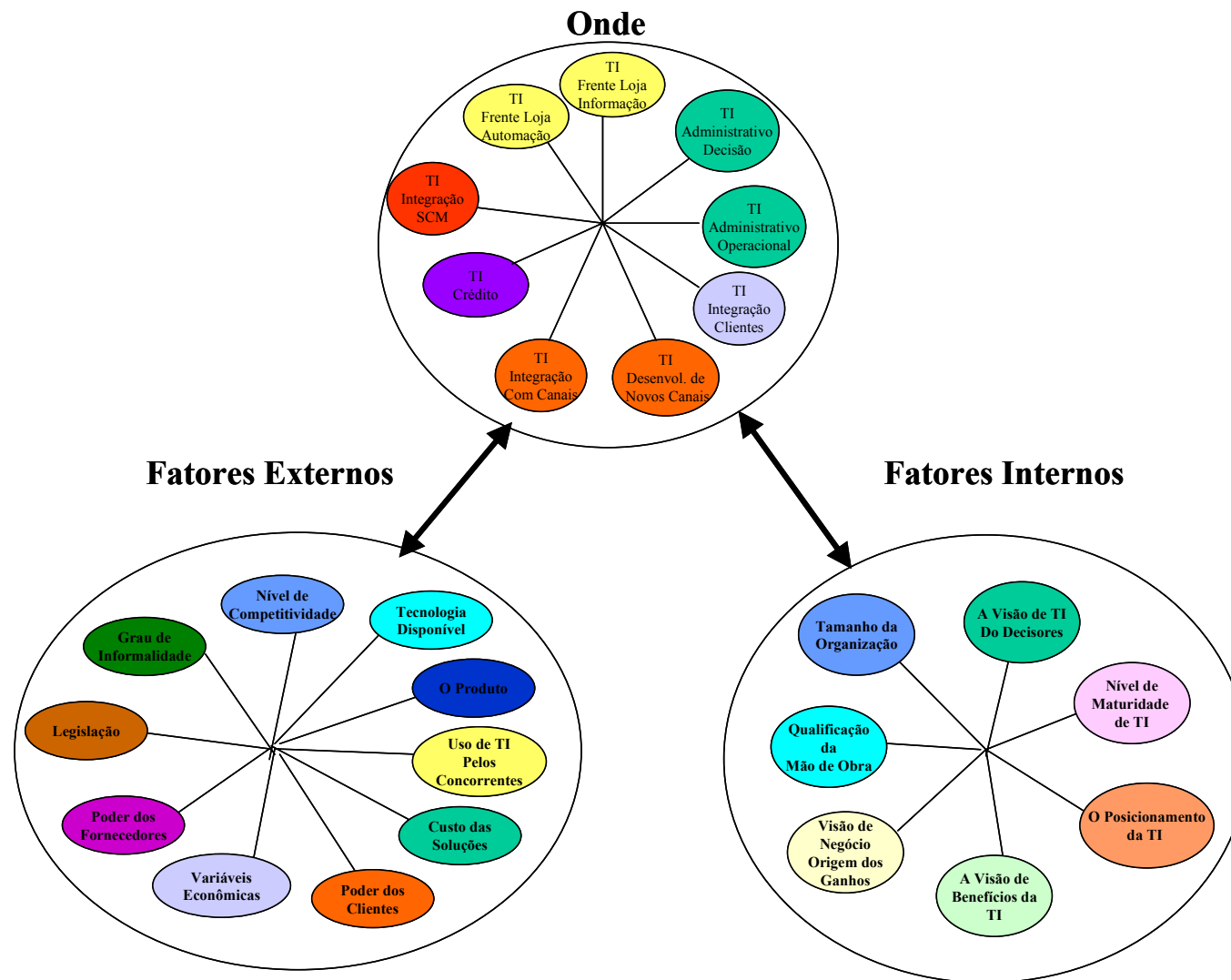


Figura 19 – Uso da TI e Fatores que Afetam o Seu Uso

A estrutura de análise, acima exposta, está dividida em três grandes blocos, que podem ser explicados da seguinte forma:

- *Onde Uso*: esta parte da estrutura identifica os processos nos quais as empresas do varejo fazem uso da TI. Esta identificação teve como base o referencial teórico de TI, no que se refere aos estágios de uso e processos e às informações obtidas junto aos especialistas, que são:
  - *TI na Frente de Loja Automação*: uso da Tecnologia de Informação na loja, para agilizar o processo de venda, com grande ênfase na automação comercial.
  - *TI na Frente de Loja Informação*: uso da TI na loja, com o objetivo de fornecer informação para o cliente e para os gerentes da loja, sobre o desempenho da operação.
  - *TI nos Processos Administrativos Operacionais*: uso da TI no processo de *Back Office*, com o objetivo de agilizar a administração e permitir um maior controle dos processos operacionais.
  - *TI nos Processos de Decisão*: uso da TI como geradora de informação e suporte aos processos de decisão da empresa, desde decisões operacionais, na loja, até decisões mais estratégicas.
  - *TI na Integração com os Clientes*: uso da TI como instrumento, para permitir uma maior interação e integração com o cliente.
  - *TI no Desenvolvimento de Novos Canais*: uso da TI como forma de viabilizar o desenvolvimento de novos canais de acesso aos consumidores.
  - *TI na Integração com os Canais*: uso da TI para permitir a integração com os canais de distribuição tradicionais do negócio.
  - *TI na Integração com os Fornecedores*: uso da TI como forma de viabilizar uma melhor integração com os fornecedores e a cadeia de suprimentos.

- *TI no Processo de Crédito:* uso da TI no controle e concessão de crédito ao consumidor.
- *Fatores Externos:* A identificação de fatores externos teve como referencial a teoria do uso da TI nas organizações; os modelos e teorias de estratégia e competitividade; os modelos de uso estratégico da TI e seu alinhamento com as estratégias organizacionais e os direcionadores da TI. A existência de fatores externos também foi evidenciada nas entrevistas com especialistas e executivos. Partindo, então, do referencial teórico e das pesquisas realizadas, identificou-se os seguintes fatores externos, que podem influenciar, de forma positiva ou negativa, o uso da TI nas organizações de varejo:
  - *Nível de Competitividade:* o nível de competitividade do setor faz com que as empresas invistam mais ou menos em TI. Setores mais competitivos e mais estruturados tendem a investir mais, como por exemplo, o setor de Supermercados.
  - *Tecnologia Disponível:* a tecnologia disponível no mercado, ou seja, para os concorrentes, fornecedores e consumidores, afeta o nível de investimento em TI, nas suas diversas dimensões.
  - *O Produto:* as características do produto afetam o uso da TI. Produtos mais padronizados, no que se refere ao produto, em si, e a sua demanda, facilitam o uso da TI, o oposto, dificulta ou pode gerar novas demandas.
  - *Uso pelos Concorrentes:* o nível de investimento da TI, por parte dos concorrentes, cria um referencial de investimento, em função do nível de serviço oferecido para os clientes.
  - *Custo das Soluções:* o custo das soluções, em si, impacta nos investimentos realizados.
  - *Poder dos Clientes:* as características do cliente e seu poder de barganha impactam nos investimentos em TI. Em mercados onde o cliente pode, rapidamente, trocar de fornecedor, os investimentos em

TI, com o objetivo de gerar benefícios para este, tendem a ser mais altos, com o intuito de gerar alguma diferenciação.

- *Variáveis Econômicas:* num país como o Brasil, as variáveis econômicas influenciam, de forma substancial, nos níveis de investimento e, o maior exemplo disso é a questão cambial.
  - *Poder dos Fornecedores:* trata das características dos fornecedores e da relação de poder entre varejista e fornecedor, que define quem manda na cadeia e quem vai definir os critérios de investimentos e nível de serviço esperado.
  - *Legislação:* a legislação, em alguns momentos, pode ser algo positivo, impondo determinados investimentos, e, em outros, pode ser algo negativo, limitando determinados investimentos e alteração nos processos. Principalmente a legislação tributária.
  - *Grau de Informalidade:* setores menos formais ou mais informais tendem a obter ganhos oriundos de outras fontes, o que não gera a necessidade de eficiência dos negócios, gerando, portanto, menores investimentos em TI.
- *Fatores Internos:* os referenciais teóricos apresentados mostraram que existem diversos fatores internos à organização que afetam o uso da TI, como: a visão de TI da empresa; a visão dos executivos; o estágio de uso da TI; a visão de benefícios, e outros. As entrevistas com os especialistas e com os executivos, também mostram estas influências. Partindo, então, destes dois referenciais, os fatores internos são os seguintes:
- *A Visão de TI dos Decisores:* a visão de TI, dos decisores da empresa, impacta nos investimentos de TI, pois, como discutido ao longo do texto, existem aspectos subjetivos no processo de decisão.
  - *O Nível e Maturidade da TI:* o estágio de uso da TI, dentro da empresa, reflete a maturidade e as expectativas da empresa com relação ao uso desta e, conseqüentemente, o direcionamento dos investimentos.

- *O Posicionamento da TI*: a posição da TI, dentro da empresa, reflete, de forma substancial, qual o verdadeiro papel da área na empresa, refletindo-se, também, nos propósitos de uso (mais estratégico ou operacional).
- *A Visão de Benefícios da TI*: a visão que a organização tem dos benefícios que a TI pode gerar e, conseqüentemente, o valor que ela pode entregar, direcionam os investimentos de TI.
- *A Visão de Negócios*: a visão que a empresa tem sobre a origem dos ganhos no negócio também direciona as necessidades de investimento. Em setores onde as origens dos ganhos não são oriundas da eficiência do negócio, os investimentos em TI tendem a ficar em segundo plano ou, em alguns casos, não interessam.
- *A Qualificação da Mão-de-Obra*: uma mão de obra qualificada impacta nos investimentos de TI, em virtude da demanda gerada pelas áreas usuárias e das expectativas com relação ao uso da TI. E, uma mão-de-obra de baixa qualificação, por outro lado, gera dificuldades no processo de adoção.
- *O Tamanho da Organização*: o tamanho da organização, por um lado, facilita os investimentos, pois reflete-se na capacidade de realizá-los. Por outro lado, em organizações de grande porte, os projetos geralmente demandam grandes investimentos, em virtude do próprio tamanho da empresa.

A contribuição da estrutura de análise está baseada em três aspectos. O primeiro é uma compilação de várias visões de uso da TI e de aspectos que o afetam, a partir da teoria e da visão prática de especialistas e executivos.

O segundo aspecto refere-se à preocupação do modelo em tratar questões mais específicas do setor de varejo, apresentando, de forma mais detalhada, aspectos que são apresentados de forma mais genérica nos modelos mais abrangentes.

O terceiro aspecto refere-se à estruturação da relação de influência entre estes componentes. Estruturação esta, que permite, num primeiro momento, um melhor entendimento do uso da TI de forma diferenciada, entre setores do varejo e entre empresas do mesmo setor. E, num segundo momento, permite a elaboração de tendências do uso de TI no varejo, a partir da definição de alguns movimentos dos aspectos que influenciam no seu uso.

Para a avaliação desta estrutura e seu refinamento, faz-se necessário a realização de alguns estudos de caso, que serão apresentados e analisados nas próximas etapas deste trabalho.

## **CAPÍTULO VI – ESTUDO DE CASOS COM AS EMPRESAS DE MODA**

### **1. OS MÚLTIPLOS ESTUDOS DE CASOS**

Os múltiplos casos foram desenvolvidos ao longo do segundo semestre de 2003, tendo as entrevistas finais sido realizadas na primeira quinzena de dezembro de 2003. Os casos caracterizaram-se por uma discussão detalhada dos assuntos, respeitando as diferenças de porte das organizações estudadas. A maior dificuldade para o desenvolvimento do trabalho foi conseguir a colaboração das empresas, pois uma das contactadas não quis, de forma alguma, participar do estudo.

Para o desenvolvimento dos casos, foi necessário se preservar o anonimato das organizações, e, em algumas poucas situações, muito específicas, a utilização de alguns dados não foi autorizada, o que não afetou as conclusões, apenas diminuiu, um pouco, a riqueza de detalhes. As descrições e o desenvolvimento dos casos serão apresentados a seguir.

### **2. CASO I**

A empresa deste caso é um grande varejista de Confecção, de âmbito nacional e mais de oitenta anos de atuação. A realização do caso ocorreu entre julho e novembro de 2003, período no qual o pesquisador teve que se deslocar para o sul do país, para visitar a empresa e conversar com os executivos.

#### **2.1. A EMPRESA E SUA HISTÓRIA**

Inicialmente, a empresa começou sua operação como uma loja de departamentos, com um *mix* de produtos bem amplo, não apenas Confecção. Na década de 60, tornou-se uma organização de capital aberto. No início da década de 90, sofreu uma grande reestruturação, na qual redefiniu o seu foco, especializando-se em Moda.

A partir da segunda metade da década de 90, a empresa começou um processo de expansão, passando a atuar em diversos estados, como São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro, Minas Gerais e outros.

No final da década de 90, o controle acionário da empresa passou para as mãos de varejistas internacionais. Hoje, ela possui mais de 50 lojas, distribuídas em diversos estados

da Federação. Uma operação que inclui quase 6.000 funcionários e um faturamento anual de, aproximadamente, 950 milhões de reais.

## 2.2. O NEGÓCIO

A organização define-se como uma loja de departamentos, especializada em Moda e Cosméticos, vendendo confecções masculinas, femininas e infantis, acessórios, calçados e cosméticos. Na visão da empresa, Moda é confecção e beleza. Sendo que ela não é uma lançadora de Moda e, sim, seguidora de tendências lançadas no mercado.

O foco de atuação são cidades que tenham, pelo menos, 400 mil habitantes. As operações são realizadas através de lojas âncoras, em shoppings ou lojas de rua. Lojas com pelo menos 2.500 m<sup>2</sup>, com um *mix* que varia de 25 mil a 30 mil SKUs. Operações estas, que são montadas com base no potencial de consumo. A empresa acredita existir viabilidade financeira no mercado brasileiro para algo em torno de 1.500 lojas deste porte.

As lojas são divididas em cinco grandes departamentos: feminino, masculino, infantil, acessórios e o de calçados e beleza. Cada departamento, por sua vez, é subdividido em estilos (clássico, casual, dia-a-dia, esporte e outros), desta forma, dentro de uma loja existem várias lojas. Lojas, estas, nas quais 70% das compras são realizadas por mulheres, das classes A, B e C, que compram para elas e para toda a família.

Na visão da empresa, seu cliente a distingue em função do sortimento amplo de produtos de Moda com qualidade, que está agrupado nos departamentos através do conceito de estilo de vida. Um outro aspecto que destaca a empresa é a comunicação visual de suas lojas e as condições de pagamento.

O conceito de estilo de vida pode, de certa forma, ser comparado ao conceito de categorias, hoje utilizado pelos Supermercados. Este é um conceito que já existe em vários negócios, como no varejo de móveis, restaurante e outros. Não são conceitos excludentes, pois, poderiam co-existir numa operação, como por exemplo, num supermercado, que teria as categorias e os estilos, seriam as sub-categorias.

Uma loja de departamentos tem que ter produtos básicos e produtos de Moda. Produtos, estes, que precisam ser classificados em estilos, pois é através do estilo que o cliente se identifica e que se consegue capturar a percepção do cliente.



Além do estilo, existem as características de cada mercado. O *mix* de produtos do estilo casual, da cidade de Salvador, não é igual ao de Porto Alegre, ou seja, a Moda tem que se adequar aos mercados e aos estilos de vida. Numa loja especializada, este problema é menor, pois ela atende a segmentos de mercado bem específicos, o que não ocorre na operação de uma loja de departamentos.

No que se refere à comunicação visual, este é um negócio no qual é necessário contar a história do produto, explicar melhor o produto, para que, desta forma, o cliente possa se identificar com ele, sendo assim, a comunicação visual da loja é um diferencial. Esta comunicação visual também permite uma diferenciação do produto, pois a percepção do produto, por parte do cliente, pode ser outra, dependendo da forma como este é apresentado. Uma apresentação e comunicação adequadas podem tornar um produto muito mais atrativo.

Hoje, existem algumas tendências e modelos de referência, no que se refere à forma de apresentar os produtos. A empresa já enxerga o impacto de uma apresentação e uma comunicação adequadas: “Lojas que foram reformadas estão tendo resultados melhores que as lojas que não foram, ambas com os mesmos produtos”.

A comunicação visual também permite que o consumidor seja educado em termos de Moda. Nas lojas, nas quais o cliente está mais à vontade, esta educação é realizada através de painéis, que informam sobre os produtos e as cores, e também através de sinalizações, criando, o que o mercado chama de “efeito museu”: “Um design feito para explicar, educar e informar sobre o produto e a Moda, em si”. Este processo de educação não se restringe aos clientes, mas também atinge os funcionários da loja. Para os funcionários, a empresa, além dos painéis, elabora um caderno de informações sobre os produtos e a coleção. Informações de cores, modelos e a forma como o produto deve ser apresentado ao consumidor.

Sobre as condições de pagamento, no cenário de retração que o Brasil vive, é uma variável importante para este varejo. Pois, o momento de retração, reflete-se na redução do poder de compra da população. Redução, esta, que o varejo tenta compensar através do parcelamento, deixando o produto mais acessível ao consumidor. O ticket médio da operação é de 80 reais, gerando parcelas de 16 reais. Isto viabiliza a compra por impulso, pois, na maioria das situações, o fato do cliente não comprar um determinado produto de Moda não tem impacto na sua vida, pois se trata, de uma forma geral, de um produto supérfluo.

O pagamento parcelado, por um lado, viabiliza a compra, mas, por outro, gera impactos no preço, pois a empresa possui uma engenharia de preços, baseada em parâmetros de recebimento, como: vendas no *private label*; vendas à vista; vendas com cartões de crédito de terceiros; inadimplência; risco e prazo médio, tudo isto faz parte da margem a ser utilizada.

Uma outra questão é que o parcelamento também gera algum ganho financeiro, quando o cliente atrasa o pagamento ou quando o número de parcelas passa a ter juros, pois, no caso, o preço à vista é o mesmo do parcelado em até 5 vezes, acima disto, a empresa passa a cobrar juros.

Uma outra característica deste negócio é a sua instabilidade, em termos de consumo, pois o produto de Moda muda constantemente. Os produtos, dentro da loja, mudam a cada 2 ou 3 meses. É um negócio no qual o lançamento de novos produtos é constante, portanto, o risco é elevado. Em contrapartida, enquanto em alguns setores do varejo os resultados finais da operação ficam entre 1,5% a 3%, na Moda ficam entre 5% e 7%.

Uma outra característica deste negócio é o tipo de atendimento, que não pode ser um auto-serviço, como no setor de Supermercados. No negócio de Moda, faz-se necessário um atendimento inteligente, no qual o cliente precisa tirar dúvidas sobre o produto, mas não ser incomodado. Uma outra característica deste mercado é que não existe a participação do fornecedor no ponto de venda e, praticamente, não existem campanhas promocionais do produto, por parte dos fornecedores, pois os grandes *players* usam marcas próprias, na maioria dos casos.

### **2.3. MERCADO**

Este é um mercado pulverizado, no qual os três maiores *players*, C&A, Renner e Riachuelo, representam, no máximo, 4% do mercado. Ele está nas mãos das pequenas e médias empresas e se caracteriza por um alto grau de informalidade, o que gera uma concorrência desleal frente às grandes, que possuem um custo muito maior, em função dos tributos e encargos trabalhistas.

Os grandes *players*, embora vendam, aparentemente, o mesmo produto, possuem posicionamentos diferenciados. Existe uma operação que se posiciona no público jovem, com foco em preço; outra tem como foco o povão; outra se posiciona como uma loja de

departamento, preocupando-se apenas com as condições de pagamento e outra em vender Moda e não apenas preço.

O produto de Confeção no Brasil não é padronizado como no mercado internacional e os fornecedores são pequenos, a maioria tem capacidade produzir, no máximo, entre 10 a 15 mil peças por mês. Numa mesma marca podem existir vários moldes. Para resolver este tipo de problema, a empresa está padronizando as fichas técnicas dos produtos.

## **2.4. PRODUTO E PROCESSO**

A empresa vende Moda através do conceito de estilo de vida. Conceito, este, que se reflete nos produtos. O produto de Moda é perecível, com um tempo de vida limitado, e que se renova na loja através das coleções. Entretanto, nem todos os produtos de uma coleção são de Moda, alguns são básicos.

Numa loja típica da empresa, existem produtos de Moda e produtos básicos, mas não existe uma proporção definida de quanto deve ser Moda e quanto deve ser básico, sendo que, em virtude do momento de recessão que o país atravessa, a empresa acredita no produto básico. Hoje, numa loja, o *mix* de produtos é algo em torno de 60% básico e 40% Moda, mas isto não é padrão. O básico representa 55% do faturamento, entretanto, o que traz o cliente na loja é o produto de Moda, ele é o atrativo.

O cliente que entra na loja para comprar produto de Moda também compra o básico, mas o cliente que compra o básico dificilmente leva produto de Moda.

Hoje, o cliente compra Moda com preço compatível. “A nossa operação não compete em preço, mas possui um preço compatível ao produto que vende”. O produto de Moda se caracteriza por cor, design e por seguir uma tendência do mercado.

O produto de Moda se caracteriza por não se repetir dentro da loja, portanto, quanto menor o tempo dentro da loja, melhor, isto significa um giro maior. Uma loja precisa vender um produto num prazo máximo de 30 dias para ter bons resultados, o ideal é vender em 15 dias.

Produtos bons se esgotam logo, o cliente tem uma única chance de comprar, e a idéia é que o cliente leve o produto na hora em que gostou. Produtos de Moda não se repetem, pois

o cliente não deseja encontrar várias pessoas usando o mesmo produto. No máximo, a loja vende produtos semelhantes, ou seja, o mesmo modelo, com padronagens e cores diferentes.

Produtos dentro dos padrões normais se esgotam até a sexta semana, caso isto não aconteça, então, começam a ser realizadas ações sobre o produto. O ponto crítico são 10 semanas, pois, depois de um certo tempo, o produto fica comum, vira uma commodity, portanto, deixa de ser Moda.

O desafio neste negócio é sempre colocar produtos novos na loja, estando à frente do mercado. Pois, o produto é facilmente substituído, na medida em que as alternativas de mercado são muitas, e o cliente pode encontrar produtos semelhantes.

A empresa está trabalhando para diminuir, cada vez mais, este ciclo. O tempo entre o pedido do produto e a chegada dele na loja é de 8 semanas, o objetivo é diminuir para 6. Este é o tempo apenas de produção e entrega, não o de concepção da coleção.

A empresa já faz uso de redução automática de preço, mas este tipo de processo ainda tem muita resistência, por parte dos gerentes de produtos, pois isto significa reduzir as margens. Muitas vezes, um gerente de produto demora a perceber o prejuízo, não o fazendo no tempo que deveria. Existe um tempo certo, pois o produto está ocupando espaço na loja e a área disponível é limitada e, mais uma vez, tem-se impacto no giro e na venda por m<sup>2</sup>.

Os gerentes de produtos tendem a achar que o cliente não comprou hoje, mas vai comprar amanhã. Esta dificuldade não é apenas da empresa, mas do varejo, como um todo.

Uma loja, geralmente, gira o seu estoque de seis a sete vezes por ano, quando a operação era regional, este número chegou a nove. Com a expansão da operação, a velocidade de giro diminuiu, pois quanto mais você expande a sua área de atuação mais difícil fica girar, em virtude da distribuição física. O tempo de entrega tende a aumentar, aliado ao processo de aprendizado frente ao novo mercado. Em novos mercados, a venda por m<sup>2</sup> é bem menor do que em mercados mais maduros, nos quais a operação já existe há vários anos. Este índice chega a ser 3 ou 4 vezes menor. A curva de aprendizado é algo entre 5 a 6 anos e isto se reflete no giro da operação.

A velocidade de giro está altamente correlacionada à aceitação ou não do produto, na identificação do que está no padrão e o que está fora do padrão de consumo do mercado, e, em mercados novos, é mais difícil.

Como a empresa está em processo de expansão e está entrando em novos mercados, isto significa aprender. Lojas novas, em mercados novos, demandam uma nova composição de *mix*. Para isso, os gerentes de produtos precisam conhecer melhor o mercado. Para tanto, são realizadas pesquisas, visitas a bares, restaurantes e eventos, com o objetivo de entender como a população se comporta em relação à Moda.

A empresa está, cada vez mais, especializando as compras, de acordo com a região. Quando a operação era apenas regional, a coleção podia ser a mesma para todas as lojas. Hoje, isto não é mais possível, pois a empresa tem lojas onde o clima é de inverno, com baixas temperaturas, e, ao mesmo tempo, lojas em regiões onde está calor.

Além da questão climática, existem questões culturais e de biótipos físicos, ou seja, em determinada região há um consumo maior de roupas do estilo casual do que em outras, um consumo maior de determinados tamanhos.

Para a definição deste *mix* de produtos, a empresa analisa o histórico de vendas, o ambiente e as informações de tendências do mercado e as informações do mercado onde a loja está localizada. Neste processo, existem dois profissionais importantes: o gerente da loja e o gerente de produto.

O gerente de produto, que são vários, é quem define o que vai ser comprado para todas as lojas e o gerente da loja é responsável pela operação da loja, em si. Os gerentes de produtos possuem metas para a sua linha de produtos e o gerente de loja possui metas para sua loja.

O gerente de produto tem uma visão mais macro da operação e de uma determinada linha de produtos, o gerente de loja tem uma visão mais localizada e discute o resultado do produto na loja.

O papel do gerente de loja é garantir o funcionamento da mesma e seus resultados. Este papel começa a ser exercido desde o planejamento das metas anuais, de acordo com as metas gerais do negócio. Neste planejamento, o gerente de loja faz um orçamento para o

próximo ano, no que se refere a vendas e despesas, orçamento este, que é “negociado” até certo ponto.

O gerente de loja também é responsável pelo quadro de colaboradores, realizando seleção e avaliação dos mesmos. Uma loja típica tem, aproximadamente, 200 colaboradores, dos quais, cerca de 50% são vendedores. Os demais exercem funções operacionais e administrativas diversas, pois são supervisores, fiscais, funcionários da área de crédito e da área de expedição.

O modelo só gera bons resultados quando estes profissionais (gerentes de loja e produto) conversam entre si, caso contrário, pode-se ter as metas dos gerentes de produtos sendo alcançadas a despeito dos resultados de algumas lojas, isto significa que a operação poderia ter resultados melhores.

Falando sobre processos, os mais críticos para a operação são: prever a demanda, ter o produto na hora certa e ter um bom atendimento. Para que o produto não falte e não sobre na loja, o gerenciamento da operação tem que tratar muito bem a exceção, pois o que está se comportando dentro dos padrões e do previsto não é problema.

A exceção gera ações como transferência de produtos de uma loja para outra, remarcação, redução de preço e liquidação. O sucesso do negócio está em, rapidamente, identificar o que está fugindo dos padrões e das metas, ou seja, o que não está vendendo e o que está vendendo além do previsto. Sendo que, no universo de mais de 50 lojas e com milhares de produtos, não é fácil analisar o que está acontecendo. Hoje os ciclos de análise são mensais, se a operação conseguir ter um ciclo de análise de tempo menor, conseqüentemente, terá um giro maior, “O ideal seria trabalharmos com ciclos de análises semanais”.

A grande questão é que a cadeia, como um todo, teria que mudar a sua velocidade, este é o grande desafio da empresa: conseguir liderar esta cadeia, de forma que ela evolua. Para isso, é necessário que a organização evolua a sua operação e, principalmente, a sua logística, para então influenciar os seus fornecedores. Hoje a empresa concentra a sua distribuição em dois grandes CDs (Centros de Distribuição), um na região Sudeste, que concentra 80% da distribuição e outro na região Sul, concentrando 20% da distribuição.

## 2.5. RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES

O produto de Moda faz com que a empresa esteja sempre se preocupando com duas questões básicas: uma, é o que estou vendendo hoje e outra, é o que estarei vendendo na próxima estação, na próxima coleção.

Hoje, a empresa trabalha com as coleções de Outono-Inverno e Primavera-Verão, ou seja, duas grandes coleções. Sendo que dentro de uma coleção existem as “viradas”, ou seja, subcoleções. Cada coleção sofre 3 viradas, desta forma, a operação tem, ao longo do ano, 6 grandes momentos de lançamentos e colocação de produtos nas lojas. Estas viradas permitem que sejam realizadas adequações dentro das coleções. Sendo que isto não funciona de maneira uniforme, para todas as lojas, em virtude das diferenças climáticas regionais.

O processo de desenvolvimento de uma coleção começa com a coleta de tendências de Moda, nos centros de Moda nacionais e internacionais. As tendências são classificadas em temas. Os temas são trabalhados dentro das coleções e das marcas e estas estão ligadas aos estilos de vida. Nesta análise de tendências, existe uma informação importante que é a cartela de cores.

Após a identificação das tendências dos produtos, os fornecedores produzem amostras para que possam ser avaliadas e, então, são confirmados os pedidos. Este processo dura algo em torno de 6 meses, o que está hoje na loja começou a ser concebido 6 meses.

Hoje, a empresa possui uma base ativa de 890 fornecedores, que, na sua grande maioria, são pequenos e médios. O maior fornecedor responde por 2,58% das compras e 17% dos fornecedores respondem por 80%. Não existe um único fornecedor com grande participação.

Neste negócio, a pulverização não é apenas no varejo, mas também nos fornecedores e, como já foi dito, geralmente pequenos. O desafio para a empresa, hoje, é desenvolver os fornecedores para que estes possam se adequar à dinâmica de velocidade que a empresa deseja, ou seja, trabalhar com ciclos cada vez menores. Na visão da organização, a mudança desta dinâmica da cadeia de suprimentos de Moda tem que ser puxada por um grande varejista, pois só ele tem estrutura e condições para transferir *know-how* e tecnologia para a cadeia.

Neste universo, existem fornecedores que participam mais do processo produtivo e os que participam menos, mas quem dá a palavra final é a empresa. A relação de poder, hoje, é mais favorável à empresa grande. Mas isto não é algo estanque, “Tenho poder e pronto”. É algo que precisa ser trabalhado, para se obter o melhor resultado possível.

A grande dificuldade de se implementar esta dinâmica mais veloz, por um lado, é o tamanho dos fornecedores e, por outro, é a natureza do produto. Pois, na Moda não existe a recompra do mesmo produto, no máximo, de alguns produtos semelhantes.

Hoje, um dos grandes *cases* de referência, quanto à velocidade de desenvolver e colocar produtos de Moda na loja, é a Zara, sendo que esta é uma operação com um alto grau de verticalização. “O varejista possui o controle de aproximadamente 50% dos fornecedores” (executivo).

A empresa não tem interesse em se verticalizar, operações fabris não são o seu negócio, “A Zara teve a sua origem na indústria” (executivo). A solução para uma melhor integração com os fornecedores, passa por ter parcerias fortes, para que estes parceiros tenham condições de injetar produtos com uma maior velocidade. “O sonho é não ter estoque”.

## **2.6. RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES**

O cliente da operação possui perfil demográfico variável por região. No Sul, o cliente é de classe econômica mais alta, com idade entre 22 a 55 anos, é a região na qual a empresa tem um maior número de clientes da classe A. Fora da região Sul é um público mais jovem, entre 22 a 40 anos, e é muito mais da classe B, C e até D. Esta diferença ocorre em função da origem da empresa, na região Sul, a operação já existe há mais tempo. O foco, hoje, da empresa, são consumidores da classe A2, B e C, ou seja, com uma renda familiar que varie de 4 a 45 salários mínimos.

A clientela, hoje, tem uma participação maior do público feminino, sendo que o público masculino tem comprado cada vez mais Moda. O homem caracteriza-se por querer mais qualidade, pagar mais caro e comprar em menor quantidade. Já a mulher aceita comprar o que o mercado chamada de “modinha”, produtos com menor preço e menor qualidade, pois ela procura variedade. A mulher compra com mais frequência e é menos fiel à loja, pois gosta de caminhar, não tem preguiça, o homem já é mais acomodado, portando, tende a ser mais fiel



à loja. A mulher gasta mais, não compra apenas para ela, mas também para toda a família, sendo que em cada uma destas compras ela acaba comprando algo para si.

Hoje, a empresa trabalha com lojas de rua e lojas em *Shopping Centers*. As classes B e C, atualmente, freqüentam muito o *shopping*, pois é um lazer barato. As lojas de *shopping* já não possuem mais diferença de preço, pois, embora os custos sejam maiores, a venda por m<sup>2</sup> é maior. É uma loja que fica aberta até mais tarde, que funciona aos domingos e tem um maior fluxo de pessoas.

Infelizmente, a empresa ainda não tem informações mais detalhadas sobre o perfil do seu cliente, pois a base de dados, hoje existente, é de um cadastro de crediário. Hoje, a empresa tem um cadastro pobre e com um nível de desatualização razoável, pois, a operação de crédito é baseada em carnês, que são emitidos na hora da compra, ou seja, nem o endereço do cliente precisa estar atualizado. “Atualizar esta base significa custo e não é um custo baixo”. Numa base de crédito, o que existe são informações do local em que você mora, quanto você ganha e a sua capacidade de endividamento, e isto tudo pode estar desatualizado.

Uma outra questão, na análise mais detalha do perfil do cliente, é que as bases de dados com informações de crédito e as com informações de produtos, da venda, em si, estão separadas. As visões que a empresa possui, hoje, são separadas. Hoje, a organização está trabalhando na reformulação destas bases e na construção de ferramentas que permitam cruzar estas informações.

A empresa possui uma base de usuários ativos, entre 2 a 2,5 milhões de usuários, dependendo do critério de análise utilizado. Esta base de clientes, hoje, é responsável por 76% das compras, ou seja, 76% das vendas são realizadas através do *private label*. Uma base que sempre se preocupou apenas com um custo de aquisição do cliente, que hoje é algo em torno de 7 reais, e não dimensionou qual seria o custo total, em função das atualizações. Este custo pode chegar a 15 reais por ano, isto significa um gasto na ordem de 40 milhões de reais, para se atualizar toda a base da empresa, que no total, hoje, possui 4 milhões de cartões entre ativos e inativos.

A opção pelo modelo de carnê, e não de cartão de crédito tradicional, com um extrato mensal, seguiu algumas premissas. A primeira delas, é que o cliente sempre terá 30 dias, a partir da data da compra, para realizar o pagamento da primeira prestação (conclusão de uma

pesquisa feita com os clientes). A segunda, é que os custos são mais baixos, pois o cartão não possui anuidade, é totalmente gratuito. Uma terceira, é que, analisando-se as vendas observou-se que 25% delas ocorrem no dia em que o cliente vai pagar o carnê, “Se ele tiver 5 carnês ele vai 5 vezes na loja”. A empresa tem a opção da data única, mas não a incentiva, pois tem que ser uma iniciativa do cliente.

Uma outra questão do carnê, que não é o seu objetivo, é que quando o cliente possui vários carnês a tendência é pagar todos em um dia só, mesmo que pague juros de alguma prestação, pois, em geral, as prestações são baixas. A prestação média é de 14 reais, o que gera juros de centavos, não compensando os vários deslocamentos até a loja e esta receita financeira acaba compensando a inadimplência do cartão.

Este modelo de vários carnês também gera problemas nesta relação, pois clientes que fazem várias compras, ao longo de um mês, com o passar do tempo, passam a ter um grande número de carnês, perdendo o controle e, no extremo, um cliente bom pode ter o seu crédito bloqueado por ter perdido um carnê. “Mas mudanças neste modelo passam por um processo de convencimento da organização” (executivo).

O modelo do crediário eletrônico é um dos mais antigos do Brasil. É do início da década de 70 e é uma característica importante do negócio. Hoje, uma loja antes de abrir já começa a realizar captação de clientes. O ideal é que uma operação nova abra com, pelo menos, 10 mil clientes cadastrados. O ponto de equilíbrio e maturidade de uma loja padrão é de 50 mil cartões.

Hoje, as lojas trabalham com o conceito de volume de crédito. A empresa está trabalhando melhor este conceito, pois o que se notou é que não existe uma diferença muito grande no ticket médio, em função do limite de crédito do cartão. Cartões de limite de crédito alto e cartões de limite de crédito baixo possuem um ticket médio similar. O que muda é a frequência de compra, ao longo do ano, que geralmente, fica muito próximo ao volume de crédito dos clientes. Sendo assim, se uma loja possui um volume de crédito próximo de 10 milhões de reais espera-se que ela tenha um faturamento muito próximo a esta ordem de grandeza.

Nesta relação com o cliente, muito pauta no modelo de crediário, o que se observou é que a loja de rua possui uma participação maior do *private label* chegando, em alguns casos, a

90% da venda. Já na loja de *shopping* as vendas através do *private label* são na ordem de 50%. Sendo que estes números são variáveis, de loja para loja, em lugares com o público mais popular a participação do *private label* é maior. De uma forma geral, o esforço de venda da operação, para quem tem o cartão de loja, é bem menor do que para quem não tem.

O crédito, na relação com o cliente, é importantíssimo e fundamental em vários aspectos. O primeiro deles é que uma série de pessoas não compraria ou compraria, em menor quantidade, se não tivesse o cartão. O segundo aspecto é que o ticket médio, nas compras com o *private label*, é maior que nas compras fora dele. O cartão viabiliza uma compra de maior valor e a venda de produtos de maior valor. “Um produto de 200 reais, coloco 5 de 40 reais, existe a questão do preço psicológico”. O terceiro aspecto é que as vendas, através do cartão, permitem um melhor conhecimento do cliente.

O cliente, hoje, está cada vez mais exigente, pois quando a empresa passa a operar em grandes mercados, como São Paulo, ela é mais uma, pois neste tipo de mercado a tradição da empresa é menor, portanto, a cumplicidade com o cliente também é menor e este é menos tolerante a erros.

É um cliente que, cada vez mais, procura preço, condições de pagamento e Moda e, com isso, é cada vez menos fiel. Clientes com maior poder aquisitivo são mais bem informados, conhecem mais a Moda, já os de menor poder aquisitivo precisam de uma ajuda maior na composição de suas roupas.

O perfil do cliente, como já foi dito, é variável, de acordo com as regiões, não apenas o perfil demográfico. O Rio de Janeiro é a terra do processo e, em segundo lugar, está Brasília. Existem mercados nos quais o cliente reclama por ter que vir à loja, para pagar o carnê. Tudo isso faz parte do relacionamento, do aprendizado.

Uma outra variável, dentro desta relação, é o modelo de atendimento que tem como conceito um atendimento inteligente, que se baseia num auto-serviço. A idéia deste conceito é que o colaborador (o vendedor) deixe o cliente à vontade, passeando pela loja e na medida em que for percebida alguma dificuldade do cliente é que o colaborador se disponibiliza para ajudar. Este modelo também se reflete na remuneração na qual os vendedores são pagos pelo resultado da loja e não através de comissões individuais. “A grande dificuldade desse modelo

é deixar o colaborador 100% ligado”. Caso não tome cuidado, o atendimento inteligente pode se transformar em um total abandono do cliente.

No varejo americano, o que se pode ver é uma tendência crescente do modelo de auto-serviço puro, no qual o cliente é que tem que se virar. Na visão da empresa, quem vai definir este nível de interação é o consumidor.

Uma outra questão a ser colocada, sobre a relação com o cliente, é que embora as empresas do varejo estejam vendendo produtos financeiros, através da sua base de clientes que comprem a crédito, a empresa não está fazendo isto, pois, hoje, a visão é que este tipo de venda pode gerar alguns problemas.

## 2.7. TI NA ORGANIZAÇÃO E NOS PROCESSOS

A TI possui uma história de quatro décadas e pode ser contada através de alguns marcos:

- Fim da década de 60: fazia uso de um *bureau* de serviços, para processar o estoque.
- Metade da década de 70: usando serviços da IBM, já processava o seu estoque.
- Início da década de 80: decidiu montar um CPD próprio e adquiriu um *mainframe*.
- Segunda metade da década de 80: implantação da automação comercial.
- Meio da década de 90: desligou o *mainframe*, foi para arquitetura cliente servidor e migrou as aplicações de automação comercial para a plataforma Unix.
- Segunda metade da década de 90: Início da era Linux, primeira loja com Linux nos PDVs.
- Fim da década de 90: todos os servidores da empresa na plataforma Linux.
- Início do terceiro milênio: início da criação do *Data Warehouse* da área comercial, consolidação do Linux nos sistemas corporativos, início da era

WEB, redesenho e manutenção do legado e criação do portal de relacionamento com os fornecedores.

Ao longo destes eventos, o foco da TI no negócio passou por vários estágios: inicialmente, era eficiência e custos, depois foi para agilidade para o cliente, novamente voltou para eficiência e custos, focou no cliente e no negócio (gerar informações), nos últimos anos, o foco foi a melhoria do processo e começou a olhar para a cadeia. Nos próximos anos, o foco deverá ser a cadeia produtiva.

A Tecnologia de Informação, hoje, dentro da empresa, tem uma posição estratégica, é uma posição de gerência, que responde diretamente à diretoria administrativa, com gastos na ordem de 1,6% do faturamento. O seu papel é fornecer todo o aparato necessário ao funcionamento do negócio.

O uso de TI na organização é algo bastante disseminado dentro da empresa, sendo que algumas áreas a usam mais, outras um pouco menos. Na área de logística e marketing, na visão dos executivos, a maturidade no uso da TI é de 100%, já na área de compras ainda é muito baixa.

Analisando o uso de TI, nos diversos processos da empresa, a situação, hoje, é a seguinte:

- **Uso de TI na Loja:**

- A loja, hoje, possui 100% de suas operações realizadas através dos sistemas, nada é feito de forma manual. Os gerentes de loja possuem uma ampla visão sobre o desempenho da mesma, através de informações que mostram os resultados, por lojas e por linhas de produtos, permitindo, assim, a comparação entre as lojas de uma determinada região.
- Os gerentes de loja têm condições de acompanhar os resultados, a todo momento. Não apenas informações da sua loja como de outras. Estas informações podem ser vistas por departamento, setor, produto e por clientes, que estão ou estiveram fazendo compras naquele dia.

- Na visão dos executivos da empresa, as ferramentas existem, o que é necessário é que os gerentes saibam utilizá-las. A partir destas informações, alguns gerentes já começam a tomar certas decisões, a executar algumas ações dentro dos seus limites de poder. Pois as decisões sobre preço e *mix* de produtos são do gerente de produtos e não do gerente de loja. Os gerentes de loja sugerem modificações de preços, semanalmente, o seu principal papel é gerenciar a loja, em si, e as pessoas.
- Em termos de informação para o cliente, o que existe de TI são informações sobre a movimentação da sua conta de crediário, seu extrato, através do “saldômetro”, além da TI, no processo de venda, em si, para torná-lo mais ágil.
- Mas, ainda existem processos a serem automatizados, como informações de clientes que são de outras lojas (preencheram o seu cadastro em outras lojas) e atualizações automáticas dos pagamentos para as frentes de caixa.

- **Uso de TI nos Processos Administrativos:**

- Ainda existe uma grande necessidade de maior integração entre as áreas, principalmente no que se refere ao planejamento.
- Hoje, pode-se dividir a empresa, em termos de sistemas, em dois grandes ambientes: sistemas e soluções para a área comercial e uso da TI, na área financeira e demais áreas da empresa.
- Na área comercial, as soluções, hoje existentes, atendem às necessidades, mas com a expansão das operações, que deverá duplicar o número de lojas, as necessidades devem mudar e, conseqüentemente, as aplicações da TI. Com esta expansão, o foco deverá ser um gerenciamento baseado em exceções. A operação precisará se concentrar no que estiver fora dos padrões. “As soluções, hoje, ainda refletem muito a época em que a operação era bem menor, precisamos mudar”.
- Em termos de soluções para o varejo, para a área comercial no Brasil, a solução da empresa, embora atenda às suas necessidades, ainda tem dificuldades com relatórios e algumas informações ainda precisam ser

trabalhadas em planilhas. Mas, a tendência é que isto mude, com a evolução do BI, que embora já esteja disponível em vários níveis, “todos os gerente têm acesso”, ainda encontra-se em fase de adoção, pois muitos usuários ainda não sabem utilizá-lo.

- Analisando-se o uso da TI, nos processos administrativos financeiros, estes ainda fazem um uso razoável de planilhas, “hoje são mundos separados, portanto, o planejamento acaba sendo feito através de planilhas”. Hoje, o que se tem é que os resultados comerciais são fechados no fim do mês e as informações são passadas para a área financeira. “O que estou conseguindo medir é o retorno bruto da operação”. A empresa não tem a mensuração de todos os seus custos, de forma integrada. As informações existem, mas estão espalhadas, parte nos sistemas e parte em planilhas.
- A área de controladoria, que hoje é compreendida pelo financeiro, contábil, crédito e cobrança, consolida suas informações através de processos pouco automatizados e com pouca integração com o restante da empresa. A integração, hoje, existente é através de processos, parcialmente manuais, usando transferência e importação de arquivos.
- As soluções existentes na empresa, com maior foco na área comercial, são de acompanhamento, não de planejamento. “O planejamento, hoje, é todo feito em Excel”.
- O fluxo de caixa também é realizado em Excel, pois embora a empresa tenha as informações necessárias, nos diversos sistemas, não existe uma solução que pegue estas informações e as consolide. O mesmo acontece com a margem de contribuição, também feita em Excel.
- Hoje, a empresa, na área financeira, está analisando o que aconteceu com um gap de quase 30 dias. O objetivo é diminuir este gap para 4 dias.
- A empresa tem intenção de adquirir uma solução de mercado para a área financeira. Uma ferramenta que permita analisar os resultados financeiros na mesma velocidade da área comercial, mas, na visão dos executivos, isso ainda vai levar algum tempo.

- A decisão de se privilegiar a área comercial, em detrimento da área financeira, foi uma decisão da direção.
  - O foco sempre foi compras, as lojas (automação e crédito), estoque e distribuição. Neste ambiente, a integração é alta. Nos ambientes administrativos, compreendidos por contas a pagar, contas a receber, contabilidade, financeiro e recursos humanos, a integração ainda é muito baixa.
  - O uso do ambiente WEB está se difundido na empresa e o acesso ao sistema da área comercial é através do portal. Os relatórios da solução de BI estão todos disponíveis no portal. As informações do orçamento matricial, atualizadas, diariamente, encontram-se disponíveis, para os gerentes, no portal.
  - Além das aplicações comerciais, a empresa tem usado o portal no processo de avaliação dos seus funcionários, feito em 360 graus (chefes, pares, subordinados e auto-avaliação) e para realizar treinamentos.
  - Hoje, o e-mail é amplamente utilizado na empresa e já é institucionalizado como forma de documentar.
- **Uso de TI no Processo Decisório:**
    - Na área comercial, como mencionado, a empresa já está implantando uma ferramenta de BI. Sendo que esta ainda encontra-se em fase de adoção e desenvolvimento, pois, as informações cruzadas de produtos e clientes ainda não estão disponíveis. Qualquer análise e avaliação deste tipo tem que ser solicitada à área de TI.
    - A ferramenta de BI ainda não é amplamente utilizada pelos gerentes e diretores da empresa, pois alguns têm dificuldade e até mesmo alguma resistência ao seu uso.
    - O uso do BI está associado à idéia do gerenciamento através das exceções, para isso, é necessário construir indicadores de pontos críticos, hoje, já existentes na área comercial. Além de indicadores, também é necessário definir regras e a empresa está apenas começando.



- No nível operacional, a empresa já consegue entregar, aos decisores, bons indicadores. No nível gerencial, no entanto, ainda é necessário melhorar e no estratégico, mais ainda. Isto tudo com relação à área comercial.
  - Em termos de planejamento, as aplicações precisam melhorar, pois as simulações e os resultados finais da operação (comercial e financeiro), hoje, são feitos em planilhas, o que, em alguns casos, gera um gap na entrega da informação, de até 30 dias. Já existe uma pressão dos decisores para diminuir este prazo.
  - Mesmo na área comercial, a empresa ainda não possui um *software* de planejamento, o que deverá estar funcionando até 2005, pois, hoje, a empresa está remodelando suas bases de dados para que isso seja viável.
- **Uso de TI na Integração com os Clientes:**
    - O uso de TI na integração com o cliente, hoje, ocorre na loja, através de alguns serviços de disponibilização de informação, como o saldômetro, já mencionado. Além do ambiente da loja, esta integração com o cliente também está sendo realizada através do ambiente WEB. No ambiente WEB, além das informações sobre o extrato de conta, a empresa também disponibiliza informações sobre os produtos e dicas sobre Moda.
- **Uso de TI na Integração com os Fornecedores:**
    - Embora a integração com os fornecedores, no varejo de Moda, não seja algo fácil, em virtude do produto e do tamanho dos fornecedores, a empresa tem investido nesta integração, através do portal de relacionamento. A integração, hoje, ocorre a partir do momento em que o pedido é colocado no portal. Quando a empresa coloca o pedido, o fornecedor é avisado. Todos os agendamentos de entrega no CD são realizados através do portal.
    - Hoje, os fornecedores são obrigados a usar o portal para agendar a entrega, e, quando, por acaso, ele não consegue, o que é uma exceção, ele liga para o CD e um funcionário acessa o portal e o cadastra. Sendo que isto não pode ser

freqüente, por parte do fornecedor. Hoje, isto representa menos de 10% das entregas.

- Com o uso do portal, o fornecedor tem acesso a todas as informações sobre os seus pedidos. No início, o portal foi utilizado por alguns fornecedores como teste. Depois, a empresa foi aumentando, gradativamente, o número de participantes, “acreditamos que hoje é uma facilidade para o fornecedor”.
- Hoje, a empresa ainda não está fazendo uso destas informações para avaliar os fornecedores, mas, com o passar do tempo, o objetivo é usar um *scorecard*, avaliando qualidade, devolução, entrega e outros parâmetros.
- Esta integração eletrônica, hoje, ocorre em torno do pedido, a etapa de desenvolvimento do produto não é contemplada. Hoje, o que existe, é o uso de ferramentas específicas dentro da empresa, não um desenvolvimento eletrônico compartilhado.
- Os pedidos, hoje, ainda não são realizados de forma automática. Existe intervenção humana, pois, em Moda, isto é um pouco mais complicado e o fornecedor teria que estar mais estruturado. Talvez, pedidos automáticos venham a ser usados, com alguns fornecedores de produtos básicos. Existem alguns produtos que têm continuidade, no máximo, mudam a cor.
- Hoje, no portal, os fornecedores já podem se cadastrar, e já são realizadas cotações, algumas negociações e são colocados os pedidos. Em alguns casos, já se consegue realizar todo o processo pelo portal. A idéia é que através do portal a empresa tenha uma melhor integração com a cadeia e também venha a construir relacionamentos mais duradouros, nos quais os fornecedores possam ver os resultados das vendas.
- O maior desafio vai ser a profissionalização deste fornecedor, no que se refere à infra-estrutura, tecnologia e mudanças, no processo produtivo. A idéia é diminuir o ciclo de produção. Na visão de um executivo, “Estoque tem que ser um problema do fornecedor, não nosso”.

- Na visão da empresa, este processo de integração, que se iniciou através do portal de relacionamento, tende a evoluir e deverá ser bom para todos. Sendo que, nos produtos de Moda, em função do tamanho dos fornecedores, no Brasil, este é um processo que ainda vai precisar evoluir muito. Nos produtos para o lar, no passado, a empresa tinha processos mais evoluídos de integração, como, por exemplo, com a Tramontina.
  - A idéia da empresa é que, através do portal, ela possa estabelecer um relacionamento com fornecedores de qualquer parte do mundo, e que o processo de cotação, de alguns produtos, possa ser realizado de forma ampla e globalizada.
  - Com uma maior integração da cadeia, a empresa deseja, no futuro, realizar negociações com os fornecedores dos fornecedores, ou seja, no segundo elo da cadeia. Com isso, poderá ter uma gestão de estoque mais eficiente e trabalhar melhor o conceito de estoque ideal.
- **Uso de TI no Controle de Concessão de Crédito:**
    - Hoje, o uso da TI é intenso, pois o processo de concessão de crédito é automatizado. A empresa faz uso do conceito de *credit score*, que é customizado por região, loja e público.
    - O sistema de análise de crédito faz acesso a diversas bases, entre elas, a da receita federal, para validar o CPF. Depois, a proposta é digitada e o sistema pontua a proposta. A grande questão, hoje, é que a proposta utilizada é muito pobre, em termos de informações. A empresa ainda faz uso de modelos de análise formais, utilizando, como referência, a base da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais). Isto gera problemas para quem não é empregado. Existem situações em que bons clientes possuem um limite baixo. “A empresa é extremamente conservadora”. Uma outra questão, é que a empresa não possui analistas de crédito na loja, não tem uma mão-de-obra qualificada para dar crédito. “Um bom exemplo, hoje, no varejo, são as Casas Bahia, que possuem analistas de crédito, 60% dos clientes não possuem renda comprovada”.

- Hoje, a empresa está trabalhando com o objetivo de melhorar o processo de análise e concessão de crédito. O objetivo é que este deixe de avaliar apenas a renda comprovada e passe a analisar outras variáveis, demográficas e comportamentais, como estilo de vida.
  - Embora o crédito seja automatizado, o gerente da loja tem autonomia para liberar clientes cujo o *credit score* não foi bom. Mas, o próprio sistema avalia e acompanha o comportamento destes clientes. Caso o cliente venha a dar problema, a responsabilidade é do gerente.
  - A base de informação do crediário, com os dados sobre os clientes, ainda é muito pouco explorada. As ações ainda são tímidas, é um processo que se encontra em desenvolvimento e maturação. Mas as iniciativas que foram realizadas geraram bons resultados.
- **Uso de TI com os Canais:** Como o único canal de distribuição é a loja, esta integração, hoje, no que se refere aos processos da área comercial, é *on-line*.
  - **Uso de TI para Desenvolver Novos Negócios:** Hoje, na visão da empresa, o maior exemplo deste uso é o portal de relacionamento com os fornecedores.

Sobre o planejamento da TI, este é realizado de forma que esteja alinhado com a estratégia da corporação, é realizado olhando para as necessidades da empresa. A área de TI, hoje, é uma grande vendedora de benefícios, através de argumentos e, em algumas situações, esta área se antecipou às necessidades da empresa, como no caso da ferramenta de BI para a área comercial, nasceu da área de TI e o portal de relacionamento com os fornecedores, que também é um produto da TI.

## 2.8. OBSTÁCULOS E FACILITADORES

O principal obstáculo ao uso da TI, na empresa, é conseguir que os usuários percebam os seus benefícios, pois, em alguns setores, ainda existem os que são refratários ao seu uso.

Na visão de alguns executivos, uma das áreas mais refratárias ao uso da TI é a área de compras e desenvolvimento de produtos. “São usuários que não gostam de trabalhar com números” (executivo). Uma outra questão é que utilizar a TI significa mudar os processos e a

forma como as pessoas trabalham, “muitas pessoas, dentro da empresa, ainda insistem em trabalhar da mesma forma, como na época em que o número de lojas não chegava a uma dezena”. É preciso não apenas disponibilizar as soluções, mas também “abrir” a cabeça das pessoas e mostrar as oportunidades e as vantagens que a TI traz. “Na realidade, poucas pessoas têm a visão de como a empresa vai estar daqui a 5 anos, e se as coisas não mudarem, pode complicar”.

Um outro obstáculo, citado pelos executivos, é o custo das soluções de TI, fato que levou a empresa a optar, até o presente momento, por soluções próprias.

No que se refere aos facilitadores, os principais são: a abertura que a empresa, em geral, tem para atender a inovação, principalmente os decisores; um segundo facilitador é a visão que a área de TI tem do negócio, “TI entende do negócio” (executivo), e o terceiro, são os recursos disponíveis, “se a área mostra que é necessário, a empresa investe”.

Ainda na linha de analisar facilitadores e obstáculos, solicitou-se, aos executivos, entrevistados na empresa, que atribuísem notas (-5 a +5) a fatores que afetam o uso da TI, de forma negativa ou positiva, e os resultados são apresentados na tabela a seguir:

**Tabela 17 – Caso I: Fatores que Afetam o Uso da TI**

<b>Fatores</b>	<b>Média</b>
Visão de Origem dos Ganhos	4,43
Visão dos Decisores	3,86
Qualificação da Mão-de-Obra	3,86
O Nível de Maturidade da TI na Organização	3,71
Posicionamento da TI na Organização	3,57
A Visão de Benefícios da TI	3,57
Pressão dos Clientes (Barganha)	3,29
Pressão dos Fornecedores (Barganha)	3,14
Tamanho da Organização	2,86
Características do Produto	2,71
Uso da TI nos Concorrentes	2,57
TI Disponível no Mercado	2,29
Custo TI	1,86
O Ambiente Econômico	0,57
Legislação Existente	0,43
Nível de Informalidade do Setor	0,14

## 2.9. OBJETIVOS E CRITÉRIOS DE INVESTIMENTO

Os principais objetivos de investimento, hoje, primeiro, é garantir a continuidade das operações, pois, atualmente, a empresa possui atividades e processos que funcionam 24 horas por dia, sete dias por semana, e a área de TI precisa suportar esta atividade. Um outro aspecto, é segurança, que tem, cada vez mais, preocupado a organização, pois alguns processos só existem de forma eletrônica, não existindo papel.

Os objetivos de investimento, em cada um dos processos, foram pontuados com notas de 0 – 5 (os resultados encontram-se no Anexo IV).

No que se refere aos critérios de avaliação, sobre investir ou não, eles são, basicamente, dois: o primeiro é o quanto vou melhorar o processo e, quando possível, qual é o *payback*.

## 2.10. TECNOLOGIAS UTILIZADAS

No levantamento das tecnologias utilizadas pela empresa, solicitou-se, aos executivos, que atribuíssem uma nota de 0-5. Zero significa que a empresa não as utiliza e 5 significa que a empresa as utiliza, intensamente. O resultado encontra-se na tabela a seguir:

**Tabela 18 – Caso I: Tecnologias Utilizadas**

<b>Tecnologias e Conceitos</b>	<b>Médias</b>
<b>Tecnologias para Automação da Loja</b>	
PDV e Código de Barra	5,00
Outras	0,00
<b>Tecnologias para Integração das Áreas Administrativas</b>	
Sistemas Integrados	4,00
Intranet	4,00
E-mail	4,50
<b>Tecnologias para Integração com os Fornecedores</b>	
EDI	5,00
Extranet	3,50
<i>E-procurement</i>	2,50
E-Mail	2,50
<b>Tecnologias para Integração com Clientes</b>	
Loja Virtual	3,50
<i>Delivery</i> (Telefone, Fax)	3,50

<b>Tecnologias e Conceitos</b>	<b>Médias</b>
CRM	4,50
<b>Tecnologia para Auxílio no Processo Decisório</b>	
<i>Data Mining</i>	3,00
<i>Data Warehouse</i>	4,50
<b>Conceitos ou Técnicas de ECR</b>	
Gerenciamento de Categoria	4,50
VMI e RMI (reposição Contínua)	4,00
Outros	0,00

## 2.11. TI NO MERCADO E NO FUTURO

De uma forma geral, a empresa acredita que esteja mais avançada que os seus concorrentes, pois estes estão mais concentrados na área administrativa, enquanto o foco da organização sempre foi a área comercial.

A empresa, num curto prazo, deverá começar a implantação de uma solução de RMS – *Retail Manager System* de mercado, pois a sua controladora escolheu o Brasil para testar o sistema, que, na visão de alguns executivos, é superior à solução proprietária que a operação usa hoje, com isso, alguns projetos da área de TI deverão sofrer impactos, em função desta solução.

O futuro da TI, tanto na empresa como nos grandes concorrentes, deve ser o mesmo, ou seja, um uso mais intenso na integração com os fornecedores e na integração com os clientes. A palavra da vez é relacionamento, tanto com fornecedores, quanto com clientes. Sendo que, neste ambiente, sempre existirão as empresas inovadoras e as seguidoras.

Através de um melhor relacionamento e integração com os fornecedores, as operações terão condições de ter ciclos menores, e, com isso, liquidar rapidamente os produtos e gerar dinheiro. Com um melhor relacionamento com os clientes, as empresas terão condições de conhecê-los mais e realizar ações mais focadas, segmentadas e com resultados melhores.

O uso de tecnologias como RFID (*Radio Frequency Identification* – Identificação por Radiofrequência), em operações de lojas de departamentos, para permitir a rastreabilidade do produto, só tem sentido para produtos básicos, sobre os quais a operação faz reposição e não pode deixar faltar de forma alguma, pois isto significa perder venda.

### **3. CASO 2**

Este caso foi desenvolvido junto a um grupo de grande porte, no mercado de Confecção, com operações fabris e de varejo, com atuação em quase todo o Brasil. Valendo salientar, que o foco é a operação de varejo. O caso foi realizado através de entrevistas, com os diretores e gerentes da operação de varejo, no estado de São Paulo, no período de julho a novembro de 2003, e levantamento de informações secundárias.

#### **3.1. A EMPRESA E SUA HISTÓRIA**

A história da empresa começa no fim da década de 40, quando a primeira loja foi inaugurada, numa capital da região Nordeste. Na época, o mercado de Confecções estava começando a se desenvolver. A empresa, então, decidiu investir não só na venda, mas também na produção, construindo unidades fabris. No final da década de 70, comprou uma grande cadeia de lojas, expandindo a sua atuação no varejo de Confecção. Após um pouco mais de meio século de existência, o grupo, hoje, é composto de 3 unidades fabris e mais de 70 lojas, distribuídas em diversas regiões do Brasil, com um faturamento, em 2002, na ordem de mais de um bilhão de reais, dos quais, 78% vêm das operações com o varejo. Resumidamente, os grandes marcos da história do grupo são os seguintes:

- Final da década de 40: inauguração da primeira loja;
- Na década de 50: têm início as operações fabris;
- Ao longo da década de 70: construção de unidades fabris maiores e abertura do capital da empresa;
- Na década de 80: são incorporadas algumas cadeias de lojas;
- Na década de 90: a empresa se moderniza e se reestrutura, após uma concordata, e amplia, mais ainda, o seu parque fabril;
- No início do terceiro milênio: o grupo investe em centros de distribuição e na expansão das suas operações de varejo.



### 3.2. O NEGÓCIO

O negócio da empresa é vender Moda, e, principalmente, atender à mulher, pois, 55% dos clientes são mulheres, na faixa de 25 a 40 anos, que são formadoras de opinião, junto à família. “Ela é que traz a família e a induz a comprar conosco”, palavras de um executivo da Empresa.

Hoje, a empresa atua com suas dezenas de lojas, em quase todas as capitais brasileiras, mas com uma grande concentração na região Sudeste e participação significativa nas regiões Norte e Nordeste.

O grande diferencial da operação, na visão dos executivos, é um atendimento mais “personalizado”, na forma de um “auto-serviço assistido”. Pois, em virtude do tamanho das lojas, não dá para ter um atendimento “personalizado”, no verdadeiro sentido da palavra. De acordo com um executivo da Empresa, “O diferencial está em dar um pouco mais de calor humano ao nosso cliente. Realizamos pesquisas que nos mostram que o caminho é este”.

O negócio não se caracteriza por ser uma operação de giro, embora a empresa tenha esta preocupação. “Não podemos nos comparar às operações de varejo como as de Supermercados, nas quais o giro chega à ordem de dezenas de vezes, enquanto na nossa operação não chega a uma dezena”. A operação trabalha com margens altas e não giro, e o nível do seu giro é considerado médio, frente ao mercado.

Embora as margens sejam altas, os riscos e os custos são elevados e, no final, chega-se com uma margem que vai de 1,5% a 5,0%, dependendo da eficiência da operação.

Na visão da empresa, existem, no mercado nacional, outras operações que giram melhor, mas uma melhoria efetiva no giro da empresa implica em grandes investimentos e, esta diferença na velocidade, dos concorrentes, ainda não chegou em um patamar que afete a empresa e provoque os investimentos devidos.

A agilidade no negócio é algo muito importante, quanto mais, melhor. Aspecto, este, que se reflete na preocupação que as grandes empresas do varejo têm com a logística.

Neste negócio, a agilidade é importante, pois a loja precisa se renovar com frequência, cerca de 70% dos produtos que estão na loja não se repetem, são sempre produtos novos.

Uma loja, típica da operação, possui cerca de 2000 m<sup>2</sup>, com uma média de 100 mil peças e 15 mil SKUs. Peças, estas, distribuídas em departamentos e cada departamento possui seus grupos de mercadoria.

Hoje, uma loja trabalha com várias marcas e vários nichos de atuação, com isso, uma loja de 2000m<sup>2</sup> torna-se pequena. “Quando vou inaugurar uma loja, as áreas estão bem definidas e existe uma briga dos gerentes de produtos por espaço”.

A loja é dividida em departamentos, e não se usa o conceito de “categoria”, como em outros setores do varejo. Na visão dos executivos da empresa, um dos motivos para não se usar o gerenciamento por categoria seria o espaço, que não permite testar este tipo de inovação, diferentemente do espaço que se tem nas grandes lojas de Supermercados. O máximo que a empresa faz hoje é associar produtos.

Para controlar tudo isso, é preciso uma codificação de produtos eficiente. Hoje, a estrutura de departamentos, produtos e grupos, reflete-se na codificação, no código de barra de 10 posições. “O que é mais trabalhoso é que cada produto novo é um código novo, que não se repete.” (executivo da Empresa)

Como este é um negócio que é ávido por produtos novos, um outro aspecto importante são os lançamentos e as campanhas. Segredos que são escondidos a sete chaves. Pois, diferentemente do varejo de Supermercados, os produtos vendidos não são iguais. Embora, no geral, sejam relativamente parecidos, a “grande diferença está nos detalhes” e estes detalhes podem ser destacados através de uma mídia eficiente, através da elaboração de uma imagem. Logo, um calendário ajustado de lançamentos e campanhas é fundamental para o negócio. Pois, “saberei o que o meu concorrente está fazendo, quando o seu produto já estiver na loja, na arara”.

Neste negócio, é comum visitar as lojas dos concorrentes, entretanto, não existe qualquer acerto entre as empresas de como vai ser o produto da próxima estação, afinal de contas, o cliente não quer encontrar centenas de outras pessoas com a mesma roupa.

### **3.3. MERCADO**

É um mercado que se caracteriza pelo seu alto grau de informalidade, que hoje é um grande concorrente das grandes operações, principalmente no que se refere a preço.

Entretanto, por outro lado, é um mercado que está começando a se organizar, com a presença de grandes empresas nacionais e multinacionais. Mas o nível de concentração ainda é muito pequeno.

As principais operações, hoje, deste mercado, são a C&A, Renner, Riachuelo, Marisa, as especializadas e as operações regionais.

Voltando a falar do mercado informal, este se caracteriza por pequenos lojistas, por sonegação, com vendas sem notas, ou meia nota e por não registrar os seus funcionários. Isto tudo leva a um custo operacional bem mais baixo. Desta forma, consegue brigar nos preços, principalmente no que se refere a acessórios. Este tipo de competição gera problemas, pois este é um mercado que, primeiramente, compete em preço, depois em *mix* de produtos e depois na definição de um foco, de um público alvo. Nos produtos de Confecção, que não são Moda, como cama, mesa e banho, a operação não é tão atingida com a informalidade, como na Moda.

Falando novamente sobre velocidade, mais especificamente, na velocidade de giro, que, no caso da empresa, é de 6 vezes ao ano. Na visão da empresa, existem, no mercado nacional, outras operações que giram melhor. Como já dito, esta busca por uma velocidade similar implicaria em grandes investimentos e esta diferença na velocidade ainda não chegou a um patamar que demande tais investimentos. Parafraseando um executivo da Empresa “se os concorrentes investissem de forma intensiva, acabaríamos investindo também”.

Na visão da empresa, existem, no cenário internacional, operações que são *cases* de referência em termos de velocidade, como a Zara. Sendo que mesmo estes *cases* têm velocidade de giro muito mais próxima ao negócio de Confecção do que a velocidade alcançada pelos Supermercados.

Pode-se dizer que talvez a Zara seja uma tendência, no varejo de Confecção, mas, para isso, seria necessário que a empresa fizesse um grande investimento, ou seja, tivesse disponibilidade de recurso.

A agilidade no negócio é algo muito importante, quanto mais, melhor. Aspecto este, já citado anteriormente, e que se reflete na preocupação, que as grandes empresas do varejo têm, com a logística. Sendo que esta preocupação ainda não se concretiza em fortes investimentos, pois, o mercado brasileiro ainda tem um baixo nível de exigência.

Uma forma de diminuir os custos de investimentos, necessários para se alcançar tais níveis de agilidade, é a terceirização de uma parte da estrutura de logística e distribuição. Opção, esta, feita por alguns dos concorrentes da empresa.

Uma outra característica importante, deste mercado, é o posicionamento dos grandes *players*. Alguns se posicionam vendendo “modinha”, ou seja, Moda com mercadoria de baixa qualidade e baixo preço, outros, se posicionam vendendo produtos melhores e mais caros.

### **3.4. PRODUTO E PROCESSO**

Na visão da empresa, um dos processos críticos é a logística, na sua forma mais ampla, ou seja, comprar e receber o produto do fornecedor, prepará-lo e colocá-lo na loja, no momento certo e na quantidade certa.

Outro processo crítico é a formação do quadro de pessoal. A empresa canaliza muita energia para ter uma equipe dos “sonhos”, esta demanda de energia ocorre em virtude da empresa não pagar altos salários. Conseqüentemente, o quadro é formado por muitos jovens, que, muitas vezes, estão no seu primeiro emprego. Este perfil de quadro de pessoal demanda muito treinamento e acompanhamento e também gera um alto nível de rotatividade. Resumindo, “logística e formação de pessoal são os processos que mais demandam energia da empresa”.

O produto de Confecção (roupa) pode ser dividido em dois grandes grupos: produtos básicos e produtos de Moda. O produto de Moda é perecível e exige mais trabalho e atenção. Os produtos básicos, hoje, representam 60% do *mix* da empresa e os de Moda, 40%. Esta mesma proporção, de forma muito semelhante, encontra-se na composição do faturamento. Quando se trata, porém, de roupa masculina, esta composição é de 70% básico e 30% Moda e, no faturamento, o básico talvez seja um pouco mais.

Na Moda, as empresas fazem suas apostas a cada coleção, pois o produto é perecível, possuindo um período de aceite, pelo consumidor, limitado. As apostas nas coleções são realizadas com base nas tendências, que foram identificadas, no mercado, pelos gerentes de produtos e estilistas.

Embora, os produtos básicos vendam mais, quem puxa a indústria de Confecção é a Moda, ou seja, as tendências. Os varejistas identificam as tendências, fazem suas apostas e

definem suas coleções, sinalizando o que vão comprar para os fornecedores. Estes, por sua vez, preparam-se, comprando insumos e a indústria estampa os tecidos na quantidade demandada. Desta forma, o fornecedor, geralmente, só fabrica o produto uma vez, pois comprou tecido de acordo com o que foi sinalizado e a indústria também só estampou o que foi pedido. Novos pedidos, do mesmo produto, não chegarão ao mercado a tempo.

Uma coleção possui um tempo de vida muito curto no mercado, de 40 a 60 dias, pois, depois deste período, o mercado começa a ficar uniformizado e, desta forma, a mulher, que é a grande consumidora, deixa de comprar o produto, isto exige muita atenção na sua gestão. Mas, na prática, o que ocorre é que as grandes lojas vendem produtos similares, pois as fontes de pesquisa de tendências, feiras, revistas, vitrine e outras, são, basicamente, as mesmas, o que faz a diferença são os detalhes e o momento em que se coloca e se retira um produto do mercado, da loja.

Ao se lançar uma coleção você está abrindo uma tendência no mercado, que pode ou não ser bem aceita. Caso seja aceita, o passo seguinte é você ir alimentando as lojas. A grande questão é que, a cada estação, as tendências mudam. O tempo de abertura de uma coleção é de, aproximadamente, 15 dias, no caso da empresa, depois, entra no período de alimentação. E, no decorrer deste processo, o mercado vai sinalizando novas tendências e novas apostas vão sendo realizadas.

O produto que não vender, vira “mico”, tem que entrar em *markdown*, depois de 60 dias, chegando até à liquidação, quando é vendido pelo preço de custo e, em muitos casos, até abaixo do custo. Muitas vezes, a questão do produto não é o preço, e, sim, a aceitação do produto, em si.

A liquidação, propriamente dita, faz parte do varejo. Não é ruim, é uma forma de colocar para fora o que sobrou, principalmente no final da estação. A liquidação também é uma maneira de trazer o cliente na loja, e é uma grande ferramenta de venda. O cliente, dentro da loja, não vai comprar apenas o que está em liquidação, ele acaba comprando outros produtos também.

Um produto “bom” para quem vende Moda, na visão da empresa, “é o produto que dá saudade, é aquele que você comprou e vendeu tudo”, pois, no caso de produto de Moda a compra não se repete, no máximo, o modelo é o mesmo, mas a cor é diferente, pois,

difícilmente, o fornecedor vai ter do mesmo tecido. Por exemplo, você desenvolve uma coleção, com vários modelos e cores de blusas, você vai colocando a coleção gradualmente, mês a mês. Cada mês entra um grupo diferente de blusas, não uma reposição das blusas que já estavam na loja. Nos produtos básicos, que são *commodities*, existe a reposição, mas, mesmo nestes, existe uma mudança de cores, de uma estação para outra.

O grande segredo da Moda é acertar no calendário, conseguindo sair na frente dos concorrentes, abastecer a loja na velocidade certa e liquidar o produto no momento certo, explorando todo o seu potencial.

Para isso, é preciso ter um controle eficiente dos produtos, controle, este, feito por grupos de mercadoria, em virtude da quantidade de SKUs que uma loja tem. Mas, mesmo este controle macro, permite entrar no detalhe, pois, um produto possui vários níveis de classificação.

A avaliação do dia-a-dia dos produtos é feita numa visão de grupos. Uma loja é dividida em departamentos e grupos. Há os departamentos masculino, feminino, infantil, calçados e lar. Um departamento é, por sua vez, subdividido em grupos, como, por exemplo, o departamento feminino é subdividido nos grupos de produtos: jovem, contemporâneo, clássico e ginástica.

Quando um grupo está comportando-se muito diferente do planejado, os gerentes de produto vão olhar os dados no detalhe. Pois, consegue-se obter informações de fornecedor, cores e tamanho, na estruturação do código do produto.

No passado, esta avaliação de grupo ainda era mais macro, de forma mais ampla, pois a análise era feita no resultado conjunto de todas as lojas. Hoje, esta avaliação, mesmo no seu nível mais macro, é feita por grupos de lojas, isoladamente. Hoje, também, já se consegue confrontar as informações do planejado e do realizado.

O acompanhamento, em termos de grupos de produto, num nível mais macro, ocorre, em virtude da inviabilidade operacional de se ficar acompanhando item por item, em função da quantidade de produtos que são lançados, ao longo das coleções, isto acabaria inviabilizando o trabalho dos gerentes de produtos. O produto é perecível, 90% dos produtos de Moda nascem e morrem sem reposição e, a cada coleção, são novos produtos.

O gerenciamento, no nível do detalhe, é feito em termos de cores e tamanhos (composição da grade) de um produto e é realizado em situações especiais, fora do normal, como, por exemplo, “camisa pólo, nos dias dos pais, situação na qual é importante gerenciar as cores e o tamanho, pois são vendidas cerca de 100 mil peças”.

A codificação, hoje existente, permite sair do nível macro até o nível do artigo, em si, em termos de cor e tamanho, como, por exemplo, no departamento infantil tem-se bebê, primeiros passos, infantil e juvenil. O grupo Bebê é subdividido nos níveis de macacõezinhos, conjuntinhos e sapatinhos. O macacãozinho é subdividido nos níveis malha e algodão e o nível de malha é subdividido em cores e tamanho. O gerente de produto, como já dito, geralmente, analisa o resultado dos grupos, podendo se desejar chegar ao resultado do artigo, em si.

A codificação dos produtos, diferentemente de outras indústrias, é uma codificação interna, de cada lojista, em poucos casos, de produtos básicos, a codificação é do fornecedor.

### **3.5. RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES**

O relacionamento com o fornecedor está altamente relacionado com uma dinâmica do mercado, as coleções. As grandes empresas de Moda trabalham com o conceito de coleção. Uma coleção é composta por um *mix* de produtos, que será lançado pela empresa, ao longo de um determinado período.

A empresa em estudo lança duas grandes coleções ao longo do ano. A coleção Primavera-Verão e a coleção Outono-Inverno. Dentro destas duas coleções, existem algumas subdivisões como, por exemplo, no Verão tem o Alto Verão e no Inverno começa-se com produtos mais leves e depois vai-se incorporando novos produtos, até chegar ao mais pesado, quando, então, se inicia o processo inverso. Vale lembrar, que num país como o Brasil, existem as diferenças regionais, com a região Nordeste, que não tem frio no inverno e sim chuvas de verão, portanto, se faz necessário planejar os produtos de acordo com a região.

Para o lançamento de uma coleção existem várias etapas, desde a pesquisa das tendências até a chegada do produto na loja, para o consumidor. Este processo todo leva algo em torno de 6 meses, por exemplo, em setembro começa definição da coleção, em novembro começa a compra, para que os produtos estejam na loja a partir de janeiro, se, por acaso, no meio do processo ocorrer algum redirecionamento de tendências será necessário algo em

torno de 45 dias para isso se refletir na loja, e, dependendo da situação, este prazo pode ser de 60 a 90 dias, pois o *lead time* do produto é muito alto. Portanto, as apostas são um risco, que a operação compartilha com os fornecedores, pois, quando não dão certo é preciso redirecionar os produtos, mas os pedidos já foram feitos.

Entendendo melhor este processo, as coisas funcionam da seguinte forma: “O processo começa a partir das tendências, das inspirações” (executivo), ou seja, os gerentes de produtos e estilistas pesquisam, em diversas fontes (feiras, revistas especializadas, eventos de Moda, etc.), quais deverão ser as tendências de cores e modelos para a próxima estação, tendências estas que sofrem influências diversas, desde a novela, até interesses da indústria química, no que se refere aos pigmentos que vão ser utilizados no tecido. Depois de decidido quais as tendências, os fornecedores são chamados a participar, dependendo da sua qualificação.

Fornecedores mais qualificados participam do desenvolvimento, trazendo sugestões e produtos; fornecedores menos qualificados apenas produzem o que a empresa determina. Valendo salientar que todo este processo sempre está trabalhando com uma estação na frente, ou seja, vende-se hoje o que foi planejado há 6 meses.

O planejamento da coleção não é apenas o planejamento dos produtos, mas também das quantidades a serem compradas, isto significa que ao término deste, os fornecedores estarão com seus pedidos de produção e, conseqüentemente, com seus planejamentos.

Terminada a etapa de planejamento, as apostas estão feitas, os produtos vão começar a ser produzidos, entra-se, então, numa fase de acompanhamento, na qual, é preciso verificar se o mercado está se comportando como o planejado. Se, por acaso, a aposta não deu certo, as tendências não se verificaram, é preciso perceber rapidamente e realizar as mudanças necessárias, mudanças, estas, que também vão afetar o fornecedor, pois os pedidos serão alterados e o fornecedor já comprou os insumos e a empresa terá que alterar ou cancelar pedidos, portanto, esta é uma relação bastante conflituosa. E, na maioria das vezes, usa-se o poder frente ao fornecedor, que terá que colocar o seu produto em algum outro mercado.

O grande problema desta relação é o processo produtivo, que é muito longo, é um negócio onde o *lead time* é grande e, como disse um executivo, “No setor de Supermercados, consigo fazer as adequações de forma rápida, se, por exemplo, um refrigerante não está



vendendo, rapidamente, faço uma promoção e coloco um outro produto no lugar, no negócio de Moda, não consigo fazer isto”.

Um outro problema desta relação são os atrasos, por parte dos fornecedores, e para evitar isto já é uma prática de mercado planejar os pedidos com uma margem de 20% a mais, ou seja, uma reserva técnica, que provavelmente será cancelada. O fornecedor também já sabe deste risco e acaba colocando na margem do seu produto ou então tem que ter a capacidade de escoar a produção em outros mercados.

No ramo de Confecção, os fornecedores são de pequeno e médio porte, significando que o poder de barganha de empresas dos grandes varejistas é considerável.

Mesmo com os fornecedores que fazem parte grupo, esta relação não é fácil, pois os interesses são diferentes. A indústria quer trabalhar com o conceito de lote ótimo de produção e o varejo quer maior flexibilidade. Nesta relação com as plantas fabris do grupo, durante muito tempo, a operação de varejo foi penalizada, pois a indústria produzia e as lojas tinham que vender. Hoje, as coisas estão mudando e eles estão começando a produzir um pouco mais, de acordo com o que a operação de varejo planeja.

No mercado internacional, a Zara está conseguindo começar uma coleção com aproximadamente 20% do que vai ser vendido, os 80% restantes vão ser planejados e produzidos ao longo da estação. Para se chegar a este nível, é necessário um grau de comprometimento entre as partes, varejo e indústria, altíssimo. “Algo muito similar ao que temos entre as montadoras e os seus fornecedores”. O varejo de Moda teria que garantir aos fornecedores um determinado volume de compra, o que não ocorre hoje, pois, na realidade, este é um varejo de oportunidade, “Eu apenas compro o que me interessa, espremendo o fornecedor”.

### **3.6. RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES**

O cliente, é um consumidor de magazine (C&A, Renner, Riachuelo, Marisa e outras), de classe B, C e D, muito pouco de classe A. São urbanos, possuem uma renda em torno de 600 reais, com idade de 18 a 25 anos, com uma concentração de mulheres em torno de 60% e que gosta de consumir Moda, mas valoriza o preço, em primeiro lugar, não esquecendo do atendimento e dos serviços.

Este cliente tem uma frequência de compra de 3,2 vezes ao ano, com um prazo médio de 3,5 parcelas, para um ticket médio de 80 reais. É um cliente que compra mais mercadoria, o serviço aparece como uma forma de diferenciar os produtos dos concorrentes.

Hoje, agrega-se serviço ao produto através de consertos, ajustes, política de troca, “Não crio problemas para trocar um produto”, provadores e facilidade de pagamento.

Este é um cliente que possui o seu mundo, tendo vários estilos de vida, ao longo do dia, “durante o dia é um cliente mais casual e, à noite, quer usar algo diferente”. Na concepção das lojas, tenta-se trabalhar esta questão do estilo dentro dos departamentos, tomando o cuidado de não perder o foco: “é um varejo de massa, de consumo de massa e também para não transformar a loja numa grande bagunça” (executivo).

Uma outra questão importante, para este cliente, é o meio de pagamento, “É uma condição básica”. Hoje, as vendas com o cartão da loja representam de 75% a 80% do faturamento e em algumas lojas, 90%.

A venda a prazo também permite manter um relacionamento com o cliente, mesmo quando ele não está comprando. Consigo manter este contato, quando ele vem pagar o extrato na loja, quando ele está tirando dúvidas no *call center*, quando ele recebe uma mala direta. Além de tudo isso, a empresa já está vendendo produtos financeiros através desta modalidade de pagamento, o *private label*.

A venda de produtos financeiros, através do cartão, traz um outro tipo de preocupação para esta relação: “Se vendo um serviço de assistência ao veículo a empresa parceira, que vai realizar o serviço, faz parte da imagem da minha empresa”.

Hoje, a relação com o cliente pode ser vista através de um composto: qualidade, instalações físicas, serviços e facilidade de pagamento, ou seja, o produto, em si, é uma parte desta relação, que é muito mais ampla.

Esta relação mais ampla, através de diversos atributos citados, foi viabilizada através da TI. Hoje, a TI tem uma participação importante. “Uma participação de 100%. Sem a tecnologia eu não teria condições de oferecer este pacote de serviços. Pacote, este, que começa no crédito, pois, primeiro você precisa ter crédito para comprar”.

A evolução do meio de pagamento foi fundamental na relação com o cliente, no atendimento das suas necessidades, como:

- Viabilizar a compra, pois a falta de crédito pode ser um fator inibidor à compra deste cliente.
- Ter um processo de crédito confortável e ágil.

Para atender às necessidades do cliente, a empresa precisou automatizar, de forma considerável, todas as etapas: análise; concessão; compra e pagamento no caixa e pagamento das faturas. Expandido esta relação, inclusive, para o ambiente da WEB, no qual o cliente poder tirar a segunda via do extrato e/ou realizar o pagamento do mesmo.

### **3.7. TI NA ORGANIZAÇÃO E NOS PROCESSOS**

A história da TI na organização, em termos de grandes fases, começou pela automação comercial e controle de retaguarda, seguida pela automação do recebimento do produto. O passo seguinte foi a informatização do crédito e da cobrança, seguida da parte comercial, ou seja, compras. Hoje, a empresa está implantando um grande ERP, módulos financeiro e comercial.

Detalhando um pouco mais estas fases, os grandes marcos são os seguintes:

- Em 1986, a empresa resolveu dar um salto qualitativo, no que se refere a processos, controle e informações, como consequência, investiu no desenvolvimento de melhores sistemas.
- Começou com a automação da loja, não apenas o caixa. Inicialmente, foram duas lojas, uma no Sul e outra no Nordeste.
- A evolução desta automação foi realizada de forma geral, ou seja, *Front Office* e *Back Office*. Neste processo de evolução identificou-se os sistemas mínimos necessários (estoque, apuração de venda, frente de loja, uso de código de barra e controle de reposição).

- Iniciou-se, então, uma busca de uma solução de *Retail*, e o que ocorreu é que as soluções existentes na época não atendiam às necessidades. A alternativa foi o uso de desenvolvimento interno, mesclado com um pouco de terceirização.

Hoje, a empresa está usando o SAP (*Systemanalyse and Programmentwicklung* – Sistemas, Aplicações e Produtos para Processamento de Dados) nos processos financeiros e de *Retail*, sendo que a ponta da loja não é SAP, pois este não tem uma solução de frente de loja. Na realidade, ela homologa soluções de terceiros. Hoje, na frente de loja, a empresa usa uma solução diferenciada, pois tem suas particularidades. No caso, existe uma estratégia de cartão de crédito forte, portanto, o desenvolvimento é interno. Além da questão do cartão de crédito, há um contas a receber forte, que é realizado na loja.

A solução SAP, hoje, encontra-se no *Back Office*, atendendo bem às necessidades de consolidar as informações da operação e contabilizar os resultados. Mesmo assim, a empresa continua com o desenvolvimento interno nas particularidades da operação. Nas palavras de um executivo, o desenvolvimento interno ocorre quando:

“O meu desenvolvimento interno encontra-se em sistemas específicos, que o mercado não tem soluções. Em situações particulares da operação, com o objetivo de obter um diferencial, pois o que é *commodity* compro no mercado. Não existe uma receita de bolo, cada situação tem que ser avaliada na busca de qual a melhor solução.” (executivo da Empresa)

A TI, hoje, na empresa, possui uma posição estratégica, a organização possui um alto grau de dependência, numa nota de 1 a 5 a nota seria 5. Analisando-se o nível de amadurecimento da TI, na organização, pode-se afirmar que a visão de necessidade é comum para a empresa em todos os níveis. Sendo que, cada setor, tem a sua ótica de necessidade, o que leva a algumas diferenças entre os setores.

Ainda falando da posição da TI na empresa, de uma forma geral, pode-se dizer que nos processos operacionais está no caminho de ter uma boa solução, através do SAP. Agora, a empresa está num processo de busca para melhorar as soluções gerenciais e estratégicas. Através de soluções de BI, de ferramentas, que permitam explorar melhor as informações contidas nas bases de dados.

Analisando o uso da TI, nos diversos processos da empresa, a situação é a seguinte:

- **Uso de TI na Loja:** há dois focos, a empresa e o cliente:
  - Para a empresa, o foco é disponibilizar informações para os gerentes, “no passado não tínhamos nada de informação para o gerente, o sucesso de um gerente dependia unicamente de sua percepção”. Hoje, disponibiliza-se bastante informação. “Temos todas as informações possíveis”. Os gerentes possuem informações de entrada do produto na loja, locação, na área de vendas, giro, margem, velocidade de venda, idade do produto, ou seja, tudo o que ele precisa para a gestão operacional da loja.
  - No caso do cliente, existem duas linhas: o uso da TI para o cliente e para obter informações sobre o cliente. Para o cliente, a TI concentra-se, basicamente, no processo de crédito e automação da venda. O Atendimento de caixa sofreu uma grande evolução tecnológica, adequando-se aos diversos meios de pagamento e ao modelo de auto-serviço. Nas informações sobre o cliente, a empresa já possui uma estrutura de CRM, capaz de identificar quem comprou, qual produto, onde mora, escolaridade, onde trabalha e outras informações. Sendo que a empresa ainda está usando muito mais para questões administrativas e gerenciais internas, e muito pouco para ações diretas. “O que temos são ações pontuais, de alguns gerentes de loja”.
- **Uso de TI nos Processos Administrativos Operacionais:** o processo operacional está a caminho de obter uma boa solução, está num processo de sedimentação. A integração está bem resolvida, através da solução do SAP, o único cuidado é que o mercado mude e as necessidades também e estas mudanças precisam ser acompanhadas. A organização, agora, está precisando caminhar para o gerencial e para o estratégico.
- **Uso de TI no Processo Decisório:** Nos processos gerenciais e estratégicos, a empresa está em busca de uma solução. O nível gerencial encontra-se num processo de aprimoramento da solução. “A empresa precisa trabalhar melhor a sua base de dados, no sentido de extrair informações, gerando benefícios para o negócio”. Hoje, a empresa já está utilizando o BIW (*Business Information Warehouse*) do SAP. “Já estou disponibilizando esta ferramenta, em todos os níveis, para quem precisa de

informação. A nossa visão foi usar o BIW no nível estratégico, gerencial e operacional, principalmente na loja” (executivo).

- **Uso de TI na Integração com os Clientes:**

- Uso de Tecnologia de Integração com os clientes permeia outras áreas, como a TI na loja, no controle e na concessão de crédito. Além destes dois focos, a empresa tem investido numa estrutura de *Call Center* e CRM. As funções básicas do *Call Center* são, num primeiro momento, ser um serviço de atendimento ao consumidor, disponibilizando todas as informações que este desejar, além disto, permite o registro de todos os contatos.
- O *Call Center*, juntamente com as informações de venda, permite traçar o perfil do cliente. O SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), atende cerca de 4.500 ligações/dia. O *Call Center*, de acordo com as palavras de um executivo, “Temos tecnologia de ponta como a de grandes empresas de *Call Center*. Para montar a estrutura, nos colocamos no lugar do consumidor”.
- Além da atividade de SAC, são desenvolvidas ações de captação de clientes; vendas de produtos financeiros, de acordo com o seu perfil, “Temos produtos que já foram comprados por 10% da base de cartão” (executivo da Empresa); pesquisa de satisfação do cliente; pesquisa de marketing e cobrança. “A cobrança é realizada de forma amena, perguntando, inicialmente, sobre o produto comprado e outros aspectos”.
- A Base de histórico de compras dos clientes, com informações de hábitos, frequência, valor da compras e pontualidade de pagamento, permitem algumas ações de *database marketing*. A visão da empresa é de que no futuro tenhamos um relacionamento mais personalizado, pois as informações disponíveis ainda são subutilizadas. No futuro, poderá trabalhar melhor o perfil, para vender produtos financeiros, trabalhar *e-mail marketing*, malas diretas segmentadas, campanhas (“já estamos fazendo um pouco”). Hoje, além das pequenas iniciativas de campanha, a empresa está usando as informações, internamente, em processos operacionais e da loja, através do BIW, como já mencionado. “O uso do CRM está numa fase de aprendizado inicial, estamos evoluindo”.

- O Ambiente da Internet é usado, basicamente, para disponibilizar informação sobre produtos, alguns serviços relativos ao cartão de crédito, como solicitação de cartão e extrato de conta. O único produto vendido são vales presentes. Na visão da empresa, o seu cliente usa muito pouco este ambiente.
- De uma forma geral, na visão da empresa, o nível de serviço oferecido, através das Tecnologias de Informação, para os clientes, é satisfatório, pois todas as lojas estão automatizadas e a relação com o cliente, através do cartão, é muito boa. Numa nota de 0 a 5, esta nota é 3, pois, na visão da organização, ainda existe espaço para melhorar.
- **Uso de TI na Integração com os Fornecedores:**
  - O uso de TI na integração com os fornecedores, no caso de Confecção, não existe, o que existe é o uso de *softwares* específicos, por parte dos estilistas, no processo de desenvolvimento de produto.
  - Em Confecção, a grande dificuldade de se realizar esta integração está na natureza do produto, que, geralmente, não se repete, não é uma *commodity*. “Não é um produto de prateleira, como um Leite Moça, nos Supermercados, é muito mais fácil. No nosso caso, existe o desenvolvimento do produto, que é o diferencial, e 70% dos produtos de Moda não se repetem, de uma estação para outra, são produtos novos”.
  - Um outro aspecto que dificulta o uso de TI na integração com os fornecedores é a heterogeneidade da base de fornecedores, composta, basicamente, de fornecedores de médio e pequeno porte. Além deste problema, a empresa já realizou algumas tentativas com os grandes, na linha de produtos do lar, e não funcionou. Os fornecedores não estavam preparados, logisticamente, para funcionar na velocidade que o processo demandava.
  - Mesmo com todos estes problemas, a empresa tem, nos seus projetos, o objetivo de começar, no curto prazo, aproximadamente 1 ano, um projeto de integração com fornecedores. Já existem até alguns testes experimentais, com alguns. Sendo que, esta integração, tem como foco a automatização de pontos específicos, como o envio do pedido (não a sua elaboração), o recebimento das

notas e outras questões burocráticas do processo. “Não é automatizar o desenvolvimento e os pedidos, mas, sim, automatizar etapas do processo logístico”.

- **Uso de TI no Controle de e Concessão de Crédito:**

- O uso da TI, no controle e concessão de crédito, é total e o nível de dependência da TI é altíssimo. A TI participa de todo o processo, a empresa usa a TI para analisar as informações do cliente, para definir o valor do crédito a ser concedido e para controlar o uso deste, ou seja, a compra e os pagamentos.
- O processo de análise e concessão de crédito evoluiu bastante, saindo de um processo que podia demorar semanas, para um processo que leva alguns minutos. E, na ótica da empresa, este tempo tem que ser cada vez menor, com agilidade, qualidade e segurança. Hoje, o processo de análise faz uso do conceito de *credit score*, com parametrização, de acordo com a praça que a loja se encontra, parametrização esta, que é influenciada por informações passadas, pelos gerentes. Além do *credit score*, faz uso de informações de várias bases de dados.
- A concessão de crédito, hoje no negócio, é um fator de suma importância na estratégia de negócio. Hoje, a empresa possui uma base de 7 milhões de cartões e, como já dito, 80% das vendas são realizadas através do *private label*, 4% a 5% através dos demais cartões e 15% através das demais formas de pagamento.
- O uso do *private label* faz parte da estratégia de trazer o cliente para a loja. As estatísticas mostram que o índice de renovação dos negócios, ou seja, a realização de uma nova compra, 60% das vezes ocorre nos grandes picos de pagamento do cartão. Em função disto, embora disponibilize o pagamento do cartão num banco ou através da Internet, sempre tenta e prefere que o cliente pague na loja.
- “O controle do cartão é tudo, pois através dele tenho condições de controlar o comportamento do meu cliente”. No passado, este controle era todo realizado à



mão, hoje, a empresa precisaria de uma grande estrutura, com algumas dezenas de funcionários, para realizar este trabalho, que, com a ajuda da TI, é feito com apenas 5 pessoas.

- O uso do cartão de crédito tem viabilizado um grau de fidelização dos clientes, na ordem de 40% . Clientes que possuem o cartão e o utilizam com frequência há mais de 3 anos. “Esta fidelização não é propiciada apenas pela tecnologia, mas também por tomar decisões que sejam interessantes para o cliente, que é sensível a preço e a modalidade de pagamento”.
- **Uso de TI com os Canais:** o único canal da empresa é a loja, que está totalmente integrada com a área administrativa.
- **Uso de TI para Desenvolver Novos Negócios:** a empresa tem utilizado a TI na venda de cartões vales presentes, no ambiente da Internet, que ainda é muito pouco. E na segmentação de clientes para oferecer produtos financeiros, que, em alguns casos, têm resultados interessantes.

No que se refere ao planejamento da TI, este tem que ser dividido em duas óticas: operacional e estratégico. O operacional é em função do dia-a-dia e das necessidades que vão surgindo, ao longo da operação. O estratégico é realizado em função do planejamento da empresa. No final do ano, a empresa faz o seu planejamento e a partir dele a área de TI realiza o seu, de acordo com as demandas que o negócio terá nos próximos semestres, pois a TI tem que suportar as mudanças, as novidades e as novas necessidades do negócio. A TI, hoje, participa na inauguração de lojas, no lançamento de novos produtos, nas campanhas e no crédito, além de outros processos. Sendo que “O negócio da empresa é venda de Moda, não é TI. O nosso planejamento é um subproduto do planejamento estratégico da empresa mais o seu dia-a-dia” (executivo da Empresa).

A área de TI, hoje, na empresa, está subordinada à Diretoria Financeira, possuindo duas gerências, uma de suporte e outra de desenvolvimento. “A visão de uso é estratégica, com estímulo por parte da direção” (executivo).

### 3.8. OBSTÁCULOS E FACILITADORES

O maior obstáculo ao uso da TI na empresa é a limitação dos recursos e os custos da própria tecnologia. Em termos de recursos humanos e cultura organizacional, os problemas na adoção e uso da TI ocorrem nos níveis mais baixos, em virtude da qualidade da mão-de-obra, que necessita de treinamento, o que gera custo. “No fundo tudo termina em custo” (executivo).

No que se refere aos facilitadores, estes são função dinâmica competitiva do setor, “A necessidade de reduzir custos, fazer o melhor, de forma mais barata”, que implica numa demanda pela automatização.

Ainda na linha de analisar facilitadores e obstáculos, solicitou-se aos executivos entrevistados na empresa que atribuissem notas -5 a +5 a fatores que afetam o uso da TI de forma negativa ou positiva. Os resultados são apresentados na tabela a seguir:

**Tabela 19 – Caso II: Fatores que Afetam o Uso da TI**

<b>Fatores</b>	<b>Média</b>
O Nível de Maturidade da TI na Organização	4,00
Visão de Benefício da TI	4,00
Uso de TI nos Concorrentes	4,00
Visão dos Decisores	3,67
Visão de Origem dos Ganhos no Negócio	3,67
Qualificação da Mão-de-Obra	3,33
Características do Produto	3,33
O Posicionamento da TI na Organização	2,67
TI Disponível no Mercado	2,00
Pressão dos Clientes (Barganha)	1,67
Pressão dos Fornecedores (Barganha)	1,33
Tamanho da Organização	0,33
O Ambiente Econômico	-0,67
O Nível de Informalidade do Setor	-1,67
Legislação Existente	-2,00
Custo TI	-2,33

### 3.9. OBJETIVOS E CRITÉRIOS DE INVESTIMENTO

Os objetivos de investimento da TI, hoje, são: melhorar a prestação de serviço e racionalizar os processos, visando alcançar uma diferenciação por serviço, frente ao mercado e a uma redução de custos, gerando um melhor resultado na “última linha”, ou seja, maior lucratividade para a empresa.

Embora a racionalização dos processos e a redução de custos sejam os grandes objetivos, um outro grande objetivo é o cliente. “Encantar o cliente, através da disponibilização do produto certo, a um preço certo e nas condições de pagamento que ele pode comprar”.

Os objetivos de investimentos, em cada um dos processos, foram pontuados com notas de 0 – 5. Os resultados encontram-se no Anexo IV.

Os critérios para avaliação de investimento em TI são os seguintes:

- O que o investimento de TI vai agregar ao negócio?
- Que benefício vai gerar para o meu cliente?
- As necessidades de TI, em termos de *hardware* e *software*, que precisam ser atendidas?
- Quais os ganhos de produtividade que terei?

### 3.10. TECNOLOGIAS UTILIZADAS

No levantamento das tecnologias utilizadas, solicitou-se aos executivos que dessem uma nota de 0 – 5. Zero significa que a empresa não as utilizava e 5 significa que a empresa as utilizava intensamente. O resultado encontra-se na tabela a seguir:

Tabela 20 – Caso II: Tecnologias Utilizadas

Tecnologias e Conceito	Médias
<b>Tecnologias para Automação da Loja</b>	
PDV e Código de Barra	5,00
Outras	0,00
<b>Tecnologias para Integração das Áreas Administrativas</b>	
Sistemas Integrados	5,00
Intranet	4,00
E-mail Contas: 3000	5,00
<b>Tecnologias para Integração com os Fornecedores</b>	
EDI	2,00
Extranet	2,00
<i>E-procurement</i>	1,00
E-Mail	4,00
<b>Tecnologias para Integração com Clientes</b>	
Loja Virtual	1,00
<i>Delivery</i> (Telefone, Fax)	0,00
CRM	4,50
<b>Tecnologias para Auxílio no Processo Decisório</b>	
<i>Data Mining</i>	3,00
<i>Data Warehouse</i>	4,00
<b>Conceitos ou Técnicas de ECR</b>	
Gerenciamento de Categoria	2,50
VMI e RMI (reposição contínua)	0,00
Outros	0,00

### 3.11. TI NO MERCADO E NO FUTURO

Na visão da empresa, os seus dois principais concorrentes fazem uso de TI, de forma intensiva. O uso da TI nos concorrentes tem o mesmo foco da empresa, ou seja, no *core* da empresa, não existe muita diferença de uso. Os grandes *players* usam a TI na automação da loja, controle de estoque, no crediário e no financeiro.

As ferramentas competitivas e TI, em si, começam a ficar relativamente padronizadas, o que muda entre as empresas é a forma de utilização das ferramentas e, conseqüentemente, as informações obtidas.

No que se refere aos fornecedores de tecnologias, a visão da empresa é que as soluções disponíveis no mercado ainda são caras, tanto em termos de *hardware* quanto em termos de *software*, mas o custo tem melhorado, nos últimos anos. No passado era pior. “Hoje, cabe à

organização procurar sua melhor relação de custo benefício. A empresa já consegue comprar soluções a um preço melhor, mas a TI, de uma forma geral, é cara”.

Em termos de legislação, a visão da empresa é que esta não afeta tanto o uso da TI, o que ela faz é gerar muito trabalho nos processos, no funcionamento da empresa, em virtude das diferenças regionais e das constantes mudanças. “Não é um empecilho para o uso da TI”.

Sobre o futuro da TI, no setor de Confecção, os investimentos devem se voltar para a cadeia de suprimentos, “Um abastecimento baseado numa perfeita integração entre indústria e varejo. Acredito neste sonho”, pois os Supermercados estão bem mais adiantados, como já dito, o produto facilita este tipo de ajuste, produto padronizado e não perecível, e os fornecedores são grandes e aptos.

O futuro, dentro da empresa, é um uso cada vez mais intenso, com o objetivo de prestar serviço ao cliente, encantar e reter o cliente.

#### **4. CASO 3**

Este caso foi desenvolvido junto a um grande *player* do varejo de Confecção, que na sua operação também vende produtos de Eletrodomésticos e Eletrônicos e produtos para o lar. O foco do caso é o varejo de Confecção, Moda. O levantamento dos dados foi realizado entre os meses de setembro a dezembro de 2003, através de visitas e entrevistas com os executivos da empresa, na cidade de São Paulo, e levantamento de dados secundários.

##### **4.1. A EMPRESA E SUA HISTÓRIA**

A empresa começou suas operações na metade da década de 10, no início do século passado, na cidade de São Paulo, portanto, trata-se de uma organização cuja existência é quase secular, que teve, como um de seus principais produtos, a comercialização de tecidos. Em pouco tempo, tornou-se uma grande varejista.

Na década de 30, a empresa começou ações inovadoras, no que se refere à propaganda e marketing, utilizando-se de alguns espaços, como pedras na beira das estradas, barrancos de estradas, porteiras de fazendas, para comunicar sua existência à população, que por estas áreas transitavam. Várias foram as iniciativas deste tipo, ao longo de sua história.

Uma empresa que hoje possui uma operação com mais de duas centenas de lojas, distribuídas em 7 unidades da federação, com atuação nas regiões Sul, Sudeste, e Centro-Oeste do Brasil, com aproximadamente 10 mil funcionários com qualificação no nível operacional, orientada às necessidades locais e aos processos, e um faturamento na ordem de um bilhão de reais.

O negócio da empresa é varejo, distribuído em três segmentos: ramo duro, composto de produtos Eletro Eletrônicos; ramo mole, para o lar, com cama, mesa e banho, e o ramo de vestuário, que é o varejo de Moda. Cada um destes ramos, responde a quase 1/3 da operação. O foco, do caso, será na Confecção, Vestuário e Moda.

No varejo de Confecção, o negócio da empresa é vender para toda a família (mulher, marido e filhos), produtos de vestuário, confecção para o dia-a-dia, com alguns acessórios.

A origem do negócio foi o ramo de Confecção, “sempre fomos conhecidos como uma empresa de Moda”, vendendo tecido a metro. O foco das operações da empresa sempre foram as cidades do interior e cidades emergentes. A empresa se orgulha de ser uma empresa brasileira e quase secular.

Até o início da década de 70, trabalhava, basicamente, com tecidos, mas, tendo como objetivo, atender toda a família. Aproximadamente no meio da década de 70, começou a migrar para o vestuário e produtos Eletro Eletrônicos, deixando de vender apenas tecidos.

Embora tenha a sua origem no varejo de Moda, quando este era, basicamente, a venda de tecidos, a empresa não conseguiu manter o seu posicionamento quando o negócio mudou de tecido para vestuário. Hoje, ela está querendo retomar este mercado. Na sua visão, como o seu cliente sempre foi o público feminino, as oportunidades são grandes.

Na década de 90, a empresa deixou ter o seu foco apenas em mercados pequenos, ou seja, cidades do interior, e passou a atuar em grandes centros, com um posicionamento de trabalhar com as classes C e D, com o objetivo de atender a família, o lar e a casa. “Atender as necessidades das famílias nas classes populares”.

## 4.2. MERCADO

De acordo com estatísticas da empresa, o varejo de vestuário, hoje, no Brasil, é um mercado de aproximadamente 37 bilhões de reais. Um varejo bastante competitivo, com grande *players*, de atuação nacional ou regional, como C&A, Marisa, Renner, Riachuelo, Pernambucanas, Esplanada e outras.

Este é um negócio competitivo, no qual, a competição é baseada em produto, visual (loja, exposição do produto, imagem), serviço (atendimento), preço e condição de pagamento.

É um mercado pulverizado, que também se caracteriza pela alta informalidade. Na visão da empresa, cerca de 50% do mercado é informal. “Os grandes não são informais” (executivo). Esta informalidade afeta a operação, “Tenho lojas, nas quais o vendedor ambulante vende roupa na frente da loja, com provador e tudo”.

Esta grande participação dos informais, na visão da empresa, gera uma competição desleal, em virtude dos custos das empresas formais, e tende a piorar.

A informalidade no setor pode ser, em parte, explicada pelas características do produto de Moda, que permite qualquer um produzir e vender, sem ter que realizar grandes investimentos.

Voltando a falar da pulverização, ou seja, um mercado com baixa participação do grande *player*, diferentemente do setor de Supermercados. Estes conseguiram passar a ser um ponto de atração para os consumidores e hoje, embora de forma tímida, já começam a participar também do setor de vestuário, enquanto que as grandes lojas de departamento sumiram.

Hoje, os Supermercados, embora não vendam Moda, já incomodam um pouco, pois estão vendendo produtos básicos e começam a se estruturar um pouco mais, “Pode ser que no futuro venham a vender Moda”. Hoje, o Wal-Mart é um grande vendedor de confecção, nos EUA. A saída é, cada vez mais, a diferenciação, de competir no mercado de produtos básicos. “Não é de graça que a C&A usa a imagem da Gisele” (executivo).

O futuro para este varejo, na visão dos executivos, são os novos formatos. A loja terá que ter a capacidade, o charme de atrair o cliente.

Neste mercado, esta empresa sempre foi reconhecida como voltada para o lar, não sendo a primeira opção para o consumidor, quando este pensa em Moda. Embora tenha a sua origem no setor de Moda, quando este se caracterizava como tecido, não conseguiu manter seu posicionamento, quando Moda passou a ser confecção, roupa pronta. Na visão da empresa, este é o novo desafio, ou seja, tornar-se uma opção de Moda no mercado.

Uma outra questão, que diferencia as empresas no mercado é o seu posicionamento, que pode ser o de uma empresa que compra oportunidade, ou seja, um leilão reverso ou que compra marca. Na opção por marca, existem situações, uma é ser um varejo de marcas, multimarca, com marcas de renome, a outra é construir uma marca própria. A marca própria dificulta a comparabilidade e, geralmente, permite uma margem diferenciada. O desafio é o desenvolvimento desta marca, que, no caso das grandes redes varejistas de Moda, como C&A, Renner, Riachuelo e outras, a marca é o nome da empresa, uma marca corporativa. As demais marcas, do produto, são apenas direcionadoras de fluxo, dentro da loja.

#### **4.3. PRODUTO E PROCESSO**

Confecção (vestuário) é um produto no qual o consumidor encontra muitas opções de compra, principalmente, nos grandes centros urbanos. Em cidades menores, a empresa possui um produto diferenciado, que pode ser dividido em dois grandes grupos: Moda e básicos, que, na visão da empresa, não é um mundo binário e excludente e sim “um mundo cinza” (executivo), pois, muitas vezes, as tendências da Moda influenciam os produtos básicos.

Uma outra característica do produto é que ele é perecível e está sujeito a sazonalidades. Produtos de Moda, dentro da loja, em 60 dias têm que começar a entrar em promoção, produtos com 90 dias precisam ter reduções drásticas de preços.

No que se refere à sazonalidade, na visão dos executivos da empresa, o maior problema, hoje, é que as estações climáticas já não se comportam como no passado. “Tenho problemas com o clima, não tenho mais inverno, como no passado” (executivo). Além do clima, existe a questão do gosto do consumidor, que é algo inerente ao produto de Moda. “Se o consumidor não gosta, por mais barato que esteja, ele não compra”.

Olhando, agora, para os processos críticos do negócio Moda, na visão da empresa, são os seguintes: logística, sazonalidade, sortimento (produto e preço), qualidade e crédito.



Na visão dos executivos, tudo começa a partir da definição das metas, metas, estas, que são definidas em valores financeiros, ou seja, “Vou vender X, com uma margem Y” (executivo). A partir deste ponto, a empresa começa a fazer um *drill down* destas metas, olhando como foram as vendas do ano anterior e identificando as oportunidades. Analisa-se como foi a cobertura do estoque, para avaliar o que foi perdido de vendas. “Tenho que tomar cuidado, pois os produtos que vendem podem mudar no ano seguinte”.

Partindo deste contexto, os gerentes de produtos começam a definir o seu *mix* de produtos. O *mix* é definido e concebido em função das tendências de Moda, do posicionamento da empresa, da marca e dos segmentos de atuação. São realizadas, então, pesquisas e coletas de informações, com o intuito de se construir uma previsão de demanda para cada linha de produto.

Com estas informações de previsão de demandas e metas da organização, define-se o plano de vendas que se desdobrará em: quantidade de estoque de cada linha de produto que a empresa deverá ter e, conseqüentemente, o que ela deverá comprar.

Estão, então, definidas as metas de compras, em termos de linhas de produto. A definição do produto, em si, ocorre através de um processo paralelo, que é a pesquisa e avaliação de tendências de Moda. Pesquisa, esta, que é realizada através de viagens a centros de Moda, visitas a feiras, em revistas especializadas, em vitrines de outros países, etc.

O mercado é uma fonte de informação pública e a Internet tem agilizado o acesso a ela. A empresa é que tem que ter a sensibilidade de entender e a capacidade de responder rapidamente. Pois, todos acessam, basicamente, as mesmas fontes de informação. A diferenciação não ocorre apenas através do produto, mas também de outros atributos como: atendimento, ambiente e localização das lojas. As diferenças são construídas nos detalhes, pois os produtos vendidos pelos grandes varejistas, geralmente, são variações sobre o mesmo tema.

Com o plano de vendas que se converteu em um plano de compras e com os temas definidos, o passo seguinte é o desenvolvimento e compra dos produtos, em si, junto aos fornecedores.

O projeto do desenvolvimento é fruto do planejamento da demanda e das tendências de Moda, sendo que a demanda de Moda é imprevisível, portanto, o histórico de vendas é

apenas uma informação, mas não é a informação. Na realidade, o que se precisa olhar, com bastante cuidado, é o futuro, “Existe uma questão de sensibilidade gerencial que é fundamental”.

Resumidamente, há metas de negócios que se desdobram em planos de vendas e planos de compras e há as tendências de mercado, nas quais as apostas são realizadas, é assim que o negócio e o mercado funcionam.

#### **4.4. RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES**

O relacionamento com os fornecedores de Moda, dentro da empresa, mudou ao longo dos anos. No passado, o fornecedor dizia o preço e a empresa colocava a sua margem, hoje, a relação é inversa, vê-se o que o mercado está disposto a pagar e negocia-se com o fornecedor.

A base de fornecedores da empresa é bastante heterogênea, com 2.000 fornecedores, de diversos tamanhos e com capacidades diferenciadas. A maioria dos fornecedores é pequena e muitos realizam atividades artesanais intensivas de mão-de-obra. O Brasil não possui um parque fabril de Confecção com grandes plantas, o que o país tem é um uso muito grande de facções terceirizadas, de pequeno porte.

Hoje, alguns modelos que existem no mercado internacional, como os Agentes de Negócios, têm capacidade de desenvolver e produzir em grandes quantidades, através de uma rede de fornecedores, com grandes plantas fabris, mas não é uma tendência no Brasil, pelo motivo acima citado. “No máximo, o que existe no mercado nacional são pequenos representantes comerciais”.

No processo de mudança que a empresa está passando, de se reposicionar no mercado de Moda, ela está desenvolvendo marcas próprias, com o objetivo de viabilizar margens melhores. Na construção destas marcas, o que pesa é a marca corporativa. Isto implica em desenvolver produtos e trabalhar com fornecedores que tenham capacidade de desenvolvê-los.

A relação com os fornecedores é diferenciada, de acordo com as características de cada um e com o serviço prestado. Existem os que participam mais ativamente do processo de desenvolvimento do produto, envolvendo-se com o processo de identificação das tendências de mercado e das necessidades do cliente. Por outro lado, existem fornecedores que não possuem esta habilidade e apenas produzem o que a empresa desenvolveu e definiu.

Entretanto, vale destacar que os grandes varejistas não são lançadores de Moda e, sim, seguidores. Usando as palavras de um executivo, “Fazemos releitura, engenharia reversa de produtos gerados pelas empresas lançadoras de Moda, que geralmente são menores e formadoras de opinião”.

Olhando a relação de forças entre fornecedores e varejistas, aparentemente, o poder está nas mãos dos varejistas, no caso das grandes empresas, entretanto, analisando-se, mais detalhadamente, esta relação, talvez ela não seja tão assimétrica e de curto prazo, pois não é insignificante o número de fornecedores com mais de 10 anos de negócios contínuos com a mesma empresa. Um outro aspecto, desta relação, é que o comprador, para desenvolver um bom fornecedor, tem que investir bastante tempo. Pois, fornecedores confiáveis são importantes num mercado que se caracteriza por uma alta rotatividade de produtos novos, pois a empresa corre o risco de ficar desabastecida, o que não torna tão fácil a troca de fornecedores.

#### **4.5. RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES**

O cliente da empresa é uma mulher de 25 a 40 anos, trabalhadora, com atividades profissionais fora do lar e responsabilidades dentro do lar, que possui aspirações de ter a casa bem montada. “Ela deseja ter o seu lar preparado para o domingo”.

Uma mulher quer ser notada, atendida e reconhecida como cliente, aspecto que percebe e valoriza. Uma outra característica da mulher é que ela gosta de estar atualizada quanto à Moda, mesmo que não esteja comprando, ela vai à loja, ao *shopping*, apenas para olhar.

De uma maneira geral, o cliente é fiel à marca, não possuindo rejeição ao nome. Embora a empresa não seja a primeira opção de compra, no que se refere à Moda, hoje, a mulher já não tem problema em comprar roupa na empresa. Hoje, a organização já se nivelou ao mercado, em termos de preço, qualidade e atualidade dos produtos. Ao longo do tempo, a organização já mudou o seu *mix*, de acordo com as necessidades do mercado, deixando de vender alguns produtos e passando a vender outros.

Um outro aspecto importante, além do preço, qualidade e atualidade do *mix* de produtos, é a condição de pagamento. O crédito é um facilitador, para quem tem um orçamento mensal limitado, visto que o foco são as classes sociais econômicas mais

populares. Além do que, na ótica da empresa, o crédito, no varejo de Moda, é fundamental, pois viabiliza a compra por impulso, que, geralmente, neste varejo, não é uma compra planejada e estudada como a de uma geladeira. Um outro aspecto é que ter crédito, para as classes econômicas mais baixas, é fundamental, “ter um nome é fundamental”.

Hoje, na relação com este cliente, os aspectos mais críticos são preço e qualidade do produto, aliados à condição de pagamento. O cliente deseja um produto mais barato, com qualidade e condições de ser pago. “O meu cliente não pode perder o produto na primeira lavada”.

A necessidade de se conceder crédito gerou uma nova demanda nesta relação, que é um processo ágil e confortável para o cliente e também, claro, seguro para o negócio. Características, estas, que são conseguidas através da automatização do processo. Sendo que a empresa, em virtude de ter um grande número de lojas em pequenas cidades, precisa contemplar as diferenças regionais e as singularidades locais. Para isso isto, faz-se necessário que o gerente da loja, que conhece melhor o mercado, tenha autonomia, e, por outro lado, que a loja se responsabilize pelos créditos concedidos.

Juntamente com a necessidade de viabilizar crédito e o uso do *private label* veio a oportunidade para o varejo de vender produtos financeiros. A empresa já explora estes produtos, vendendo seguro de vida, seguro de residência e extensão de garantia de alguns fornecedores, mas é algo ainda incipiente, que está aí e veio a reboque do *private label*, “Parece ser uma tendência do varejo, mas, não sei o que vai acontecer” (executivo). Afinal de contas, quando o cliente está na loja, é uma grande oportunidade para se vender produtos e/ou serviços financeiros, ou não.

A grande questão dos produtos financeiros é como a empresa encara este negócio, pois, pode correr o risco de perder o foco. “O teu negócio é vestuário tem que tomar cuidado para não confundir isto com a operação da loja, a regra é acoplar ao negócio e não mudar foco do negócio” (executivo).

Uma outra característica desta relação é o uso do auto-serviço, no qual o cliente também deseja ser atendido quando necessita de alguma ajuda, mais especificamente, quando precisa de informação.

A disponibilização de informação para o cliente, na loja, é algo necessário, sendo que o varejo ainda não encontrou um formato para isto. A falta deste formato é que torna necessária a figura do vendedor. “O varejo tem a necessidade de conseguir encontrar formas para entregar informação ao cliente sem precisar do vendedor”.

Esta relação com o consumidor, dentro da loja, encontra-se entre dois extremos: de um lado, um auto-serviço praticamente puro, como no varejo de Supermercados e do outro, o varejo sem auto-serviço, como o varejo de Calçados. Na visão da empresa, o futuro é um auto-serviço assistido, sendo que, à medida que a empresa conseguir disponibilizar mais informação para o cliente, ela poderá diminuir o contingente de vendedores. É claro, respeitando as características de cada produto, pois a venda de um produto Eletro Eletrônico, por exemplo, é uma venda mais especializada, necessitando de um vendedor.

#### **4.6. TI NA ORGANIZAÇÃO E NOS PROCESSOS**

A história da Tecnologia de Informação na empresa, é quase cinquentenária. Começa na década de 60, com os seguintes marcos:

- Década de 60: processamento *Batch* das vendas, estoque, contabilidade e folha. A empresa, na área de informática, recebia documentos e fazia a digitação.
- Década de 70: construção de um ERP em *Batch*, mais integrado. No meio da década já estava pronto, entretanto, ainda fazia uso de digitadores, em torno de 300.
- Década de 80: a empresa já começa a receber os dados para serem processados em meios magnéticos. Começa o uso de linhas privadas, com o centro de distribuição que passa a ter um pequeno CPD, ligado à estrutura central, que era a de um *mainframe*. Os depósitos, em número de 4, transmitiam informações para a estrutura central. No meio da década, esta integração com os depósitos passou a ser *on-line* e no final da década, iniciou-se a automação comercial, a empresa foi a primeira no Brasil a utilizar automação no varejo.

- Década de 90: até o meio da década, o que houve foram atualizações dos sistemas, usando a mesma arquitetura. Na segunda metade da década, a empresa sai da arquitetura de *mainframe* para a arquitetura cliente servidor, em função das necessidades do negócio, que exigiam uma maior agilidade. No final da década, já haviam sido implantados todos os servidores e construída uma rede interligando todas as lojas.
- No novo milênio: em 2001, fechamento da operação no primeiro dia útil. No passado, este gap era de 10 a 15 dias do mês seguinte. 2002, crédito *on-line*, 2003, implantação do catálogo eletrônico e do portal corporativo.

Em 2002, a empresa deu início a uma mudança de direção, que se refletiu na TI. Durante muito tempo, o foco da empresa era o produto, hoje, a empresa está, cada vez mais, focada no cliente, preocupada em melhorar o atendimento. O usuário interno dos sistemas preocupava-se com informações sobre o produto, hoje, este foco está mudando e passando para o cliente, o que não quer dizer que o produto ficou de lado.

A TI, hoje, na empresa, possui um papel estratégico, um papel de *staff*, na visão dos executivos, papel, este, que se reflete na apresentação da empresa em seu site “(...) é uma empresa totalmente informatizada, operando com tecnologia de ponta, com todas as lojas ligadas, em rede, ao escritório central”. A empresa, hoje, gasta, anualmente, algo em torno de 1,5% do faturamento com TI.

O uso da Tecnologia de Informação na empresa é, de uma forma geral, algo maduro e disseminando, os usuários sabem o que querem, já não são leigos, e são exigentes no que se refere aos recursos de *hardware* e *software*. Existem algumas áreas, como marketing, vendas, compras, logística e crédito que demandam mais serviços do que outras áreas, como contabilidade.

A área de TI, hoje, para atender a esta demanda, é dividida em cinco gerências. “Temos um time enxuto, mas uma mão-de-obra que faz a diferença”.

Na análise do uso de TI nos processos da empresa, os executivos, além de descrever o uso também atribuíram notas, de 1 a 5, sobre o atual estado de uso (1 – está ruim; 2 – tenho que melhorar, não está bom; 3 – regular; 4 – Bom e 5 – estado-da-arte). Os resultados desta análise foram os seguintes:

- **Uso de TI na Loja:**

- A loja, hoje, está toda automatizada, mas com níveis diferentes de uso da TI. Venda, teria nota 5; gestão, nota 4, pois ainda tem um gap de um dia; informações de controle (custos da loja e outras), teriam nota 3, são informações só conseguidas no final do mês.
- Na venda, existe o termômetro, que disponibiliza, a todo momento, os resultados, em relação às lojas de região, por linha de produto, mostrando a posição da loja dentro da empresa, o que permite ao gerente da loja executar algumas ações. Ainda existe o que melhorar, em termos de gestão, principalmente, nas informações de controle.

- **Uso de TI nos Processos Administrativos:**

- Os processos administrativos, referentes à parte comercial, já estão todos integrados. Nos processos da área financeira, ainda existe muito o que fazer e “fica difícil justificar o custo de um ERP para esta área”. As soluções integradas, que existem no mercado, custam milhões, “A empresa poderia gastar este dinheiro nas lojas” (executivo). Hoje, a empresa possui contabilidade, contas a pagar e a receber e crediário, integrados. Caixa e planejamento financeiro estão fora desta integração.
- Toda a área de planejamento faz uso de planilhas. Avaliando o uso da TI, as notas são: 3,5 para alocação de produtos; 4 para logística (receber, preparar e entregar); 3 para o financeiro; 4 para compras de produtos; 2 para compras de consumo; 4 para contabilidade; 3 para recursos humanos e 4 para crédito.

- **Uso de TI no Processo Decisório:**

- A empresa está começando a investir forte em BI (*Business Intelligence*) e o uso de informações, no processo decisório nas gerências operacionais, já é bastante difundido, pois os gerentes têm acesso a todas as informações necessárias através dos sistemas.

- Os níveis táticos e estratégicos ainda estão começando, portanto, as notas seriam: 4 para a gerência operacional e 3 para o tático e o estratégico.

- **Uso de TI na Integração com os Clientes:**

- Como já dito, a mudança de foco da empresa, de produto para cliente, fez com que essa passasse a se preocupar em capturar informações sobre o mesmo. Hoje, se encontra em desenvolvimento um CRM.
- A empresa, já possui uma base de dados grande sobre o cliente, que está sendo remodelada, pois foi desenhada e concebida para a questão do crédito. Esta base de dados era utilizada apenas para ações locais, com os melhores clientes, numa ótica de crédito.
- A base de dados existente não estava preparada para ser utilizada em ações de marketing. Hoje, já se encontra melhor estruturada, mas ainda é um projeto de CRM, na sua fase inicial e já existe, na empresa, uma área dedicada a este projeto.
- O projeto de CRM tem uma grande importância dentro da empresa, em virtude de dois aspectos: o primeiro, a mudança de foco de produto para cliente e o segundo é que 80% das vendas são realizadas através do *private label*, o que viabiliza a formação de uma grande base de dados e um conhecimento mais detalhado do cliente. A nota para o uso de TI é 3,5.

- **Uso de TI na Integração com os Fornecedores:**

- O nível de integração com os fornecedores de Moda é muito baixo, em virtude da dificuldade de se realizar esta integração. Dificuldade, esta, fruto das características do produto. Poucos produtos possuem continuidade, dificultando pedidos automáticos, e da falta de estrutura de TI nos fornecedores, pois a maioria deles é pequeno. Um outro aspecto que dificulta esta integração é a cultura de não passar muita informação, detalhes da coleção e do calendário de lançamento são segredos que fazem a diferença.



- Entretanto, a empresa faz uso de TI, internamente, em algumas etapas do processo na relação com o fornecedor. Como no planejamento das compras e no acompanhamento dos resultados de venda, com intuito de melhorar um ciclo de reposição, que pode ser de 30 a 90 dias. Faz uso de TI, também, no desenvolvimento do produto, com *softwares* específicos, que ajudam na montagem e definição das coleções.
- Mesmo com dificuldades, a empresa enxerga esta integração como uma necessidade a ser alcançada. Tem um projeto para viabilizar algumas etapas do processo, usando várias alternativas de integração principalmente através do ambiente da Internet, em função do tamanho dos fornecedores. Hoje, a nota para esta integração é 3, pois já existem algumas integrações em andamento, como pilotos.
- **Uso de TI no Controle de Concessão de Crédito:**
  - Faz um uso intensivo de TI, no controle e concessão de crédito. Estando muito bem posicionada, frente aos seus concorrentes, a diferença é que a empresa é conservadora na concessão de crédito, o que, por outro lado, gera uma baixa taxa de inadimplência.
  - Hoje, para o cliente novo, a empresa realiza uma análise preliminar, rápida, e libera um limite inicial de pequeno valor e, num segundo momento, depois de uma análise mais detalhada, define o limite final.
  - A situação de crédito do cliente já está disponível, no ponto de venda, autorizando, automaticamente, a compra. A nota para este processo é 4,5.
- **Uso de TI com os Canais:**
  - Como o único canal da empresa é a rede de lojas, a integração está num nível 4, pois ainda existem alguns problemas de performance e está faltando uma melhor integração, no que se refere às informações de planejamento e controle (despesas da loja).

- **Uso de TI para Desenvolver Novos Negócios:**

- Na venda de produtos de Moda não existe nada. Existe, na venda de produtos Eletro Eletrônicos, como o uso do catálogo eletrônico, em lojas em que não possuem espaço para ter estoque. Desta forma, realizando uma entrega direta, a partir do centro de distribuição. Ainda no ramo de Eletro Eletrônico, existe a venda de garantia estendida.
- Um novo negócio, no qual é grande a utilização de TI é a venda de serviços financeiros, mas também é um subproduto do *private label*.

No que se refere ao planejamento da área de TI, ele é realizado da seguinte forma: no final do ano, a área de TI faz um levantamento com os diversos departamentos da empresa, para entender que direções o negócio está tomando. A partir daí, faz um planejamento, no qual também existem propostas para o ano seguinte. As propostas são implementadas, de acordo com as decisões da diretoria. Entretanto, vale salientar, que a área de TI está sempre buscando as melhores práticas do mercado. Um exemplo disto, foi o projeto de BI, que não foi uma proposta oriunda dos usuários e sim da área de TI e outros exemplos, como a montagem de um *Call Center*, que se encontra em implementação.

O planejamento de TI precisa contemplar: as necessidades de crescimento vegetativo; as necessidades do usuário para o ano seguinte; as ofertas do mercado de TI, que podem baixar os custos da empresa e agregar valor ao negócio.

Na percepção da área de TI, o seu papel será, nos próximos anos, o de dar suporte à nova visão de negócios que a empresa possui, de se posicionar entre as maiores e melhores empresas do setor, em cada um dos seus ramos, Moda, Lar e Eletro Eletrônico.

#### **4.7. OBSTÁCULOS E FACILITADORES**

Entre os principais obstáculos ao uso da TI, destacam-se dois: primeiro, o custo da TI e segundo, os recursos humanos. O primeiro, trata dos custos das soluções, em si, que, na visão da empresa, ainda é muito alto. Os recursos humanos desdobram-se em dois aspectos: um, é manter a equipe técnica atualizada, pois isto gera custos altos. O outro, é a existência de alguns usuários que ainda enxergam a TI como uma ameaça, ou seja, têm medo de perder o emprego, “Esta visão já está mudando”.

Ainda na linha de obstáculos e dificuldades, existe a questão da qualidade das soluções que o mercado entrega, que, na sua maioria, não chegam “redondinhas”, gerando alguns problemas para a empresa. Ainda nesta linha de dificuldade, existe um aspecto, que é inerente à dinâmica do negócio: “O alvo não se congela, está sempre mudando”, portanto, as pretensões e objetivos mudam, rapidamente. Pois, a realidade do negócio é um ambiente complexo e dinâmico, que precisa ser refletido nas aplicações de TI, o que não é fácil de se reproduzir.

Na visão dos facilitadores, o principal é o novo conceito de negócio que a empresa está implantando, isto tem gerado um ambiente de portas abertas à comunicação e integração entre as áreas e tem, também, disponibilizado mais recursos e um usuário mais aberto às soluções de TI.

Ainda na linha de analisar facilitadores e obstáculos, solicitou-se aos executivos, entrevistados na empresa, que atribuísem notas -5 a +5 a fatores que afetam o uso da TI, de forma negativa ou positiva. Os resultados, são apresentados na tabela a seguir:

**Tabela 21 – Caso III: Fatores que Afetam o Uso da TI**

<b>Fatores</b>	<b>Média</b>
Visão de Origem dos Ganhos no Negócio	4,67
O Nível de Maturidade da TI na Organização	4,33
Visão dos Decisores	4,00
Posicionamento da TI na Organização	4,00
Visão de Benefícios da TI	4,00
Qualificação da Mão-de-Obra	4,00
Uso da TI nos Concorrentes	4,00
TI Disponível no Mercado	4,00
Tamanho da Organização	3,67
Características do Produto	3,33
Pressão dos Clientes (Barganha)	3,33
Nível de Informalidade do Setor	2,00
Custo TI	1,67
Legislação Existente	1,67
Pressão dos Fornecedores (Barganha)	1,33
O Ambiente Econômico	1,00

#### 4.8. OBJETIVOS E CRITÉRIOS DE INVESTIMENTO

O macro objetivo dos investimentos é atender as necessidades da empresa, que se desdobra em agilizar o negócio, melhorar o custo operacional e entregar informações precisas, num curto prazo.

Os objetivos de investimentos, em cada um dos processos, foram pontuados com notas de 0 – 5. Os resultados encontram-se no Anexo IV.

Partindo destes objetivos, os critérios para se investir ou não, são: o que é obrigatório para manter o nível de serviço, o que vai agilizar o negócio e melhorar o nível de serviço e o que vai reduzir custos.

#### 4.9. TECNOLOGIAS UTILIZADAS

No levantamento das tecnologias utilizadas pela empresa, solicitou-se aos executivos que atribuíssem uma nota de 0-5. Zero significa que a empresa não as utilizava e 5 significa que a empresa as utilizava, intensamente. O resultado, encontra-se na tabela a seguir:

**Tabela 22 – Caso III: Tecnologias Utilizadas**

<b>Tecnologias e Conceito</b>	<b>Média</b>
<b>Tecnologias para Automação da Loja</b>	
PDV e Código de Barra	5,00
Outras	0,00
<b>Tecnologias para Integração das Áreas Administrativas</b>	
Sistemas Integrados	4,00
Intranet	5,00
E-mail: 1200 contas	5,00
<b>Tecnologias para Integração com os Fornecedores</b>	
EDI	4,00
Extranet	3,00
<i>E-procurement</i>	3,00
E-Mail	3,00
<b>Tecnologias para Integração com Clientes</b>	
Loja Virtual (Eletro)	4,00
<i>Delivery</i> (Telefone, Fax)	0,00
CRM	2,00
<b>Tecnologia para Auxílio no Processo Decisório</b>	
<i>Data Mining</i>	2,00
<i>Data Warehouse</i>	2,00
<b>Conceitos ou Técnicas de ECR</b>	
Gerenciamento de Categoria	0,00
VMI e RMI	0,00
Outros	0,00

#### 4.10. TI NO MERCADO E NO FUTURO

Na visão da empresa, os seus concorrentes fazem uso intensivo de TI e o mais comum é na frente de loja. Apenas algumas empresas começam a fazer um uso mais avançado com o BI. Até o início de 2002, a empresa estava um pouco desatualizada frente ao mercado, hoje, na visão do executivo, a empresa encontra-se numa posição de uso de TI similar aos seus concorrentes diretos. “Em termos de investimento de TI, os concorrentes realizam investimentos similares aos nossos.”. Entretanto, nos últimos anos, a empresa realizou investimentos intensivos nesta área, muito superiores à sua média histórica, algo em torno de 1,5%. Estes investimentos intensivos foram resultado da nova estratégia de posicionamento da empresa, frente ao mercado, aos clientes e ao negócio, em si.

Analisando o mercado, numa visão de fornecedores de TI, as soluções ainda são caras, mas já foram muito mais. Além do custo, existe um outro grande problema: “Compro sonhos e, às vezes, recebo pesadelos”, mas isto também tem melhorado. Olhando, por exemplo, as soluções de ERP, para o varejo, estas, engessam a operação, o que levou a empresa a construir uma solução própria. As soluções de ERP tropicalizadas não atendem às necessidades fiscais e também são oriundas da indústria, “Na indústria tudo é muito quadrado”.

A legislação fiscal e tributária brasileira é uma legislação complexa, pois muda de estado para estado, tornando as aplicações de TI mais complexas e difíceis e aumentando os custos das mesmas.

Olhando para o futuro da TI, no varejo de Moda, vê-se que ela deverá ter um papel cada vez mais integrador, com uma participação, cada vez maior, nas decisões de negócio. O que implica numa TI mais focada no negócio. No passado, as soluções de TI tinham um foco muito grande na tecnologia, em si.

Em termos de aplicações, o futuro é:

- Estabelecer algum tipo de automação nos processos com os fornecedores, mas não com reposição contínua. Uma automação através de um portal, no qual os fornecedores possam ver os pedidos, agendar entregas e visualizar informações de pagamento.

- Nos produtos básicos, eventualmente, o uso de EDI.
- Aplicações que permitam ter informações mais refinadas sobre o consumidor.
- Ferramentas que ajudem na análise de vendas.

O foco da TI no negócio é fruto de uma necessidade cada vez maior de entender a empresa e o negócio, em si, condição necessária à sobrevivência da organização. Uma outra questão é o nível de exigência, por parte dos clientes, que também deverá ser cada vez maior.

## **5. CASO IV**

Este caso foi realizado junto a um varejista, de grande porte, no estado Ceará, com atuação na região Nordeste, Sudeste e Centro Oeste do Brasil. As entrevistas foram realizadas com os diretores e gerentes da empresa, no período de julho a novembro de 2003.

### **5.1. A EMPRESA E SUA HISTÓRIA**

A empresa, em estudo, faz parte de um grupo empresarial que atua no ramo de Confecções. A primeira loja do grupo foi inaugurada no final da década de 40, possuindo, hoje, mais de 30 pontos de venda, distribuídos em 10 unidades da federação e em 17 cidades, com aproximadamente 1.800 funcionários e um faturamento na ordem de 200 milhões de reais.

As suas lojas trabalham com um *mix* de produtos, composto por tecidos, confecções feminina, masculina, infantil, bebê, lingerie, decoração, cama, mesa e banho, calçados, perfumaria, CDs, acessórios, relógios, artigos para viagem e celulares. Historicamente, o grupo tem o seu foco em Confecção. A primeira loja, na década de 40, era especializada em tecidos. A empresa desenvolveu uma solução de automação: comerciar, com código de barra, para a venda de tecidos no metro, solução, esta, que é utilizada até hoje. Embora a venda de tecidos seja cada vez menos representativa frente à venda de produtos de Moda.

### **5.2. O NEGÓCIO**

Para os executivos, o negócio da empresa é Moda, é vender um sonho. Nas palavras de um deles: “Vendo a idealização da forma que uma pessoa vai se apresentar”. Sendo assim, o

desafio da empresa é conseguir entender um anseio não revelado, logo, a loja precisa saber atender a estes anseios.

As lojas estão divididas em departamentos, que são subdivididos em linhas, que, por sua vez, são constituídas por produtos. Esta estruturação da loja reflete-se no código de barra dos produtos.

Ainda falando da loja, este é o espaço que a empresa tem para atender e conquistar o cliente, pois, neste negócio, existe pouca chance de se recuperar um cliente. Este é disputado, a todo momento, pelas várias opções ofertadas pelo mercado. Isto tudo faz com que este seja um negócio nervoso e dinâmico, em todos os níveis da organização, até na alta direção.

Falando um pouco mais dos recursos humanos, o quadro de funcionários, como já dito, na ordem de 1.800, possui uma formação heterogênea. No nível operacional da loja, o quadro melhorou nos últimos anos, pois a empresa só admite com o segundo grau e conhecimentos em informática, o que facilita o uso dos sistemas. No nível operacional da matriz, existem dois tipos de funcionários: o primeiro, é o peão, cujo nível de exigência é o primeiro grau. Já no escritório, exige-se que esteja, pelo menos, cursando uma faculdade. No nível gerencial, a média gerência tem que ser formada e, na alta, cada vez mais, os funcionários estão fazendo pós-graduação.

### **5.3. MERCADO**

A empresa, na visão dos executivos, encontra-se num mercado competitivo, no qual o preço pode ser um fator determinante, dependendo da classe econômica do cliente. No caso do mercado em que a empresa atua, existe uma guerra de preços, na qual está concorrendo com a loja da esquina e com as grandes cadeias. Sendo assim, na visão da empresa, não existe um principal concorrente, pois, embora existam as grandes cadeias, como C&A, Renner e outras, isto não quer dizer que em mercados nos quais estas empresas não atuam não existem concorrentes.

Este é um mercado que se caracteriza por ser bastante pulverizado, pois mesmo as grandes cadeias não possuem fatias significativas, “não tem ninguém com mais de 3% do mercado”. O que tem ocorrido, nos últimos anos, é a entrada de novos *players*, que, tradicionalmente, não atuavam neste mercado, como a rede de Supermercados, que, vagarosamente, está comendo fatias deste varejo.

Ainda falando deste mercado, pode-se dizer que ele é relativamente regionalizado, mesmo as grandes redes concentram-se mais em determinadas regiões. Neste caso, embora existam lojas nas regiões Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste, a sua maior presença é na região Nordeste. Além disto, existe uma regionalização, no que se refere ao comportamento de consumo, pois cada cidade possui características próprias, o que torna difícil a padronização das lojas e dos produtos.

#### **5.4. PRODUTO E PROCESSO**

Neste negócio, regionalizado e sazonal, os processos mais críticos são a logística, que compreende desde a escolha do fornecedor até a colocação do produto na loja. O processo de compras e, junto com ele, o processo de desenvolvimento, no qual, o gerente de produtos desenvolve conjuntamente com o fornecedor. E um outro processo crítico é o de vendas.

O produto é diferenciado, na medida em que a Moda está sempre mudando. É um produto sazonal, com duas coleções por ano. No caso da região Nordeste, os produtos não mudam tanto de uma estação para outra. Na realidade, as empresas que atuam nesta região usam esta terminologia muito mais para “falar a mesma língua” do resto do Brasil.

Por ser um produto de Moda e sazonal, ele é perecível, no sentido de que a Moda muda e, desta forma, o produto já não serve para o consumidor. Afinal de contas, “Uma novela pode mudar as cores da Moda”. Em virtude desta perecibilidade, a empresa possui uma política de *markdown*, na qual, quando um produto faz 90 dias na loja, ele começa a sofrer descontos no preço de venda, pois, até 120 dias é possível se conseguir vender um produto.

O produto também se caracteriza por ser facilmente substituído, na medida em que compro um similar, pois, na maioria das vezes, não consigo comprar um idêntico. Para tornar o produto diferenciado, agrega-se valor através dos estilistas, que trabalham nas lojas, desenhando modelos para os clientes, no caso dos tecidos.

As compras, junto aos fornecedores, são realizadas a partir das metas de crescimento da empresa, ou seja, metas de vendas. Metas, estas, baseadas nas vendas passadas e nas premissas de crescimento da economia. Logo estabelecidas as metas de crescimento e as de vendas, definem-se as metas de compras.



## 5.5. RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES

O poder de barganha dos fornecedores é variável, dependendo da linha do produto. Quando os produtos são da linha de cama, mesa e banho, por exemplo, os fornecedores são grandes, portanto, possuem muito mais poder. No caso da Confecção, mais especificamente Moda, o poder de barganha da empresa é muito grande, pois este é um mercado de vários fornecedores pequenos e médios.

No caso da empresa, hoje, na área de Confecção, são cerca de 300 fornecedores, dos quais, 100 representam 70% das compras e, individualmente, nenhum deles é grande. Hoje, as vendas de Confecção e acessórios representam mais de 60% da operação.

Neste relacionamento com o fornecedor, vale destacar, o processo de produção, que começa com a visita dos gerentes às feiras de Moda, para identificar as tendências. O passo seguinte é desenvolver o produto com os fornecedores, que o confeccionam, o produto é aprovado e, então, ocorre a entrega. O processo todo, no caso, dura algo em torno de 8 meses. O papel do estilista é muito mais para a questão da tendência das cores. A modelagem quem faz é o fornecedor que, em alguns casos, faz uma cópia do produto, da peça que foi, por exemplo, comprada na Europa. Pois, na realidade, a empresa não faz Moda ela acompanha a Moda, reproduzindo-a.

## 5.6. RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

O cliente da empresa tem o seguinte perfil: são mulheres de 25 a 38 anos, com uma renda familiar de 1 a 8 salários mínimos. Pelas características do mercado, este é um cliente com um nível de fidelidade muito baixo. Para ele, a loja oferece um auto-serviço assistido, ou seja, ele chama o vendedor quando precisa de alguma ajuda.

É um cliente para o qual a concessão de crédito é muito importante. Em virtude disto, justifica-se um *private label*, através do qual são realizadas 75% a 80% das vendas. Em virtude destes aspectos, a empresa, na sua relação com o cliente, preocupa-se, cada vez mais, em agilizar este processo de atendimento e concessão de crédito. Dentro deste relacionamento, de venda de produtos de Confecção e concessão de crédito, a empresa está começando a vender outros produtos, como seguros.

Na relação com o cliente, o ambiente WEB não é utilizado para a venda de produtos, mas, sim, para disponibilizar informação e alguns serviços do cartão de crédito, como solicitação do cartão, segunda via do cartão e segunda via do boleto de pagamento. Pois, na visão da empresa, os seus clientes não são usuários intensivos da Internet.

### 5.7. TI NA ORGANIZAÇÃO E NOS PROCESSOS

A história da TI, na empresa, começa por um uso modesto na retaguarda da empresa e que foi incrementado com o uso dos PDVs, por parte lojas.

Em 1992, a organização começou a implantação de um ERP, com os módulos de compras, vendas e logística. O processo, de amadurecimento da solução, foi de aproximadamente 4 anos. E, hoje, em virtude das novas necessidades, a empresa está num processo de implantação de um novo ERP, em fase de conclusão.

Mesmo com todas estas inovações, na visão de alguns executivos, a TI possui um papel operacional e gerencial. Gerencial, no sentido de que a operação não vive sem a TI, numa nota de 0 a 5, a empresa teria nível 4 de dependência. Papel este, que se reflete no seu posicionamento dentro da empresa, que é uma gerência e não uma diretoria, subordinada à diretoria administrativa.

A área de TI, hoje, é composta por 17 funcionários, sendo 2, com nível superior, 3 cursando e os demais, com segundo grau. Os gastos de TI, hoje, são na ordem de 217 mil reais por mês, aproximadamente 2,6 milhões de reais, ou seja, 1,3% do faturamento da empresa.

Na visão de seus executivos, a TI já é algo relativamente disseminado, mas, ainda precisa ter o seu uso mais difundido e incorporado aos processos da empresa. Na loja, já faz parte do dia-a-dia; nos níveis de média gerência, ainda existem alguns usuários refratários e, na alta gerência, as pessoas são bem mais acessíveis ao uso da TI.

Analisando o uso de TI, nos diversos processos da empresa, a situação é a seguinte:

- **Uso de TI na Loja:** na loja, a empresa tem um nível bastante similar aos seus concorrentes, com o uso de *checkouts* automatizados, coletores de dados, automação, *credit score* na concessão de crédito e autorização no próprio *checkout*.

- **Uso de TI nos Processos Administrativos:** a empresa encontra-se com uma ferramenta satisfatória, que atende a um número significativo dos processos administrativos, com um nível razoável de parametrização dos processos. Como o ERP é bastante abrangente, faz-se pouco uso de outros sistemas, portanto, a empresa, hoje, possui um bom nível de integração dos seus sistemas.
- **Uso de TI no Processo Decisório:** neste ponto é que a empresa ainda faz pouca utilização da TI, no negócio. Basicamente, usa uma ferramenta de extração de dados do ERP e toda a avaliação dos resultados e planejamento são realizados através de planilhas.
- **Uso de TI na Integração com os Clientes:** quase não existe, a não ser o site, que é, basicamente, institucional. A empresa não faz uso de nenhuma ferramenta de CRM.
- **Uso de TI na Integração com os Fornecedores:** utiliza-se, basicamente, a troca de arquivos, para a emissão da etiquetas dos produtos. Não fazendo uso de EDI ou WEB EDI.
- **Uso de TI no Controle de Concessão de Crédito:** a empresa faz uso da terceirização, pois a solução de ERP adotada não contempla este processo. Todo o processo de análise de crédito e processamento do cartão é realizado por terceiros. No futuro próximo, algo em torno de 6 a 12 meses, esta solução permitirá, à empresa, fazer uso de informações para a realização de campanhas, junto aos clientes.
- **Uso de TI com os Canais:** na visão de que o único canal são as lojas, a empresa possui o crédito, estoque, pessoal e processos fiscais, com processamento *on-line* e os *checkouts* com processamento *Batch*.
- **Uso de TI para Desenvolver Novos Negócios:** não utiliza.

No que se refere ao planejamento da TI, dentro da empresa, este é feito em decorrência do planejamento da área comercial, que reboca as demais áreas. Com base nos planos de compras, vendas e aberturas de novos pontos comerciais, é que a área de TI realiza o seu planejamento, com o objetivo de suportar e atender os planos da área comercial.

## 5.8. OBSTÁCULOS E FACILITADORES

Para a empresa, o principal obstáculo ao desenvolvimento da TI, na organização, é o seu custo e a falta de linhas de crédito, que viabilizem esta adoção.

Além do aspecto citado, existem outros, como a falta de envolvimento dos usuários na adoção, em alguns casos, até mesmo sendo refratário e o posicionamento da alta direção frente a este comportamento, muitas vezes, defendendo este usuário, o que deixa a área de TI sem credibilidade.

Um terceiro aspecto é a prioridade dos investimentos, que tem como foco principal a área comercial.

Por outro lado, existem alguns facilitadores, como a necessidade, em si, que está mudando a visão dos acionistas, que passam a olhar os investimentos em TI, com outros olhos.

Na análise dos facilitadores e obstáculos, solicitou-se, aos executivos, que atribuíssem notas -5 a +5 a fatores que afetam o uso da TI, de forma negativa ou positiva. Os resultados são apresentados na tabela a seguir:

**Tabela 23 – Caso IV: Fatores que Afetam o Uso da TI**

Fatores	Média
Visão Benefícios da TI	5,00
Visão dos Decisores	3,50
O nível de Maturidade da TI na Organização	3,50
Posicionamento da TI na Organização	3,50
Qualificação da Mão-de-Obra	3,50
TI Disponível no Mercado	3,00
Visão de Origem de Ganhos no Negócio	2,50
Uso da TI nos Concorrentes	2,50
Pressão dos Clientes (Barganha)	2,50
Características do Produto	1,50
Tamanho da Organização	0,50
Pressão dos Fornecedores (Barganha)	0,00
Legislação Existente	-0,50
Nível de Informalidade do Setor	-2,50
Custo TI	-3,50
O Ambiente Econômico	-3,50

## 5.9. OBJETIVOS E CRITÉRIOS DE INVESTIMENTO

Os objetivos dos investimentos em TI, hoje, são: agilizar o processo de venda, na frente de loja; permitir um processo de compra mais eficiente; ter processos de logística mais eficazes e obter informações que permitam gerenciar os processos e os produtos, na operação da empresa.

Os objetivos de investimentos, em cada um dos processos, foram pontuados com notas de 0 – 5. Os resultados encontram-se no Anexo IV.

Como toda organização, os recursos são escassos, portanto, ao se analisar os investimentos, a empresa avalia o que está deixando de ganhar ou perder, em virtude da deficiência do processo e, conseqüentemente, o ganho de eficiência que o investimento pode trazer. Um outro critério, a ser analisado, é o que pode ser melhorado ou que tipo de problema será resolvido com o investimento. A grande dificuldade é que, em algumas situações, é muito difícil medir o retorno e a empresa não possui nenhuma ferramenta e/ou processo formal para fazê-lo.

## 5.10. TECNOLOGIAS UTILIZADAS

No levantamento das tecnologias utilizadas pela empresa, solicitou-se, aos executivos, que dessem uma nota de 0 – 5. Zero significa que a empresa não as utilizava e 5 significa que a empresa as utilizava, intensamente. O resultado encontra-se na tabela a seguir:

**Tabela 24 – Caso IV: Tecnologias Utilizadas**

<b>Tecnologias e Conceito</b>	<b>Média</b>
<b>Tecnologias para Automação da Loja</b>	
PDV e Código de Barra	5,00
Outras: Coletores	3,00
<b>Tecnologias para Integração das Áreas Administrativas</b>	
Sistemas Integrados	4,00
Intranet	3,50
E-mail	4,00
<b>Tecnologias para Integração com os Fornecedores</b>	
EDI	0,00
Extranet	3,00
<i>E-procurement</i>	0,00

<b>Tecnologias e Conceito</b>	<b>Média</b>
E-Mail	4,50
<b>Tecnologias para Integração com Clientes</b>	
Loja Virtual	0,00
<i>Delivery</i> (Telefone, Fax).	0,00
CRM	0,00
<b>Tecnologia para Auxílio no Processo Decisório</b>	
<i>Data Mining</i>	0,00
<i>Data Warehouse</i>	1,50
<b>Conceitos ou Técnicas de ECR</b>	
Gerenciamento de Categoria	0,50
VMI e RMI (reposição contínua)	0,00
Outros	0,00

### 5.11. TI NO MERCADO E NO FUTURO

A visão dos executivos, sobre o uso de TI pelos concorrentes, é baseada no que a mídia divulga, pois, como um dos executivos falou, “não conversamos com os diretores de tecnologia dos concorrentes”. Partindo, então, das informações publicadas, a visão da empresa é que o mercado tem investido em TI nos processos de logística e distribuição, com algumas incursões no Comércio Eletrônico. E, analisando a empresa, frente aos concorrentes, a visão é de que a organização está num estágio anterior, atrás das grandes organizações do setor.

As tecnologias com mais evidência, hoje, são as voltadas para o ambiente da Internet e Integração com os fornecedores. Uma outra questão, no que se refere ao mercado, é que o custo ainda é muito alto, principalmente para a empresa em estudo, na ótica de seus executivos. Quanto à legislação vigente, esta não afeta muito o uso da TI.

Numa visão de futuro do uso da TI, dentro da organização, deverá haver um uso mais intensivo e começarão a investir no uso de tecnologias como CRM e *Data Warehouse*. Uma outra tendência é a busca por tecnologias mais baratas, como o *software* livre. Na empresa, nos últimos anos, se investiu bastante neste sentido, “trocamos 500 terminais por micro, usando Linux. Colocamos Linux nos servidores e adotamos *Open Office* nas estações dos usuários da área administrativa. O uso do *Microsoft Office* ficou restrito a casos específicos” (executivo).

Extrapolando esta visão de futuro para o setor, a empresa não vê grandes novidades no curto prazo. Pois, tecnologias, como Comércio Eletrônico, ainda são muito pouco utilizadas no setor. O que deverá ocorrer é um maior número de empresas utilizando mais tecnologia, entretanto, ainda num nível de utilização básico, nada muito sofisticado.

## **6. CASO V**

Este caso foi realizado junto a um varejista, de médio porte, no estado Ceará, e as entrevistas foram realizadas com os diretores e proprietários da empresa, no final do ano de 2003.

### **6.1. A EMPRESA E SUA HISTÓRIA**

A Empresa em estudo é uma organização do varejo de Moda, do estado do Ceará, que além de vender para o consumidor também vende para lojistas de outras regiões, através de representantes, e para “sacoleiras”. Atuando com duas linhas de produtos, uma linha popular e uma linha mais sofisticada, voltada para o mercado *teen*. Partindo desta visão, a organização define-se como um varejista, que possui operações de atacado. A operação de varejo tem como objetivo tornar-se uma franquia.

A Organização possui 6 lojas, sendo 2 voltadas para os produtos mais sofisticados, vendendo, exclusivamente, para o consumidor final; 3 voltadas para as sacoleiras e lojistas e uma loja com vendas para o consumidor final, lojistas e sacoleiras. Além das lojas, a empresa possui representantes em diversos estados. Esta estrutura, hoje, gera um faturamento na ordem de 40 milhões de reais ao ano.

Trata-se de uma estrutura societária, fechada, com 200 funcionários, na sua maioria operários, com uma qualificação não muito boa. No nível gerencial, de média e alta gerência, a empresa possui um quadro de bom nível. A área de TI é composta, basicamente, por dois funcionários, de cunho operacional, pois todo o desenvolvimento e suporte é terceirizado.

### **6.2. O NEGÓCIO**

O negócio caracteriza-se por se diferenciar do mercado na sua forma de atuação, tanto nas operações com o consumidor, quanto na operação com os lojistas. Na primeira, diferencia-se através de um produto elaborado e na segunda, através de uma rede de

representantes, que visitam os lojistas, pois, tradicionalmente, as empresas da região produziam suas coleções e esperavam que os lojistas e sacoleiras fossem visitar suas lojas de pronta entrega. Esta mudança, na forma de trabalhar, tem gerado bons resultados.

O negócio da empresa é criar, produzir, distribuir e vender produtos de Moda, para um mercado mais sofisticado e para pequenos lojistas e sacoleiras.

No negócio de produtos mais sofisticados, com venda direta ao consumidor, as lojas, hoje, funcionam como um grande laboratório, com o objetivo de lançar uma franquia da marca que já é sucesso no mercado local, com pouco tempo de existência, pois esta operação tem apenas dois anos de vida e, no último ano, cresceu quase 200%.

Uma outra característica do negócio é a sua sazonalidade, pois, de acordo com informações dos executivos da empresa, “tenho sazonalidades específicas do estado do Ceará, os meses de abril e outubro são meses importantes, em virtudes das feiras que acontecem em Fortaleza”.

### **6.3. MERCADO**

É um mercado pulverizado, com um grande número de empresas pequenas, com um faturamento médio de 150 mil reais por mês, caracterizado por ser um mercado com um alto grau de informalidade, no qual, 60% das vendas não são formais, no sentido fiscal da palavra.

Uma outra característica deste mercado é a sua competição não muito ética, pois, parafraseando um dos executivos da empresa, “desenvolvo a minha coleção, desde a pesquisa de tendências, escolha da matéria-prima e produção e alguém vem e sai copiando”. Este tipo de concorrência é a mais problemática, pois vende mais barato em virtude de não ter nenhum custo de desenvolvimento, o único custo foi “o de ir a minha loja e comprar algumas peças e montar uma coleção toda, baseada no produto que desenvolvi”.

Para evitar este tipo de concorrência, na linha de produtos mais sofisticados, são lançadas quatro coleções, ao longo do ano. Cada coleção é colocada no mercado ao longo de três meses. Na linha de produtos com um grau de sofisticação menor, a empresa lança uma média de 70 novos modelos por mês. Pois, a Moda é algo dinâmico, que precisa ter velocidade.



Uma outra característica deste mercado é que o Ceará não é considerado um lançador de Moda e sim um mercado produtor. Com esta visão, as empresas geralmente não desenvolvem coleções e sim, na sua grande maioria, o que fazem é copiar e, desta forma, as lojas ficam, basicamente, com a mesma cara. Hoje, no Brasil, os pólos lançadores de Moda são os estados de Minas Gerais e Goiás.

Na visão de um dos executivos, uma boa parte do mercado “está preocupado apenas em ganhar dinheiro, mesmo que seja copiando, as empresas não tem orgulho de criar os seus produtos”. Neste contexto, todo mundo é concorrente de todo mundo, e, assim, não conseguem se organizar e “Ninguém senta à mesa para conversar”.

Os concorrentes diretos mais fortes são operações locais, além das grandes empresas nacionais, sendo que estas, geralmente, trabalham para um público de faixa de renda mais baixa, no caso dos produtos mais sofisticados e não vendem para sacoleiras e lojistas.

#### **6.4. PRODUTO E PROCESSO**

Como já dito, anteriormente, o mercado é dinâmico, com sazonalidades, desta forma, o produto é perecível, sua vida útil na loja é de, no máximo, 90 dias, após este prazo, deixa de ser novidade.

A Empresa trabalha com dois tipos de produtos: um mais sofisticado, rico em detalhes, mais caro de ser produzido e voltado para o mercado consumidor mais sofisticado, de maior poder aquisitivo. O segundo tipo de produto é mais simples, mais rápido de ser desenvolvido e para um público menos sofisticado e muito mais interessado na comercialização do produto.

Neste ambiente, os processos mais críticos são os de produção e os financeiros. O processo produtivo precisa ser diferenciado por produto. Para os mais sofisticados, a empresa trabalha com o conceito de coleção, com pesquisa de tendências, cores, insumos e uma coleção de 80 itens. Este processo todo leva, cerca, de 150 dias. Enquanto que, no produto mais popular, os lançamentos são semanais e o ciclo de produção é de 30 dias, não existindo o conceito de coleção e, sim, cada produto é algo isolado. A decisão de quanto vai ser produzido é o decisor que avalia, quando da aprovação da peça.

Estes prazos fazem com que, dentro da loja, voltada para o consumidor e de produtos sofisticados, sejam encontrados itens de duas ou três coleções, distribuídas num estoque de, aproximadamente, 1.500 peças e com cerca de 80 a 100 modelos.

No produto sofisticado, a empresa não tem estoque de produto acabado, pois o que é produzido vai para a loja. Já na linha de produtos mais comuns, existe o estoque, pois a loja é de pronta entrega.

Ainda falando sobre o processo produtivo, além da produção interna, a empresa também trabalha com o conceito de facção. Ao todo, são cerca de 20 facções, exclusivas. Em 90% delas, o maquinário é da empresa e foram formadas por ex-funcionários, gerando, desta forma, emprego indireto para mais 150 pessoas, pois, na facção, geralmente, trabalha a família, como um todo, pai, mãe e filhos.

Voltando a falar sobre a perecibilidade, vale salientar, que um produto de Moda não é produzido mais de uma vez, a não ser que seja um produto básico, que não é Moda, como por exemplo, uma calça jeans tradicional.

No conceito de coleção, a empresa faz apostas nas tendências, sendo que esta aposta tem que ser dosada, na realidade, a organização está, o tempo todo, testando produtos, ou seja, olhando o mercado, produzindo e avaliando os resultados. A demora na identificação do fracasso de uma tendência significa encalhe de produto.

Quando o produto não é bem recebido no mercado, o primeiro passo é realizar uma transferência, de uma loja para a outra, e o que sobrar vai para um processo de promoção, ou seja, uma remarcação de preço e um trabalho de incentivo, junto aos vendedores e gerentes, para a venda do produto. A empresa não gosta de trabalhar muito com o conceito de liquidação, pois, na visão da organização, uma loja com grande quantidade de liquidações tem a sua imagem afetada, de forma negativa. Os clientes já sabem que a empresa faz apenas duas grandes liquidações no ano, uma no início e outra no meio.

A avaliação do mercado é muito mais sensibilidade do decisor, auxiliado por informações dos gerentes e dos vendedores, pois, a empresa usa muito pouco o histórico de venda. O histórico é muito mais para tentar prever as sazonalidades do mercado, ou seja, as épocas em que se vende mais e se vende menos, do que para lançar um produto, pois cada produto é singular, possuindo um contexto de concepção própria.

O produto é facilmente substituído, no sentido de que existem centenas de lojas de Confecção no mercado, mas, se por acaso o consumidor se apegar à marca, o produto torna-se único, foi um pouco que aconteceu com a marca dos produtos mais sofisticados, voltados para o público *teen*.

No que se refere aos processos financeiros, a maior preocupação é gerenciar bem o fluxo de caixa, em virtude da empresa absorver o custo do ciclo de produção e da concorrência, com as empresas que oferecem prazos longos e financiam as vendas. A organização, hoje, trabalha, nas vendas para o consumidor, com os prazos padrões, oferecidos pelos cartões de crédito e com cheques pré-datados. O nosso prazo médio, no varejo, é de 33 dias. “E o que é mais curioso, que já tentamos aumentar o prazo de pagamento, para as vendas dos produtos mais sofisticados, e isso não se refletiu em aumento de vendas”.

Em termos de serviço agregado ao produto, a empresa identifica a qualidade do processo de criação e ambientação da loja, no caso dos produtos para o público *teen*, ou seja, os mais sofisticados.

## **6.5. RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES**

O número de fornecedores da empresa é relativamente pequeno, algo em torno de 12, dos quais, 3 deles representam 70% das compras. Pois, o maior volume de compras concentra-se em jeans e malhas. Na compra dos jeans, geralmente, compra-se o jeans sem cor para depois tingi-lo, de acordo com as tendências do mercado.

Além dos fornecedores de jeans e malhas, existem os de aviamentos, que participam do processo de desenvolvimento do produto, produzindo, em alguns casos, aviamentos exclusivos. Com este tipo de fornecedor, que geralmente é um representante, a empresa possui problemas de confiabilidade e ética, pois eles também atuam nos concorrentes e, às vezes, chegam a vender produtos que, teoricamente, seriam exclusivos.

No que se refere ao poder de barganha, frente aos fornecedores, é relativamente pequeno e, muitas vezes, limita-se à negociação de prazo de pagamento, principalmente com os grandes fornecedores de jeans e de malhas e, em alguns casos, até com os de aviamentos.

## 6.6. RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

A empresa possui dois tipos de clientes, os dos produtos mais comuns e de produção em escala, que são as sacoleiras e pequenos varejistas. O cadastro destes, hoje, é composto por 10 mil cadastrados, sendo que, apenas 3 mil podem ser considerados como clientes ativos. Destes, 100 representam, aproximadamente, 20% das vendas, não existindo nenhum que seja um comprador com grande representatividade. O ticket médio, neste tipo de venda, é de R\$ 1.200,00. O relacionamento com este cliente, hoje, na sua grande maioria, ocorre através dos representantes, num total de 22 distribuídos, em diversos estados.

O segundo tipo de cliente é o consumidor final, que é o alvo dos produtos mais sofisticados. Este consumidor, hoje, é exclusivamente feminino, pertencente às classes A e B e na faixa etária de 14 a 25 anos. O ticket médio de cada venda é de R\$ 120,00, composto, geralmente, por 3 peças. Repetindo esta compra, num prazo médio de 40 a 60 dias, e, em alguns casos, de 30 em 30 dias.

Em virtude da faixa etária do nosso cliente, é possível dividi-lo em dois segmentos: um cliente que é independente financeiramente e o que é dependente. O primeiro, passa na loja e compra, sempre que gosta do produto. O segundo, passa na loja, experimenta e separa, para depois trazer um familiar que compre o produto. A este respeito existem histórias interessantes, como:

“Uma mãe veio na loja com a filha e fez uma compra de um valor expressivo e saiu dizendo que, da próxima vez, ela viria com o pai, pois ela acabava comprando mais do que devia. Num segundo momento, a filha, num fim de semana, veio com o pai e este, muito tranquilamente, ficou lendo jornal e tudo que a filha experimentava e perguntava como estava, o pai dizia que estava bonito. Ao final da compra, o pai se assustou com o valor de 1000 reais e a filha: mas papai, o senhor disse que tudo estava bonito! Depois de muita negociação, a filha retirou algumas peças e o pai pagou 800 reais. Mas antes de sair, a filha pediu que vendedora deixasse algumas peças reservadas, depois, voltou com a avó e levou as peças restantes”. (executivo da Empresa)

O cliente, do produto mais sofisticado, identificou-se com ele. Um produto que hoje possui uma personalidade, que pode ser descrito “Como uma garota irreverente, que curte a vida, descompromissadamente e descontraidamente e é magra e malhada”. Este perfil se reflete na concepção dos produtos que possuem baixa numeração e são voltados para o público jovem, pois, caso contrário, se fosse comprado por pessoas gordas e de mais idade, o público perderia a identificação. Esta personalização do produto se reflete, também, na

ambientação da loja, “Minha filha diz que o produto fica muito mais bonito quando está na loja”.

## 6.7. TI NA ORGANIZAÇÃO E NOS PROCESSOS

A área de informática na empresa é composta por dois funcionários, que dão suporte a um sistema antigo, desenvolvido em Clipper e que, de acordo com os executivos da empresa, atende, de forma precária, a área de controle de vendas, estoque e faturamento. O sistema, hoje, consegue, basicamente, realizar operações de controle, não permitindo realizar demonstrações de resultados e análises do negócio. Toda e qualquer análise e/ou planejamento é realizada através do uso de planilhas Excel.

O uso da TI é basicamente operacional, entretanto, o grau de dependência de TI para a operação da empresa, numa nota de 1 a 5, de acordo com os executivos, seria 4. Pois, se os sistemas forem desligados, a empresa pára. A única área da empresa que não faz uso dos sistemas é a área de criação, entretanto, usa *softwares* específicos no design de seus produtos.

Analisando o uso da TI, nos diversos processos da empresa, a situação é a seguinte:

- **Uso de TI na Loja:** a dependência da loja é total, pois os processos de venda, controle de estoque, troca, consulta à Serasa e fechamento de caixa são realizados através do sistema, hoje existente.
- **Uso de TI nos Processos Administrativos:** todas as operações são executadas através de três sistemas: os sistemas de vendas, estoques e financeiro; sistemas de folha de pagamento e a contabilidade. Sendo que funcionam, de forma isolada, não havendo nenhum tipo de integração, o que inviabiliza a realização de avaliações mais sofisticadas da empresa.
- **Uso de TI no Processo Decisório:** atualmente, a única ferramenta disponível e utilizada são as planilhas eletrônicas.
- **Uso de TI na Integração com os Clientes:** utiliza muito pouco o e-mail e o ambiente da Internet, o site, é utilizado de forma institucional.
- **Uso de TI na Integração com os Fornecedores:** não existe nenhum tipo de integração, no máximo e-mail. Mas este é um objetivo, para os próximos anos, num

horizonte de 2 anos. Valendo salientar, que os grandes fornecedores têm estrutura para isso, a deficiência estrutural é da empresa.

- **Uso de TI no Controle de Concessão de Crédito:** faz uso dos cartões de crédito, pois não possui cartão próprio, nem crediário e, no caso de cheque pré-datado, usa os serviços da Serasa. No caso de compras, por parte dos varejistas, verificam-se as duplicatas, em aberto, no sistema financeiro.
- **Uso de TI com os Canais:** entendendo que os canais seriam os representantes, não se utiliza nada. No futuro, a idéia é que cada representante venha a ter um Palm, com informações dos clientes e que seja atualizado, periodicamente.
- **Uso de TI para Desenvolver Novos Negócios:** a empresa não utiliza e, como já dito, o ambiente WEB é meramente institucional. Não colocando, sequer, informações das novas coleções, em virtude do medo de cópia dos modelos, por parte dos concorrentes.

A empresa, atualmente, está passando por um processo de reestruturação da área de TI, num processo de avaliação e aquisição de um ERP e de soluções para controle e acompanhamento da produção, estimando gastar algo em torno de 30 a 40 mil reais, por mês, nos próximos 12 meses.

No que se refere a planejamento de investimentos em TI, não existe um planejamento formal e, sim, os investimentos são avaliados e realizados, de acordo com as necessidades da organização.

## 6.8. OBSTÁCULOS E FACILITADORES

Na visão dos executivos, o maior problema é encontrar uma solução que atenda às necessidades de uma operação de Confecção. Pois, a empresa já avaliou soluções de vários fornecedores locais e não encontrou nenhuma solução que atenda. Atualmente, a empresa está avaliando soluções de fornecedores nacionais.

Como facilitadores ao uso da TI, os executivos avaliam que a disponibilidade da empresa em gastar com TI é um grande facilitador, pois a maioria dos empresários ainda enxerga a TI como um gasto, preferindo realizar outros investimentos, até mesmo de cunho pessoal.

Ainda na linha de analisar facilitadores e obstáculos, solicitou-se, aos executivos entrevistados na empresa, que atribuíssem notas -5 a +5 a fatores que afetam o uso da TI de forma negativa ou positiva. Os resultados são apresentados na tabela a seguir:

**Tabela 25 – Caso V: Fatores que Afetam o Uso da TI**

<b>Fatores</b>	<b>Média</b>
Visão dos Benefícios da TI	5,00
Visão dos Decisores	3,50
O Nível de Maturidade da TI na Organização	3,50
Posicionamento da TI na Organização	3,50
Qualificação da Mão-de-Obra	3,50
TI Disponível no Mercado	3,00
Visão de Origem dos Ganhos no Negócio	2,50
Uso da TI nos Concorrentes	2,50
Pressão dos Clientes (Barganha)	2,50
Características do Produto	1,50
Tamanho da Organização	0,50
Pressão dos Fornecedores (Barganha)	0,00
Legislação Existente	-0,50
Nível de Informalidade do Setor	-2,50
Custo TI	-3,50
O Ambiente Econômico	-3,50

## 6.9. OBJETIVOS E CRITÉRIOS DE INVESTIMENTO

Os investimentos em TI têm tido como objetivo: aumentar a produtividade e diminuir o número de funcionários; racionalizar os processos e melhorar a qualidade de informação sobre o negócio. Estes mesmos objetivos têm norteado a empresa, na hora em que vai decidir sobre os investimentos em TI, ou seja, se vai atender a um deles.

Os objetivos de investimentos, em cada um dos processos, foram pontuados com notas de 0 – 5. Os resultados encontram-se no Anexo IV.

Além deste critério, a empresa também avalia outras questões como o suporte à TI e a viabilidade operacional frente à realidade da organização. Parafraseando um dos executivos, se “O que é factível ou não de ser implantado, mesmo que não seja uma tecnologia de ponta”.

## 6.10. TECNOLOGIAS UTILIZADAS

Solicitou-se, aos executivos, que dessem uma nota sobre as tecnologias utilizadas. Zero significa que a empresa não as utilizava e 5 significa que a empresa as utilizava, intensamente. O resultado encontra-se na tabela a seguir:

**Tabela 26 – Caso V: Tecnologias Utilizadas**

<b>Tecnologias e Conceito</b>	<b>Média</b>
<b>Tecnologias para Automação da Loja</b>	
PDV e Código de Barra	5,00
Outras	0,00
<b>Tecnologias para Integração das Áreas Administrativas</b>	
Sistemas Integrados	2,00
Intranet	0,00
E-mail	3,00
<b>Tecnologias para Integração com os Fornecedores</b>	
EDI	0,00
Extranet	0,00
<i>E-procurment</i>	0,00
E-Mail	3,00
<b>Tecnologias para Integração com Clientes</b>	
Loja Virtual	0,00
<i>Delivery</i> (Telefone, Fax).	0,00
CRM	0,00
<b>Tecnologia para Auxílio no Processo Decisório</b>	
<i>Data Mining</i>	0,00
<i>Data Warehouse</i>	0,00
<b>Conceitos ou Técnicas de ECR</b>	
Gerenciamento de Categoria (reposição contínua)	0,00
VMI e RMI	0,00
Outros	0,00

## 6.11. TI NO MERCADO E NO FUTURO

Na visão dos executivos, os concorrentes, do mesmo porte e da região, fazem menos uso de TI do que a empresa, possuindo, basicamente, informações de vendas. Não conseguindo ter informações de resultados, mesmo usando planilhas eletrônicas, como é o caso da empresa. Usando as palavras de um executivo, “Uma boa parte dos concorrentes não



possui, nem ficha técnica de formação de preço e, se você perguntar informações sobre o fluxo de caixa, ninguém tem”.

Mas o mercado está mudando, pois, no passado, os proprietários destas empresas preferiam gastar 100 mil reais na compra de um carro de luxo, a gastar em um sistema de informação. Hoje, na visão dos executivos, a TI é encarada como condição de sobrevivência, o que também vem acontecendo com algumas organizações da região. E, no futuro, vai ser algo imprescindível para as organizações que desejam continuar no mercado.

Quando da avaliação sobre o impacto da legislação e da informalidade, no uso da TI no setor, a visão dos executivos é que a legislação, em si, não afeta, mas poderia ser utilizada para gerar algum tipo de incentivo. Quanto à informalidade do setor, os executivos da empresa acharam que esta não impacta no uso, ou seja, não afeta, de nenhuma forma.

## 7. RESUMO E ANÁLISE DOS CASOS

Os 5 casos apresentados serão, neste item, resumidos e analisados. Esta análise será dividida em nove tópicos, apresentados a seguir.

### 7.1. CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO E DO MERCADO

Este tópico tem como foco identificar quais as características de negócio e do mercado, dos casos estudados, ou seja, como as empresas, efetivamente, entendem o seu negócio e o mercado no qual atuam.

**Tabela 27 – Resumo: Características do Negócio e do Mercado**

<b>Casos</b>	<b>Características do Negócio</b>	<b>Características do Mercado</b>
<b>Caso 1</b>	Loja de Departamento especializada em Moda e cosméticos, com um faturamento de 950 milhões de reais, com acionário de um varejista internacional. Moda é confecção e beleza e a empresa é uma seguidora de Moda, não uma lançadora, que vende produtos básicos e de Moda. O negócio tem como foco de atuação cidades com pelo menos 400 mil habitantes. Trabalha com o conceito de estilo de vida. Diferenciando-se do mercado através do seu <i>mix</i> de produtos e da comunicação da loja. A condição de pagamento é algo fundamental num ambiente de retração. Faz uso do conceito de atendimento inteli-	Mercado pulverizado, no qual os grandes varejistas representam menos de 4% do mercado. Os grandes varejistas se diferenciam pelo posicionamento e pelo foco. Os produtos não são padronizados e os fornecedores são pequenos.

Casos	Características do Negócio	Características do Mercado
	gente.	
<b>Caso 2</b>	<p>Uma loja de departamentos que possui operações fabris, com faturamento de mais de um bilhão de reais.</p> <p>O negócio da empresa é vender Moda, principalmente para a mulher. A mulher é que compra para a família.</p> <p>Não é uma operação de giro e sim de margem, mas a agilidade e a velocidade são cada vez mais importantes, pois a loja precisa renovar os seus produtos com frequência. Pois este é um negócio ávido por produtos novos.</p> <p>As campanhas e os lançamentos são importantes ferramentas competitivas.</p>	<p>Um mercado que se caracteriza pelo alto grau de informalidade, com baixa concentração.</p> <p>A informalidade gera uma competição desleal, baseada em preços e financiada por custos baixos, pautados em sonegação de impostos, tributos e obrigações sociais.</p> <p>Um mercado que exige, cada vez mais, agilidade, entretanto, os investimentos, para se ter esta agilidade, ainda são baixos, pois o nível de exigência do mercado ainda é baixo.</p> <p>Os grandes <i>players</i> se diferenciam pelo seu posicionamento.</p>
<b>Caso 3</b>	<p>Um varejista que atua em três segmentos Moda, Eletro Eletrônicos e produtos para o lar, com uma operação na ordem de 1 bilhão de reais.</p> <p>O negócio é vender Confecção para a família, para o dia-a-dia. Famílias de classes C e D.</p> <p>Um negócio que nasceu no ramo de Moda, mas perdeu esta posição quando a Moda deixou de ser tecido e passou a ser Confecção pronta</p>	<p>Um mercado competitivo, baseado em produto, visual, serviço, preço e condição de pagamento.</p> <p>O mercado é pulverizado, possuindo um alto grau de informalidade, que gera uma competição desleal.</p> <p>O produto facilita a participação significativa dos informais.</p> <p>Os Supermercados estão começando a atuar neste mercado.</p> <p>O que diferencia as empresas é o posicionamento: se compra oportunidade (preço) ou se vende marca.</p>
<b>Caso 4</b>	<p>Um varejista mais regionalizado, com uma rede de lojas de departamentos e com um faturamento na ordem de 200 milhões de reais.</p> <p>O negócio da empresa é vender Moda e vender Moda é vender um sonho, vender uma idealização de apresentação.</p> <p>A loja é o espaço que a empresa tem para atender e conquistar o cliente, que é disputado pelas várias oportunidades do mercado.</p>	<p>Um mercado competitivo, no qual o preço é um fator determinante, dependendo da classe econômica.</p> <p>No caso da empresa, o mercado de atuação se caracteriza por ter uma guerra de preços.</p> <p>Um mercado pulverizado, mesmo as grandes empresas não possuem isoladamente 3% do mercado.</p> <p>Entrada de novos <i>players</i>, como os Supermercados.</p> <p>Mercado regionalizado, no se refere a comportamento de consumo e empresas.</p>
<b>Caso 5</b>	<p>Um varejista de menor porte, com lojas especializadas e com um faturamento de 40 milhões de reais. Uma operação de varejo localizada.</p> <p>Possui dois focos de atuação: pequenos lojistas e sacoleiras e consumidores jovens, de alto poder aquisitivo.</p> <p>O negócio é criar, produzir e vender.</p> <p>Um negócio sujeito a sazonalidades.</p>	<p>Mercado pulverizado, com alto grau de informalidade, 60% das vendas são informais.</p> <p>Caracteriza-se também por uma competição pouco ética, no que se refere ao desenvolvimento de produtos. Existe muita pirataria, cópia.</p> <p>O mercado não é um lançador de Moda, mas, sim, um produtor de Moda.</p>

Analisando-se os casos, verifica-se que, na realidade, os grandes varejistas de Moda não são criadores de Moda, mas, sim, reprodutores de tendências. A diferenciação das operações ocorre em função de outras questões, com o público alvo, a comunicação da loja, atendimento, preço e condições de pagamento.

Os grandes varejistas de Moda fazem uso do modelo de lojas de departamento, sendo que algumas operações tentam se destacar usando novos conceitos, como estilo de vida, para organizar suas lojas e se diferenciar da concorrência.

Uma outra característica, deste negócio, são as margens, maiores que em outras operações de varejo, como Alimentícios.

É um varejo que se caracteriza por ser pulverizado, no qual, mesmo os grandes varejistas, não possuem uma fatia significativa do mercado. Uma outra característica marcante é o alto grau de informalidade do setor, que viabiliza uma eficiência do negócio, através de ganhos fiscais, permitindo um certo nível de ineficiência no negócio, em si. As operações maiores já buscam ser mais eficientes, embora esta busca não seja tão intensiva, como em outros setores do varejo.

## 7.2. PRODUTO E PROCESSO

Este tópico tem como objetivo apresentar e analisar qual a visão que as empresas possuem do produto que comercializam e dos processos mais críticos do negócio.

**Tabela 28 – Resumo: Produtos e Processos**

Casos	Características do Produto	Processos Críticos
<b>Caso 1</b>	<p>O produto de Moda é perecível e se renova através do conceito de coleção. Uma coleção possui produtos básicos e de Moda.</p> <p>Uma loja possui um <i>mix</i> de produtos de Moda e básico. A maior parte do faturamento vem do básico, mas é o produto de Moda que atrai o cliente para a loja.</p> <p>Quem compra Moda também compra básico. O inverso é mais difícil.</p> <p>O cliente, hoje, compra Moda com preço compatível.</p> <p>O produto de Moda se caracteriza por não se repetir dentro da loja. Um produto bom deixa saudades e acaba em quinze dias.</p> <p>O ponto crítico de um produto é a 10ª semana, a partir daí virou <i>commodity</i>.</p>	<p>O mais crítico é prever a demanda, é ter o produto certo, na hora certa.</p> <p>Um outro aspecto crítico é o atendimento.</p> <p>É gerenciar as exceções, ou seja, identificar o que está fora dos padrões. Principalmente em mercados novos.</p> <p>Identificada a exceção, a ação pode ser: transferir o produto, reduzir o preço e liquidar.</p> <p>O desafio é diminuir os ciclos da operação da empresa e da cadeia, como um todo.</p>

Casos	Características do Produto	Processos Críticos
	<p>O desafio é identificar rapidamente o que não está normal, a exceção.</p> <p>Existem diferenças regionais de consumo (tipo, tamanho, cores).</p> <p>O gerente de produto é que define o que vai ser comprado.</p>	
<b>Caso 2</b>	<p>Dois grandes grupos de produtos: Moda e básico.</p> <p>Os produtos básicos vendem mais, entretanto, são os produtos de Moda que puxam a indústria.</p> <p>Os varejistas identificam as tendências e fazem suas apostas nas coleções, que possuem uma vida curta. Pois, as tendências mudam.</p> <p>Produto que não vende vira mico, tem que ser liquidado.</p> <p>O fornecedor só produz uma vez, o produto não se repete. A indústria têxtil também só produz uma vez.</p>	<p>O processo de logística, comprar, receber, preparar e colocar na loja, no momento e quantidade certos.</p> <p>O processo de formação de pessoal é crítico, em função da rotatividade e salários pagos.</p> <p>A liquidação é um processo que faz parte do varejo e não é ruim, pois traz o cliente para a loja.</p> <p>O grande segredo do produto é acertar o calendário, chegando primeiro no mercado.</p> <p>O controle eficiente dos produtos é importante. Este controle é realizado de forma macro.</p> <p>A avaliação do dia-a-dia é feita por grupo de produtos. No passado, já foi mais macro ainda.</p> <p>A codificação dos produtos, hoje, permite uma avaliação detalhada, quando necessário.</p>
<b>Caso 3</b>	<p>O produto possui muitas opções, nos grandes centros urbanos.</p> <p>Trabalha com dois tipos de produtos: o básico e Moda, mas não são mundos excludentes um influencia o outro.</p> <p>É um produto sazonal e perecível.</p> <p>O <i>mix</i> de produtos é função das tendências de Moda, do posicionamento da empresa, da marca e do segmento de atuação.</p>	<p>Os principais processos são: logística, sortimento, qualidade e crédito.</p> <p>Todo processo de compra começa a partir da definição das metas comerciais, que é alinhada com as tendências identificadas. Então, define-se o que será comprado.</p> <p>O mercado é uma grande fonte de informação e a Internet tem facilitado o acesso.</p>
<b>Caso 4</b>	<p>O produto é diferenciado, a partir do conceito de coleção.</p> <p>O produto é sazonal e perecível, no sentido que depois de um certo tempo o consumidor não compra mais.</p> <p>É facilmente substituído.</p>	<p>Entre os processos, destaca-se a logística desde a escolha do fornecedor até a colocação do produto na loja.</p> <p>O processo de <i>markdown</i> é utilizado quando o produto não vende, rapidamente.</p>
<b>Caso 5</b>	<p>O produto é perecível e possui um ciclo de vida dentro da loja.</p> <p>Dois tipos de produtos: um mais popular e um mais sofisticado, mais detalhado.</p> <p>No produto mais sofisticado a empresa trabalha o conceito de coleção, que é baseado nas tendências.</p> <p>O produto de Moda não é produzido mais de uma vez. O produto básico, por sua vez, é.</p> <p>O produto é facilmente substituído, mas a marca o torna único.</p>	<p>Os processos de produção e financeiros são os mais críticos.</p> <p>O processo de produção começa com a identificação das tendências e termina com o produto na loja.</p> <p>As empresas fazem apostas nas tendências. O que ocorre, o tempo todo, é um processo de produção e avaliação dos resultados e ajustes.</p> <p>A avaliação do mercado é muito mais sensibilidade do decisor, alinhado com as informações dos gerentes de loja.</p> <p>Nos processos financeiros, a preocupação é a gestão do fluxo de caixa.</p> <p>Nos produtos mais caros, o prazo de pagamento não afeta tanto o consumidor.</p>

Analisando as informações, contidas nos casos, pode-se dizer que este mercado vende dois tipos de produtos: o básico e o de Moda. O básico, que se repete, possui baixa sazonalidade e é menos perecível. Já o de Moda, na sua visão mais pura, é a negação do produto básico, ou seja, é perecível, está sujeito a sazonalidade e não se repete. O básico é responsável por boa parte do faturamento, entretanto, é o produto de Moda que diferencia as organizações e movimenta toda esta indústria.

O conceito de coleção aparece como uma forma de se diferenciar os produtos, entretanto, as fontes de informação são as mesmas, portanto, a forma de competir não está apenas no produto, em si, mas em outras questões, como o tempo em que coloco o produto no mercado; a forma como o produto é colocado; a sensibilidade das organizações, ao analisar os resultados, com o objetivo de explorar ao máximo o produto.

Neste contexto, o que se torna crítico é o processo de logística, bastante amplo, que começa na identificação das tendências e termina com a colocação do produto na loja. A eficiência deste processo está em girar, de acordo com a velocidade que o mercado deseja, colocando os produtos no local certo, no tempo certo e na quantidade certa. Giro, este, que impacta na cadeia, como um todo.

Além do processo de logística, existe também o de venda, no qual o atendimento é fundamental e, portanto, a capacitação da mão-de-obra é de suma importância, em um ambiente que se caracteriza por ter uma alta rotatividade da mesma.

O processo produtivo também faz parte do negócio, pois, mesmo nas operações que o varejista não produz, quem define o que será produzido é ele, diferentemente de outros setores do varejo, nos quais a indústria produz e o varejo é apenas o canal, não se preocupando em desenvolver os produtos.

### **7.3. RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES**

Este item tem como objetivo apresentar e analisar como é o relacionamento das empresas com os fornecedores, identificando as características deste.

Tabela 29 – Resumo: Relacionamento com os Fornecedores

Casos	Relacionamento com os Fornecedores
<b>Caso 1</b>	<p>Neste negócio, existem duas preocupações que estão presentes. Uma, é com o que a empresa está vendendo hoje, a outra é com o que vou vender amanhã.</p> <p>A empresa trabalha com duas grandes coleções, que se subdividem em três viradas (fases). O processo de desenvolvimento do produto começa com a pesquisa de tendências, que são classificadas em temas.</p> <p>Neste processo, a empresa relaciona-se com 890 fornecedores e o maior fornecedor responde por menos de 3% das compras.</p> <p>A pulverização não é apenas no varejo, mas também nos fornecedores, que, na sua grande maioria, são pequenos.</p> <p>A relação de poder, hoje, é mais favorável à empresa, mas é algo que precisa ser trabalhado, com o objetivo de gerar resultados melhores.</p> <p>O desafio da empresa, hoje, é desenvolver este fornecedor, para que ele venha a ter a agilidade que a empresa deseja, trabalhando com ciclos cada vez menores.</p> <p>O que dificulta de se implementar uma dinâmica mais rápida é, muitas vezes, o tamanho do fornecedor, que não suporta.</p> <p>Existem, no mercado, operações verticalizadas, que são mais ágeis, mas o objetivo não é se verticalizar, mas, sim, ter uma cadeia mais integrada e mais ágil.</p>
<b>Caso 2</b>	<p>O relacionamento com os fornecedores está relacionado com a dinâmica das coleções.</p> <p>Os grandes varejistas trabalham com o conceito de coleção.</p> <p>A empresa tem duas grandes coleções, que se dividem em fases. Sendo que este conceito também tem que respeitar as diferenças regionais.</p> <p>A coleção passa por várias fases, deste a pesquisa de tendências até o lançamento na loja. Um processo que dura alguns meses, pois, em novembro, inicia-se a compra do que estará na loja em janeiro.</p> <p>É um negócio que é pautado em apostas, pois, se uma tendência não se confirma, redireciona-se os produtos e este risco é compartilhado com os fornecedores.</p> <p>Os fornecedores mais qualificados participam do processo de desenvolvimento, os que não são, apenas produzem.</p> <p>O grande conflito desta relação é o processo produtivo, que é muito longo e as mudanças no mercado ocorrem rapidamente (o produto foi encomendado e os clientes não estão comprando). Uma outra questão são os atrasos, o que provoca a geração de pedidos com margem de segurança.</p> <p>Para se ter uma cadeia mais ágil é necessário um nível de comprometimento maior, algo similar à relação que existe nas montadoras de carros, com os fornecedores de peças. Mas, na realidade, o que existe são compras de oportunidade, nas quais os fornecedores são espremidos.</p>
<b>Caso 3</b>	<p>No passado, o fornecedor dizia o preço e a empresa calculava as suas as nossas margens, hoje, quem diz o preço é o consumidor.</p> <p>Trabalha com uma base de 2.000 fornecedores, a maioria de pequeno porte, com processos de produção quase artesanais e intensivos em mão-de-obra.</p> <p>Hoje, a empresa está trabalhando o conceito de marca própria, para viabilizar margens melhores.</p> <p>A relação com o fornecedor é diferenciada, de acordo com o serviço prestado. Existem fornecedores que participam do processo de desenvolvimento do produto.</p> <p>Os grandes varejistas não são lançadores de Moda, e, sim, seguidores: “Fazem uma releitura dos produtos lançados pelos formadores de opinião, que, geralmente, são operações menores”.</p> <p>Embora, o poder, aparentemente, esteja nas mãos dos varejistas, estes não podem trocar, facilmente, de fornecedores, pois correm o risco de ficarem desabastecidos. É uma relação que exige confiabilidade.</p>

Casos	Relacionamento com os Fornecedores
<b>Caso 4</b>	<p>No ramo de Confecção, o poder de barganha do varejista é grande.</p> <p>A empresa trabalha com, aproximadamente, 300 fornecedores, dos quais, 100 representam 70% das compras.</p> <p>O processo de produção começa com a pesquisa de tendências e termina com o produto na loja. É um processo que dura alguns meses.</p> <p>A empresa define as tendências e cores e a modelagem é feita pelo fornecedor, que, em alguns casos, faz uma cópia de uma peça comprada lá fora.</p>
<b>Caso 5</b>	<p>A empresa possui pouco fornecedores, que, na realidade, são fornecedores de insumos, pois, quem produz é a própria empresa e as facções. Desta forma, são 12 fornecedores e 20 facções, montadas pela empresa.</p> <p>O poder de barganha com os fornecedores de insumo é pequeno, e se refere a prazo de pagamento, quando possível.</p> <p>O maior problema é com os fornecedores de aviamento, que, muitas vezes, não respeitam a exclusividade dos produtos.</p> <p>Na linha de produtos menos sofisticados, o ciclo de produção é de 30 dias e não existe o conceito de coleção. Na linha de produtos sofisticados, na qual existe o conceito de coleção, o ciclo é de 150 dias, são duas grandes coleções ao longo do ano.</p>

Analisando-se as características desta relação, este é um mercado que tanto é pulverizado no varejo, quanto nos fornecedores, que se caracteriza por ser pequeno. É uma relação fundamental, em virtude do processo de desenvolvimento de um produto, que demanda inovações periódicas, decorrentes das suas características, já citadas.

Hoje, esta relação é pautada por ciclos longos, ou seja, baixa velocidade. Mas, as grandes empresas já enxergam que existe uma necessidade, cada vez maior, de velocidade, como uma forma de competir, e isto só se torna viável através de uma cadeia mais integrada. Esta integração permitiria uma maior adequação às necessidades do mercado, através de ciclos menores.

O desafio, hoje, para as grandes corporações, é conseguir viabilizar a integração de uma cadeia que, atualmente, possui uma relação conflituosa, em virtude das apostas, pois, quando estas não dão certo sobem cadeia acima e, muitas vezes, o fornecedor é quem paga a conta. Para se proteger destas situações, o fornecedor coloca este risco na sua formação de preços, aumentando, conseqüentemente, o custo da cadeia.

#### 7.4. RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Este item possui como objetivo apresentar as principais características do relacionamento da empresa com seus clientes, no que se refere à caracterização desta.

Tabela 30 – Resumo: Relacionamento com os Clientes

Casos	Relacionamento com os Clientes
Caso 1	<p>O foco da empresa, hoje, é em clientes das classes A2, B e C, com renda familiar de 4 a 45 salários mínimos. O perfil do cliente é, na sua maioria, mulheres, com idade de 22 a 55 anos, sendo que este perfil sofre variações, de acordo com a região. Clientes estes que possuem vários estilos, que são trabalhados dentro da loja.</p> <p>O público masculino procura mais qualidade, compra menos e paga mais caro. Já o público feminino procura preço e variedade e compra com maior frequência.</p> <p>Na relação com o cliente existem as lojas de shopping e as lojas de rua, não existindo diferenças de preço.</p> <p>Um aspecto importante desta relação é o crediário eletrônico, implantado na década de 70, viabilizado através de um <i>private label</i>, com emissões de carnês, a cada compra. A escolha do carnê tem as seguintes premissas: o cliente tem sempre 30 dias para pagar a primeira prestação, tem um custo menor e o cliente sempre volta a loja.</p> <p>Este modelo também viabiliza compras maiores e com maior frequência e também permite à empresa saber quem é o seu cliente.</p> <p>Hoje, a empresa possui uma base de, aproximadamente, 7 milhões de clientes e destes, são considerados ativos, 2,5 milhões. As vendas, através do <i>private label</i>, chegam a representar 90% das vendas em algumas lojas, tendo uma maior participação nas lojas de rua.</p> <p>Uma loja, para abrir, precisa ter capitado 10 mil cartões e o ponto de maturidade de uma loja é de 50 mil cartões, pois o volume de vendas está diretamente relacionado com o volume de crédito.</p> <p>A empresa, embora tenha uma grande base de dados, não possui um perfil detalhado do cliente, em virtude da base ter sido desenhada para o crédito e também se encontrar desatualizada, além das informações sobre consumo (vendas e produtos) não estarem integradas.</p> <p>Na visão da empresa, o cliente está, cada vez mais, exigente, procurando, cada vez mais, Moda e preço.</p> <p>Um outro aspecto importante desta relação é o atendimento, que possui o conceito de atendimento inteligente, no qual o vendedor apenas participa quando o cliente solicita alguma informação. O desafio deste modelo é conseguir que o vendedor fique atento.</p> <p>No que se refere à venda de produtos financeiros, para a sua base de clientes, na visão da empresa, pode ser um gerador de problemas.</p>
Caso 2	<p>Na visão da empresa, é um cliente de magazine, com idade entre 18 e 25 anos, das classes B, C e D e muito pouco, da classe A, com uma renda em torno de 600 reais. 60% dos clientes são do sexo feminino. A frequência de compra de 3,2 vezes ao ano, com um ticket médio de 80 reais, dividido em 3,5 parcelas.</p> <p>Na relação com o cliente, a empresa agrega valor ao seu produto, através de serviços, como consertos e ajustes e facilidade de troca.</p> <p>Na visão da empresa, o seu cliente possui vários estilos de vida, ao longo do dia, o que está começando a refletir na estruturação das lojas.</p> <p>Um aspecto importante, nesta relação, é o meio de pagamento. Hoje, a empresa possui um <i>private label</i>, que representa de 75% a 90% das vendas de uma loja. Na visão da empresa, o <i>private label</i> além de viabilizar as compras também permite manter um contato com o cliente, mesmo quando este não se encontra na loja (extrato, <i>call center</i>, Internet). Uma outra questão é que o <i>private label</i> traz o cliente para a loja.</p> <p>A relação com o cliente é um composto de produto, qualidade, instalações físicas, serviços e facilidade de pagamento. E esta relação, mais ampla, só foi viabilizada através do uso da Tecnologia de Informação.</p> <p>Na visão da empresa, a evolução do meio de pagamento foi fundamental na construção desta relação, pois viabilizou a compra dos produtos e deu agilidade ao processo.</p> <p>O <i>private label</i> também gerou a oportunidade de vender produtos financeiros, mas, por outro lado, gerou outras preocupações para a empresa.</p>
Caso 3	<p>O cliente da empresa é a mulher de 25 a 40 anos de classe econômica mais baixa e que acumula as atividades profissionais com as atividades do lar e que deseja ser atendida e reco-</p>



Casos	Relacionamento com os Clientes
	<p>nhecida como cliente.</p> <p>Hoje neste relacionamento a empresa está se reposicionando, como uma opção de compra de produtos de Moda. Embora não seja a primeira opção, mas já é uma alternativa.</p> <p>Na visão da empresa os aspectos importantes neste relacionamento são o preço, um <i>mix</i> de produtos atualizado e diferenciado, qualidade e condição de pagamento. A condição de pagamento é fundamental para quem tem um orçamento limitado.</p> <p>A necessidade de conceder crédito nesta relação demandou um processo ágil e confortável para o cliente e confiável para a empresa o que demandou uma automatização intensiva do processo.</p> <p>O uso do <i>private label</i> além de gerar demanda também gerou oportunidades como a venda de produtos financeiros. Sendo que a empresa tem que ter cuidado de não perder o foco, pois o negócio é varejo.</p>
<b>Caso 4</b>	<p>O cliente hoje da empresa na sua grande maioria são mulheres de 25 a 38 anos, com renda familiar de 1 a 8 salários mínimos e com um baixo nível de fidelidade.</p> <p>Nesta relação, a loja oferece um auto-serviço assistido e condições de pagamento, através de um <i>private label</i>, que hoje é responsável por 75% a 80% das vendas. O que tem demandado um processo de atendimento e concessão de crédito bastante ágil.</p> <p>O uso do <i>private label</i> tem viabilizado a empresa a começar a vender produtos financeiros, como seguros.</p> <p>O ambiente WEB não é utilizado para a venda de produtos de Confecção, possui muito mais uma natureza institucional.</p>
<b>Caso 5</b>	<p>A empresa no varejo possui uma operação voltada para o cliente mais sofisticado, que são jovens, mulheres de 14 a 25 anos, das classes A e B, que realizam compras com o ticket médio de 120 reais, num prazo médio de 40 a 60 dias e, em alguns casos, as compras são quase mensais.</p> <p>Na visão da empresa, existe uma identificação alta do cliente com o produto e com o ambiente da loja, que são diferenciados e sofisticados. Identificação, esta, que se reflete na concepção dos produtos, nos modelos e tamanhos. Pois, o seu produto é para uma garota jovem descompromissada, magra e malhada.</p> <p>A condição de pagamento não é algo tão fundamental, pois a empresa já melhorou as condições e isto não se refletiu num aumento substancial de vendas. Hoje, a empresa possui as condições normais do varejo, que são os cheques e o cartão de crédito.</p>

O que se pode observar nos casos é que os grandes varejistas de Confecção, hoje, têm como foco o varejo de massa, voltado para as classes econômicas menos privilegiadas e, mais especificamente, as mulheres. Neste contexto, o varejo de Moda precisa ter um *mix* de produtos diferenciados, preço, qualidade e condições pagamento.

O que fica bastante evidente, nos casos, é que, embora o produto de Moda não seja um produto de alto valor como, por exemplo, uma geladeira ou televisão, a existência do crediário é fundamental para a sobrevivência deste tipo de operação. Entretanto, para um público mais sofisticado, como o caso V, a necessidade de investir num sistema de crédito próprio não é fundamental.

O *private label* aparece como uma variável, fundamental, nesta relação, permitindo a compra, a volta do cliente à loja, a venda de produtos financeiros e um melhor conhecimento do cliente.

No que se refere à venda de produtos financeiros, embora seja uma prática, cada vez mais, freqüente no mercado, é vista com cuidado, por alguns varejistas.

Sobre conhecer melhor o cliente, através de uma exploração das bases de dados, esta ainda é uma atividade que está começando neste varejo, pois, embora existam grandes bases de dados, estas ainda possuem um foco muito grande em crédito e não foram estruturadas como base para relacionamento.

Um outro aspecto, que ficou bastante evidente, é que o cliente está cada vez mais exigente e cada vez menos fiel, demandando, da empresa, ações que diferenciem o seu produto da concorrência. Ações, estas, como ter um produto mais elaborado, uma loja que trabalhe, cada vez mais, novos conceitos, como estilo de vida e um sistema de crédito ágil.

Em suma, o grande desafio, deste varejo, hoje, é entender melhor quem é o seu consumidor, como forma de se diferenciar em produtos e serviços, através de uma oferta cada vez mais direcionada para um público alvo. Sendo que a realidade ainda demanda um aprimoramento da relação.

## 7.5. TI NA ORGANIZAÇÃO

O tópico, TI na organização, tem como objetivo apresentar como se deu a evolução da TI dentro dos casos apresentados, a posição e o papel da TI, hoje, nas organizações estudadas e o planejamento da TI, em si. Estas questões são apresentadas na tabela a seguir:

**Tabela 31 – Resumo: TI nas Organizações**

Casos	TI nas Organizações
<b>Caso 1</b>	<p>A história da TI, na empresa, é de 4 décadas, que começa pelo uso de bureau, evoluindo para uma estrutura interna, com processamento de máquinas de grande porte e chegando a ambiente cliente servidor, baseado em <i>software</i> livre e com a construção de um portal.</p> <p>A evolução da TI passou por vários focos, como redução de custo, eficiência, foco no cliente, agilidade do processo e, hoje, começa a olhar a cadeia.</p> <p>A Tecnologia de Informação, hoje, tem um papel estratégico, com uma posição gerencial que responde à diretoria administrativa e com gastos, na ordem de 1,6% do faturamento.</p> <p>Na visão da empresa, a TI é algo disseminado, sendo que a sua adoção é maior ou menor, dependendo do departamento. As áreas mais maduras são as de logística e marketing e a</p>

Casos	TI nas Organizações
	<p>com menor grau de maturidade é a de compras.</p> <p>Historicamente, a empresa fez uma opção por realizar os seus investimentos em TI na área comercial, em detrimento das demais áreas.</p> <p>O planejamento de TI é realizado, tendo como foco as estratégias da corporação. A área de TI, hoje, na empresa, é uma grande vendedora de benefícios e, em alguns casos, se antecipa às necessidades da empresa como, por exemplo, a implantação de ferramentas de BI (<i>Business Intelligence</i>).</p>
Caso 2	<p>A história da TI, na empresa, é dividida em fases. O grande salto, qualitativo, ocorreu no meio da década de 80, através de uma demanda por sistemas que viabilizassem um melhor controle e disponibilizassem melhores informações. Depois, veio a automação comercial, que também gerou melhorias na frente de loja e nos sistemas de retaguarda. A fase seguinte, foi o desenvolvimento interno de um sistema integrado de <i>Retail</i>, em virtude da falta de uma solução de mercado.</p> <p>Hoje, a empresa vive um misto de soluções próprias, específicas, convivendo com módulos de um sistema integrado de mercado.</p> <p>A TI possui uma posição estratégica. A empresa possui um alto grau de dependência da TI, para o funcionamento das suas operações. A área de TI é uma gerência subordinada à diretoria financeira.</p> <p>O planejamento é dividido em duas grandes óticas: a primeira, operacional, que se preocupa com o dia-a-dia da empresa e a segunda, o planejamento estratégico, que é realizado em função do planejamento da empresa.</p> <p>A área de TI se planeja para atender às demandas dos próximos semestres. Sempre com o foco que o negócio da empresa é Moda, não TI. Portanto, o planejamento de TI é um sub-produto do planejamento da empresa, mais as necessidades do seu dia-a-dia.</p>
Caso 3	<p>A história da TI, começa na década de 60, com um processamento em <i>Batch</i>, com uma bateria de digitadores, passando pela construção de um ERP em <i>Batch</i>, evoluindo para automação comercial e processamentos <i>on-line</i>, num ambiente cliente servidor e construção de algumas aplicações no ambiente WEB.</p> <p>Durante alguns anos, a empresa esteve defasada tecnologicamente, frente aos concorrentes, voltando a investir, intensivamente, nos últimos anos, para poder se reposicionar no mercado.</p> <p>Tem mudado o seu foco, de uma visão de produto, para a visão de cliente, o que se refletiu nos sistemas. A TI, hoje, possui um papel estratégico, que reflete-se na apresentação da empresa.</p> <p>Os gastos em TI, hoje, estão na ordem de 1,5% do faturamento, tendo uma posição de <i>staff</i> frente à diretoria.</p> <p>O planejamento de TI é elaborado, vislumbrando as necessidades de crescimento vegetativo e as necessidades dos usuários para o ano seguinte e olhando as ofertas do mercado, que possam diminuir custos da empresa e/ou agregar valor ao negócio.</p> <p>As propostas apresentadas no planejamento são implementadas, de acordo com as decisões da diretoria.</p>
Caso 4	<p>A história da TI, começa nos processos de retaguarda, que foram incrementados com a automação comercial, no início da década de 90. Neste mesmo período, a empresa começou a implantar um ERP de mercado. Este processo, durou, aproximadamente, 4 anos e, hoje, em virtude das novas necessidades, a empresa está num processo de implantação de um novo ERP, que está em fase de conclusão.</p> <p>A área de TI, hoje, possui um papel operacional e gerencial, estando subordinada à diretoria administrativa, com gastos na ordem de 1,3% do faturamento da empresa, com um quadro de 17 funcionários, na sua grande maioria, de nível médio.</p> <p>Na visão dos executivos, a TI é relativamente disseminada na empresa, mas, ainda, precisa ser incorporada em alguns processos. Estando bastante presente na frente de loja, mas, por outro lado, enfrenta resistência na média gerência.</p>

Casos	TI nas Organizações
	O planejamento da área de TI é uma decorrência do planejamento da área comercial da empresa, que hoje reboca as demais áreas.
<b>Caso 5</b>	<p>A área de TI, na empresa, é uma área de suporte, composta de dois funcionários, que operacionalizam o funcionamento de algumas soluções de pequeno porte que, na visão dos executivos da empresa, atendem, de forma precária, os processos de vendas, estoque e faturamento.</p> <p>As soluções, hoje existentes na empresa, permitem, basicamente, operações de controle, não viabilizando analisar os resultados do negócio. Toda e qualquer análise tem que ser realizada através de planilhas.</p> <p>Na visão do executivo, a TI é basicamente operacional, entretanto, neste nível, o grau de dependência é alto.</p> <p>A empresa, hoje, está passando por um processo de reestruturação da TI e está em processo de avaliação de soluções de mercado. No que se refere a planejamento de TI, este, não existe.</p>

Analisando-se os casos apresentados, o que se pode evidenciar é que a TI, nas organizações de varejo, possui um papel operacional e, em alguns casos, transitando para o gerencial. Isto não quer dizer que TI não seja importante para a sobrevivência do negócio, mas, por outro lado, ainda não ocupa um espaço que seja capaz de direcionar as decisões de negócio. Em todos os casos, a TI está presente, com maior ou menor intensidade. O planejamento da TI é sempre dependente da área comercial, fato, este, que se reflete na sua posição, dentro das empresas, sempre num papel de gerência, subordinada a uma diretoria administrativa ou financeira.

Tanto nas organizações de maior porte, quanto nas organizações de menor, a TI é fundamental para a operação. Em algumas organizações, a TI já se estrutura para auxiliar no processo decisório, mas o grande uso, ainda, é operacional.

## 7.6. TI NOS PROCESSOS

Este tópico tem como objetivo apresentar e caracterizar em que nível encontra-se o uso da TI, nos diversos processos do varejo, nos casos apresentados.

**Tabela 32 – Resumo: TI nos Processos**

Processos/Casos	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
<b>Na Loja</b>	As operações são 100% informatizadas e os gerentes possuem informações sobre a performance da operação. O que é preciso é que os gerentes as utilizem mais. Para os clientes as informações disponíveis são relativas ao saldo.	A frente de loja é totalmente informatizada e os gerentes possuem bastante informação disponível, deixando de depender, apenas, da sua sensibilidade. No que se refere ao cliente, a TI é utilizada para captar informações sobre o mesmo e para entregar informações que são, basicamente, financeiras.	A loja, hoje, é toda automatizada, no que se refere ao processo de venda, mas ainda deixa a desejar no que se refere às informações de custos da loja. Sobre a venda existe o termômetro de vendas, que disponibiliza, a todo momento, a situação da loja, em si, e a sua posição frente às lojas da região.	A loja possui PDVs automatizados, com soluções de frente de loja, ou seja, automação comercial.	A dependência da loja é total, pois todo o processo de vendas é realizado através da solução, hoje, existente.
<b>Administrativos Operacionais</b>	Os processos administrativos operacionais, da área comercial, estão bem resolvidos. No que se refere a planejamento, este ainda precisa ser melhor e integrado. Na área financeira, existe pouca integração, com processos manuais e ênfase em planilhas. Hoje, a empresa ainda está no estágio de avaliar o que aconteceu, usando pouco para planejar, principalmente, na área financeira.	Está caminhando para uma sedimentação, com a implantação do ERP. A empresa está precisando caminhar para o uso gerencial e estratégico.	Na área comercial, todos os processos já estão integrados. O que não ocorre com a área financeira, pois o fluxo de caixa e o planejamento não estão integrados. A área de planejamento da empresa faz um uso intensivo de planilhas. As demais áreas, como RH, compras de insumos ainda precisam ser desenvolvidas e integradas.	Hoje, a empresa encontra-se com uma solução de mercado que atende às suas necessidades, abrangendo um número significativo de processos.	Hoje, existe uma solução antiga, que atende os processos de vendas, estoque e faturamento. Havendo, também, soluções isoladas para folha de pagamento e contabilidade.
<b>Processos Decisórios</b>	Na área comercial, a empresa está começando a	A Empresa está em busca de uma solução.	A Empresa está começando a investir em uma	A empresa faz pouco uso da TI, utilizando	Apenas planilhas.

Processos/Casos	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
	implantar ferramentas de BI. Já existem bons indicadores de resultado para o nível operacional, está faltando desenvolver este ambiente para o nível gerencial e estratégico. O uso de TI, no planejamento, ainda encontra-se no seu estágio inicial.	Hoje, já faz uso do BIW, mas, ainda, encontra-se em fase de aprimoramento, estando disponível para todos os níveis, desde os gerentes de loja, até a diretoria. A empresa precisa explorar melhor as bases, hoje existentes.	ferramenta de BI. O uso de TI nas gerências operacionais já é bastante difundido, já no nível tático e estratégico, está apenas começando.	uma ferramenta de extração de dados e colocando os dados em planilhas.	
<b>Integração com Clientes</b>	Na integração com os clientes, a TI é usada na loja, com ênfase na área de crédito. E, no ambiente WEB, já são oferecidas informações sobre os produtos e extratos de conta.	Na integração com os clientes, a empresa faz uso da TI na loja e no <i>call center</i> . Nos últimos anos, a organização tem investido numa solução de CRM, que tem como base as informações de compras dos clientes e os contatos, realizados através do <i>call center</i> , com o serviço de SAC. Entretanto, o CRM ainda está numa fase de aprendizado. O ambiente WEB é utilizado para disponibilizar informações e vender vale presentes.	Com a mudança de foco de produto para cliente, a empresa, hoje, está estruturando uma solução de CRM. As bases de dados existentes, com informações sobre os clientes, foram estruturadas para concessão de crédito, não tratando do relacionamento. O projeto de CRM, hoje, tem uma grande importância para a empresa, pois irá viabilizar uma melhor exploração das informações geradas pelo <i>private label</i> .	Basicamente, não existe, a não ser os serviços na loja.	Não existe nenhum tipo de integração, no máximo e-mail.
<b>Integração com Fornecedores</b>	A empresa está investindo nesta integração, através do portal de relacionamento, no qual, hoje, são realizadas algumas etapas do processo	No processo de integração com o fornecedor, existe alguma tecnologia interna no processo de desenvolvimento dos	A integração com os fornecedores de Moda é muito baixa. O que existe é o uso da TI apenas nos processos	Apenas a troca de arquivos, para e emissão de etiquetas.	A empresa faz uso de cartões de crédito de terceiros nas operações de varejo. E, no caso de cheques pré-datados, faz

Processos/Casos	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
	de compras. A empresa aposta numa maior integração com a cadeia, com diferencial de competitividade.	produtos. Na integração com a cadeia, em si, este é um projeto para o futuro, existindo, hoje, alguns testes pilotos. Mas, mesmo no futuro, esta integração ocorrerá, com o intuito de automatizar etapas do processo logístico, não o de desenvolvimento.	internos, para ajudar no planejamento das compras. Entretanto, a empresa enxerga que esta integração é uma necessidade a ser atendida no futuro, através do ambiente da Internet. Já existem alguns testes pilotos, em fase inicial.		consultas à SERASA.
<b>Concessão de Crédito</b>	O uso de TI, neste processo, é intenso, desde a análise de novos clientes, passando por todo o controle de movimentação das compras e pagamentos. Hoje, o crédito é um aspecto fundamental para viabilizar as vendas, sendo que a empresa, ainda utiliza, muito pouco, as informações obtidas nas bases de dados, para realizar ações junto aos seus clientes.	Hoje, este é um processo intensivo em TI desde análise do crédito, concessão até o controle do seu uso. O processo de concessão de crédito evoluiu bastante, tornando-se rápido e seguro, mas, na visão da empresa, tem que evoluir mais. O controle do cartão de crédito é fundamental para o negócio e seu futuro.	A empresa faz uso intensivo de TI na análise, concessão e controle do crédito. O que precisa ser melhorado é o processo de análise que ainda faz uso de métodos de análise conservadores (informações da RAIS), o que, por outro lado, gera baixa taxa de inadimplência.	Neste processo, a empresa faz uso de uma solução de terceiros, que controla todo o processo. Este é um processo recente e, no futuro, a empresa deverá usar as informações a serem disponibilizadas por terceiros, para realizar ações promocionais.	Cartões de créditos tradicionais e cheques pré-datados.
<b>Com os Canais</b>	Como o único canal de distribuição, hoje, são as lojas, o uso da TI, na integração com as mesmas, é intenso.	Hoje, o único canal de distribuição é a loja e está totalmente integrada com a área administrativa.	O único canal de distribuição são as lojas, que possuem uma alta integração, mas pode ser melhorada, em termos de performance e no que se refere às informações de controle (despesas da loja).	O único canal, hoje, é a loja, que possui processo integrados <i>on-line</i> e alguns processos em <i>Batch</i> .	Não existe uma integração forte com as lojas, o que existe são transferências de arquivos. No futuro, com os representantes comerciais, a empresa pretende usar Palms.

Processos/Casos	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
<b>Novos Negócios</b>	Na visão da empresa, este uso ocorre no relacionamento com os fornecedores, através do portal de relacionamento.	Ainda é muito pouco, apenas WEB, para venda de vales presentes. E, também, algumas ações para vender serviços financeiros, para a base de clientes do <i>private label</i> , em função do perfil.	Na área de Moda, não existe nada. O ambiente WEB é apenas informativo. Existem apenas algumas iniciativas de venda de produtos financeiros, para a base de clientes.	Não utiliza.	Não utiliza e o ambiente WEB é institucional.



Analisando-se o uso da TI nos casos, o que se verifica é que o processo mais consolidado é o de vendas nas lojas que, independentemente do porte da organização, faz um uso intensivo da TI. A utilização da TI nas lojas, para disponibilizar informações de performance para os gerentes, já é algo disseminado nas grandes corporações, entretanto, a adoção, por parte dos gerentes, em alguns casos, ainda é incipiente e fruto de uma cultura organizacional.

Os processos administrativos encontrar-se-ão em níveis diferenciados, nos quais as organizações de grande porte possuem soluções mais integradas. Entretanto, vale salientar que existem dois grandes ambientes: os processos administrativos comerciais e os financeiros e o que se verifica é que as empresas de varejo tendem a investir, mais intensivamente, nos processos relativos à área comercial.

O uso da TI nos processos decisórios ainda é algo incipiente, no nível tático e estratégico, e se encontra mais desenvolvido nas decisões de cunho operacional, mesmo nas organizações de maior porte e mais desenvolvidas. Valendo relatar, que a planilha eletrônica, ainda é, hoje, a grande ferramenta de planejamento, mesmo para as grandes corporações.

A integração com o cliente se confunde com os processos de controle e concessão de crédito. O uso de ferramentas de CRM e ações segmentadas é algo que ainda começa a se estruturar, mesmo nas grandes operações. Pois as bases de dados existentes não se encontram devidamente estruturadas para este tipo de trabalho, pois foram, num primeiro momento, desenhadas com uma visão de crédito e não de relacionamento.

A integração com os fornecedores, embora vista pelas grandes empresas como uma necessidade, ainda encontra-se em fase inicial e o foco é de uma integração de processos logísticos, ou seja, automação dos processos. A troca mais intensa de informações, com toda a cadeia, é algo a ser desenvolvido no longo prazo e é vista, apenas, por uma das organizações. Nas organizações de menor porte este tipo de integração não existe.

Um processo de que se destaca pelo uso intensivo de TI, seja com soluções próprias e/ou de terceiros, é o processo de concessão e controle de crédito. Pois, o crédito, através do *private label*, é fundamental para a sobrevivência e crescimento de uma operação de varejo. As grandes corporações têm investido bastante neste processo, com o intuito de agilizá-lo e torná-lo confortável para o cliente e, por outro lado, diminuir os riscos de inadimplência para

as operações. As bases de clientes, também geradas por este processo, oferecem, para os varejistas, oportunidades diversas, sejam de ações de marketing, sejam para a venda de produtos financeiros, prática, cada vez mais, comum neste mercado.

O uso da TI na integração com os canais, que são, unicamente, as lojas, é intenso nas grandes corporações, priorizando as informações de controle comercial. A integração em termos de informações de controle da loja, em si, no que se refere a custos da operação, ainda não é ampla. Nas operações de menor porte, esta integração existe, embora não seja totalmente *on-line*.

O uso da TI, no desenvolvimento de novos negócios, praticamente inexistente, a não ser no caso de venda de produtos financeiros, que está intimamente ligado aos processos de controle e concessão de crédito. O ambiente WEB, praticamente, não é utilizado para o desenvolvimento de novos negócios, mas, por outro lado, é visto como um grande viabilizador da integração com os fornecedores.

De forma geral, o uso de TI, nas organizações de varejo, ainda encontra-se bastante concentrado no controle comercial da operação. O uso da TI em estágios mais avançados aparece, em situações pontuais. A integração, fora das fronteiras organizacionais, com os fornecedores, é vista como uma forte tendência, nas grandes corporações. Já a integração com os clientes tende a se desenvolver através da maior exploração das informações consolidadas e cruzadas, das vendas e do setor de crédito. O CRM, como ferramenta para incrementar este relacionamento, ainda aparece, de forma ainda tímida, mesmo nas grandes empresas. O foco deixa de ser, cada vez menos, no produto para consolidar-se no cliente.

## **7.7. OBSTÁCULOS E FACILITADORES**

Este tópico apresenta os principais obstáculos e facilitadores ao uso da TI, nas organizações de varejo, com base nos casos estudados.

Tabela 33 – Resumo: Obstáculos e Facilitadores

Casos	Obstáculos	Facilitadores
<b>Caso 1</b>	Um dos principais obstáculos é o custo das soluções, que ainda é alto. Um outro grande obstáculo, ainda, é a cabeça das pessoas, alguns usuários são refratários ao uso da TI.	Um grande facilitador é abertura que a empresa, em geral, tem à inovação, principalmente os decisores. Um outro facilitador é a visão de negócio que a área de TI possui. O terceiro e último, é a disponibilidade de recursos. Investimentos justificados, geralmente, são realizados.
<b>Caso 2</b>	A Limitação de recurso e os custos das soluções, hoje, são um grande obstáculo. Um outro aspecto é a adoção da TI nos níveis mais baixos, em virtude da baixa qualificação da mão-de-obra.	As necessidades geradas pela dinâmica competitiva do mercado em diminuir custos e fazer o melhor, da forma mais barata.
<b>Caso 3</b>	Os custos das soluções de mercados, que são altos e a qualidade das soluções, que, em muitos casos, deixa a desejar. E o custo, também, de manter uma equipe atualizada. Um outro obstáculo são alguns usuários que ainda são refratários ao uso da TI.	O grande facilitador, hoje, é a reestruturação que a empresa está passando, gerando um ambiente de portas abertas e que acredita nos investimentos em TI.
<b>Caso 4</b>	O custo da TI e a falta de linhas de crédito, para financiar os investimentos nesta área. Um outro obstáculo é falta de envolvimento dos usuários, que, muitas vezes, é respaldado pela alta direção. A priorização de investimentos na área comercial também é um obstáculo.	A necessidade do negócio, em si, e a visão de alguns acionistas que vem mudando, ao longo do tempo.
<b>Caso 5</b>	A principal dificuldade é encontrar uma solução para a empresa que atenda às suas necessidades.	A disponibilidade dos acionistas em realizar investimentos na área de TI, pois, em empresas deste porte, os investimentos são direcionados para outras áreas.

De forma geral, as dificuldades são, basicamente, as seguintes: os custos das soluções e a qualidade das mesmas; os usuários, que muitas vezes são refratários, e a visão da alta direção. Em contrapartida, os principais facilitadores são quase que uma negação dos obstáculos, mas, o principal é a visão que a organização, no que se refere aos usuários e à alta direção, tem da TI, conjuntamente com as necessidades do negócio, em si.

Para o melhor entendimento sobre os facilitadores e obstáculos ao uso da TI, nas organizações, solicitou-se aos executivos, destas empresas, que avaliassem, com notas de -5 a +5, fatores que influenciam este uso, de forma negativa ou positiva, nas organizações. Nesta avaliação, -5 significa que o fator afeta negativamente, de forma intensiva e +5 significa que o fator afeta positivamente, de forma intensiva. Os resultados obtidos são apresentados nas tabelas a seguir:

**Tabela 34 – Resumo: Fatores que Influenciam no Uso da TI**

Fatores	Média	% de Respostas com Valores		
		Negativo	Indiferente	Positivo
Visão Benefício da TI	4,00	0,00%	0,00%	100,00%
Visão de Origem dos Ganhos no Negócio	4,00	0,00%	0,00%	100,00%
Visão dos Decisores	3,82	0,00%	0,00%	100,00%
Nível de Maturidade da TI na Organização	3,82	0,00%	0,00%	100,00%
Qualificação da Mão-de-Obra	3,71	0,00%	0,00%	100,00%
Posicionamento da TI na Organização	3,53	0,00%	5,88%	94,12%
Características do Produto	2,94	0,00%	11,76%	88,24%
Uso da TI nos Concorrentes	2,88	11,76%	0,00%	88,24%
TI Disponível no Mercado	2,65	5,88%	11,76%	82,35%
Pressão dos Clientes (Barganha)	2,59	11,76%	0,00%	88,24%
Tamanho da Organização	2,47	17,65%	5,88%	76,47%
Pressão dos Fornecedores (Barganha)	1,82	17,65%	17,65%	64,71%
Legislação Existente	0,06	41,18%	29,41%	29,41%
Nível de Informalidade do Setor	0,06	52,94%	17,65%	29,41%
Ambiente Econômico	0,00	47,06%	23,53%	29,41%
Custo TI	-0,06	58,82%	0,00%	41,18%

**Tabela 35–Resumo: Fatores que Influenciam no Uso da TI nas Empresas de Grande Porte**

Fatores	Média	% de Respostas Com Valores		
		Negativo	Indiferente	Positivo
Visão de Origem dos Ganhos no Negócio	4,20	0,00%	0,00%	100,00%
Visão dos Decisores	3,80	0,00%	0,00%	100,00%
Nível de Maturidade da TI na Organização	3,80	0,00%	0,00%	100,00%
Visão Benefício da TI	3,70	0,00%	0,00%	100,00%
Qualificação da Mão-de-Obra	3,70	0,00%	0,00%	100,00%
Posicionamento da TI na Organização	3,30	0,00%	10,00%	90,00%
Uso da TI nos Concorrentes	3,00	10,00%	0,00%	90,00%
Características do Produto	2,90	0,00%	20,00%	80,00%
Pressão dos Clientes (Barganha)	2,80	10,00%	0,00%	90,00%
Pressão dos Fornecedores (Barganha)	2,60	10,00%	10,00%	80,00%
TI Disponível no Mercado	2,20	10,00%	20,00%	70,00%
Tamanho da Organização	2,10	20,00%	10,00%	70,00%
Custo TI	0,60	50,00%	0,00%	50,00%
Ambiente Econômico	0,20	40,00%	40,00%	20,00%
Legislação Existente	-0,30	50,00%	20,00%	30,00%
Nível de Informalidade do Setor	-0,40	60,00%	20,00%	20,00%

**Tabela 36 – Resumo: Fatores que Influenciam no Uso da TI nas Empresas de Médio Porte**

Fatores	Média	% de Respostas Com Valores		
		Negativo	Indiferente	Positivo
Visão Benefício da TI	4,75	0,00%	0,00%	100,00%
Visão dos Decisores	3,75	0,00%	0,00%	100,00%
Posicionamento da TI na Organização	3,75	0,00%	0,00%	100,00%
Nível de Maturidade da TI na Organização	3,50	0,00%	0,00%	100,00%
Qualificação da Mão-de-Obra	3,50	0,00%	0,00%	100,00%
Visão de Origem dos Ganhos no Negócio	3,00	0,00%	0,00%	100,00%
Características do Produto	2,75	0,00%	0,00%	100,00%
TI Disponível no Mercado	2,75	0,00%	0,00%	100,00%
Tamanho da Organização	2,50	25,00%	0,00%	75,00%
Uso da TI nos Concorrentes	1,75	25,00%	0,00%	75,00%
Pressão dos Clientes (Barganha)	1,50	25,00%	0,00%	75,00%
Pressão dos Fornecedores (Barganha)	0,25	50,00%	0,00%	50,00%
Legislação Existente	-0,25	25,00%	75,00%	0,00%
Nível de Informalidade do Setor	-0,25	50,00%	25,00%	25,00%
Ambiente Econômico	-1,25	75,00%	0,00%	25,00%
Custo TI	-3,00	100,00%	0,00%	0,00%

Analisando-se os resultados, de forma macro, o que se pode observar é que o custo da TI é visto como principal fator que impacta negativamente. Outros fatores, que também possuem impacto negativo são: o ambiente econômico, o nível de informalidade do setor e a legislação vigente. Em contrapartida, os fatores que mais influenciam, positivamente, são: a visão dos benefícios e de origem dos ganhos, seguidos da visão dos decisores e o nível de maturidade da TI.

Mesmo numa análise macro, verifica-se que 58,2% dos executivos acham que o custo das TIs afetam, de forma negativa, o seu uso, por parte das organizações. No que se refere ao ambiente econômico, 47,4% acham que este afeta, de forma negativa, seguido de aspectos como nível de informalidade do setor e legislação, com 52,94% e 47,06%, respectivamente. No contraponto das influências positivas, observa-se a unanimidade de que a visão dos decisores, a maturidade da TI, a visão dos benefícios, a visão da origem dos ganhos e o nível de qualificação da mão-de-obra são fatores que sempre influenciam, de forma positiva, embora com intensidade distintas, dos quais destacam-se: a visão de benefícios e a origem dos ganhos.

Quando a análise passa ser feita, levando-se em conta o porte da organização, verifica-se que as médias empresas são bem mais benevolentes que as grandes, pois, para 100% dos executivos, 8, dos 16 fatores, só afetam de forma positiva. No quesito dos fatores que afetam de forma negativa, destaca-se: o custo da TI, para 100% dos executivos. Outros fatores, que também afetam, negativamente, são: o ambiente econômico, o nível de informalidade do setor e a legislação existente.

Ao se analisar as empresas de grande porte, um aspecto que vale destacar é que o tamanho da organização, que para as empresas médias é considerado, por 75% dos executivos, como um fator positivo, é considerado como um fator negativo por 20% dos executivos das empresas grandes. Isto pode ser explicado pelo aspecto de que qualquer investimento, nas grandes empresas, demanda altos valores, em virtude do tamanho das mesmas. Fatores, como, grau de informalidade do setor e a legislação existente, são os que mais afetam o uso de TI, de forma negativa, na visão das grandes empresas. Aspectos, estes, que podem explicados pelo fato de que a informalidade faz com que a concorrência possa gerar outros ganhos, que não sejam oriundos das eficiências de seus processos e a legislação torna as aplicações mais complexas. O custo da TI e o ambiente econômico também são fatores que afetam, de forma negativa, as grandes organizações, embora seja numa intensidade menor.

## 7.8. OBJETIVOS E CRITÉRIOS DE INVESTIMENTO

Este tópico apresenta os principais objetivos de investimento da TI e os critérios para a realização deste.

**Tabela 37 – Resumo: Objetivos e Critérios de Investimentos**

Casos	Objetivos	Critérios
<b>Caso 1</b>	Os dois grandes objetivos são garantir a continuidade da operação, pois existem processos que são 7 x 24. O segundo objetivo é garantir a segurança das informações.	O que vai melhorar o meu processo e, quando possível, qual é o <i>payback</i> .
<b>Caso 2</b>	Melhorar a prestação de serviço, racionalizar o processo, diminuir os custos e gerar uma diferenciação de serviço, frente ao mercado.	O que o investimento vai agregar ao negócio, o benefício que vai ser gerado, que necessidades de <i>hardware</i> e <i>software</i> vão ser atendidas e qual o ganho de produtividade que será gerado.
<b>Caso 3</b>	Atender às necessidades da empresa, agilizar os processos, melhorar o custo operacional e entregar informações precisas, num curto prazo.	O que é obrigatório para manter o nível de serviço, qual o ganho de agilidade, o que vai melhorar no nível de serviços e qual a redução de custo a ser conseguida.

Casos	Objetivos	Crêterios
<b>Caso 4</b>	Agilizar o processo de venda, melhorar o processo de compra, tornar a logística mais eficiente e gerar informações para o gerenciamento dos processos e dos produtos.	O ganho de eficiência que o investimento poder gerar ou que tipo de problema vou resolver. Não existe um processo formal de medir o retorno.
<b>Caso 5</b>	Aumentar a produtividade, diminuir o número de funcionários, racionalizar os processos e melhorar a qualidade da informação.	Os cr�terios utilizados são baseados nos objetivos, juntamente com a viabilidade operacional do investimento.

Analizando os objetivos de investimento em TI, observa-se que estes ainda estão concentrados na eficiência da operação e na racionalização dos processos, com uma grande ênfase na redução de custos, mesmo nas grandes organizações. O uso da TI, como forma de reinventar o negócio, ou seja, como uma revolução, não existe.

No que se refere aos cr terios de investimentos, não existem processos formais de avaliação. A decisão de investir ou não é estritamente norteada pelos objetivos, com foco, na maioria das vezes, em resultados de eficiência e redução de custo.

Ainda falando sobre os investimentos, além das informações qualitativas, relatadas pelas empresas, são utilizadas informações que se encontram no Anexo IV do trabalho, que cont m as tabelas, com dados quantitativos sobre os objetivos de investimento, em cada um dos processos. Os executivos responsáveis pelas áreas de TI das empresas, atribuir m notas, de 0 – 5, para os objetivos da TI, em cada um dos processos.

Analizando as tabelas, verifica-se que, no geral, os principais objetivos de uso da TI são: controle, velocidade e eficiência operacional. Em contrapartida, o uso da TI para criar novos produtos e serviços e melhorar a imagem da empresa não são considerados como os principais objetivos para a organização.

Quando esta análise é realizada, caso a caso, verifica-se que o controle é quase uma unanimidade, no que se refere ao objetivo principal. Por outro lado, o objetivo de criar novos produtos e serviços não é considerado como de grande importância, pela maioria das organizações, independentemente do seu porte.

Nos estudos dos processos, com o objetivo de melhor entender o uso da TI, foram atribuidas notas, de 0 – 5, por diversos executivos, de diferentes áreas da empresa, sobre o uso

de TI, em cada um deles, em cada um dos casos estudados, os resultados encontram-se no Anexo V.

Na análise dos resultados, novamente verificou-se que os processos mais intensivos em TI são os de automação de frente de loja e os de controle e concessão de crédito. E os processos menos intensivos em TI foram o desenvolvimento de novos canais e novos negócios e o processo e integração com os fornecedores.

## 7.9. TECNOLOGIAS UTILIZADAS

Após analisar o uso da TI nos processos e seus objetivos, solicitou-se, aos executivos responsáveis pela área de TI das empresas estudadas, que atribuissem notas, de 0 – 5, nas tecnologias utilizadas. Zero, significa que não as utilizava e cinco, as utilizava, intensamente. Os resultados gerais, de todos os casos, são apresentados a seguir:

**Tabela 38 – Resumo: Tecnologias Utilizadas**

Tecnologias e Conceito	Média Geral	Média de Empresas Grandes	Média de Empresas Médias
<b>Tecnologias para Automação da Loja</b>			
PDV e Código de Barra	5,00	5,00	5,00
Outras	0,60	0,00	1,50
<b>Tecnologias para Integração das Áreas Administrativas</b>			
Sistemas Integrados	3,80	4,33	3,00
Intranet	3,30	4,33	1,75
E-mail	4,30	4,83	3,50
<b>Tecnologias para Integração com os Fornecedores</b>			
EDI	2,20	3,67	0,00
Extranet	2,30	2,83	1,50
<i>E-procurement</i>	1,30	2,17	0,00
E-Mail	3,40	3,17	3,75
<b>Tecnologias para Integração com Clientes</b>			
Loja Virtual	1,70	2,83	0,00
<i>Delivery</i> (Telefone, Fax)	0,70	1,17	0,00
CRM	2,20	3,67	0,00
<b>Tecnologia para Auxílio no Processo Decisório</b>			
<i>Data Mining</i>	1,60	2,67	0,00
<i>Data Warehouse</i>	2,40	3,50	0,75
<b>Conceitos ou Técnicas de ECR</b>			
Gerenciamento de Categoria	1,50	2,33	0,25
VMI e RMI	0,80	1,33	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00



Os dados, dos casos, mostram que o uso na automação da frente de loja, através do uso do código de barra e PDVs, já está consolidado, no setor, não importando o tamanho da empresa, seja ela grande ou média. O segundo tipo de tecnologia utilizada são as tecnologias voltadas para os processos administrativos operacionais. No outro extremo, das tecnologias com baixa utilização, encontram-se os conceitos e técnicas que são o gerenciamento de categoria, a reposição contínua e o *E-procurement*. Quando a análise é realizada nas organizações de médio porte, o que ocorre não é o baixo uso e sim a não utilização destas tecnologias. E, além destas, outras tecnologias também não fazem parte da realidade destas empresas, como as tecnologias de apoio ao processo decisório, que já começam a surgir nas grandes empresas, portanto, se conclui que o porte da organização impacta, de forma intensiva, no uso da TI.

#### 7.10. TI NO MERCADO E NO FUTURO

A visão que as empresas têm sobre uso da TI no varejo de Moda e sobre o seu futuro é a seguinte:

**Tabela 39 – Resumo: TI no Mercado e no Futuro**

Casos	Visão de Uso no Mercado	Visão de Futuro
<b>Caso 1</b>	Os concorrentes estão mais atrasados que a empresa, com foco na área administrativa e não na área comercial.	Na empresa, o foco será na implantação de um <i>Retail Manager System</i> e na integração com os fornecedores. No mercado, o futuro é a integração com os fornecedores e o uso de etiquetas inteligentes de radiofrequência em alguns produtos, que não podem faltar.
<b>Caso 2</b>	O mercado tem o mesmo foco da empresa que é o uso no <i>core</i> da empresa. E as ferramentas encontradas no mercado estão ficando padronizadas, o que diferencia é o uso.	O custo da TI tem melhorado, mas ainda é caro, caberá cada empresa procurar a melhor relação de custo benefício. Os investimentos deverão se voltar para a integração da cadeia, o que já ocorre em outros setores do varejo.
<b>Caso 3</b>	Os concorrentes fazem uso intensivo de TI, principalmente na frente de loja. E algumas organizações já começam a fazer uso de ferramentas como o BI. No geral, os concorrentes investem da mesma forma que a empresa. As soluções são caras e, muitas vezes, não entregam o que prometem.	A TI nas organizações de varejo deverá ter, cada vez mais, um papel integrador e deverá participar, cada vez mais, do processo decisório. Deverá ocorrer investimento na integração com os fornecedores, com foco na automação do processo, mas sem reposição contínua. Uso de ferramentas mais sofisticadas para análise das vendas.
<b>Caso 4</b>	A Empresa está defasada frente aos grandes <i>players</i> do mercado.	As tecnologias emergentes no mercado, estão

Casos	Visão de Uso no Mercado	Visão de Futuro
	O custo das soluções de mercado ainda continua alto.	voltadas para a Internet e a integração com os fornecedores. Mas ainda estão incipientes. O futuro da TI, na empresa, é ter um uso mais intensivo e começar a investir em tecnologias como CRM e <i>Data Mining</i> . E um uso, cada vez maior, de <i>softwares</i> livres.
<b>Caso 5</b>	Os concorrentes de mesmo porte da empresa utilizam-se bem menos da TI, possuindo, basicamente, informações de venda.	O mercado está mudando e, no futuro, as organizações, em geral, independentemente do porte, deverão investir mais em TI. Será condição necessária à sobrevivência.

A visão que as empresas têm sobre o uso da TI é que esta concentra-se nos processos administrativos, com ênfase na área comercial, ou seja, na competência da empresa. A visão sobre os concorrentes é que estes estão em patamares bastante similares, principalmente nas grandes organizações. Uma visão unânime, mais uma vez, é que TI é algo caro, mas necessário.

Numa visão de futuro, o que se vê é um uso, cada vez mais intensivo, da TI, na busca de uma maior integração dos processos internos. Para quem ainda não fez. E uma busca pela integração com a cadeia, principalmente por parte dos grandes *players*, que possuem maior poder frente aos fornecedores. Uma outra área, a ser cada vez mais desenvolvida, é o uso da TI nos processos decisórios, pois a ênfase atual ainda está muito no operacional.

## CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES

### 1. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

As contribuições e conclusões do trabalho foram construídas a partir de seus objetivos e do desenvolvimento das pesquisas, divididas em três etapas: entrevistas com especialistas, entrevistas com executivos do varejo e estudos de casos múltiplos, no varejo de Moda.

Com as informações da primeira etapa, foi possível sistematizar o entendimento do varejo brasileiro, obtendo-se as primeiras conclusões e contribuições do trabalho, que foram: a elaboração de um panorama sobre o varejo brasileiro e o uso de TI neste ambiente e a elaboração de um instrumento de estudo para o varejo.

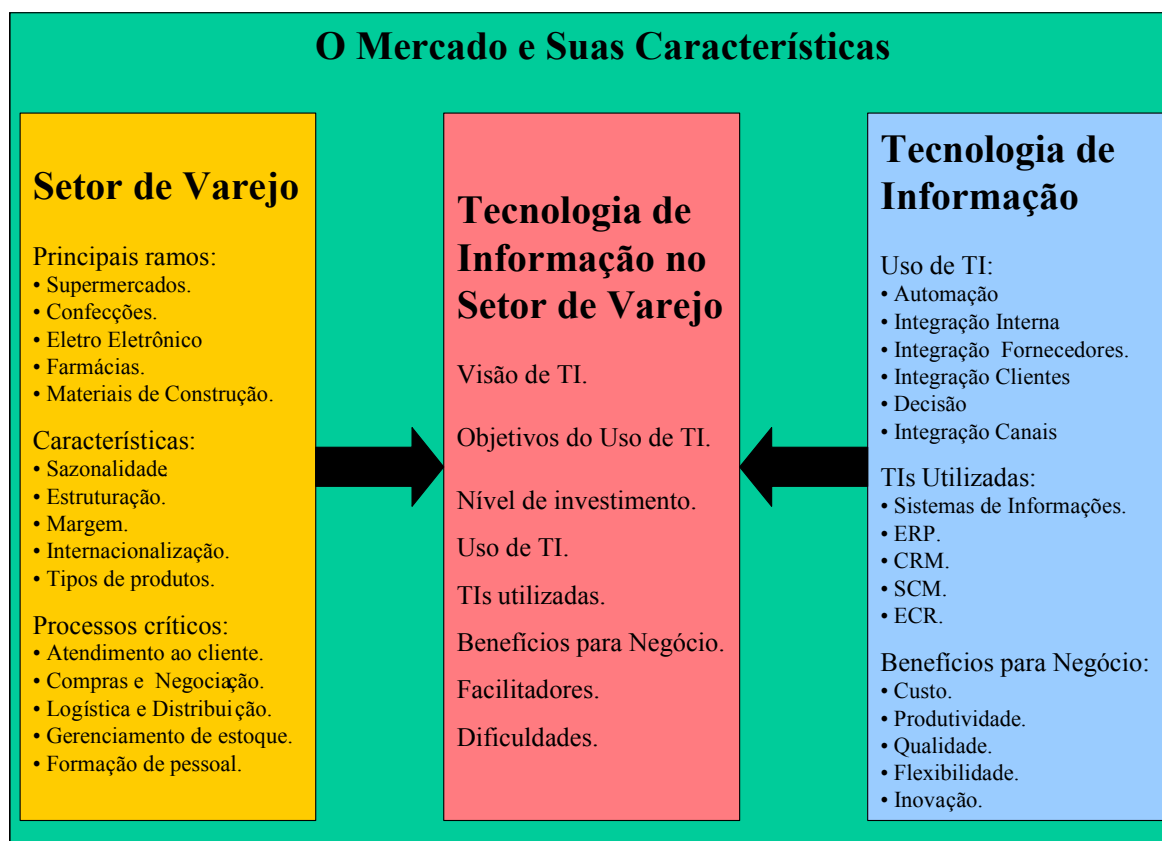
O panorama permitiu um olhar sobre o varejo, em várias dimensões:

**Tabela 40 – Dimensões do Varejo / Conclusões de Especialistas e Executivos**

<b>Dimensões do Varejo</b>	<b>Conclusões</b>
<b>Principais Setores</b>	Supermercados, Confecção, Eletro Eletrônico, Material de Construção e Farmácia.
<b>Características dos Setores</b>	Embora o setor em estudo seja o varejo, ele não pode ser visto de forma uniforme, cada um dos setores possui características únicas, que os tornam bem diferenciados. Assim, cada setor tem que ser estudado e analisado separadamente.
<b>Processos Críticos</b>	De forma geral, são: Atendimento ao Cliente, Gestão do Relacionamento com Clientes, Compras e Negociação, Logística e Distribuição, Gerenciamento da Demanda e Formação do Quadro de Pessoal. Entretanto, é importante destacar que, de acordo com o setor, a importância de cada um dos processos vai variar e também poderão aparecer processos peculiares.
<b>Setor que mais investe em TI</b>	Hoje é o setor de Supermercados, em virtude de vários aspectos como: grau de concentração, nível de competitividade, margens e outros.
<b>Setor que menos investe</b>	Hoje é o setor de Confecção, em virtude de aspectos como: pulverização do setor, amadorismo e nível de informalidade.
<b>Obstáculos ao Investimento da TI</b>	Os obstáculos encontrados trataram de várias dimensões que não apenas a TI, em si, mas questões como: cultura organizacional, custos da TI, capacidade de Investimento, falta de conhecimento e descrença. O que leva à conclusão que a TI, em si, é apenas uma das variáveis e que as decisões não são tão racionais, existindo a participação de fatores subjetivos.
<b>Facilitadores ao Investimento</b>	Os facilitadores também apontaram para diversas dimensões, como:

Dimensões do Varejo	Conclusões
	a pressão do mercado, o nível de competitividade do setor, a disseminação da TI, a diminuição dos custos da própria TI e a busca pela eficiência.
<b>Evolução da TI no Varejo</b>	<p>Mostrou que a história da TI, no varejo brasileiro, é algo de cinco ou seis décadas, com uma grande evolução a partir da década de 90. Tendo começado com a automatização do <i>Back Office</i>. Caminhando para a frente de loja e hoje busca a integração fora do ambiente organizacional, com fornecedores e clientes.</p> <p>Entretanto, esta evolução não segue o mesmo caminho para todas as organizações e também é algo contínuo em todas as suas fases, ou seja, as demandas do <i>Back Office</i> estão sempre em evolução, nada está parado no tempo. De forma figurada, pode-se dizer que é um prédio, onde novos andares estão sendo levantados e os andares anteriores estão sempre em reforma, de maior ou menor porte.</p>
<b>O Papel da TI no Varejo</b>	É diferenciado por setor, mas, mesmo nos mais evoluídos, o que está ocorrendo é uma transição de um papel operacional para um papel mais gerencial e estratégico. Mas, na grande maioria das organizações brasileiras, ainda é um papel bastante operacional, sendo que, numa visão de futuro, isto tende a mudar mais rapidamente ou não, dependendo do setor, pois existem setores que estão mais adiantados e setores que estão mais atrasados.
<b>Objetivos do Uso da TI</b>	<p>Os principais objetivos do uso, identificados para o varejo, como um todo, foram: Controle, Logística e Distribuição, Automação da Frente de Loja e Economia de Custo. Estes objetivos estão em perfeita consonância com o papel de uma TI operacional, pois questões como atuar em novos mercados e criar novos produtos e serviços ainda são consideradas secundárias.</p> <p>Uma outra questão é que existiram diferenças de setor para setor, onde os mais evoluídos consideram determinados objetivos como já alcançados, com o uso da TI já consolidado, enquanto setores em estágios mais atrasados ainda fazem pouco uso ou o não fazem.</p>
<b>Objetivos e Critérios de Investimento</b>	<p>Os principais objetivos estão em perfeita sinergia com o uso da TI, ou seja, reduzir custos, eficiência operacional e controle da operação.</p> <p>No que se refere aos critérios de investimento, na grande maioria das empresas, não existem métodos formais de análise e a decisão também é bastante permeada por questões subjetivas, como: a visão do dono e em que a concorrência está investindo.</p>
<b>Tecnologia Utilizada</b>	Destacam-se: a automação de frente de loja e as ferramentas de integração interna, como o e-mail e os sistemas integrados. Ferramentas mais sofisticadas de apoio à decisão e de integração externa ainda estão sendo pouco utilizadas.
<b>O Futuro da TI</b>	A TI, durante algum tempo, de acordo com o setor, ainda deverá ter foco na eficiência operacional, pois ainda existe muito a ser conquistado. Nesta linha, existe uma grande tendência de se usar cada vez mais o auto-serviço, como uma fonte de redução de custo. Mas o uso, cada vez mais intenso, da TI, nas grandes operações de varejo, é um caminho sem volta, com o intuito de uma “eletronização” dos relacionamentos, com clientes e fornecedores, cada vez mais intensa.

Com base no panorama elaborado, foi possível gerar a segunda contribuição da pesquisa, que é um instrumento de estudo sobre o uso da Tecnologia de Informação no varejo brasileiro, que contempla as seguintes dimensões: setores do varejo, com suas características e processos; a Tecnologia de Informação, em si, no que se refere a propósitos de uso; tecnologias utilizadas e benefícios e a dimensão do uso da TI no varejo. Estando estas dimensões num contexto de mercado e suas características, como mostra a figura a seguir:



**Figura 20 – Instrumento de Estudo sobre o Uso de TI no Varejo**  
**Fonte: Marques, Moura e Albertin (2003)**

O instrumento de estudo, já apresentado no capítulo V, identifica que o setor de varejo e a TI devem ser analisados considerando o mercado como um todo, pois eles têm suas próprias características e componentes, e sua integração é fruto de suas particularidades, decorrentes das variáveis de mercado, do setor de varejo e de TI.

Uma outra forma de se utilizar o instrumento é fatiar e verticalizar o estudo do varejo, em cada das suas dimensões, como por exemplo: principais setores, tecnologias utilizadas, processos críticos, visão de TI dos decisores e outras.

A etapa seguinte da pesquisa foi realizar um estudo mais focado, através de entrevistas com executivos de empresas dos principais setores, identificados na primeira fase. Os resultados desta segunda fase foram apresentados no capítulo V, onde também se encontra o confronto destes resultados com os obtidos com os especialistas, nos quais as características gerais convergiram, surgindo, entretanto, diferenças específicas, que são mostradas na tabela a seguir:

**Tabela 41 – Dimensões do Varejo Diferenças Especialistas x Executivos**

<b>Dimensões do Varejo</b>	<b>Diferenças</b>
<b>Processos Críticos</b>	Os executivos não citaram a formação do quadro de pessoal como um processo crítico. Aparece o processo de concessão de crédito como crítico.
<b>Setores que investem mais ou menos</b>	Não existe diferença sobre o setor que mais investe. Quanto que menos investe, além de Confecção aparece o setor de Calçados que, de certa forma, são complementares.
<b>Obstáculos ao Investimento da TI</b>	As questões de custo, capacidade de investimento e cultura da organização convergem, mas a questão da informalidade não aparece.
<b>Facilitadores ao Investimento</b>	A única grande diferença é que a dependência da TI gera novos investimentos.
<b>Evolução da TI no Varejo</b>	A visão de evolução histórica converge. O que existe de diferença é a fase em que a organização se encontra e qual deverá ser a próxima. Estas diferenças existem em função dos setores do varejo.
<b>O Papel da TI no Varejo</b>	Os executivos foram mais benevolentes, com uma visão de TI mais estratégica. Sendo que ao se analisar, mais cuidadosamente, o que se tem é uma dependência operacional alta, com uma transição para um uso mais estratégico. É claro que este nível de dependência e transição também é variável, de setor para setor.
<b>Objetivos de Uso da TI</b>	Convergiram: Eficiência operacional através da automação da frente de loja, logística e distribuição e controle.
<b>Objetivos e Critérios de Investimento</b>	No que se refere aos objetivos, estes, no geral, convergiram, sendo que, em algumas organizações, já aparece a preocupação em gerar informação não só para o operacional, mas também para o gerencial e o estratégico. Sobre os critérios de investimento, existe uma visão de custo que é predominante, mas aparecem outras questões subjetivas além da visão do dono, como: aspectos políticos e o efeito moda (estou investindo porque os outros estão).
<b>Tecnologia Utilizada</b>	Convergiu nas tecnologias mais utilizadas e nas menos utilizadas existem algumas diferenças setoriais.
<b>O Futuro da TI</b>	A visão sobre o futuro converge, no sentido de um uso mais intenso e na “eletrônica” dos relacionamentos.

Com a visão dos especialistas e dos executivos, foi possível identificar onde as empresas do varejo fazem uso da TI, como apresentado no capítulo V:

- Na automação de frente de Loja;
- Na loja, para entregar informação;
- Nos processos administrativos operacionais;
- Nos processos de decisão;
- Na integração com os clientes;
- Na integração com a cadeia de suprimentos;
- No desenvolvimento de novos canais;
- No controle e concessão de crédito.

A pesquisa com os especialistas, além de identificar os principais usos da TI, também identificou que a intensidade de uso é diferenciada, num primeiro momento, de setor para setor do varejo e, num segundo momento, de organização para organização, dentro de um mesmo setor. Logo, isto levou à necessidade da construção de uma estrutura, que fosse capaz de identificar e avaliar o uso da TI e explicar a relação com os fatores que o afetam. Estrutura, esta, que é o objetivo e a principal contribuição deste trabalho e que foi apresentada, na sua concepção inicial, no item 3, do capítulo V. Com o objetivo de refinar esta estrutura, foram realizados cinco estudos de casos, no setor de Moda, que permitiram a sua concepção final, apresentada na figura a seguir:

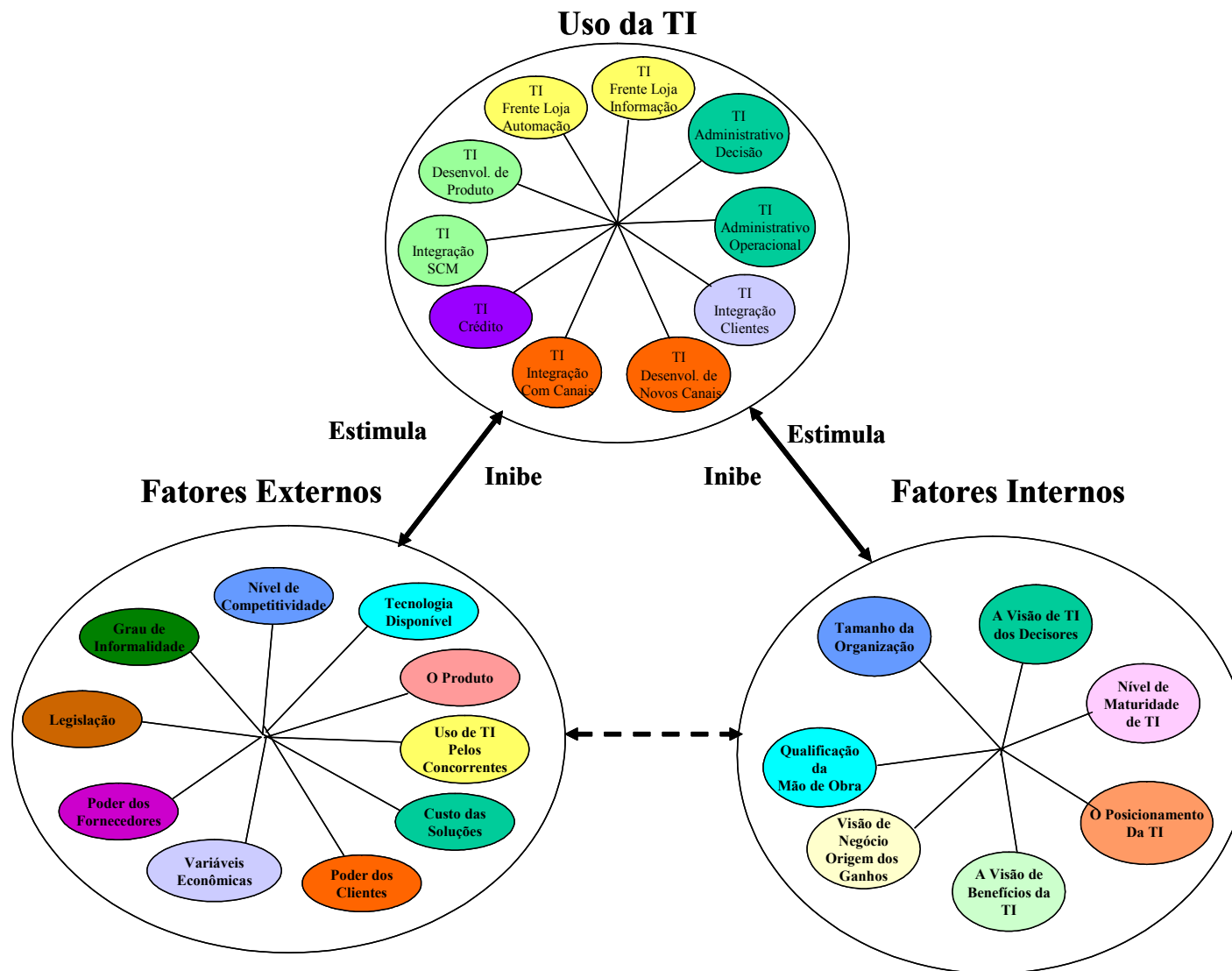


Figura 21 – Estrutura de Análise dos Fatores que Afetam o Uso da TI



A estrutura, anteriormente apresentada, permite, num primeiro momento, entender como as empresas do varejo de Moda estão usando a TI e também os fatores que influenciam este uso.

### **1.1. EXPLICANDO A ESTRUTURA, SEU USO E CONTRIBUIÇÕES**

A estrutura de análise já teve sua concepção inicial explicada no capítulo V, o que será abordado, agora, é sua contribuição para o estudo da Tecnologia de Informação nas organizações.

Ela é composta por três grandes blocos, relacionados entre si, que serão explicados a seguir:

O primeiro trata do uso da Tecnologia de Informação, indicando em que processos da empresa ela está sendo usada e as setas internas indicam a existência de relações entre estes usos. O resultado final é simbolizado pelo ponto central de convergência. A estrutura, na sua concepção inicial, não contemplava estas relações.

O segundo é o dos fatores externos à organização, que, na sua concepção atual, é composto por 10 grupos de variáveis, que foram detalhados no capítulo V e são as seguintes: Nível de Competitividade; Tecnologia Disponível; O Produto; Uso de TI pelos Concorrentes; Custo de Soluções; Poder dos Clientes; Variáveis Econômicas; Poder dos Fornecedores e Legislação. As setas internas indicam que estas variáveis se relacionam. O resultado final é simbolizado pelo ponto central de convergência.

O terceiro bloco é o dos fatores internos, composto por um grupo de 7 variáveis, que também foram detalhadas no capítulo V e são as seguintes: Tamanho da Organização; A Visão de TI dos Decisores; O Nível de Maturidade da TI; O Posicionamento da TI; A Visão de Benefícios da TI; A Visão de Negócios e A Qualificação da Mão-de-obra. As setas internas indicam que estas variáveis se relacionam. O resultado final é simbolizado pelo ponto central de convergência.

Os fatores internos e externos trazem, na sua concepção, grupos de variáveis de diversas dimensões, como: mercado, organização, tecnologia, negócio e indivíduos. Diversos foram os estudos apresentados, ao longo do trabalho, que mostraram decisões sobre o uso da

TI afetadas por questões mais amplas do que a própria tecnologia e por aspectos objetivos e subjetivos.

A dupla seta entre os Fatores Externos e o bloco de Uso da TI simboliza que o vetor resultante dos grupos de variáveis incentiva ou inibe o uso da TI. Ela também indica que esta relação não é unidirecional e que o uso da TI não é apenas influenciado pelos fatores, mas também os influencia, ou seja, é uma relação de retroalimentação. Esta mesma relação existe entre os Fatores Internos e o Uso da TI.

A Dupla seta pontilhada entre os Fatores Internos e Externos também indica, de uma forma não tão intensiva, uma relação entre estes, ou seja, não são grupos de variáveis totalmente isoladas.

A estrutura de análise pode ter dois usos básicos, que são: analítico e preditivo. Numa visão analítica, o primeiro bloco, que trata do uso da TI, pode ser utilizado para avaliar em que estágio de uso da TI uma empresa se encontra, pois, a forma como a empresa faz uso da TI permite uma análise clara do seu papel e do seu estágio de uso. Nesta visão, os blocos dos fatores internos e externos servem para explicar o porquê deste estágio de uso.

Numa visão preditiva, a estrutura de análise pode ser utilizada numa ótica de evolução dos fatores e como esta poderia afetar o uso da TI nas organizações de varejo.

Além de viabilizar estes dois tipos de análise, a estrutura tem como contribuição a evolução de estudos anteriores, como os de Albertin e Moura (2003), com um foco mais detalhado para um setor específico, o varejo da Moda. Vale destacar, entretanto, que esta estrutura possui algumas limitações, que serão apresentadas no tópico limitações e estudos futuros.

Com base nesta estrutura, foi possível analisar, explicar e entender o uso da TI, nas organizações do varejo de Moda, chegando-se às conclusões, que serão apresentadas nos parágrafos a seguir.

## 1.2. CONCLUSÕES DOS CASOS USANDO OS FATORES

A construção das conclusões segue a seguinte lógica de análise: primeiramente, identificou-se como está sendo o uso da TI, em cada um dos processos contidos na circunferência denominada “Onde Uso” e analisou-se qual a relação existente entre o uso e os fatores internos e externos, que podem funcionar como aspecto inibidor do uso da TI ou estimulante.

Os estudos de casos permitiram identificar os usos da TI, no varejo de Moda, que são os seguintes: TI no processo de automação de frente de loja; TI na loja para disponibilizar informação; TI nos processos administrativos operacionais; TI nos processos de decisão; TI na integração com os clientes; TI no desenvolvimento de novos canais; TI na integração com os canais; TI no processo de controle e concessão de crédito; TI na Integração com os fornecedores e TI no desenvolvimento de produtos. Vale destacar, que o modelo inicial não contemplava o uso da TI no desenvolvimento de produtos, processo, este, que foi identificado ao longo do desenvolvimento dos casos.

Analisando-se o uso da TI no processo de automação de frente de loja, verificou-se que este já está consolidado no setor e pode ser explicado, principalmente, pelos seguintes fatores: a necessidade que as organizações têm de controlar o seu estoque, com milhares de SKUs, em virtude da característica de perecibilidade dos produtos e da necessidade de renová-los, cria uma demanda por um acompanhamento periódico dos níveis de estoque. Acompanhamento, este, que se torna mais rápido, eficiente e confiável através da automação do processo de venda. Uma outra questão é que as soluções de automação comercial já se encontram difundidas e com preços bastante acessíveis à maioria das empresas. Neste contexto, as variáveis: Benefícios da TI, Características do Produto, Custo das Soluções, Tecnologia Disponível e Nível de Competitividade aparecem como fatores estimuladores.

O uso da TI na frente de loja, para entregar informação aos clientes e gerentes, aparece, com maior ênfase, nas organizações de maior porte. Este uso diferenciado, pelo porte, pode ser explicado pela necessidade de processos mais integrados e de infra-estruturas de TI, que são mais caras e demandam maior investimento. Uma outra questão, que vale salientar, é que esta disponibilização da informação não significa, necessariamente, um uso intensivo, pois mesmo nas grandes corporações existe intensidade de uso diferenciadas, que, na maioria dos casos, está num estado inicial, o que reflete o nível de maturidade da TI dentro

da empresa. O uso da TI como fonte de informação na frente de loja é influenciado pelo custo das soluções, pelo tamanho da empresa e pelo nível de maturidade da TI, dentro da organização.

A tecnologia nos processos administrativos operacionais aparece com uma intensidade de uso razoável, nas operações de grande e médio porte, e menos intensa, na empresa de menor porte. Uma outra característica é que existe uma ênfase de uso nos processos administrativos da área comercial, em detrimento da área financeira, em função da visão dos decisores, que, na maioria dos casos, é uma visão de custo. Parafraseando um dos casos, “fica difícil justificar investimento em sistemas para área financeira”, e a visão da origem dos ganhos que tem o seu foco na área comercial. Neste contexto, a variável “tamanho” aparece, influenciando, de forma positiva ou negativa. E a visão da origem dos ganhos, direciona os investimentos para os sistemas comerciais, conjuntamente com a visão de TI dos decisores.

O uso da Tecnologia de Informação, nos processos decisórios, ainda aparece, de forma incipiente, mesmo nas grandes organizações e, praticamente, inexistente nas organizações de médio porte. Isto é reflexo da visão de benefícios, na qual prevalece o controle e eficiência operacional, e da visão dos decisores, que, na grande parte dos casos, ainda enxerga a TI apenas como uma ferramenta para redução de custo. É reflexo, também, de uma visão de custo, quando se refere ao seu investimento, do nível de maturidade da TI, que reflete o cunho operacional da empresa, do custo da TI e da tecnologia disponível.

A prevalência do uso de planilhas eletrônicas, nos processos de análise e planejamento, mostra, claramente, este contexto, ou seja, as empresas já identificam a sua necessidade, no processo decisório, mas a prevalência de uma visão de controle e eficiência provoca investimentos ainda incipientes. Além do que, tecnologias voltadas para um processo de decisão, no nível tático e estratégico, necessitam de um ambiente de soluções operacionais integradas e bem resolvidas e que, geralmente, não são baratas, logo, a planilha eletrônica surge como consolidadora das informações, a custos mínimos.

A Tecnologia de Informação, no controle e concessão de crédito, tem o seu uso intensivo nas grandes empresas de varejo, pois, na visão de negócios, das grandes operações, a venda através de uma solução de crédito é fundamental, principalmente num ambiente de contexto econômico onde o público-alvo possui um orçamento limitado, que tem diminuído, a cada ano, no contexto brasileiro.

Além da variável econômica, existe também a característica do produto, que é supérfluo, logo, a condição de pagamento é uma variável fundamental na decisão de compra.

A informalidade do setor, viabilizando preços menores para as empresas informais também provoca uma demanda por um pacote de “serviços”, por parte dos grandes varejistas de Moda, onde a condição de pagamento é um dos diferenciais.

Neste pacote, a solução de crédito tem que ser ágil, confortável e eficiente, caso contrário, o cliente não compra ou a empresa terá um alto nível de inadimplência, logo, a automação do processo aparece como uma grande solução facilmente aceita pelo decisor.

O uso das soluções de Tecnologia de Informação no processo de integração com o cliente está intimamente relacionado com o uso de TI na frente de loja e com o uso da TI no processo de controle e concessão de crédito. A integração com o cliente ainda é algo que começa a dar os seus primeiros passos, pois, embora existam grandes bases de dados, do *private label*, estas foram concebidas numa visão de crédito e, dependendo da situação, possuem dois grandes problemas: primeiro, é que não estão atualizadas e segundo, é a falta de informação necessária para o processo de relacionamento. O que se verifica é que o nível de visão de benefícios da TI, focado no controle, hoje, gera algumas dificuldades no processo da sua evolução, no relacionamento com os clientes. Mas, por outro lado, a visão de negócios tem mudado, passando a ter um foco, cada vez mais, centrado no cliente, criando um ambiente de transformação.

O baixo uso da WEB é uma característica, neste relacionamento, e é fruto de questões econômicas e características do produto, além de outras questões. Pois, nesta ótica, o cliente das grandes operações de varejo não faz uso intensivo da Internet para compra, pois o perfil econômico do consumidor deste ambiente é o de uma classe econômica mais privilegiada e do sexo masculino. As características do produto de Moda brasileiro, que não possui uma modelagem padronizada e sim mais ajustada ao corpo da mulher, criou, historicamente, a necessidade de se provar o produto. Desta forma, o ambiente WEB é usado, basicamente, como um ambiente de informação, com um foco institucional.

Analisando-se o uso da TI, na integração com os canais, verifica-se que este é intenso, pois está amplamente relacionado com a visão de benefícios da TI; com a forma de gerar controle e eficiência operacional; com o processo de controle e concessão de crédito e,

também, com as características de perecibilidade e sazonalidade dos produtos. Um controle mais preciso da operação só é viável através de uma grande integração com as lojas. A competição, baseada num *mix* de produto adequado, no momento certo, também exige um acompanhamento preciso do estoque nos canais de distribuição. O uso dos meios de pagamento, como diferencial, frente ao cliente, também demanda esta integração nas grandes operações. Mas tudo isto implica em investimentos, o que inviabiliza uma grande integração com os canais, nas operações de menor porte.

Por outro lado, o uso da TI, no desenvolvimento de novos canais, é praticamente nulo. A única iniciativa que surge, ainda, de forma tímida, é a venda de produtos financeiros, que está muito ligada ao controle e concessão de crédito. Este contexto é fruto de um nível de maturidade e do posicionamento da TI, o primeiro, ainda encontra-se num estágio de evolução que não vislumbra a TI como uma ferramenta capaz de gerar uma revolução no negócio, e o segundo, é uma posição de gerência, totalmente a reboque das decisões da diretoria.

Hoje, a TI, embora apareça em alguns momentos colaborando com o planejamento da empresa, na maioria dos casos, tem o seu planejamento totalmente dependente do planejamento comercial, ou seja, tendo pouco impacto na definição de novos direcionamentos da empresa e ficando à mercê da visão dos decisores, se estes são mais afeitos a ela ou não.

Avaliando-se o uso da TI, na integração com os fornecedores, no estágio atual, é muito baixo. Este uso é fruto das características do produto que não é padronizado e é perecível, nascendo e morrendo rapidamente; do poder de barganha dos fornecedores, que é pequeno, em virtude da pulverização de fornecedores e do porte dos mesmos (na sua grande maioria, pequenos), o que provoca dificuldades de integração; da visão de TI dos decisores e do estágio de maturidade da TI, que durante muito tempo tiveram um foco de uso interno da TI.

Por outro lado, as características dos produtos aliadas às características de competitividade do setor, que demandam uma maior agilidade e eficiência na gestão do *mix* de produtos, no que se refere ao momento da sua entrada e saída no mercado, têm provocado, nas empresas, a necessidade de uma maior integração com os fornecedores. Integração, esta, que, num primeiro momento, deverá ser obtida com uma maior automação dos processos de compra e logística e não de um compartilhamento amplo de informações.

Entretanto, analisando-se os casos, separadamente, verifica-se que a visão de benefícios da TI e o nível de maturidade da TI apontam, no futuro, para uma integração mais ampla, como no Caso I. Uma outra questão é que nas organizações de menor porte, Casos III e IV, a integração com os fornecedores praticamente inexistiu, fruto do poder de barganha, da capacidade de investimento e da visão dos decisores, no que se refere ao uso da TI e do negócio, em si.

O uso da TI, no processo de desenvolvimento do produto, não apareceu no modelo inicial, mas foi identificado, ao longo do desenvolvimento dos casos. Este uso está restrito a áreas específicas da empresa, ficando isolado dos demais sistemas e não havendo desenvolvimento compartilhado com os fornecedores. Soluções foram encontradas apenas nas grandes organizações, em virtude dos seus custos e da necessidade de produzir coleções rapidamente. Entretanto, na organização de menor porte, encontrou-se o uso de soluções menos específicas, que ajudam neste processo, fruto de uma visão de origem dos ganhos, ou seja, da necessidade de se produzir um produto sofisticado e diferenciado.

Uma outra forma de se fazer o uso do Instrumento de Análise dos fatores é realizar esta análise com o foco a partir dos fatores e não do uso da TI. Forma que será apresentada, de maneira sucinta, na tabela a seguir:

**Tabela 42 – Uma Análise a partir dos Fatores**

Fatores	Características	Inibe	Estimula
<b>Produto</b>	Sazonal, Perecível, Não Padronizado (diferentes modelagens) e Supérfluo.	Integração Fornecedores (no passado).	Automação da frente de loja. Processos administrativos. Integração com os fornecedores no futuro, principalmente nos produtos básicos.
<b>Custo das Soluções</b>	Alto, principalmente para as pequenas empresas. Algumas tecnologias ficaram mais baratas.	Os processos mais sofisticados, como integração com os canais, fornecedores e clientes e tomada de decisão.	Automação da frente de loja.
<b>Uso de TI pelos Concorrentes</b>	Com foco no <i>core</i> , controle e eficiência.	Tecnologias mais avançadas, integração com os clientes	Processos administrativos comerciais. Automação da loja e no crédito.

Fatores	Características	Inibe	Estimula
		usando o ambiente WEB.	
<b>Poder dos Clientes</b>	Possuem diversas opções e pouco acesso a Internet.	Automação da frente de loja e crédito.	Integrações mais eletrônicas, via WEB.
<b>Variáveis Econômicas</b>	Orçamento limitado dos clientes, câmbio afetando as soluções.	Soluções que demandem maior Investimento (ex: apoio à decisão)	Controle e concessão de crédito.
<b>Poder dos Fornecedores</b>	Pequeno, em virtude do porte e de serem pulverizados.	Integração (hoje)	As grandes empresas terão condições de impor esta integração.
<b>Legislação</b>	Complexa, no que se refere à tributação.	O uso nos pequenos (tributação e falta de incentivo).	Automação de frente de loja, no que se refere ao uso do cartão de crédito.
<b>Grau de Informalidade</b>	Alto. Nas pequenas empresas os grandes <i>players</i> são formais.	O uso da TI, em geral, pois os ganhos são de outra origem.	O uso da TI, principalmente nos processos administrativos e frente de loja, e em tudo que racionalize o processo e diminua os custos nas grandes empresas.
<b>Nível de Competitividade</b>	É um setor que possui margens maiores que outros setores, ainda com foco na margem. Mas está mudando.	Inibiu durante muito tempo o uso intensivo da TI, principalmente no processo decisório.	TI nos processos administrativos, com foco no controle e na eficiência operacional interna nas grandes empresas.
<b>Visão dos Benefícios da TI</b>	Foco no controle, velocidade e eficiência operacional.	Tecnologia que não seja capaz de reduzir custo e racionalizar o processo.	Soluções voltadas para o aumento da produtividade e redução de custos.
<b>Visão de Negócios</b>	Reter o cliente na loja e vender o produto certo, na quantidade certa e no preço que o cliente pode pagar.	TIs que não são voltadas para a área comercial. E, nas empresas menores, TI é custo.	Uso da TI com foco nos processos internos comerciais e no crédito.
<b>Qualificação da Mão-de-Obra</b>	Existem resistências ao uso da TI, principalmente em alguns setores da média gerência.	Nas áreas onde a TI está começando a ser introduzida, como nos processos decisórios.	O uso da TI nos níveis operacionais.
<b>Tamanho da Organização</b>	Nos casos estudados, são de grande e médio porte.	Investimentos maiores.	Estimula o controle e a eficiência operacional.
<b>Visão de TI dos Decisores</b>	Uso operacional de controle e eficiência e de custo.	Tudo que não consiga mostrar, rapidamente,	Redução de custo e eficiência operacional.



Fatores	Características	Inibe	Estimula
		retornos tangíveis.	
<b>Nível de Maturidade da TI</b>	Níveis diferenciados de maturidade.	Níveis de menor maturidade investem apenas no operacional, numa visão custos.	Níveis mais maduros começam a investir na TI como uma estratégia para mudar a forma de fazer negócio. Como, por exemplo, a visão que o Caso I tem do portal de relacionamento no futuro.
<b>O Posicionamento da TI</b>	Na maioria dos casos, a TI tem uma posição gerencial, não ocupando uma cadeira na diretoria.	Uso de soluções mais estratégicas, que sejam capazes de influenciar os novos caminhos da empresa.	Aplicações que são fruto, única e exclusivamente, da visão da área comercial.

A análise realizada na tabela anterior, não consegue esgotar a complexidade da realidade que é formada pela relação entre fatores, mas, por outro lado, dá a sua contribuição, ao mostrar como cada um dos fatores afeta o uso da TI, mesmo que de forma isolada.

Ao longo do desenvolvimento dos casos, tentou-se quantificar a influência de cada um dos fatores, mas, em virtude do tamanho da amostra e de algumas inconsistências entre os valores encontrados e as informações qualitativas, não foi possível quantificar, de forma precisa. Entretanto, foi possível identificar o tipo influência que cada um dos fatores pode acarretar no uso da TI:

- **Produtos:** produtos padronizados e com compra de repetição tendem a facilitar o uso da TI, entretanto, produtos não padronizados e com baixa taxa de compra de repetição demandam uso da TI, com foco na gestão do estoque e na velocidade de desenvolvimento dos produtos *Time to Market*.
- **Nível de Competição:** mercados mais competitivos exigem uma maior eficiência, demandando maior uso da TI. O foco da competição direciona a forma como os investimentos de TI serão realizados ou não.
- **Uso de TI pelos Concorrentes:** o mercado tende a seguir o “efeito manada”, quanto maior o uso, maior a demanda.
- **Custo das Soluções:** o barateamento da TI tende a difundir o seu uso.

- **A Tecnologia Disponível:** as tecnologias disponíveis no mercado tendem a influenciar no preço das mesmas e também nas oportunidades de negócios a serem geradas, além do uso, em si. Como, por exemplo, a popularização do código de barra frente às tecnologias mais recentes, como as etiquetas de radiofrequência, ou seja, o uso da TI possui uma curva de adoção.
- **Clientes:** as características dos clientes e suas demandas direcionam onde a TI deve ser mais utilizada, como por exemplo, o uso da TI no crédito.
- **Fornecedores:** fornecedores mais estruturados e de maior porte tendem a demandar maior eficiência nas relações, através de processos mais automatizados. Em cadeias pulverizadas, com fornecedores de menor porte e menos estruturados, esta demanda tende a ser desenvolvida pelos varejistas.
- **Variáveis Econômicas:** o ambiente econômico pode influenciar, de várias formas, como viabilizar ou dificultar a aquisição da tecnologia, incentivar ou desestimular investimentos e influenciar no comportamento dos consumidores. Ambientes econômicos mais favoráveis tendem a incentivar os investimentos em TI.
- **Legislação:** a legislação pode ser usada para influenciar o uso da TI, num sentido de obrigatoriedade, ou, por outro lado, pode dificultar os investimentos, em função dos empecilhos que pode vir a criar.
- **Grau de Informalidade:** setores com maior grau de informalidade tendem a investir menos, em virtude da busca pela eficiência, não tão intensiva. Pois, a informalidade viabiliza margens e custos melhores, não demandando investimento em TI.
- **Tamanho das Empresas:** o tamanho da organização tende a afetar, de forma positiva, o uso da TI. Viabilizando recursos e demandando investimentos, no mínimo, com o foco operacional. Mas, por outro lado, o tamanho pode vir a ser um inibidor de adoção rápida de novas tecnologias,

pois, em organizações muito grandes qualquer investimento tende a ser de grande valor.

- **Visão dos Decisores:** se os acionistas são céticos quanto aos resultados gerados pela TI, a tendência é que esta seja vista apenas como uma geradora de custo, inibindo os investimentos. Um outro aspecto é que esta visão irá influenciar na alocação de investimento, ou seja, uma visão operacional leva a um investimento com foco operacional.
- **Nível de Maturidade da TI:** a maturidade da TI, dentro de uma empresa, irá determinar os objetivos de investimentos. Empresas, em estágios mais maduros, tendem a avançar em direção a usos, cada vez menos estratégicos, em suma, o uso da TI demanda novos usos, numa curva ascendente, que tem sua velocidade evolutiva em função das características do setor.
- **O Posicionamento da TI:** a posição que a TI ocupa na empresa é um reflexo da sua importância. Empresas, nas quais a TI tem um papel estratégico, tendem a ter um posicionamento de diretoria ou *staff* sentando-se à mesa, nos momentos de planejamento e decisão.
- **Visão de Benefícios:** é a visão que a empresa tem sobre os benefícios que irá direcionar os investimentos. Isto que dizer que se a TI é vista como uma ferramenta para reduzir custos os investimentos serão direcionados para este tipo objetivo. Uma visão ampla de benefícios provocará investimentos diversificados por outro lado, a falta de visão dos benefícios irá inibir os investimentos.
- **A Visão de Negócios:** a visão que a empresa tem de qual é a origem dos seus ganhos; do entendimento do negócio e das tendências do setor irão influenciar nos investimentos em TI. Empresas que enxergam esta origem na informalidade de seus processos tendem a não investir em TI. Por outro lado, empresas que enxergam que a origem dos seus ganhos está em crescer, ter ganhos de escala e serem mais produtivas tendem a investir mais.

- **Qualidade da Mão-de-obra:** uma mão-de-obra mais qualificada e aculturada ao uso da TI é menos refratária ao uso da mesma e à implantação de inovações tecnológicas.

Nos parágrafos anteriores, demonstrou-se, de maneira sucinta, como os fatores podem afetar os investimentos em TI, de forma positiva ou negativa. O que se verificou, nos casos e está explicitado no modelo, é que os investimentos em TI são frutos da interação destes fatores. Nos casos apresentados, existem organizações com capacidade de investimento similar e que, por questões internas, o realizaram, com focos diferenciados. No Caso 2, por exemplo, existe uma grande tendência em usar a TI para viabilizar a venda de produtos financeiros, o que não ocorre no Caso 1. A empresa do Caso 1 tem uma propensão maior em investir no relacionamento com os fornecedores do que a do Caso 2. Já a empresa do Caso 5, embora de menor porte, tem uma visão de investimento na TI como ferramenta de decisão bem mais clara que a do Caso 4, mas, por outro lado, este investimento não foi intenso no passado, em virtude do seu porte e, talvez, na visão do autor, por um toque da informalidade. A participação de cada um dos fatores deve ser diferente para cada contexto de negócios.

### 1.3. AVALIANDO O FUTURO

Como já dito, uma outra forma de fazer uso da estrutura é como instrumento preditivo e de planejamento, para avaliar o que pode acontecer com o futuro da TI nas organizações, em função da evolução dos fatores internos e externos. Este uso é apresentado nos parágrafos a seguir.

Olhando para a questão do produto, se este tiver uma padronização da sua modelagem, no que se refere a tamanho, como ocorre em mercados internacionais, nos quais os tamanhos seguem determinados padrões, isto facilitaria bastante a integração com a cadeia e o uso do ambiente WEB, para a venda de produtos de vestuário no Brasil, pois facilitaria o processo de decisão do consumidor e o processo de compra, frente aos fornecedores.

Analisando-se o nível de competição do setor, este deverá ser maior, à medida que o grau de concentração aumentar e a informalidade diminuir. Com isso, o mercado passará a exigir um nível de eficiência cada vez maior, inclusive nas empresas de menor porte. O que deverá provocar uma demanda por um uso maior da TI, nas organizações do varejo de moda. A demanda será diferenciada: em organizações menores, deverá começar pelos processos

operacionais, num primeiro momento, já nas organizações de grande porte, deverá, cada vez mais, sair do uso operacional para o uso estratégico. É claro que esta abordagem será bastante influenciada pela visão de TI dos decisores, pois uma visão mais cética e de custo irá limitar o seu uso, o que também irá se refletir na posição da TI dentro da organização. Nas empresas em que a visão dos benefícios gerados pela TI for clara e evidente, a TI poderá deixar de ter uma posição apenas operacional e, no máximo, gerencial, para uma de diretoria, com maior participação nos processos de decisão e planejamento.

Para que o uso da TI venha a difundir-se, rapidamente, faz-se necessário que as soluções tornem-se, cada vez mais, acessíveis, mesmo para a pequena empresa do setor. Se a tecnologia tornar-se mais disponível e o seu uso se dissemina, isto cria um ciclo virtuoso, no qual a tecnologia gera demanda e esta gera a disponibilidade de novas tecnologias para o setor, que, por sua vez, gera novas demandas e oportunidades de negócios para as organizações.

Com uma maior estruturação do setor e com a intensificação do nível de competitividade, a necessidade de integração com a cadeia vai ser cada vez maior. Varejistas, de grande porte, deverão ter condições de se estruturar melhor, para demandar, de seus fornecedores, uma maior profissionalização e integração. Esta integração poderá até ocorrer, não apenas com os fornecedores de primeiro nível, mas também com os de segundo nível. Pois estes, em alguns casos, são maiores que os de primeiro. Como, por exemplo, os fornecedores de tecidos e aviamentos, que, muitas vezes, são grandes plantas industriais. Partindo desta ótica, o varejista poderá, no futuro, integrar-se com os fornecedores de seus fornecedores para garantir agilidade, flexibilidade e segurança, no seu processo de reposição.

Analisando as questões econômicas, o que se pode dizer é que uma economia, num processo de crescimento, com condições favoráveis, cria um mercado consumidor com maior poder de compra, o que pode se refletir no negócio de diversas formas. Uma delas é que as empresas passariam a ter mais recursos para investir em TI, mas, por outro lado, também teriam clientes com maior poder de barganha e mais exigentes, diminuído o nível de aprisionamento, em função das condições de pagamento. Estes clientes também passariam a ter mais acesso à tecnologia como, por exemplo, a Internet, o que poderia provocar um maior uso deste ambiente, dentro do conceito de varejo multicanal.

Por outro lado, uma conjuntura econômica com uma moeda forte poderia levar alguns varejistas a seguirem o caminho das importações, o que poderia provocar a necessidade de uma maior profissionalização de seus fornecedores ou decretar o fim destes. E esta integração com a cadeia passaria a contemplar fornecedores de qualquer parte do mundo.

Ainda num ambiente macroeconômico, tem-se a questão da legislação, que, em algumas situações, pode gerar uma demanda legal no processo de adoção da TI, como, por exemplo, a exigência legal de integração do cartão de crédito com as impressoras fiscais. A legislação também pode viabilizar uma maior formalização do setor e pode incentivar o uso da TI. Mas esta mesma legislação pode ser inibidora da formalização do setor, como, por exemplo, através de uma carga tributária que inviabilize as pequenas empresas.

Esta formalização do setor poderá se refletir na visão sobre a origem dos ganhos. Uma visão focada nos resultados do negócio deverá provocar uma maior demanda por utilização da TI, mesmo que nos processos operacionais e gerencias, em função de uma maior necessidade de eficiência. Esta visão, de origem dos ganhos, aliada com uma visão de benefícios da TI, como fonte geradora de resultados, em diversas dimensões, também levaria a uma demanda por TI, nos processos internos e externos à organização, nos seus diversos níveis.

Voltando a falar de integração, agora, com o foco no cliente, esta deverá passar por um processo de conhecer, cada vez mais, as suas necessidades, e, com isso, gerar oferta de produtos e serviços cada vez mais personalizados. Este nível de conhecimento e personalização passa pela construção de ambiente de soluções de TI, que permitam a captura de informações, necessidades e intenções dos clientes, nos seus diversos momentos de interação com a organização. Mas o grande desafio é tornar este relacionamento inteligente e humano, a custos operacionais que o viabilizem.

Olhando para o uso da TI, pode-se dizer que num ambiente econômico favorável, competitivo, estruturado e com ganhos em função do negócio, a TI deverá estar, cada vez mais, presente nas organizações, nos seus processos internos, nos níveis operacionais, gerenciais e estratégicos, com maior ou menor intensidade, em função do tamanho da organização, de seus decisores e de suas visões de negócio e de TI. Deverá também estar, cada vez mais, presente nos processos de interação com fornecedores e clientes, por um lado, buscando resultados na cadeia, como um todo, e por outro, posicionando-se de forma diferenciada, frente aos seus clientes.

Entretanto, num ambiente econômico recessivo, com alto grau de informalidade, com ganhos “fiscais” e com uma visão de TI orientada por custo, na qual, os benefícios enxergados são poucos, o desenvolvimento da TI deverá ficar restrito aos usos operacionais e, quando muito, gerencial. O que também se reflete nos processos de integração com os fornecedores e clientes.

Os parágrafos anteriores mostram que os cenários para o uso da TI são diversos, entretanto, por mais pessimistas que sejam, apontam, no pior dos casos, para uma estagnação ou baixas taxas de expansão e uso. Já as visões mais otimistas sinalizam usos mais intensos, não apenas operacionais e, sim, nos processos de decisão. Sinalizam também para uma busca de integração com a cadeia, cada vez maior, no seu conceito mais amplo, ou seja, desde o cliente, conhecendo suas necessidades e anseios, até os fornecedores de segundo nível, procurando garantir o produto certo, na quantidade certa, no momento certo, no preço certo e no local certo, atendendo os consumidores e gerando lucro para as organizações do setor.

As análises realizadas mostram que o uso da TI, dentro das organizações, é fruto de uma conjunção de fatores internos e externos às organizações, alguns mais objetivos e outros mais subjetivos. Mostram também que a forma como cada fator atua é amplamente influenciada pelas características do setor em análise, o que deixa espaço para vários estudos futuros, a serem realizados.

## **2. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS**

O trabalho possui suas limitações e a primeira delas é que a intensidade das relações não foi testada. A segunda, é que a estrutura de análise foi concebida para um setor específico do varejo e com um viés de médias e grandes organizações, pois, mesmo a menor empresa, dos casos estudados, está longe de ser considerada uma micro-empresa.

Embora o trabalho tenha suas limitações, ele abre espaço para diversas pesquisas futuras e, a primeira delas, é verificar a intensidade das relações dos grupos de variáveis. Uma segunda frente de pesquisa seria a adequação da estrutura para outros setores do varejo e uma etapa mais ousada seria a sua adequação para outros setores da economia, pois, em cada uma destas adequações, novos grupos de variáveis devem surgir, assim como também os atuais grupos estudados podem vir a desaparecer.

## BIBLIOGRAFIA

- ABRAS. *Ranking dos Supermercados de 2003*. Disponível em:  
<[http://www.abrasnet.com.br/serv\\_rank/lista02.asp#](http://www.abrasnet.com.br/serv_rank/lista02.asp#)> Acesso em: 10/02/2004.
- ACNIELSEN. Censo ACNielsen 2000: Estrutura do Varejo Brasileiro. São Paulo: 2000.
- ALBERTIN, A. L. *Comércio Eletrônico: Aspectos e Benefícios*. São Paulo: FGV–EAESP, 1999. Relatórios de Pesquisa desenvolvidos com o apoio do Núcleo de Pesquisa e Publicações (NPP) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), da Fundação Getulio Vargas (FGV).
- \_\_\_\_\_. Valor Estratégico dos Projetos de Tecnologia de Informação. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 4, jul./set. 2001.
- ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. *A Realidade dos Negócios na Era Digital no Mercado Brasileiro*. São Paulo: FGV–EAESP, 2002a. Relatórios de Pesquisa desenvolvidos com o apoio do Núcleo de Pesquisa e Publicações (NPP) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), da Fundação Getulio Vargas (FGV).
- \_\_\_\_\_. Amplie seus Horizontes. *Informationweek*, p. 44-50. São Paulo: Informationweek, 6 de novembro de 2002.
- \_\_\_\_\_. *Enfoque Gerencial dos Benefícios e Desafios da Tecnologia de Informação para o Desempenho Empresarial*. São Paulo: FGV–EAESP, 2003. Relatórios de Pesquisa desenvolvidos com o apoio do Núcleo de Pesquisa e Publicações (NPP) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), da Fundação Getulio Vargas (FGV).
- ARAÚJO, O. Só Tecnologia é Pouco. *Revista Superhiper*, n. 277, p. 264, set. 1998.
- AUDY, Jorge L. N.; BRODBECK, Ângela F. *Sistemas de Informação: Planejamento e Alinhamento Estratégico nas Organizações*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- BARRY, BERMAN; EVAN, Joel R. *Retail Management: A strategic Approach*. New Jersey: Prentice-Hall 1998.
- BERRY, Leonard. O Modelo Emergente. *HSM Management*, p. 58-64, março-abril, 1999.
- BOLWIJN, P.T.; KUMPE, T. Manufacturing in the 1990's – Productivity, Flexibility and Innovation. *Long Range Planning*, v. 23, n. 4, 1990.
- CASTELLANI, Márcia R., REINHARD, Nicolau, ZWICKER, Ronaldo *Cultura Organizacional e Tecnologia da Informação: Um Estudo do Uso da Internet na Atividade Acadêmica de Pesquisa*. In: ENANPAD98, Foz do Iguaçu: 1998.



- CHRISTENSEN, Clayton M.; TEDLOW, Richard S. Patterns of Disruption in Retailing. *Harvard Business Review*, p. 42-45, January-February, 2000.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.
- COX, R. *Retail Mangement*. London: Pitman, 1996.
- DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de Processos*. São Paulo: Editora Campus, 1994.
- DI SERIO, Luiz Carlos; LEITE, Jaci Corrêa. *Tecnologia e Competitividade no Brasil – Exploração Integrada Visando Reconhecer os Efeitos da Introdução de Novas Tecnologias sobre a Competitividade das Empresas no Contexto Brasileiro*. São Paulo: FGV–EAESP, 2003. Relatórios de Pesquisa desenvolvidos com o apoio do Núcleo de Pesquisa e Publicações (NPP) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), da Fundação Getulio Vargas (FGV).
- EAN BRASIL. *Dados do Mercado*. Disponível em:  
<[http://www.eanbrasil.org.br/d01\\_ean/mercado.html](http://www.eanbrasil.org.br/d01_ean/mercado.html)> Acesso em: 27/12/2000.
- EAN BRASIL. *Dados do Mercado*. Disponível em:  
<<http://www.eanbrasil.org.br/servlet/ServletContent?requestId=9&id:market=1>> Acesso em: 01/04/2004.
- ECR BRASIL. *ECR Visão Geral*, São Paulo, 1998.
- EXAME. *Maiores e Melhores de 2002*, São Paulo: Editora Abril, 2002.
- EXAME. *Maiores e Melhores de 2003*, São Paulo: Editora Abril, 2003.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Século XXI: O Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FERREIRA, Robson de Castro. *A Automação Comercial do Setor de Supermercados do Estado de Minas Gerais, como Estratégia Competitiva: Um Estudo Multicaso*. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras (UFLA), Minas Gerais, 2000.
- FINE, Charles H. *Mercados em Evolução Contínua: Conquistando a Vantagem Competitiva num Mundo em Constante Mutação*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- GHEMAWAT, Pankaj. Vantagem Sustentável. In: Michael E. Porter e Cynthia A. Montgomery (Org.). *Estratégia a Busca da Vantagem Competitiva*. Coletânea de Artigos da Harvard Business Review. São Paulo: Campos, 1998.
- GONÇALVES, J. P. O Caminho Para o Futuro no Varejo. *RAE Light*, v. 2, n. 4, p. 54-56, 1995.

- GRAEML, Alexandre R. *Sistemas de Informação: O Alinhamento da Estratégia de TI com a Estratégia Corporativa*. São Paulo, Atlas, 2000.
- HATCH, M. J. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press, 1997.
- HENDERSON, Bruce D. As Origens da Estratégia. In: Michael E. Porter e Cynthia A. Montgomery (Org.). *Estratégia a Busca da Vantagem Competitiva*. Coletânea de Artigos da Harvard Business Review. São Paulo: Campos, 1998.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic Aligmente: Levring Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.
- HESS, A. P.; MACULAN, A. M. *A Adoção do Electronic Data Interchange (EDI) pelas Lojas Americanas*. In: ENANPAD2000, Florianópolis: 2000.
- HOHHOF, B. O Mercado da Tecnologia de Informação. In: MILLER, J. P. (Org.). *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- IBGE. *Composição do Produto Interno Bruto sob as Três Óticas – 1997-2001*. Disponível em: <www.ibge.gov.br> Acesso em: 14/01/2003.
- IBGE. *Pesquisa Anual do Comércio – PAC 2001*. Disponível em: <www.ibge.gov.br> Acesso em: 10/12/2003.
- IEME. *Relatório Brasil Moda*. São Paulo, 2003.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- KRAEMER, K. L. Managing Information Systems. Handbook of Public Administration, p. 527-544, Jan. 1989. In: ALBERTIN, A. L. *Administração de Informática: Funções e Fatores Críticos de Sucesso*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2004.
- LEGEY, L. R. I. *Adoção e Difusão de Tecnologias de Informação e Comunicação: O Mercado de EDI no Brasil*. 1998. Tese (Doutorado do Programa de Engenharia de Produção da COPPE) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: 1998.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton. A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: Orientação Aplicada*. Porto Alegre: 2002.

- MANDICK, S. E. *The Information Technology Platform in the Corporations of the 1990: Information Technology and Organization*. Oxford: Oxford University Express, 1991.
- MARQUES, E. V.; ALBERTIN, A. L. *O Ambiente de Integração Eletrônica das Empresas*. In: Anais do II Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais, v. I, p. 357-370, São Paulo: 1999.
- MARQUES, E. V.; DI SERIO, L. C.; MAGNANI, A. *The Use of Information Technology as Factor of Competitiveness in Brazilian Retail*. In: BALAS 2001, IESA, San Diego: 2001.
- MARQUES, E. V.; MOURA, R. M.; ALBERTIN, A. L. A Tecnologia de Informação e o Varejo Brasileiro. In: Cláudio Felisone de Ângelo e José Augusto Giesbrecht da Silveira (Org.). *Varejo Competitivo*. Coletânea de Artigos do Prêmio PROVAR. v. 8, cap. 2, p. 47-73. São Paulo: Editora Saint Paul Institute of Finance, 2003.
- MASON, J. Barry; MAYER, Morris L.; WILKINSON, J. B. *Modern Retailing: Theory and Practice*. 6<sup>th</sup> ed. Homewood: Irwin, 1993.
- MCFARLAN, F. Warren. A Tecnologia da Informação Muda a Maneira de Competir. In: *Revolução em Tempo Real*. Coletânea de Artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1997.
- MCFARLAN, F. W.; MCKENNEY, J. L; PYBURN, P. The information archipelago plotting a course. *Harvard Business Review*, v. 61, n. 1, p. 145-156, Jan./Feb. 1983.
- MEIRELLES, F. S. *Gastos em Informática: Avaliação, Evolução e Tendências dos Investimentos, Despesas e Custos nas Médias e Grandes Empresas*. In: ENANPAD99, Foz do Iguaçu: 1999.
- \_\_\_\_\_. *Pesquisa: Administração de Recursos de Informática*. 15<sup>a</sup> Edição. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo: 2004.
- MINTZBERG, Henry. A Criação Artesanal da Estratégia. In: Michael E. Porter e Cynthia A. Montgomery (Org.). *Estratégia a Busca da Vantagem Competitiva*. Coletânea de Artigos da Harvard Business Review. São Paulo: Campos, 1998.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL Joseph. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGADO, Maurício, G.; GONÇALVES, Marcelo, N. *Varejo Administração de Empresas Comerciais*. São Paulo: Editora Senac, 1997.
- MORTON, M. S. S. *The corporations of the 1990: Information Technology and Organization*. Oxford: Oxford University Express, 1991.
- MURPHY, T. *Achieving Business Value from Technology: a Practical Guide for Today's Executive*. New Jersey: John Wiley, 2002.

- NOLAN, R. L. Managing the Crises in Data Processing. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 115-126, Mar./Apr. 1979.
- O'BRIEN, J. A. *Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. São Paulo: Editora Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, March, p. 63-78, 2001.
- PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. Como a Informação lhe Proporciona Vantagem Competitiva. In: *Revolução em Tempo Real*. Coletânea de Artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1997.
- PRADO, P. H. Muller. *O Impacto da Automação Comercial na Operação do Supermercado*. In: Anais do XX Encontro da ANPAD, Angra dos Reis, RJ, 1996.
- RACHMAN, D. J. *Varejo: Estratégia e Estrutura (Uma Abordagem Gerencial)*. São Paulo: Atlas, 1979.
- ROSENBURG, Cynthia. A Empresa de Um Rosto Só. *Revista Exame*, Ano 35, n. 8, 2001.
- SEIDERS, Kathleen; BERRY, Leonard L.; GRESHAM, Larry G. Attention, Retailers! How Convenient is Your Convenience Strategy. *MIT Sloan Management Review*, p. 79-89, Spring, 2000.
- SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SLACK, Nigel. *Vantagem Competitiva em Manufatura*. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- SOUZA, M. Gouvêa; SERRENTINO, Alberto. *Multivarejo na Próxima Economia*. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- STAKE, Robert E. *The Art of Case Study Research*. London: Sage, 1995.
- SUBRAMANIAN, G. H.; NOSEK, J. T. An Empirical Study of the Measurement and Instrument Validation of Perceived Strategic Value of Information Systems, Forthcoming. *The Journal of Computer Information Systems*, Spring, 2001.
- TAPSCOTT, D. *Economia Digital*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- TURBAN, E.; RAINER, R. K. J.; POTTER, R. E. *Administração de Tecnologia da Informação: Teoria e Prática*. São Paulo: Campus, 2003.

- VENKATRAMAN, N. IT – Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. *Sloan Management Review*, Winter, 1994.
- WACK, P. Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*, September-October, 1985.
- WALTON, Richard E. *Tecnologia de Informação: O Uso de TI pelas Empresas que Obtêm Vantagem Competitiva*. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXOS

### ANEXO I – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS

Para a execução das entrevistas com os especialistas foi elaborado um roteiro, com base nas questões de pesquisa.

#### 1. Como você caracteriza o setor de varejo no Brasil?

- 1.2. Quais são os processos críticos do varejo?
- 1.3. Quais os principais setores?
- 1.4. Como você caracterizaria cada um dos setores?
- 1.5. Na sua visão, qual o setor que mais investe em TI? Qual o Motivo?
- 1.6. Qual o setor que menos investe em TI?

#### 2. Qual a história de TI no varejo brasileiro?

- 2.1 Com se estruturou ao longo do tempo? (evolução)
- 2.2 Na sua visão, qual posição da TI dentro das organizações? (estratégica ou operacional)

#### 3. Na sua visão, qual tem sido o propósito do uso da TI nas Organizações de Varejo? (pontuar de 1 a 5 – 1, significa baixo uso e 5, uso intenso)

Uso	Setores				
Economia de Custos					
Melhoria da Qualidade					
Velocidade					
Flexibilidade					
Inovação					
Controle					
Eficiência Operacional					
Novos Negócios					
Melhorar a Competitividade					
Criar novos produtos ou serviços					
Imagem de uma empresa inovadora					
Integração com os clientes					
Integração com os fornecedores					
Para atuar em novos mercados					
Automação da Frente de Loja					
Logística e Distribuição					
Outros					

#### 4. Quais os principais obstáculos e dificuldades para o desenvolvimento/uso da TI na no setor de Varejo?

#### 5. Quais os principais facilitadores?

#### 6. Quais têm sido os objetivos dos investimentos das organizações?

**7. Que critérios têm sido utilizados para justificar os investimentos em TI, realizados pela organização, nos últimos anos?**

**8. Quais as Tecnologias de Informação mais utilizadas no setor?**  
(0 a 5 – zero, significa que não utiliza)

Tecnologias	Setor				
Tecnologias voltadas para automação das lojas					
PDV e Código de Barra					
Outras					
Tecnologias para a integração das áreas administrativas					
Sistemas integrados					
Intranet					
E-mail					
Tecnologias para a integração com fornecedores					
EDI					
Extranet					
E-procurement					
E-mail					
Tecnologias para integração com os clientes					
Loja virtual					
Delivery (telefone, fax)					
CRM					
Tecnologia para geração de conhecimento e auxílio no processo decisório					
Data Warehouse					
Data Mining					
Conceitos					
Gerenciamento de Categoria					
Reposição Contínua					
ECR					

**9. Na sua visão, qual deverá ser o papel da TI nas organizações e no setor?**

9.1 Quais deverão ser os principais usos das TIs?

9.2 Quais as tendências, no que se refere ao uso das TIs?

## ANEXO II – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS

As questões abordadas nas entrevistas com os executivos tiveram como base os objetivos da pesquisa, o referencial teórico do trabalho e os resultados da primeira fase, ou seja, das entrevistas com os especialistas.

### 1. Contextualização Organização

- 1.1. Como você caracteriza o ramo de atuação da empresa? Tipo de Varejo?
- 1.2. Quais as características deste mercado? (modelo de negócio)
- 1.3. Quais os pontos críticos deste mercado (processos)?
- 1.4. Quais os principais *players* e concorrentes?
- 1.5. Qual o tamanho do mercado (Brasil)?
- 1.6. Qual o tamanho da organização?
  - 1.6.1. Número de Funcionários
  - 1.6.2. Número de Lojas
  - 1.6.3. Faturamento

### 2. Qual a história de TI dentro da organização?

- 2.1. Como se estruturou ao longo do tempo?
- 2.2. Qual posição da TI dentro da organização?
- 2.3. Qual o gasto com TI, hoje, dentro da Organização? (valor x percentual)
- 2.4. Qual é a estrutura de Governança (posição na hierarquia)?

### 3. Uso da TI na Organização

- 3.1. A empresa Utiliza a TI com que propósitos? (pontuar de 1 a 5)

- ( ) Economia de custos
- ( ) Melhoria da qualidade
- ( ) Velocidade
- ( ) Flexibilidade
- ( ) Inovação
- ( ) Controle
- ( ) Eficiência operacional (processos internos)
- ( ) Novos negócios (que não existiam)
- ( ) Melhorar a competitividade
- ( ) Criar novos produtos ou serviços
- ( ) Imagem de uma empresa inovadora
- ( ) Integração com os clientes
- ( ) Integração com os fornecedores
- ( ) Para atuar em novos mercados
- ( ) Automação da frente de loja
- ( ) Logística e distribuição
- ( ) Outros



**4. Na sua visão, como o uso da TI tem evoluído nas organizações de varejo?**

4.1. Qual o setor do varejo que mais tem investido em TI? (Ex. de empresas)

**5. Quais as principais contribuições da TI para o setor? (pontuar de 1 a 5)**

- ( ) Economia de custos
- ( ) Melhoria da qualidade
- ( ) Velocidade
- ( ) Flexibilidade
- ( ) Inovação
- ( ) Eficiência operacional (processos internos)
- ( ) Novos negócios (que não existiam)
- ( ) Imagem de uma empresa inovadora
- ( ) Melhorar relacionamento com os clientes
- ( ) Melhorar relacionamento com os fornecedores
- ( ) Oportunidade de atuação em novos mercados
- ( ) Automação da frente de loja
- ( ) Logística e distribuição

**6. Quais os principais obstáculos e dificuldades para o desenvolvimento/uso da TI na organização?**

6.1. E no setor?

**7. Quais os principais facilitadores?**

**8. Quais têm sido os objetivos dos investimentos?**

**9. Que critérios têm sido utilizados para justificar os investimentos em TI, realizados pela organização, nos últimos anos?**

**10. Na sua visão, como qual deverá ser o papel da TI na organização e no setor?**

**10.1.** Quais deverão ser os principais usos da TI?

**10.2.** Quais as tendências, no que se refere ao uso da TI?

**11. Quais as Tecnologias de Informação mais utilizadas na organização?**

Tecnologias voltadas para automação das lojas

- ( ) PDV e Código de Barra
- ( ) Outras

Tecnologias para a integração das áreas administrativas

- ( ) Sistemas integrados ( ) ERP \_\_\_\_\_ ( ) Solução Própria
- ( ) Intranet
- ( ) E-mail                      Número de Contas \_\_\_\_\_

Tecnologias para a integração com fornecedores

- ☐ EDI
- ☐ Extranet
- ☐ E-procurement
- ☐ E-mail

Tecnologias para integração com os clientes

- ☐ Loja virtual
- ☐ Delivery (telefone, fax)
- ☐ CRM

Tecnologia para geração de conhecimento e auxílio no processo decisório

- ☐ Data Warehouse
- ☐ Data Mining

A empresa faz uso de algum conceito ou técnica de ECR?

- ☐ Gerenciamento de Categoria
- ☐ VMI ou RMI
- ☐ Outros

## ANEXO III – ROTEIRO DO PARA A REALIZAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS

As questões abordadas nos estudos de casos com as empresas tiveram como base os objetivos da pesquisa, o referencial teórico do trabalho e os resultados da primeira fase e da segunda fase, ou seja, das entrevistas com os especialistas e com os executivos.

Empresa: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_  
 Endereço: \_\_\_\_\_  
 Entrevistado: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

### 1. Contextualização da Organização

- 1.1. Como você caracteriza o ramo de atuação da empresa? Tipo de varejo?
- 1.2. Qual é negócio da empresa?
- 1.3. Quais as características deste mercado? (modelo de negócio)
  - 1.3.1 Tamanho do Mercado
  - 1.3.2 Nível de Concorrência, Competitividade
  - 1.3.3 Grau de Informalidade
  - 1.3.4 Grau de Concentração do Setor
- 1.4. Quais os Processos críticos do negócio?
- 1.5. Quais os principais *players* e concorrentes?
- 1.6. Quais são as características do Produto?
  - 1.6.1 O Produto é diferenciado?
  - 1.6.2 O Produto é sujeito a sazonalidade?
  - 1.6.3 Nível de padronização do produto
  - 1.6.4 O produto permite previsibilidade da demanda?
  - 1.6.5 Nível de serviço agregado ao produto
  - 1.6.6 O produto é facilmente substituído?
- 1.7. Qual o tamanho da organização?
  - 1.7.1 Funcionários?          Número de Lojas:          Faturamento:
- 1.8. Qualificação dos funcionários
  - 1.8.1 No Nível Operacional
  - 1.8.2 No Nível Gerencial (média e alta gerência)
  - 1.8.3 Na Área de TI

### 2. Relacionamento com Fornecedores

- 2.1. Poder de barganha dos fornecedores?
- 2.2. Nível de informatização dos fornecedores? São usuários intensivos de TI?
- 2.3. Poder dos varejistas frente aos fornecedores?
- 2.4. Os fornecedores são usuários intensivos de TI?

### **3. Relacionamento com os Clientes**

- 3.1. Poder de barganha dos clientes? Nível de aprisionamento dos clientes?
- 3.2. O cliente? (aspectos demográficos, exigência e comportamento)
- 3.3. São usuários intensivos de TI? Quais?
- 3.4. Tipo de atendimento (balcão, auto-serviço, auto-serviço assistido)

### **4. Qual a história de TI dentro da Organização?**

- 4.1. Com se estruturou ao longo do tempo?
- 4.2. Qual posição da TI dentro da organização? (estrutura de governância)
- 4.3. Qual o gasto com TI, hoje, dentro da Organização? (valor x percentual)
- 4.4. Qual o papel da TI dentro da Organização? (grau de dependência)
- 4.5. Tecnologia é algo maduro e disseminado dentro da empresa?
- 4.6. Qual a visão de uso da TI dentro da organização? Quais seus grandes objetivos?
- 4.7. Como se dá o planejamento de TI?

### **5. Uso de TI no mercado**

- 5.1. Os concorrentes fazem uso intensivo de TI? Em que processos?
- 5.2. Quais as tecnologias mais presentes no mercado?
- 5.3. Qual o custo das soluções existentes?
- 5.4. A Legislação afeta o uso da TI? Como?

### **6. Uso da TI na Organização**

- 6.1. Como é que está hoje o uso da TI na loja?
- 6.2. Como é que está hoje o uso da TI nos processos administrativos operacionais?  
Integração?
- 6.3. Como é que está hoje o uso da TI nos processos Decisórios?
- 6.4. Como é que está hoje o uso da TI na integração com clientes? O que utilizo?
- 6.5. Como é que está hoje o uso da TI na integração com fornecedores? O que utilizo?
- 6.6. Utilizo TI no processo de concessão e controle de crédito? Como?
- 6.7. Utilizo a TI na integração com os canais?
- 6.8. Utilizo a TI a desenvolver novos negócios? Exemplo.
- 6.9. Objetivos de Uso da TI (0 a 5 – zero, não utilizo e 5, utilizo intensamente).

<b>Objetivo</b>	<b>Loja Automação</b>	<b>Loja Inform.</b>	<b>Adm. Operacional</b>	<b>Adm. Decisão</b>	<b>Integração Clientes</b>	<b>Integração Fornecedores</b>	<b>Integração Canal</b>	<b>Desenv. Novos Neg.</b>	<b>Controle Crédito</b>
Economia de Custos									
Melhoria da qualidade									
Velocidade									
Flexibilidade									
Inovação									
Controle									
Eficiência Operacional									
Melhorar a Competitividade									
Criar novos produtos ou serviços									
Melhorar a imagem da empresa									
Melhorar Logística e Distribuição									

**7. Quais os principais obstáculos e dificuldades para o desenvolvimento/USO da TI na organização?**

**8. Quais os principais facilitadores?**

**9. Quais têm sido os objetivos dos investimentos?**

**10. Que critérios têm sido utilizados para justificar os investimentos em TI realizados pela organização nos últimos anos?**

**11. Na sua visão qual deverá ser o papel da TI na organização e no setor?**

11.1. Quais deverão ser os principais uso da TI?

11.2. Quais as tendências no que se refere ao uso da TI?

**12. Quais as Tecnologias de Informação mais utilizadas na organização? (0 a 5)**

- Tecnologias voltadas para automação das lojas  
☐ PDV e Código de Barra  
☐ Outras
- Tecnologias para a integração das áreas administrativas  
☐ Sistemas integrados ☐ ERP \_\_\_\_\_ ☐ Solução própria,  
☐ Intranet  
☐ E-mail Número de contas \_\_\_\_\_
- Tecnologias para a integração com fornecedores  
☐ EDI  
☐ Extranet  
☐ E-procurement  
☐ E-mail
- Tecnologias para integração com os clientes  
☐ Loja virtual  
☐ Delivery (telefone, fax)  
☐ CRM
- Tecnologia para geração de conhecimento e auxílio no processo decisório  
☐ Data Warehouse  
☐ Data Mining
- A empresa faz uso de algum conceito ou técnica de ECR?  
☐ Gerenciamento de Categoria  
☐ VMI ou RMI  
☐ Outros

**ANEXO IV – TABELAS DE PROCESSOS E OBJETIVOS DA TI**

<b>Objetivo Caso 1</b>	<b>Loja Automação</b>	<b>Loja Inform.</b>	<b>Adm. Operacional</b>	<b>Adm. Decisão</b>	<b>Integração Clientes</b>	<b>Integração Fornecedores</b>	<b>Integração Canal</b>	<b>Desenv. Novos Neg.</b>	<b>Controle Crédito</b>	<b>Média</b>
Economia de Custos	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,89
Melhoria da qualidade	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,89
Velocidade	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Flexibilidade	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,44
Inovação	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,33
Controle	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,44
Eficiência Operacional	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,78
Melhorar a Competitividade	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,78
Criar novos produto ou serviços	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,78
Melhorar a Imagem da empresa	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,33
Melhorar Logística e distribuição	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,67
Média	4,45	4,00	4,00	4,27	4,36	4,36	3,73	3,82	4,09	4,12

<b>Objetivo Caso 2</b>	<b>Loja Automação</b>	<b>Loja Inform.</b>	<b>Adm. Operacional</b>	<b>Adm. Decisão</b>	<b>Integração Clientes</b>	<b>Integração Fornecedores</b>	<b>Integração Canal</b>	<b>Desenv. Novos Neg.</b>	<b>Controle Crédito</b>	<b>Média</b>
Economia de Custos	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,56
Melhoria da qualidade	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,44
Velocidade	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,67
Flexibilidade	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,22
Inovação	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,22
Controle	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,78
Eficiência Operacional	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,78
Melhorar a Competitividade	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,56
Criar novos produto ou serviços	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,11
Melhorar a Imagem da empresa	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,67
Melhorar Logística e distribuição	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,56
Média	4,64	4,73	4,64	4,18	4,36	4,00	5,00	4,00	5,00	4,51

<b>Objetivo Caso 3</b>	<b>Loja Automação</b>	<b>Loja Inform.</b>	<b>Adm. Operacional</b>	<b>Adm. Decisão</b>	<b>Integração Clientes</b>	<b>Integração Fornecedores</b>	<b>Integração Canal</b>	<b>Desenv. Novos Neg.</b>	<b>Controle Crédito</b>	<b>Média</b>
Economia de Custos	4,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	5,00	3,00	5,00	3,67
Melhoria da qualidade	4,00	4,00	4,00	5,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,67
Velocidade	5,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,11
Flexibilidade	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,78
Inovação	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,56
Controle	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	3,89
Eficiência Operacional	4,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,56
Melhorar a Competitividade	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,33
Criar novos produto ou serviços	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,33
Melhorar a Imagem da empresa	0,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,67
Melhorar Logística e distribuição	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	0,00	3,89
Média	3,73	4,09	4,27	3,91	3,09	3,55	3,91	3,36	4,00	3,77

<b>Objetivo Caso 4</b>	<b>Loja Automação</b>	<b>Loja Inform.</b>	<b>Adm. Operacional</b>	<b>Adm. Decisão</b>	<b>Integração Clientes</b>	<b>Integração Fornecedores</b>	<b>Integração Canal</b>	<b>Desenv. Novos Neg.</b>	<b>Controle Crédito</b>	<b>Média</b>
Economia de Custos	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	4,00	1,00
Melhoria da qualidade	4,00	4,00	4,00	1,00	0,00	0,00	3,00	0,00	5,00	2,33
Velocidade	3,00	1,00	2,00	1,00	0,00	0,00	4,00	0,00	5,00	1,78
Flexibilidade	2,00	1,00	2,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	4,00	1,33
Inovação	2,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	2,00	0,78
Controle	5,00	4,00	4,00	1,00	0,00	0,00	5,00	0,00	4,00	2,56
Eficiência Operacional	3,00	5,00	5,00	1,00	0,00	0,00	5,00	0,00	4,00	2,56
Melhorar a Competitividade	3,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	5,00	1,56
Criar novos produto ou serviços	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,11
Melhorar a Imagem da empresa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,11
Melhorar Logística e distribuição	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	1,00	5,00	0,00	0,00	1,00
Média	2,00	1,64	2,27	0,36	0,00	0,09	2,82	0,00	3,18	1,37



<b>Objetivo Caso 5</b>	<b>Loja Automação</b>	<b>Loja Inform.</b>	<b>Adm. Operacional</b>	<b>Adm. Decisão</b>	<b>Integração Clientes</b>	<b>Integração Fornecedores</b>	<b>Integração Canal</b>	<b>Desenv. Novos Neg.</b>	<b>Controle Crédito</b>	<b>Média</b>
Economia de Custos	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	1,00	5,00	1,00	0,00	2,33
Melhoria da qualidade	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,78
Velocidade	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,33
Flexibilidade	4,00	2,00	2,00	4,00	1,00	1,00	4,00	2,00	2,00	2,44
Inovação	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,44
Controle	5,00	5,00	2,00	2,00	4,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,89
Eficiência Operacional	4,00	2,00	0,00	0,00	2,00	0,00	1,00	1,00	2,00	1,33
Melhorar a Competitividade	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,11
Criar novos produto ou serviços	0,00	0,00	0,00	3,00	2,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,78
Melhorar a Imagem da empresa	1,00	0,00	2,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,67
Melhorar Logística e distribuição	3,00	4,00	3,00	2,00	0,00	1,00	0,00	2,00	3,00	2,00
Média	2,55	2,27	1,82	2,18	2,00	0,82	1,82	1,18	1,82	1,83

<b>Objetivo Geral</b>	<b>Loja Automação</b>	<b>Loja Inform.</b>	<b>Adm. Operacional</b>	<b>Adm. Decisão</b>	<b>Integração Clientes</b>	<b>Integração Fornecedores</b>	<b>Integração Canal</b>	<b>Desenv. Novos Neg.</b>	<b>Controle Crédito</b>	<b>Média</b>
Economia de Custos	3,40	2,60	3,60	3,00	2,40	2,40	4,40	2,40	3,60	3,09
Melhoria da qualidade	3,80	3,80	3,60	3,20	2,40	2,40	3,60	2,20	4,00	3,22
Velocidade	4,40	4,00	3,80	3,40	3,00	2,80	3,80	2,60	4,40	3,58
Flexibilidade	3,00	2,60	2,80	3,40	2,20	2,20	3,60	2,20	3,60	2,84
Inovação	3,20	3,40	3,00	3,00	3,00	2,60	3,00	2,80	3,60	3,07
Controle	4,80	4,60	4,00	3,40	3,20	2,60	4,00	2,40	4,40	3,71
Eficiência Operacional	4,00	4,20	3,80	2,40	2,80	2,20	3,40	2,20	3,80	3,20
Melhorar a Competitividade	3,80	3,20	3,20	2,60	3,00	2,40	3,20	2,40	3,80	3,07
Criar novos produto ou serviços	2,20	2,20	2,40	3,00	2,80	2,80	2,40	2,60	3,20	2,62
Melhorar a Imagem da empresa	2,00	2,60	3,00	2,40	3,00	2,60	3,00	2,40	3,20	2,69
Melhorar Logística e distribuição	3,60	3,60	4,20	3,00	2,60	3,20	3,60	3,00	2,20	3,22
Média	3,47	3,35	3,40	2,98	2,76	2,56	3,45	2,47	3,62	3,12

## ANEXO V – TABELAS DE USO DA TI NOS PROCESSOS

Uso da TI	Média Caso I
Uso de TI na Loja (Automação)	4,43
Uso de TI na Concessão e Controle de Crédito	4,14
Uso de TI nos Processos de Decisão	4,00
Uso de TI na Integração com os Canais de Distribuição	4,00
Uso de TI na Loja para Disponibilizar Informação	3,86
Uso de TI na Integração com o Fornecedor	3,71
<b>Média dos Processos Isolados</b>	<b>3,67</b>
<b>Uso de TI na Organização como um Todo</b>	<b>3,43</b>
Uso de TI no Processo Administrativo Operacional	3,43
Uso de TI na Integração com o cliente	3,14
Uso de TI no Desenvolvimento de Novos Canais	2,29

Uso da TI	Média Caso II
Uso de TI na Concessão e Controle de Crédito	5,00
<b>Uso de TI na Organização como um Todo</b>	<b>4,67</b>
Uso de TI no Processo Administrativo Operacional	4,67
Uso de TI na Integração com os Canais de Distribuição	4,67
Uso de TI na Loja (Automação)	4,33
Uso de TI nos Processos de Decisão	4,33
<b>Média dos Processos Isolados</b>	<b>4,04</b>
Uso de TI na Loja para Disponibilizar Informação	3,67
Uso de TI na Integração com o cliente	3,67
Uso de TI na Integração com o Fornecedor	3,00
Uso de TI no Desenvolvimento de Novos Canais	3,00

Uso da TI	Média Caso III
<b>Uso de TI na Organização como um Todo</b>	<b>4,67</b>
Uso de TI na Loja (Automação)	4,67
Uso de TI na Concessão e Controle de Crédito	4,67
Uso de TI nos Processos de Decisão	4,33
Uso de TI no Processo Administrativo Operacional	4,00
Uso de TI na Integração com os Canais de Distribuição	4,00
<b>Média dos Processos Isolados</b>	<b>3,74</b>
Uso de TI no Desenvolvimento de Novos Canais	3,67
Uso de TI na Loja para Disponibilizar Informação	3,00
Uso de TI na Integração com o cliente	2,67
Uso de TI na Integração com o Fornecedor	2,67

Uso da TI	Média Caso IV
<b>Uso de TI na Organização como um Todo</b>	<b>4,50</b>
Uso de TI na Loja (Automação)	4,50
Uso de TI na Concessão e Controle de Crédito	4,50
Uso de TI no Processo Administrativo Operacional	4,00
Uso de TI na Integração com os Canais de Distribuição	3,50
<b>Média dos Processos Isolados</b>	<b>3,22</b>
Uso de TI nos Processos de Decisão	3,00
Uso de TI na Integração com o cliente	2,50
Uso de TI na Integração com o Fornecedor	2,50
Uso de TI no Desenvolvimento de Novos Canais	2,50
Uso de TI na Loja para Disponibilizar Informação	2,00

Uso da TI	Média Caso V
Uso de TI no Processo Administrativo Operacional	4,50
<b>Uso de TI na Organização como um Todo</b>	<b>4,00</b>
Uso de TI na Loja (Automação)	3,00
Uso de TI na Loja para Disponibilizar Informação	3,00
Uso de TI nos Processos de Decisão	3,00
<b>Média dos Processos Isolados</b>	<b>2,22</b>
Uso de TI na Integração com o cliente	2,00
Uso de TI na Integração com os Canais de Distribuição	1,50
Uso de TI na Concessão e Controle de Crédito	1,50
Uso de TI na Integração com o Fornecedor	1,00
Uso de TI no Desenvolvimento de Novos Canais	0,50

Uso da TI	Média Geral	Emp. Médias Casos IV e V	Emp. Grandes Casos I, II e III
<b>Uso de TI na Organização como um Todo</b>	<b>4,06</b>	<b>4,25</b>	<b>4,00</b>
Uso de TI na Loja (automação)	4,29	3,75	4,46
Uso de TI na Loja para Disponibilizar Informação	3,35	2,50	3,62
Uso de TI no Processo Administrativo Operacional	3,94	4,25	3,85
Uso de TI nos Processos de Decisão	3,88	3,00	4,15
Uso de TI na Integração com o cliente	2,94	2,25	3,15
Uso de TI na Integração com o Fornecedor	2,94	1,75	3,31
Uso de TI na Integração com os Canais de Distribuição	3,76	2,50	4,15
Uso de TI na Concessão e Controle de Crédito	4,12	3,00	4,46
Uso de TI no Desenvolvimento de Novos Canais	2,47	1,50	2,77
<b>Média dos Processos Isolados</b>	<b>3,52</b>	<b>2,72</b>	<b>3,77</b>