

Análise da Visão/utilidade, para Fornecedores, de um Portal Financeiro Implantado por uma Empresa Varejista

Sérgio da Cruz Silva Júnior
petrocelisj@yahoo.com.br
UFRRJ

Marco Antônio Ferreira de Souza
marcobauhaus@gmail.com
UFRRJ

Resumo: O objetivo do estudo é fazer uma análise da implantação de uma ferramenta, chamada de Portal Financeiro, na área de contas a pagar e receber de uma empresa do varejo, que tem por objetivo tornar os processos entre a empresa e seus fornecedores mais rápidos e dinâmicos, a fim de reduzir custos e com respostas mais rápidas em seus mercados. O setor tem apresentado constantes transformações e mudanças nos últimos anos, acompanhando as tendências econômicas no país e no mundo. As alterações estratégicas e operacionais ampliam a atuação de diferentes tipos de lojas e modificam o perfil varejista para a busca de maior eficiência do negócio. Para isso, foi realizada uma pesquisa em dois momentos diferentes com os fornecedores que utilizam a ferramenta para identificar qual a satisfação deles para as funcionalidades e os benefícios que passaram a ter com tempo. O software SPSS versão 17 foi utilizado para a realização de análise descritiva e o teste Qui-Quadrado, para avaliar possíveis alterações nas respostas dos fornecedores nos dois momentos da pesquisa.

Palavras Chave: Portal Financeiro - Varejo - Tecnologia - -

1. INTRODUÇÃO

Segundo a Deloitte, em sua análise setorial de 2009, o varejo brasileiro apresentou profundas transformações nos últimos anos em decorrência do desenvolvimento de estratégias competitivas e do aumento de sua abrangência em nível nacional, tornando-se cada vez mais dinâmico. O setor, que já conviveu com altas taxas de inflação, vem aumentando e articulando um novo leque de estratégias de negócio que não estão voltadas apenas para a redução de preços e custos.

O estudo do Dieese (2008) apresenta que o setor está preconizando mudanças estruturais importantes na maneira de operacionalização do negócio. Tais mudanças estão relacionadas à melhora nos relacionamentos em termos de cadeia de suprimentos, que passam a visar não apenas o âmbito comercial, preços e formas de pagamento, mas também um melhor gerenciamento dos fluxos de mercadorias. Nesse sentido um melhor relacionamento com os parceiros do negócio torna-se fundamental para essa busca de eficiência e ganho de escala, o qual se torna importante na relação de parceria entre os fornecedores e a empresa na comercialização / negociação dos produtos que serão vendidos com objetivo de trazer os melhores resultados. Parte desse bom relacionamento consiste nas informações financeiras dos fornecedores (previsões dos pagamentos, antecipação de recebíveis, bonificações concedidas ao cliente, giro de estoque, venda por item comercializado e dentre outros), para que os mesmos consigam se programar em seus fluxos financeiros, mas isso muitas vezes não acontece, o que pode ocasionar uma ruptura nesse bom relacionamento e, interferir na competitividade das empresas no mercado.

O presente trabalho visa apresentar uma análise da satisfação dos fornecedores com a implantação do portal financeiro por parte de uma empresa varejista. De maneira específica, procura-se avaliar as percepções deles sobre os impactos da ferramenta no desenvolvimento natural das relações fornecedor-cliente no que diz respeito à dimensão econômico financeira.

A empresa estudada foi denominada de empresa Alfa e, de acordo com dados publicados em seu site institucional de relações com investidores, ela atua no setor varejista brasileiro, há aproximadamente 80 anos. No mês de dezembro de 2010 operava com aproximadamente 540 lojas, além de três centros de distribuição (São Paulo, Rio de Janeiro e Recife), e é detentora também de uma Companhia de internet. Em sua operação possui um quadro de aproximadamente 13 mil funcionários em dezembro 2010, com receita bruta consolidada de R\$ 10,6 bilhões, no acumulado do ano de 2009 e, um grande programa de expansão nacional.

Neste contexto que se insere este estudo, realizar um estudo com a empresa do setor varejista para responder o seguinte questionamento: Como um portal financeiro inserido nas operações de uma empresa varejista brasileira pode contribuir para a relação fornecedor-cliente no que diz respeito à dimensão econômico financeira?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO FINAL

- Descrever a visão/utilidade para fornecedores, do portal financeiro implantado nas operações da varejista brasileira.

2.2. OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- Identificar falhas ou melhorias no modelo que atenda aos objetivos da Cia. e dos fornecedores; Demonstrar as principais mudanças do segmento varejista no

Brasil nas últimas décadas; Identificar as principais necessidades dos fornecedores no que diz respeito à dimensão econômico financeira da relação com a empresa pesquisada; Identificar ferramentas de TI que contribuam para os processos da empresa pesquisada.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. MERCADO DE VAREJO NO BRASIL

Para Spohn (1977) *apud* Ferreira (2005), entende-se que o varejo é uma atividade comercial com o objetivo de providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores. Os varejistas são os responsáveis por disponibilizar os produtos e serviços para seus clientes na proporção em que desejam.

Segundo dados do Dieese (2008), existem no Brasil aproximadamente 1.584 mil empresas comerciais, que possuem uma receita operacional líquida anual de R\$ 1,1 trilhão. Cerca de 7.600 mil trabalhadores atuam no setor, cuja soma dos seus salários chegam acerca de R\$ 61,6 bilhões ao ano. No atual cenário econômico brasileiro o comércio varejista tem sido um dos setores com maior expansão e, vem passando por transformações no padrão relacionadas ao comportamento empresarial, no padrão tecnológico, na maneira de gestão do negócio, remuneração e contratação, principalmente a partir da metade dos anos 90.

A consultoria Deloitte, em sua análise setorial de 2009, afirma que na década de 90 antes da reestruturação que ocorreu na economia, muitas empresas possuíam gestão familiar e, diante do baixo grau de especialização ocorriam muitas disparidades nas operações das empresas e indefinição no foco do negócio, além de um alto endividamento das empresas.

Conforme destacado por Ângelo e Silveira (2003), a principal novidade no Brasil para o setor varejista foi a entrada de capital estrangeiro que foi possibilitada com a abertura econômica. A entrada se deu por meio de fusões e aquisições e abertura de capital das empresas nacionais. Como exemplo, pode-se citar o grupo Casino, de capital francês, que em 1999 adquire o Grupo Pão de Açúcar, a J. C. Penney Brazil, Inc. de capital americano que adquire a Lojas Renner em 1998 e o Ponto Frio, que realiza o seu primeiro leilão de ações em 1996. A multinacional Wal-Mart é outro exemplo de empresa norte americana que iniciou suas operações no Brasil nos anos 90. A exceção é o Grupo Carrefour que atua no país desde 1975, através da aquisição de médias e pequenas empresas nacionais, como por exemplo, algumas lojas da rede da Lojas Americanas, Rainha, Dallas e Continente (RJ), Planaltão (DF) e dentre outras, adotando uma estratégia de grande competitividade para participação no mercado nacional de varejo. (DIEESE, 2008)

Segundo Parente (2000), as empresas tiveram que desenvolver novas práticas e formas de organização, alterando profundamente a estrutura do segmento varejista para se adaptarem a nova realidade e sua inerente rivalidade. As inovações desenvolvidas pelas empresas varejistas foram principalmente: redução do tamanho das lojas e fechamento de unidades de rua, direcionando-as para *shopping centers*; fortes investimentos em automação comercial e em sistemas de informações gerenciais; modernização da gestão de estoques e logística do suprimento e alteração do sortimento das lojas; eliminação de alguns departamentos, concentrando-se nos mais rentáveis; intensificação da operação através de canais alternativos como *telemarketing*, *e-commerce*, *TV shop*, catálogos, entre outros, onde a maior representatividade está nos dois primeiros.

3.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO VAREJO

3.2.1 RESPOSTA EFICIENTE AO CONSUMIDOR (ECR)

Resposta Eficiente ao Consumidor ou em inglês *Efficient Consumer Response* (ECR) consiste numa estratégia utilizada principalmente na indústria varejista, onde distribuidores e fornecedores trabalham em conjunto para proporcionar maior valor ao consumidor final (LAVRATTI, 2002, p.1). Trata-se de um movimento voluntário, baseado na mudança e na melhoria contínua, que afeta toda a cadeia de produção e distribuição de produtos com grande consumo (ECR, 2002).

O ECR é considerado uma novidade na cadeia de abastecimento, embora este conceito seja uma versão aperfeiçoada do *Quick Response* (QR), o qual é uma versão alterada do tão conhecido *Just in Time* (JIT). Fazendo uma breve comparação, o ECR significa para a cadeia de abastecimento de produtos de mercadorias no início do século XXI, o que o *Just in Time* significou para a indústria automobilística japonesa na crise petrolífera dos anos 70, e o *Quick Response* para as indústrias de vestuário e têxtil (Ghisi et al., 2001, p5).

Para CHING (2001), existem quatro estratégias que sustentam o ECR. São elas: 1ª – acelerar o desenvolvimento e a introdução eficiente de novos produtos, onde o distribuidor é envolvido em todas as etapas do processos e está comprometido com o resultado; 2ª – determinar o nível de oferta ótimo de um produto, dentro de uma categoria, que atinja o nível de satisfação do consumidor e melhore o resultado dos negócios, otimizando o espaço da loja com o sortimento eficiente de produtos; 3ª – aumentar a eficiência de todo o sistema de promoção de vendas para o varejo e consumidor através da promoção eficiente de produtos; 4ª – ter o produto certo, na hora certa, no local certo, na quantidade adequada e como preço justo para o cliente, através da redução do tempo e os custos envolvidos no sistema logístico de reposição eficiente dos produtos.

Um estudo do *Efficient Consumer Response Study*, de 1993, mostra que o ciclo de reposição de itens básicos pode ser reduzido com o ECR de 62 dias para 15 dias apenas, conforme demonstrado na tabela 1:

Tabela 1: Redução do tempo de reposição com o ECR

Fonte: Ching (2001)

Antes do ECR	Dias	Após o ECR	Dias
Emitir, aprovar e enviar pedido de compra	20	Criar e transmitir pedido via EDI	4
Fabricante entrar com o pedido, selecionar e embarcar itens	15	Fabricante entrar com pedido, selecionar, empacotar itens com etiqueta de código de barras ou loja	4
Expedir via consolidação	10	Expedir direto ao cliente	3
Cliente receber no depósito central, contar, colocar preço, separar por loja e expedir	14	Cliente recebe no depósito central e baldear	2
Cliente recebe na loja coloca na prateleira	3	Cliente recebe na loja, coloca na prateleira	2
Total	62 Dias		15 Dias

Um quadro representativo desse ciclo de reposição de produtos através do ECR, incluindo todo o processo de produção, transporte, disposição dos produtos no varejo e venda está demonstrado na figura 1:

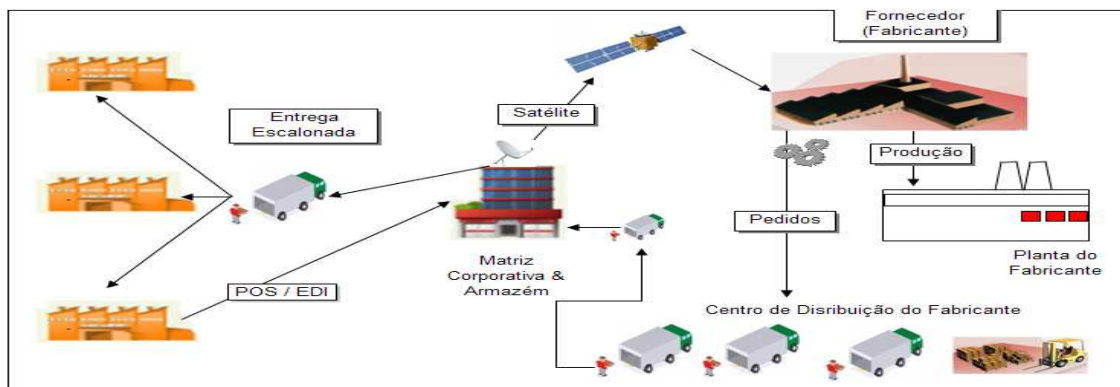


Figura 1: Ciclo de reposição do ECR

Fonte: Ching (2001)

Neste exemplo a colocação de pedido através do ECR até sua reposição, que pode ocorrer aproximadamente de 3 a 4 dias. Sua cadeia de distribuição envolve todos os integrantes do processo por meio de processos interligados e compartilhados.

3.2.2 INTERCAMBIO ELETRÔNICO DE DADOS (EDI)

A competitividade não é mais novidade no atual cenário econômico, as empresas buscam se adequarem as transformações em seus setores de atuação assim como maior integração tecnológica. Nesse contexto, Porto, Braz e Plonski (2000), definem que o EDI (*Electronic Data Interchange* - intercâmbio eletrônico de dados) surge como um tipo de tecnologia de informação capaz de estreitar o relacionamento entre empresas e, pode ser definido como um fluxo eletrônico e padronizado de dados entre empresas que permite melhores desempenhos, tanto em termos operacionais quanto estratégicos.

Segundo Polidoro (2007), a VAN é uma entidade que utiliza um padrão mundial de troca de dados chamado EDIFACT (*United Nations Electronic Data Interchange for Administration Commerce and Transport*, ou EDI para Administração, Comércio e Transporte), que tem por objetivo interligar os sistemas dos parceiros que desejam se comunicar. As empresas de pequeno porte utilizam o método de envio de arquivos em formato XML (*Extensible Markup Language*, ou Linguagem Extensível de Marcação) que é um aperfeiçoado do HTML (*HyperText Markup Language*, ou Linguagem de Marcação de HiperTexto), eliminando a obrigatoriedade da VAN.

O EDI, na visão de Porto, Braz e Plonski (2000), tem permitido melhor operacionalização dos processos internos das organizações com maior eficiência dos agentes envolvidos, podendo reduzir os custos de um simples processo ou operação, já que ele coordena as atividades de produção entre empresas diferentes em porte e área de atuação.

3.2.3 SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO (ERP)

Nesse sentido, uma das características originárias dos avanços dessas tecnologias é o desenvolvimento dos Sistemas Integrados de Gestão que permitem a automação integrada das informações resultantes de todos os processos da organização. Através de inúmeros módulos integrados o Planejamento dos Recursos da Empresa ou em inglês, Enterprise Resources Planning (*ERP*) incorpora as funcionalidades operacionais de finanças, custos, recursos humanos, vendas, logística, distribuição, produção, entre outras.

Para Frujuelle (2001), o ERP consolidou-se na década de 90, a partir do momento em que as empresas necessitavam de acesso integrado, seguro e atualizado de suas informações internas, além de seus parceiros comerciais e em tempo real, precisavam também coordenar

melhor suas atividade dentro da cadeia de valor para reduzir custos e melhorar o tempo de resposta as demandas do mercado em que atuavam. Nesse período ocorre uma crescente onda de aquisições e implementações desses sistemas integrados de gestão nas empresas.

Ainda com a mesma autora, os principais resultados obtidos através do uso de sistemas *ERP's*, dentre eles: O negócio passa a ser estruturado por processos, assim as repetições de atividades e retrabalhos são eliminadas; O tempo de reposição de compras e de produção tem significativa redução; Modificações das estruturas gerenciais através do redesenho dos processos, assim elas passam a ser mais horizontais, flexíveis e democráticas; Todo o sistema de informação da empresa pode ser padronizado; O gestor da cadeia de suprimentos pode compartilhar sua base de dados proporcionado integrações eletrônica de dados, o que possibilita a integração de processos de negócios e fornecedores; Melhor apuração dos custos de cada família de produtos, redução de estoques de produtos semi-acabados ou acabados e melhor apuração dos custos de manutenção; Maior possibilidade de ganho de capital, através da redução de estoques, pela maior agilidade do processo de compras e também a um melhor planejamento de demanda.

Como exemplo prático, temos o SAP R/3, segundo o *site* institucional da empresa SAP R³, é um sistema que visa à automação integrada das informações resultantes dos processos organizacionais, ele tem alta complexidade por considerar como processo de negócio a totalidade da cadeia funcional, onde diferentes organizações em seus setores podem utilizar diferentes módulos do sistema, trazendo complexidade para utilização desses tipos de pacotes integrados.

O sistema tem por objetivo melhorar a gestão e a administração dos processos do negócio, simplificando ao máximo as tarefas. As empresas possuem suas funções de trabalho divididas em áreas organizacionais ou departamentos, o SAP R/3 também está dividido desta forma, possuindo três grandes módulos no sistema: Financeiro, Logística e Recursos Humanos, cada um deles ainda possuem subsistemas.

4. METODOLOGIA

Segundo Roesch (2009), duas orientações básicas sobre as diferenças entre a pesquisa qualitativa e quantitativa têm sido observadas na literatura. Na primeira, não se reconhece a independência entre os métodos qualitativos de pesquisa e o paradigma positivista, porém os adotam como uma fase que precede o teste de hipóteses. Assim, usa-se a argumentação de que a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são indicados para uma fase exploratória da pesquisa. Dessa forma, delineamentos quantitativos e qualitativos utilizados na avaliação dos modelos e resultados não são formas antagônicas, mas sim complementares.

Para isso, foram realizadas duas pesquisas com os fornecedores que utilizam a ferramenta, além da apresentação de um breve referencial teórico, que destaca outras ferramentas que auxiliam a operação do varejo.

A pesquisa realizada tem um caráter predominantemente quantitativo, conforme afirma Roesch (2009), quando o propósito do estudo é avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, a pesquisa quantitativa é preferencialmente a recomendada como melhor estratégia para controlar o seu delineamento e garantir uma boa interpretação dos resultados.

Conforme o critério de classificação da pesquisa proposto por Vergara (2007), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios, temos que:

Quanto aos fins, a presente pesquisa se encaixa como aplicada e descritiva. Aplicada por ser fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e imediatos, tem por tanto, finalidade prática de investigar um fenômeno real de uma varejista

brasileira que decidiu estrategicamente alterar a maneira de pagamentos e cobranças realizadas por seus fornecedores, prevendo uma redução de custos para ambas as partes e maior agilidade e dinamismo no processo de informações financeiras. Descritiva, porque visa descrever percepções, expectativas e sugestões dos fornecedores, acerca do portal financeiro implantado pela cliente com o objetivo de melhor operar as informações financeiras dos fornecedores.

Quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica, com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e relatórios especializados de consultoria, documental porque foi realizado o uso de relatórios e trabalhos de consultoria privados, que nem sempre podem estar disponíveis para consulta pública, e de campo com aplicação de questionário fechado para captar as dificuldades enfrentadas pelos fornecedores em obter informações quanto sua situação financeira com a cliente e entrevista semi-estruturada por telefone com um representante de cada grupo de fornecedores (grupo 1, grupo 2 e grupo 3) e, os principais reflexos que essa falta de informação pode ter na operação comercial entre as Cias., além de analisar a satisfação dos fornecedores com a implantação do portal. Para isso foi realizado um Estudo de Caso, direcionado a um circunscrito de uma unidade empresarial varejista brasileira, através de pesquisa de caso único.

Conforme proposto por Vergara (2007) a amostra da pesquisa foi definida pelo critério de acessibilidade e de forma não probabilística, já que atualmente a empresa tem relação comercial com muitos fornecedores e, existem aqueles que são mais importantes para o seu negócio. Inicialmente foram selecionados 200 fornecedores para utilizarem a ferramenta objeto da pesquisa, os quais foram convidados a responder o questionário em dois momentos, sendo a primeira coleta de dados após um mês e meio da implantação e a segunda coleta dez meses depois.

Na primeira coleta 115 fornecedores responderam ao questionário e na segunda coleta 83 fornecedores responderam.

Para um melhor entendimento das respostas foi realizada uma entrevista semi-estruturada seguindo a ordem das perguntas do questionário com um representante de cada grupo de fornecedores, a saber, grupo 1 representado pelos fornecedores com maior faturamento, grupo 2 fornecedores com faturamento médio e grupo 3 com o menor faturamento.

A seleção foi realizada com os assistentes, analistas, coordenadores ou gerentes das áreas que se envolvem na operação financeira entre as empresas, principalmente aqueles que buscam as informações financeiras de suas Companhias e utilizam a ferramenta do Portal Financeiro.

Os instrumentos de coleta de dados da pesquisa são classificados conforme descrito por Vergara (2007):

1º - Pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, portal Capes, Rae/FGV, estudos realizados sobre o tema, relatórios de empresas especializadas no tema, teses e dissertações com os dados pertinentes ao assunto; 2º - Pesquisa documental em trabalhos de consultorias realizados a pedido da empresa para operacionalizar a estratégia de implantação do portal financeiro em acordo com as necessidades dos fornecedores e, atendendo aos objetivos da Cia; 3º - Pesquisa de campo, através de questionário a ser aplicado com os funcionários das empresas e entrevistas. Foi realizado um teste prévio com cinco pessoas de reconhecida competência no assunto. Após a submissão foi realizada a correção do conteúdo, caso necessário, e submetido novamente para que o julguem agora reformulado.

As evidências para uma pesquisa como esta seguem as orientações aplicadas ao estudo de caso, as quais podem ser obtidas a partir das fontes descritas anteriormente. Para Yin (2005) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno dentro do seu contexto, afirma ainda que a adoção do Método do Estudo de Caso é adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais.

Os procedimentos adotados para coleta e posterior análise dos dados do estudo seguiram três etapas: 1) aplicação o questionário final para coleta dos dados com fornecedores ligados diretamente a ferramenta financeira; 2) tabulação dos dados e; 3) realização da análise utilizando software específico.

Os questionários são avaliados através de estatística descritiva e apresentados em forma de tabelas. O *Software Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS versão 17 - é a ferramenta utilizada para a verificação de possíveis correlações entre as respostas dos diferentes momentos de aplicação dos questionários entre os maiores, médios e menores fornecedores, além da funcionalidade do Portal na operação financeira e os benefícios e vantagem que ele pode trazer para as empresas fornecedoras que venham a participar do novo padrão de relacionamento na dimensão econômico financeira.

No mesmo *software* foi realizado o teste Qui-Quadrado representado pelo símbolo χ^2 , para Corrar, Paulo e Filho (2007) é um teste de hipóteses e tem por finalidade encontrar um valor de dispersão entre duas variáveis nominais, avaliando a associação existente entre elas.

O teste foi aplicado para as respostas dos questionários nos dois momentos, assim foi realizada uma avaliação com o objetivo de verificar se houve variação significativa nas respostas das questões funcionais do Portal e aquelas relacionadas aos benefícios que o mesmo pode trazer aos fornecedores.

Os fornecedores foram tratados conforme seus respectivos grupos nas análises dos dados (Grupo 1 = Maiores Faturamentos; Grupo 2 = Médio Faturamento e Grupo 3 = Menor Faturamento). O faturamento é calculado no período anual.

O questionário foi submetido em dois momentos, aos fornecedores que utilizam o portal financeiro. Os itens do questionário foram reduzidos em três pontos, onde os itens 1 e 2 foram considerados como 1, totalmente insatisfatório (Baixa satisfação), o item 3 foi considerado de Média satisfação e os itens 4 e 5 como 5, foram considerados totalmente satisfatório (Alta satisfação), para a avaliação dos resultados a serem analisados através de estatística descritiva.

5. A EMPRESA EM ESTUDO

Conforme dados fornecidos no *site* da empresa pesquisada, sua fundação ocorreu em 1929, por três americanos que partiram dos Estados Unidos em direção a Buenos Aires com o objetivo de abrir uma loja no estilo Five and Ten Cents (lojas que vendiam mercadorias a 5 e 10 centavos, na moeda americana). A idéia era lançar uma loja com preços baixos, no modelo que já fazia sucesso nos Estados Unidos e na Europa no início do século XX. No navio em que viajavam, conheceram dois brasileiros que os convidaram para conhecer o Rio de Janeiro. Na visita ao Rio de Janeiro, os americanos perceberam que havia muitos funcionários públicos e militares com renda estável, porém com salários modestos, e a maioria das lojas não eram destinadas a esse público. As lojas existentes, em geral, vendiam mercadorias caras e especializadas, o que obrigava uma dona de casa ir a diferentes estabelecimentos para fazer as compras. Foi assim que decidiram que o Rio de Janeiro era a cidade perfeita para lançar o

sonhado empreendimento – uma loja de preços baixos para atender àquela população “esquecida” e que vendesse vários tipos de mercadorias. Eles desejavam oferecer uma maior variedade de produtos a preços mais acessíveis.

O antigo modelo de operação de cobranças funcionava resumidamente da seguinte maneira: após a negociação e venda dos produtos para a empresa (cliente) e o envio dos mesmos para o seu centro de distribuição (CD da cliente), o fornecedor elaborava ou solicitava ao banco de sua escolha o boleto de cobrança no valor negociado para ser emitido contra a empresa (cliente), mediante o pagamento do valor correspondente para essa emissão do boleto, que poderia variar de R\$ 2,50 a R\$ 5,00 cada, após, esse boleto era enviado por ele para uma caixa postal, onde uma empresa terceirizada fazia a retirada deles diariamente e providenciava a digitação de cada um, gravava-os em um arquivo padrão que no final do dia era levado à empresa para gravar as informações em seu *ERP* e, iniciar a preparação do pagamento.

A figura 2 demonstra resumidamente como funciona o Portal Financeiro e algumas de suas integrações:

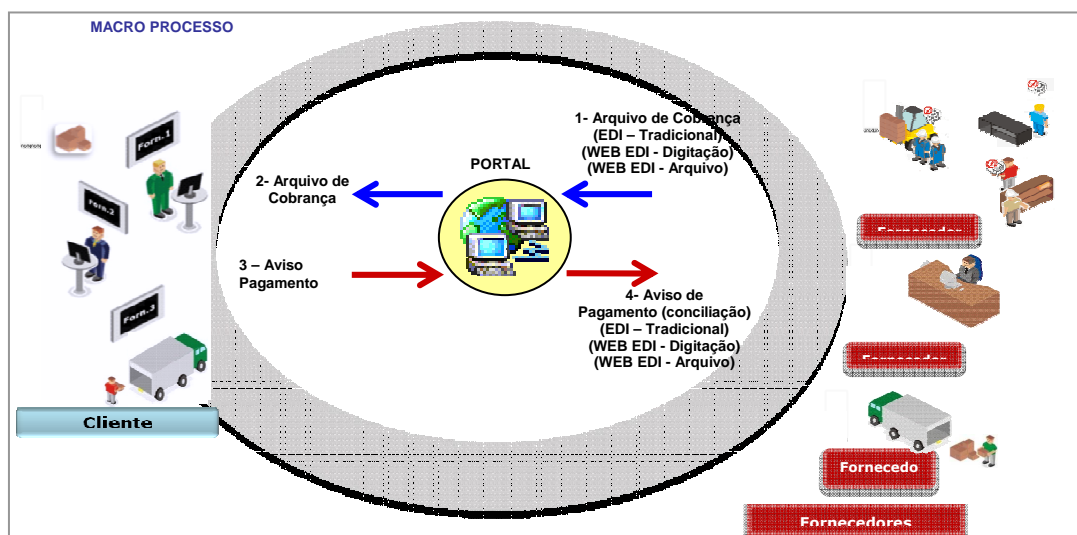


Figura 2: Novo modelo de cobranças

Fonte: Elaborado pelo autor

A ferramenta possibilita aos fornecedores operações como:

- 1º - Contas a Pagar: Relação do que se tem a receber e as datas para o pagamento, auxílio para o fluxo de caixa; valores pagos nos últimos 6 meses por nota fiscal;
- 2º - Contas a Receber: débitos pendentes do fornecedor com a Cia;
- 3º - Envio de cobranças: as cobranças podem ser enviadas de duas maneiras, pela Web, através da digitação direta no portal ou *upload* de arquivo padrão quando for um número maior de notas;
- 4º - Antecipação de recebíveis, valores que o fornecedor queira antecipar o recebimento, sendo descontado uma taxa a ser negociada;
- 5º - EDI financeiro, a troca eletrônica de dados permitirá que os fornecedores não tenham mais o custo de emissão dos boletos de cobrança, já que ela será enviada para a empresa via *web*, pela digitação, *upload* de arquivo para uma quantidade maior de cobranças ou através de uma troca de dados por intermédio de uma VAN (value Added Network), que são empresas responsáveis para o tráfego dessas informações com segurança.

Para a utilização inicial da ferramenta foram selecionados 200 fornecedores, assim seria possível avaliar melhor as principais dificuldades e melhorias a serem implementadas.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados e a discussão dos dados foram realizadas para as 7 questões funcionais do Portal Financeiro e as 9 relacionadas aos benefícios que o mesmo pode trazer na operação dos fornecedores, além da entrevista com um representante de cada grupo de fornecedores pesquisados. Para isso é realizada a seguinte separação de cada questão abordada:

- a) tabela com os resultados e o teste Qui-Quadrado (Teste X²);
- b) entrevistas com os representantes dos fornecedores;

O teste Qui-Quadrado tem por objetivo analisar os dados ao demonstrar a variação no padrão de respostas ao se comparar as frequências observadas entre a primeira e a segunda coleta de dados. Ao avaliar o teste, a frequência das respostas são medidas ao nível de significância de 5%, onde os resultados que são maiores do que esse percentual ($X^2 > 5\%$) indicam que as respostas das duas coletas apresentaram variação, ou seja, os fornecedores tiveram a opinião diferente sobre a questão pesquisada da primeira coleta para a segunda. Quando o percentual é menor ($X^2 < 5\%$) indica que as respostas não apresentaram variação da primeira para a segunda coleta de dados, indicando que os fornecedores permaneceram com a opinião sobre a funcionalidade do portal financeiro.

A partir daqui serão abordadas as questões operacionais do Portal Financeiro. O primeiro item a ser analisado é o tempo de desempenho das atividades no portal, conforme tabelas a seguir:

Tabela 2: Tempo de Desempenho das Atividades no Portal

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		X ²
		F	%	F	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	16	31,4	0	0	46,013**
	Média satisfação	25	49,0	1	3,2	
	Alta satisfação	10	19,6	30	96,8	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	17	73,9	7	20,0	27,286**
	Média satisfação	5	21,7	2	5,7	
	Alta satisfação	1	4,3	26	74,3	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	29	70,7	6	35,3	21,494**
	Média satisfação	11	26,8	2	11,8	
	Alta satisfação	1	2,4	9	52,9	

** - significativo ao nível ; * significativo ao nível 0,05; n.s. não significativo

Ao comparar as duas coletas observou-se uma mudança no padrão de respostas para cada grupo pesquisado (alto, médio e baixo faturamento), em relação ao desempenho das atividades no Portal.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores, o grupo 1 aponta que teve facilidade em operar a ferramenta por já trabalhar com o EDI e outras ferramentas de TI ligadas à área de logística, o que facilitou o entendimento para operá-la. Quando tinham alguma dúvida, o manual atendeu as mesmas, sem necessidade de entrar em contato com a área de suporte da ferramenta. Os representantes dos grupo 2 e 3 afirmam que tiveram dificuldades em operar a ferramenta no início e precisaram, além do manual, ajuda da área de suporte da ferramenta. Com o passar do tempo a mesma foi entendida e o desempenho para a utilização foi melhorando gradativamente.

Tabela 3: Redução de Custos Com a Nova Operação do Portal

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		X2
		F	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	8	15,7	0	0	25,845**
	Média satisfação	20	39,2	0	0	
	Alta satisfação	23	45,1	31	100	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	3	13,0	2	5,7	5,280 ^{n.s}
	Média satisfação	9	39,1	6	17,1	
	Alta satisfação	11	47,8	27	77,1	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	6	14,6	3	17,6	1,189 ^{n.s}
	Média satisfação	13	31,7	3	17,6	
	Alta satisfação	22	53,7	11	64,7	

** - significativo ao nível ; * significativo ao nível 0,05; n.s. não significativo

Ao comparar as duas coletas observou-se uma mudança no padrão de respostas para apenas o grupo de alto faturamento para o grupo de faturamento médio e baixo não observou-se alteração no padrão das respostas na segunda coleta, em relação ao item redução de custos com a nova operação do Portal.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores, o grupo 1 afirma que o respondente do questionário foi uma pessoa ligada a operação e quem melhor pode perceber a redução dos custos foram os gerentes e os analistas de TI, com o tempo que eles foram saber que além da ferramenta ter o propósito de melhorar a operacionalidade das cobranças ela também tinha o propósito de reduzir custos para ambas as partes, e cumpriu com o esperado. Os representantes dos grupos 2 e 3 rapidamente perceberam a redução, já que a pessoa que cuidava das cobranças também cuidava do contas a pagar para os bancos referente aqueles boletos que elas geravam. Assim puderam perceber que conforme aquele operacional de cobrança e pagamentos ao banco havia acabado a empresa estava tendo menor custo no processo.

Tabela 4: Controle das Cobranças e dos Pagamentos

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		X2
		F	%	f	%	

Alto faturamento	Baixa satisfação	15	29,4	0	0	41,463**
	Média satisfação	24	47,1	1	3,2	
	Alta satisfação	12	23,5	30	96,8	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	4	17,4	1	2,9	20,764**
	Média satisfação	12	52,2	3	8,6	
	Alta satisfação	7	30,4	31	88,6	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	20	48,8	3	17,6	18,407**
	Média satisfação	19	46,3	5	29,4	
	Alta satisfação	2	4,9	9	52,9	

** - significativo ao nível ; * significativo ao nível 0,05; n.s. não significativo

Ao comparar as duas coletas observou-se uma mudança no padrão de respostas para cada grupo pesquisado (alto, médio e baixo faturamento), em relação ao controle das cobranças e dos pagamentos.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo, percebemos um padrão nas respostas dos três, que afirmam que no início do contato com a ferramenta os controles dos pagamentos e recebimentos via Portal apresentou dificuldades, mas com o passar do tempo as atividades foram mais difundidas entre as equipes que se envolveram no operacional da ferramenta e passaram a entender melhor sua dinâmica.

Tabela 5: Facilidade de Adaptação à Ferramenta

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		X2
		F	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	20	39,2	1	3,2	46,052**
	Média satisfação	21	42,2	0	0	
	Alta satisfação	10	19,6	30	96,8	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	15	65,2	6	17,1	20,500**
	Média satisfação	7	30,4	8	22,9	
	Alta satisfação	1	4,3	21	60,0	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	26	63,4	7	41,2	23,338*
	Média satisfação	13	31,7	0	0	
	Alta satisfação	2	4,9	10	58,8	

** - significativo ao nível ; * significativo ao nível 0,05; n.s. não significativo

Ao comparar as duas coletas observou-se uma mudança no padrão de respostas para cada grupo pesquisado (alto, médio e baixo faturamento), em relação ao item adaptação à ferramenta.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores tivemos que todos os grupos tiveram dificuldade inicial com a operação do Portal, principalmente porque a empresa não realizou uma reunião com os fornecedores para explicar detalhadamente a

ferramenta e não deu tempo para que elas pudessem se adaptar, conhecer melhor e testá-la em ambiente apropriado. Entretanto com o tempo e o auxílio da área de TI, manual e suporte a ferramenta passou a ser melhor compreendida pelos integrantes do processo, ainda mais que era uma novidade no mercado com algumas particularidades da empresa Alfa.

Tabela 6: Maior Agilidade na Tomada de Decisão

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		X2
		F	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	9	17,6	0	0	21,264**
	Média satisfação	18	35,3	1	3,2	
	Alta satisfação	24	47,1	30	96,8	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	10	43,5	2	5,7	17,272**
	Média satisfação	10	43,5	12	34,3	
	Alta satisfação	3	13,0	21	60,0	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	18	43,9	6	35,3	3,916 ^{n.s}
	Média satisfação	14	34,1	3	17,6	
	Alta satisfação	9	22,0	8	47,1	

** - significativo ao nível ; * significativo ao nível 0,05; n.s. não significativo

Ao comparar as duas coletas observou-se uma mudança no padrão de respostas para os grupos de alto e médio faturamentos, para o grupo de baixo faturamento não observou-se alteração no padrão das respostas na segunda coleta, em relação à maior agilidade na tomada de decisão, no que diz respeito ao aspecto econômico financeiro do relacionamento entre as empresas.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores, os grupos 1 e 2 afirmam terem percebido essa mudança ao longo da utilização da ferramenta, já que os processos foram bem definidos e estruturados, deixando a área mais rápida para as respostas ao mercado. O representante do grupo 3 sentiram mais a redução de custos num primeiro momento e, a tomada de decisão não foi muito sentida, já que o mais relevante foi a alteração no processo de cobrança.

Tabela 7: Conhecimento Prévio da Ferramenta

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		X2
		F	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	31	60,8	14	45,2	3,102 ^{n.s}
	Média satisfação	12	23,5	13	41,9	
	Alta satisfação	8	15,7	4	12,9	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	17	73,9	24	68,6	1,371 ^{n.s}
	Média satisfação	6	26,1	9	25,7	

	Alta satisfação	0	0	2	5,7	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	30	73,2	16	94,1	3,213 ^{n.s}
	Média satisfação	11	26,8	1	5,9	
	Alta satisfação	0	0	0	0	

** - significativo ao nível ; * significativo ao nível 0,05; n.s. não significativo

Ao comparar as duas coletas não observou-se mudança no padrão de respostas para os grupos pesquisados, confirmado pelo teste Qui-Quadrado, em relação ao conhecimento prévio da ferramenta.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores, o grupo 1 afirma que conhece parte da ferramenta pois utilizam o EDI internamente e entendem qual o seu princípio de funcionamento, sendo mais fácil a adaptação e entendimento da ferramenta. O representante do grupo 2 afirma que alguns de seus parceiros comerciais utilizam portais para a área de logística e, por conta disso conseguiram entender melhor a ferramenta. O grupo 3 teve maior dificuldade de operacionalização da ferramenta, já que para os usuários da mesma foi uma novidade e, ficou bem diferente a integração entre as empresas, os processos internos também mudaram para melhor.

7. CONCLUSÕES

A implantação do novo processo de relacionamento com fornecedores, no que diz respeito à dimensão econômico / financeiro, com a introdução de uma ferramenta chamada de Portal Financeiro alterou consideravelmente a relação entre os fornecedores e a empresa pesquisada, além dos processos que eles desempenham para as atividades de contas a pagar e receber.

A estrutura que antes tornava o processo mais lento, burocrático e altamente custoso para ambas as partes, foi substituído por outra com uma dinâmica suportada por uma solução na tecnologia do EDI (troca eletrônica de dados) que tornou o processo de contas a pagar e receber mais ágil, barato, flexível e em muitos casos possibilitou sua automatização. A solução levou benefícios para todos os fornecedores, independentemente do porte, sendo que alguns puderam aproveitar as melhorias mais rápido do que outros, além de se adaptarem mais facilmente à ferramenta, através dos pontos levantados nas entrevistas.

Diante dos resultados apurados com o questionário e as entrevistas, o objetivo geral do trabalho foi amplamente atingido, uma vez que foi possível descrever a visão e utilidade do portal financeiro para os fornecedores nas operações da varejista brasileira pesquisada, onde a maioria dos fornecedores dos três grupos apresentou alta satisfação para as questões funcionais e operacionais do Portal. O teste Qui-Quadrado contribuiu para a análise dos dados ao demonstrar a variação no padrão de respostas ao se comparar as frequências observadas entre a primeira e a segunda coleta de dados.

Para atingir o primeiro objetivo intermediário do estudo, ou seja, identificar falhas ou melhorias possíveis, visando atender aos objetivos da Cia. e dos fornecedores, foi realizada uma entrevista após aplicação do questionário com um representante de cada grupo de fornecedores para que pudéssemos entender os principais obstáculos ou dificuldades com a utilização do Portal e, dentre eles foi possível identificar as melhorias que podem ser realizadas para deixar a operação ainda mais dinâmica.

O objetivo de demonstrar as principais mudanças do segmento varejista no Brasil nas últimas décadas foi necessário para o entendimento da necessidade de alterações nos processos internos da empresa, para isso utilizamos relatórios setoriais e de consultorias,

como por exemplo, do Dieese e Deloitte, respectivamente, além um referencial teórico que foi possível perceber que as principais transformações organizacionais começam a ocorrer a partir da terceira onda de globalização que passou o mundo na década de 80 e, as empresas então passaram a ter que se adaptar para continuarem competitivas em seus mercados de atuação. A década de 90 também tem relevante importância para o entendimento de como as empresas tiveram que operar seus negócios a partir da nova estrutura do país, através da abertura econômica e da reestruturação produtiva.

As principais ferramentas de TI que contribuem para os processos de empresas varejistas foram identificados no trabalho com a citação de importantes autores além de empresas de consultorias que auxiliam na implantação das ferramentas, como por exemplo, o EDI, ECR e os ERP's, os quais constituem a base para a implantação de melhorias nos processos internos das empresas.

Os processos organizacionais estão cada vez mais sendo suportados por ferramentas e soluções de TI para acompanharem a evolução em seus mercados de atuação com respostas ágeis e eficientes para o seu público alvo e a concorrência.

8. REFERÊNCIAS

ANGELO, C.; SILVEIRA, J. A. G.; Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas/PROVAR, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AUTOMACÃO. Ecommerce / EDI e XML . São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.eanbrasil.org.br/servlet/ServletContent?requestId=36>. Acesso em: 10 agosto 2010.

CHING, H. Y.; Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply Chain. 2ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

CORRAR, L.J.; PAULO E.; FILHO, J.M.D.; Análise multivariada. Ed. Atlas 2007

DELOITTE, Os poderosos do varejo global – A busca do crescimento sustentável. Artigo disponível no site www.deloitte.com.br. 2007 / 2008

_____ análise setorial varejo – ano 2009

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Disponível em: <http://www.dieese.org.br> – análise setorial do comércio varejista. Acesso em: 15/10/2010

ECR BRASIL - O compartilhamento de informações e a transparência são fundamentais para um bom relacionamento entre indústria e varejo. Disponível em: http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/noticias_ecr.asp. Acesso em: 17/12/2010

FERNANDES, B. H. R.; Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, M. S.; Estratégia competitiva no varejo de supermercado brasileiro: uma análise do desempenho das seis maiores redes entre 1999 e 2003. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios da UFRRJ/ICHS, Seropédica / RJ – 2005.

FRUJELLE, R.; O tempo como fator de competitividade: um sistema especialista para apoio à escolha de tecnologia de gestão da produção. Tese de Doutorado – Engenharia de Produção: COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2001

GHISI, F. A.; A implementação do ECR (Efficient Consumer Response) no canal de distribuição de produtos de mercearia básica: um estudo multicaso. Dissertação de Mestrado do Departamento de Engenharia de Produção, UFSCar, São Carlos 2001.

GUIMARÃES, L. A.; Uma análise do uso estratégico de operadores logísticos como apoio a obtenção de vantagens competitivas. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios da UFRRJ/ICHS, Seropédica / RJ 2003.

KPMG. Pesquisa sobre alianças estratégicas, 1999.

LAVRATTI, F. B.; COLOSSI, N.; DELUCA, M.; Considerações conceituais sobre Efficient Consumer Response (ECR) no contexto supermercadista. CAD - Departamento de Ciências da Administração, 2002. Disponível em: <URL:[http://www.cad.ufsc.br/revista/08/Revista%208%20-%206%20-%20ARTIGO%2017\(site\).pdf](http://www.cad.ufsc.br/revista/08/Revista%208%20-%206%20-%20ARTIGO%2017(site).pdf)>. Acesso em: 18/11/2010

PARENTE, J.; Varejo no Brasil, São Paulo: Atlas, 2000.

PENTEADO, F.; O Consumidor mora ao lado. Giro News, São Paulo, n. 116, p. 18-19, jan./fev. 2006.

POLIDORO, A. G.; Aplicação de troca eletrônica de dados (EDI) utilizando padrões EAN Brasil. Trabalho de conclusão de curso da Universidade Regional de Blumenau, 2007.

Portal Varejo. Inovação no setor varejista. Disponível em: http://www.portalvarejo.com.br/noticias_categorias/tendencias-e-opiniao-200-1.html. Acesso em 15 Mar. 2011.

PORTER, M. E.; Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____ 1986 Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus.

PORTO, S. G.; BRAZ, R. N.; PLONSKI, G. A.; O intercâmbio eletrônico de dados – EDI e seus impactos organizacionais, Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.3, p.1-29, set./dez. 2000.

ROESCH, S. M. A.; Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, J.; A evolução do varejo. Fae Business, n. 11, p. 19-20, junho 2005. Disponível em <http://www2.fae.edu/curitiba/index.vm>: Acesso em 27 Nov. 2010.

SAP Brasil. Site Oficial SAP. <http://www.sap.com/brazil>. Acesso em: julho 2010.

VERGARA, S. C.; Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K.; Estudo de caso – planejamento e métodos. (3Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2005.