

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ES-  
TRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**Análise da visão/utilidade, para fornecedores, de um portal finan-  
ceiro implantado por uma empresa varejista**

**Sérgio da Cruz Silva Júnior**

**2011**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**ANÁLISE DA VISÃO/UTILIDADE, PARA FORNECEDORES, DE UM  
PORTAL FINANCEIRO IMPLANTADO POR UMA EMPRESA  
VAREJISTA**

**SÉRGIO DA CRUZ SILVA JÚNIOR**

Sob Orientação do Professor  
**Dr. Marco Antônio Ferreira de Souza**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ  
Fevereiro de 2011

381.1  
S586a  
T

Silva Júnior, Sérgio da Cruz, 1982-  
Análise da visão/utilidade, para fornecedores, de um portal financeiro implantado por uma empresa varejista / Sérgio da Cruz Silva Júnior - 2011.

77 f. : il.

Orientador: Marco Antônio Ferreira de Souza.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Bibliografia: f. 72-74.

1. Comércio varejista - Teses. 2. Administração financeira - Teses. 3. Alianças estratégicas (Negócios) - Teses. I. Souza, Marco Antônio Ferreira de, 1971-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**SÉRGIO DA CRUZ SILVA JÚNIOR**

**ANÁLISE DA VISÃO/UTILIDADE, PARA FORNECEDORES, DE UM  
PORTAL FINANCEIRO IMPLANTADO POR UMA EMPRESA  
VAREJISTA**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de concentração em Estratégias de Gestão de Capital Humano e Social.

DISSERTAÇÃO APROVADA em 28 de fevereiro de 2011.

---

Marco Antonio Ferreira de Souza. Prof<sup>o</sup> Doutor. UFRRJ  
(Orientador)

---

Marcos Aguiar de Souza. Prof<sup>o</sup> Doutor. UFRRJ

---

Ilton Curty Leal Júnior. Prof<sup>o</sup> Doutor. UFF

## AGRADECIMENTOS

- . Agradeço primeiramente a Deus por ter me iluminado e concedido força na caminhada do mestrado e da vida;
- . A toda minha família pelo apoio indispensável em todos os momentos;
- . Aos meus pais, que formam a estrutura necessária para o meu crescimento;
- . A minha mãe, por toda dedicação, força, proteção, carinho, conversas, orações e apoio sempre que precisei;
- . A todos que me apoiaram na realização deste trabalho;
- . A professora Rosana Frujuelle, que me dispôs de todo seu conhecimento e capacidade para me ajudar na elaboração do trabalho;
- . Ao meu orientador Marco Souza, por todo o empenho e dedicação que teve na jornada do estudo;
- . Ao professor Marcos Aguiar, pela participação na elaboração das análises quantitativas do trabalho, colocando seu esplêndido conhecimento ao dispor do trabalho;
- . A minha noiva Patrícia Callegario, pela força, ajuda e compreensão pelos momentos que precisei para dedicação ao curso;
- . Aos professores e colegas de turma do PPGEN, que puderam contribuir diretamente com meu crescimento acadêmico e profissional;
- . Aos meus amigos da empresa pelo apoio.

## RESUMO

Silva Júnior, Sérgio Cruz. **Análise da visão/utilidade para fornecedores de um portal financeiro implantado por uma empresa varejista.** 2011. 77p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia de Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2011.

O setor de varejo no Brasil tem apresentado constantes transformações e mudanças nos últimos anos, acompanhando as tendências econômicas no país e no mundo. As empresas que atuam no setor devem se adaptar a essas mudanças para continuarem competitivas nesse mercado cada vez mais concorrido e dinâmico. A globalização contribui ativamente para esse movimento das empresas varejistas na realização de alianças estratégicas para ganharem competitividade. O estudo faz 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 o objetivo de tornar os processos entre a empresa e seus fornecedores mais rápidos e dinâmicos, afim de reduzirem custos e com respostas mais rápidas em seus mercados. 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 possíveis 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.

**Palavra-chave:** Varejo, Portal Financeiro, Alianças Estratégicas.

## ABSTRACT

Silva Júnior, Sérgio Cruz. **Analysis of the vision / utility suppliers for a financial portal deployed by a retailer.** 2011. 77p. Dissertation (Master in Management and Business Strategy). Sciences Institute of Human and Social Sciences, Department of Administrative and Accounting, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, 2011.

The retail industry in Brazil has been presented constant transformation and changes in the past years, following economic trends in the country and the world. Companies operating in this industry must adapt to these changes in order to remain competitive in this market increasingly aggressive and dynamic. Globalization actively contributes to this movement of retail companies in accomplishing strategic alliances to gain competitiveness. The study analyzes the implementation of a tool called Financial Portal, in the area of accounts payable and receivable in a retail company, which aims to make the processes between the company and its suppliers faster and more dynamic in order to reduce costs with faster responses in their markets. For this, a search was conducted at two different times with suppliers who use the tool to identify their satisfaction for the features and possible benefits that they have acquired with time. The software SPSS version 17 was used to perform descriptive analysis and chi-square test, to assess possible changes in the supplier's responses in the two stages of research.

**Keywords:** Retail. Financial Portal. Strategic Alliances.

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: REDUÇÃO DO TEMPO DE REPOSIÇÃO COM O ECR.....	28
GRÁFICO 2: EVOLUÇÃO DE CONSUMIDORES DO VAREJO ELETRÔNICO.....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CINCO FORÇAS QUE GOVERNAM A COMPETIÇÃO NO SETOR INDUSTRIAL .....	16
FIGURA 2: LINHA DO TEMPO DAS ONDAS DE GLOBALIZAÇÃO E FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ..	25
FIGURA 3: CICLO DE REPOSIÇÃO DO ECR.....	28
FIGURA 5: ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO .....	34
FIGURA 6: MÓDULOS DO SAP/R3 .....	35
FIGURA 7: NOVO MODELO DE COBRANÇAS .....	42

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 CONTAS A RECEBER .....	43
TABELA 2 DE CONTAS A RECEBER .....	43
TABELA 3 CONTAS A RECEBER – TESTE $\chi^2$ .....	44
TABELA 4 CONTAS A PAGAR – NOTAS FISCAIS EM ABERTO .....	45
TABELA 5 CONTAS A PAGAR - NOTAS FISCAIS EM ABERTO .....	45
TABELA 6 CONTAS A PAGAR – NOTAS FISCAIS EM ABERTO $\chi^2$ .....	45
TABELA 7 DE CONTAS A PAGAR – NOTAS FISCAIS PAGAS .....	46
TABELA 8 DE CONTAS A PAGAR - NOTAS FISCAIS PAGAS .....	47
TABELA 9 CONTAS A PAGAR – NOTAS FISCAIS PAGAS $\chi^2$ .....	47
TABELA 10 DE ANTECIPAÇÃO DE RECEBÍVEIS.....	48
TABELA 11 DE ANTECIPAÇÃO DE RECEBÍVEIS.....	48
TABELA 12 ANTECIPAÇÃO DE RECEBÍVEIS $\chi^2$ .....	48
TABELA 13 AVISO DE COBRANÇA – DIGITAR COBRANÇA WEB/EDI .....	50
TABELA 14 AVISO DE COBRANÇA – DIGITAR COBRANÇA WEB/EDI .....	50
TABELA 15 AVISO DE COBRANÇA – DIGITAR COBRANÇA WEB/EDI $\chi^2$ .....	50
TABELA 16 AVISO DE COBRANÇA – UPLOAD DE ARQUIVO DE COBRANÇA .....	52
TABELA 17 AVISO DE COBRANÇA – UPLOAD DE ARQUIVO DE COBRANÇA .....	52
TABELA 18 AVISO DE COBRANÇA – UPLOAD DE ARQUIVO DE COBRANÇA $\chi^2$ .....	52
TABELA 19 AVISO DE PAGAMENTO – DOWNLOAD DE ARQUIVO DE PAGAMENTO.....	53
TABELA 20 AVISO DE PAGAMENTO – DOWNLOAD DE ARQUIVO DE PAGAMENTO.....	53
TABELA 21 AVISO DE PAGAMENTO – DOWNLOAD DE ARQUIVO DE PAGAMENTO $\chi^2$ .....	54
TABELA 22 TEMPO DE DESEMPENHO DAS ATIVIDADES NO PORTAL.....	55
TABELA 23 TEMPO DE DESEMPENHO DAS ATIVIDADES NO PORTAL.....	55
TABELA 24 TEMPO DE DESEMPENHO DAS ATIVIDADES NO PORTAL $\chi^2$ .....	55
TABELA 25 REDUÇÃO DE CUSTOS COM A NOVA OPERAÇÃO DO PORTAL .....	56
TABELA 26 REDUÇÃO DE CUSTOS COM A NOVA OPERAÇÃO DO PORTAL .....	57



TABELA 27 REDUÇÃO DE CUSTOS COM A NOVA OPERAÇÃO DO PORTAL $\chi^2$ .....	57
TABELA 28 CONTROLE DAS COBRANÇAS E DOS PAGAMENTOS .....	58
TABELA 29 CONTROLE DAS COBRANÇAS E DOS PAGAMENTOS .....	58
TABELA 30 CONTROLE DAS COBRANÇAS E DOS PAGAMENTOS $\chi^2$ .....	59
TABELA 31 FACILIDADE DE ADAPTAÇÃO À FERRAMENTA .....	60
TABELA 32 FACILIDADE DE ADAPTAÇÃO À FERRAMENTA .....	60
TABELA 33 FACILIDADE DE ADAPTAÇÃO À FERRAMENTA $\chi^2$ .....	60
TABELA 34 COMPATIBILIDADE COM OS SISTEMAS EXISTENTES .....	61
TABELA 35 COMPATIBILIDADE COM OS SISTEMAS EXISTENTES .....	61
TABELA 36 COMPATIBILIDADE COM OS SISTEMAS EXISTENTES $\chi^2$ .....	62
TABELA 37 ACEITAÇÃO DA FERRAMENTA PELA GERÊNCIA .....	63
TABELA 38 ACEITAÇÃO DA FERRAMENTA PELA GERÊNCIA .....	63
TABELA 39 ACEITAÇÃO DA FERRAMENTA PELA GERÊNCIA $\chi^2$ .....	63
TABELA 40 MAIOR AGILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO .....	64
TABELA 41 MAIOR AGILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO .....	65
TABELA 42 MAIOR AGILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO $\chi^2$ .....	65
TABELA 43 CONHECIMENTO PRÉVIO DA FERRAMENTA .....	66
TABELA 44 CONHECIMENTO PRÉVIO DA FERRAMENTA .....	66
TABELA 45 CONHECIMENTO PRÉVIO DA FERRAMENTA $\chi^2$ .....	67
TABELA 46 MELHORA DA QUALIDADE DO TRABALHO APÓS A UTILIZAÇÃO DO PORTAL .....	68
TABELA 47 MELHORA DA QUALIDADE DO TRABALHO APÓS A UTILIZAÇÃO DO PORTAL .....	68
TABELA 48 MELHORA DA QUALIDADE DO TRABALHO APÓS A UTILIZAÇÃO DO PORTAL $\chi^2$ .....	68

## SUMÁRIO

<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>I</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 INTRODUÇÃO À TEMÁTICA</b> .....	<b>12</b>
<b>2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE</b> .....	<b>13</b>
2.1 <i>CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE</i> .....	13
2.2 <i>SITUAÇÃO PROBLEMA</i> .....	13
2.2.1 <i>Dados e/ou informações que dimensionem a problemática</i> .....	13
2.2.2 <i>Delimitação do Estudo</i> .....	14
2.3 <i>OBJETIVOS</i> .....	15
2.3.1 <i>Objetivo Final</i> .....	15
2.3.2 <i>Objetivos Intermediários</i> .....	15
2.4 <i>JUSTIFICATIVA</i> .....	15
2.4.1 <i>Oportunidade do estudo</i> .....	15
2.4.2 <i>Viabilidade do estudo</i> .....	15
2.4.3 <i>Importância do estudo</i> .....	15
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>16</b>
3.1 <i>COMPETITIVIDADE NO SETOR VAREJISTA</i> .....	16
3.2 <i>MERCADO DE VAREJO NO BRASIL</i> .....	18
3.3 <i>EVOLUÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE FORNECEDORES E CLIENTES NO VAREJO</i> .....	20
3.3.1 <i>ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE FORNECEDORES E VAREJISTAS</i> .....	21
3.4 <i>TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO VAREJO</i> .....	26
3.4.1 <i>RESPOSTA EFICIENTE AO CONSUMIDOR (ECR)</i> .....	27
3.4.2 <i>ELETRONIC DATA INTERCHANGE (EDI)</i> .....	29
3.4.3 <i>RADIO FREQUENCY IDENTIFICATION (RFID) NO VAREJO</i> .....	31
3.4.4 <i>SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO (ERP)</i> .....	33
3.5 <i>ASPECTOS DO VAREJO ELETRÔNICO</i> .....	36
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>37</b>
4.1 <i>PLANO OU DELINEAMENTO DA PESQUISA</i> .....	38
4.2 <i>DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO DE ESTUDO / SUJEITOS DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO</i> 38	
4.3 <i>PLANOS E INSTRUMENTAÇÃO DE COLETA</i> .....	39
4.4 <i>A EMPRESA EM ESTUDO</i> .....	40
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>42</b>

<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>69</b>
<b>7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>70</b>
<b>8 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO À TEMÁTICA

Atualmente o varejo é um dos setores mais competitivos e dinâmicos do mercado. Suas atividades organizacionais são movidas e aceleradas pela globalização, fazendo com que fronteiras sejam ultrapassadas e distâncias reduzidas. As empresas do varejo estão cada vez mais buscando novas maneiras de operar para se tornarem mais eficientes e ficarem a frente de sua concorrência, assim seus processos são constantemente verificados buscando uma oportunidade de melhoria que interfira positivamente em sua operação, como objetivo de causarem significativas mudanças no mercado e no ambiente interno de onde estão inseridas.

Segundo a Deloitte<sup>1</sup>, 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. As empresas varejistas brasileiras vêm buscando aumentar sua abrangência regional ao disseminar lojas especializadas e aumentar a presença de grupos e cadeias em nível nacional.

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. O aprimoramento da governança corporativa por meio da utilização de tecnologias de informação, que harmonizam o padrão de gestão das empresas e seu grau de profissionalização. 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.

Poucos estudos foram encontrados sobre o tema. Existe uma carência muito grande no que diz respeito às operações do varejo brasileiro quanto ao relacionamento com seus fornecedores, ou seja, no que diz respeito a dimensão econômico / financeira da relação.

O setor varejista passa por um processo de reestruturação em vários segmentos, diante de um cenário de maior competição e de grandes transformações da economia brasileira. 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.

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.

---

<sup>1</sup> Deloitte - Deloitte Touche Tohmatsu, auditoria e consultoria.

## 2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

### 2.1 Caracterização da Organização e seu Ambiente

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.

A Companhia possui dois modelos de lojas, o tradicional que tem área média de vendas de 1.500m<sup>2</sup> e aproximadamente um sortimento de 60 mil itens. As lojas *express* seguem o modelo de lojas menores com área de vendas de 400m<sup>2</sup> e sortimento aproximado de 15 mil itens.

O varejo virtual é formado por um grupo de empresas que operam nas frentes de negócios de internet, catálogo, televendas e televisão. Oferece ainda, os serviços de agência de viagens on-line, através de *sites* - com ofertas de pacotes de turismo, passagens aéreas, cruzeiros marítimos, aluguel de carros, reserva de hotéis, entre outros - e a venda de ingressos via Internet para cinemas, teatros, shows e parques em diversas cidades, com a possibilidade de pagamento via cartão de crédito.

As empresas atuam tanto no comércio eletrônico como no varejo físico no Brasil, onde seu ambiente organizacional está composto pelos principais concorrentes como Casas Bahia, Ponto Frio, Casa e Vídeo, Polishop, Magazine Luiza, Mercado Livre, CVC e pequenos varejistas que atuam nas proximidades das instalações das lojas físicas. Os principais fornecedores que integram a parceria de vendas da Companhia são as empresas Kraft, Sansung, Philips, Semp Toshiba, Chocolates Nestlé e Garoto, Unilever, Itautec, Loreal e outros.

### 2.2 Situação Problema

#### 2.2.1 Dados e/ou informações que dimensionem a problemática

Conforme fatos relevantes divulgados na CVM (Comissão de Valores Mobiliários), a empresa realizou fusões e aquisições nos últimos anos, o que aumentou suas operações e a complexidade e importância do relacionamento com seus fornecedores.

A empresa possui um grande plano de expansão para os próximos anos. No ano de 2008 foram inauguradas 60 lojas no Brasil e o projeto da Companhia é dobrar de tamanho e de faturamento em 4 anos, conforme publicado em seu site institucional de relações com investidores. O programa prevê a inauguração de 400 lojas em quatro anos (80 anos em 4).

O crescimento deve vir acompanhado de qualidade nas operações comerciais, logísticas, financeiras, dentre outras e, principalmente no relacionamento com os fornecedores no que diz respeito à dimensão econômico financeira. Alguns problemas por conta do mau relacionamento com os fornecedores podem atrapalhar o crescimento da empresa, como por exemplo, corte no faturamento, aumento dos preços dos produtos, negociação dos seus títulos com *Factorings*<sup>2</sup> (que geralmente entram com pedido falimentar contra a empresa) e outros problemas que podem ocorrer.

Historicamente a empresa não possuía um processo de informações financeiras aos fornecedores que os satisfizesse, todas as informações de pagamentos e antecipação de rece-

---

<sup>2</sup> Factoring é uma atividade comercial, mista e atípica, que soma prestação de serviços à compra de ativos financeiros.

bíveis eram realizadas manualmente através de uma central de atendimento, que não era dinâmica e demandava bastante tempo, além das cobranças que eram realizadas por meio de boleto bancário pelos bancos que os emitiam (cada boleto tinha um custo de aproximadamente de R\$ 3,50 a R\$ 5,00).

A empresa Alfa precisava manter uma estrutura para a recepção desses boletos, com um custo elevado para recepcionar em média 30 mil boletos por mês, onde muitas vezes eles eram extraviados, possuíam valores errados, chegavam ao destino com o vencimento passado e geravam muito papel e burocracia no departamento. Isso impossibilitava processos mais ágeis e rápidos para a tomada de decisão interna, exigia uma equipe grande para dar o suporte necessário a área e não conseguia atender de maneira satisfatória seus fornecedores parceiros do negócio.

No ano de 2007 a empresa decidiu acabar com modelo de cobrança através dos boletos bancários, fato que gerou um descontrole na conciliação bancária dos seus 3 mil fornecedores (aproximadamente) para os títulos que eram pagos e conseqüentes problemas no relacionamento com a empresa, por conta de divergências no pagamento ou falta de informações sobre eles.

As demais áreas da empresa, principalmente a logística, estavam alterando seus processos com suporte da área de TI e, o mercado cada vez mais competitivo em busca de novos consumidores. Alguns concorrentes que passavam por processos de fusões e aquisições se mostravam competitivos no setor, além da tecnologia de informação estar em constante progresso para as empresas. A empresa Alfa se viu “forçada” a melhorar sua gestão na área de contas a receber e pagar, caso contrário poderia começar a perder mercado para seus concorrentes. A partir daí inicia o desenvolvimento da ferramenta chamada de Portal Financeiro, para um melhor relacionamento econômico/financeiro com os fornecedores, concluída em 2010.

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?

### **2.2.2 Delimitação do Estudo**

O estudo ficará restrito à companhia brasileira do setor varejista (Empresa Alfa) que têm dinâmicas e processos específicos, apresentando particularidades quando comparados a outros setores e até mesmo a outros varejistas. Alteração no mercado de atuação, formação de uma nova estrutura de capital, teorias de aversão a tecnologia da informação, teorias motivacionais e definição de novos públicos, não serão diretamente examinados.

O estudo foi realizado em uma empresa de grande porte, onde somente uma parte da operação é objeto de estudo, não se estendendo para o restante da empresa.

No que concerne ao período escolhido, à delimitação deve-se aos motivos abaixo:

1º - 2005 – 2007 foi o período em que a empresa realizou fusões e aquisições no Brasil, além da formação de uma *joint-venture* em 2005, aumentando significativamente suas operações;

2º - 2008 ano em que a empresa Alfa demonstrou interesse em expandir suas operações para outros países e, continuar com o plano de crescimento orgânico;

3º - 2009 o programa que visa a inauguração de 400 lojas, além da perspectiva de dobrar seu faturamento nesse período;

4º - 2010 – Conclusão da implantação do portal financeiro no departamento financeiro da empresa e, início da utilização dos fornecedores.

## **2.3 Objetivos**

### **2.3.1 Objetivo Final**

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

### **2.3.2 Objetivos Intermediários**

- Identificar falhas ou melhorias no modelo que atenda aos objetivos da Cia. e dos fornecedores;
- Mapear os processos internos da área financeira, aqueles ligados a área de cobranças e pagamentos da empresa;
- 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.

## **2.4 Justificativa**

### **2.4.1 Oportunidade do estudo**

O trabalho torna-se oportuno na medida em que o mesmo contribuirá para a empresa no sentido de obter um melhor relacionamento com seus fornecedores na dimensão da pesquisa, assim como um processo ágil e dinâmico de informações financeiras, a redução de custos com o novo modelo de emissão e tratamento das cobranças para os fornecedores e a empresa, também para o avanço do conhecimento na área de administração e gestão estratégica.

### **2.4.2 Viabilidade do estudo**

As informações da quais dependeram o trabalho foram acessadas com autorização dos diretores da empresa, e o questionário a ser aplicado aos fornecedores foi facilitado pelo fato do pesquisador trabalhar na empresa há cinco anos e já conhecer alguns dos pesquisados.

Os custos inerentes ao trabalho serão de responsabilidade do pesquisador e, já estão previstos no orçamento do mesmo.

### **2.4.3 Importância do estudo**

O estudo tem sua importância na medida em que viabiliza uma nova operação na área financeira de acordo com os objetivos estratégicos da empresa, além de ser a primeira Cia. a trabalhar com essa estrutura de cobrança através de um portal financeiro, dispensando a figura dos bancos.

O estudo se justifica também porque avançará no conhecimento na área de administração de empresas no campo de estratégia empresarial.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1 Competitividade no setor varejista

No âmbito organizacional, a escolha de uma determinada estratégia tem sido um dos maiores desafios para os executivos do mundo dos negócios, onde, a preocupação central recai na maneira de como atuar frente aos seus concorrentes, atender as necessidades dos clientes e parceiros e atingir novos mercados, aumentando a perspectivas de ganhos.

A estratégia empresarial descrita por Porter (1986) vem tratar o ambiente organizacional através das forças componentes do setor industrial, ou seja, o ramo que a empresa está inserida. A estrutura industrial interfere à estratégia a ser tomada, já que uma empresa a define de acordo com a estrutura do setor a que pertence. A concorrência da indústria não está limitada aos concorrentes existentes, ela passa por uma análise estrutural composta por cinco forças competitivas, que são: ameaças de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação de fornecedores e dos compradores e a rivalidade existente entre os atuais concorrentes. Tais forças competitivas pressionam a empresa a adotar uma postura ofensiva ou defensiva que possibilite agir contra as retaliações de seus concorrentes.

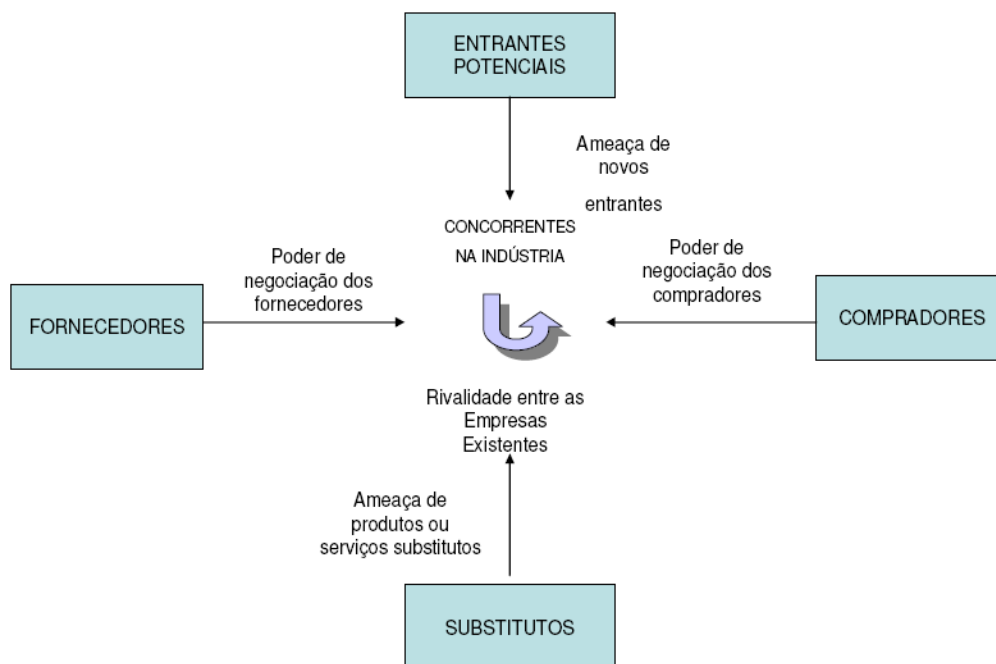


Figura 1: Cinco forças que governam a competição no setor industrial  
Fonte: Porter (1986) *apud* Casa (2006)

Porter (1986) afirma que é possível analisar os fatores que proporcionam cada estratégia das cinco forças competitivas no segmento a ser analisado, a partir do momento em que são identificados os grupos estratégicos a que pertencem.

Dentre eles, destacam-se:

##### a) Rivalidade entre empresas existentes:

- Redução de preços como estratégia principal: as estratégias que objetivam aumento no volume de vendas e se resumem a redução de preços, a rivalidade é intensificada devido aos custos que as firmas possuem, já que o volume físico



adicional de vendas representa uma redução direta no custo fixo unitário. Utiliza-se o conceito de margem de contribuição para as decisões que envolvem custo/volume/lucro.

- Crescimento lento do mercado de atuação: a concorrência tende a ficar mais acirrada devido ao crescimento gradual dos mercados, seja por saturação de produtos ou pela demanda estável, tendo em vista que o crescimento somente se dará com a redução da participação de mercado dos outros competidores.
- Custo elevado de saída: quanto maior os investimentos realizados pelos integrantes de determinada indústria para estabelecerem-se, mais difícil que esses mesmos abandonem o mercado no qual atuam, fazendo para isso estratégias para permacerem no mercado.
- Insatisfação por parte dos competidores com atual posição no mercado: a fraca atuação no mercado pode fazer com que os competidores façam aquisições de outras empresas ou até mesmo fusões de companhias do mesmo porte. Ocorre assim, uma busca para melhor posição no segmento.

#### **b) A ameaça de novos entrantes:**

- Necessidade de capital: indústrias que exigem grandes investimentos em capital, como por exemplo, em suas instalações, capital de giro, estoques e financiamento de vendas, tendem a inibir entrantes, principalmente se o risco para atuação no mercado for considerável.
- Preferência por marca e lealdade do consumidor: a marca que pode fidelizar o consumidor pode ser decisiva na hora da escolha de um produto ou serviço, importante à barreira de entrada, considerando a maior dificuldade de penetração neste mercado.
- Existência da curva de aprendizado: os custos unitários são reduzidos à medida que a empresa adquire mais experiência na elaboração dos processos. Isso pode acontecer devido ao tempo em que a empresa pode ter para a elaboração dos processos e entendimento do mercado em que atua.
- Acesso aos canais de distribuição: é muito custoso criar novos canais de distribuição, além de levar um tempo elevado para implementação, principalmente se existe concentração dos canais de distribuição.
- Economia de escala: indústrias que necessitam de grandes escalas para viabilizar seus negócios, o que inibe de certa forma, a entrada de novos concorrentes por dependerem de um montante muito elevado para operar no mercado.

#### **c) A ameaça de produtos substitutos:**

- *Trade-off* preço desempenho: a lucratividade está relacionada ao risco que os clientes substituam o produto por outro de menor valor. Quanto mais claro o *trade-off* realizado pela empresa, mais difícil será a maneira de negociar o produto no mercado para seus clientes.
- Desempenho de produtos da mesma qualidade: produtos podem ser considerados com o mesmo desempenho, mas a empresa para conseguir transmitir isso aos clientes precisa fazer um esforço maior do que a venda do produto antigo.

#### **d) Poder dos compradores:**

- Sensibilidade a preços: alguns clientes possuem mais sensibilidade a preços do que outros, por exemplo, uma grande rede varejista pode forçar a compra de um produto para baixo, mas uma loja especializada naquele produto pode ter uma condição mais favorável na sua comercialização.
- Custo de mudança: o cliente tem maior poder de negociação a partir do momento em que o custo para mudar seja baixo ou inexistente, sendo que sempre existirá a alternativa de troca.
- Volume adquirido: quanto maior o volume a ser comprado, maior o poder de barganha do comprador. Nesse sentido as grandes redes varejistas possuem vantagem.

#### **e) Poder dos fornecedores**

- A força referida se assemelha a análise do poder dos compradores, ou seja, caso haja concentração de mercados, volume negociado e sensibilidade aos preços, os fornecedores podem possuir maior poder de negociação.
- Considerar os custo de mudança de fornecedores e a diferenciação ocasionada pelos atuais fornecedores são fatores importantes de avaliação.

### **3.2 Mercado de varejo no Brasil**

Conforme afirmam Levy e Weitz (2007, p.27), o varejo “é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”. Ainda ressaltam que a partir do momento em que é oferecido produtos em pequenas quantidades e mantendo o estoque a disposição do cliente, além de formas de crédito para o financiamento o varejista está agregando valor ao consumidor. O varejista faz parte do sistema de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenha um papel intermediário, funciona como um elo entre o nível de consumo e o nível de produção (PARENTE, 2000).

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.

Conforme os dados publicados na análise setorial do comércio varejista do Dieese (2008), o varejo brasileiro até meados da década de 90 se caracterizava por ter capital predominantemente nacional, onde poucas empresas estrangeiras atuavam no país. A concorrência, ficava mais a nível de região com lojas especializadas operando a nível local, poucas cadeias de porte médio atuavam a nível regional e, menos ainda operavam nacionalmente. Fato que começou a mudar após a reestruturação produtiva e abertura econômica nos anos 90.

O estudo (Dieese, 2008 p. 2) afirma ainda que:

*“O relacionamento entre fornecedor e varejista era restrito ao âmbito comercial, limitando-se, basicamente, à realização de negociações de preços e de formas de pagamento. Com isso, o fluxo de mercadorias entre ambos era precário, não havendo ainda, uma engenharia logística sofisticada que pensasse a qualidade dos padrões de controle interno, principalmente em estoques e compras, diferentemente do que se observa atualmente”.*

Na década de 80, as empresas varejistas brasileiras tinham seus ganhos principalmente através da lucratividade financeira, o comportamento era baseado na remarcação de preços. Não se baseando numa estratégia de concorrência voltada para preços e redução de custos, tampouco, para as operações da empresa no mercado em que atuava. 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.

A análise do Dieese (2008) ressalta que partir da década de 90 essa configuração começa a mudar, principalmente com a reestruturação produtiva e abertura econômica, assim, o período foi marcado pela estabilização econômica com o Plano Real, a abertura comercial e financeira, as privatizações, a sobrevalorização do câmbio e juros elevados. Inserido nesse contexto o comércio varejista também teve que se adaptar a nova realidade, onde, as receitas financeiras diminuíram e as empresas tiveram que adequar a operação a fim de se tornarem mais competitivas. Introduzindo uma gestão profissional no negócio e o ingresso de novas tecnologias no setor, visando maior qualidade, eficiência e produtividade.

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)

Fernandes (2005, p.20) afirma que a abertura econômica fez com que as lojas de departamentos reestruturassem suas operações para se adaptar e sobreviver ao novo contexto altamente competitivo. Redes conhecidas, como Mesbla e Mappin, não conseguiram empreender tais transformações e acabaram falindo em 1999. Suas operações estavam muito direcionadas para os ganhos financeiros devido à grande inflação que existia no país.

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 supri-

mento e alteração do sortimento das lojas; eliminação de alguns departamentos, concentrando-se nos mais rentáveis; intensificação da operação através de canais alternativos como *tele-marketing*, *e-commerce*, *TV shop*, catálogos, entre outros, onde a maior representatividade está nos dois primeiros.

### 3.3 Evolução do relacionamento entre fornecedores e clientes no varejo

Nas últimas décadas vários fatores contribuíram para a transformação no setor, dentre eles, destacam-se os econômicos, os mercadológicos, os tecnológicos, o cultural e o comportamental, o setor varejista passou por uma revolucionária transformação no período que vai dos antigos armazéns, com seus balconistas prontos para atender, até o auto-serviço. Nesses anos mudaram o modo de negociação de compra e venda, a disposição das mercadorias nas gôndolas, as formas de pagamento e, principalmente o comportamento do consumidor (SANTOS, 2005, p.1).

Penteado (2006) afirma que a partir de meados da década de 80, profissionais de negócios começaram a perceber algo importante. Descobriram que algumas organizações, que tinham se dedicado a fornecer a seus clientes serviços de qualidade superior, estavam atingindo melhores resultados. Essas organizações cresceram rápido e tornaram-se mais rentáveis do que as empresas que trabalhavam para dar a seus clientes o mínimo possível. Após tal constatação, uma das principais preocupações gerenciais passou a ser voltar-se para os clientes, compreender e satisfazer suas necessidades, tratá-los com respeito, empatia, cuidado e principalmente entender que seus negócios também dependem deles. Assim perceberam que precisavam iniciar mais uma estratégia para atuação no mercado, o bom relacionamento entre fornecedor e cliente, ou seja, indústria e varejo.

Conforme afirma Santos (2005, p. 2):

*“A grande mudança na gestão da indústria com relação ao varejo foi a forma de atendimento de seus clientes: deixou-se de atuar por regiões geográficas para se atuar numa relação cliente/varejista. Foram desenvolvidas formas de gerenciamento de acordo com a necessidade e realidade de cada um. Esse trabalho fez surgir a figura do Key Account Management<sup>3</sup>, com o intuito de fortalecer o desempenho dos produtos e do fornecedor no varejo. Essa nova forma de gestão comercial possibilitou ainda o intercâmbio de informações entre a indústria e o varejo: a indústria no suprimento de dados e informações de pesquisas; e o varejo com os hábitos e necessidades concretas do consumidor”.*

Kotler (2000) menciona ainda que o dinamismo e agilidade serão fatores preponderantes para a sobrevivência das organizações em seus mercados. Ao comparar os anos 80 perceberemos que as empresas eram cuidadosas com os seus novos produtos; já nos anos 90 elas tinham menos tempo para cuidar dos novos produtos e por isso precisavam de maior eficiência no processo de vendas; nos anos 2000 as empresas não querendo abrir espaço para a concorrência primeiro lançam os seus produtos e depois vão ver o que podem aprender com suas novidades.

Conforme afirma Santos (2005), as transformações as quais o Brasil passou na década de 90 trouxeram grandes mudanças para os diversos setores do país, principalmente o varejista, que no período inflacionário estava voltado para a gestão dos estoques. As mudanças fre-

---

<sup>3</sup> KAM – Key Account Management (Gerenciamento de Contas Chaves) é uma modalidade de gestão de vendas que prevê um relacionamento especial com os principais clientes ou clientes estratégicos da empresa.

qüentes nas tabelas de preços dos fornecedores faziam com que as empresas comprassem grandes quantidades de produtos, onde viam seus depósitos valorizarem dia a dia. A mudança desta realidade econômica, associada a oscilações dos juros, margens estreitas, concorrência cada vez mais acirrada e consumidores mais exigentes não possibilitam aos varejistas e aos fornecedores correrem o risco de trabalharem com produtos e serviços que não atendam às necessidades dos clientes, e às expectativas de rentabilidade do negócio. A chegada de multinacionais, forçou um salto de qualidade na gestão de diversos setores, envolvendo principalmente a diminuição do nível dos estoques, a melhora nas condições físicas das lojas, a intensificação de promoções e uma gerência mais eficiente dos custos. Toda esta evolução foi fundamental para se criar as bases da etapa atual de evolução, cujo foco é o atendimento às demandas do consumidor.

Miranda (1997) aponta que a história do relacionamento entre a indústria e o varejo é secular e tem acompanhado as inúmeras transformações pelas quais os dois setores têm passado. Inicialmente esta relação tinha como marco a sensação criada pela indústria de que o varejo era quem consumia sua produção, mas à medida que os mercados foram se desenvolvendo e houve aumentos exacerbados de produção e concorrência, as indústrias foram gradativamente percebendo a necessidade de desenvolverem-se para suprir os anseios e desejos de seus consumidores finais. Eles passaram a enxergar a relação direta entre o atendimento destes consumidores e sua prosperidade. Ainda com o mesmo autor, foi preciso criar um ambiente mais favorável para que juntos, comércio e indústria conseguissem superar os desafios de manterem-se saudáveis em mercados tão competitivos. Diante desta necessidade nasce a idéia da integração e do relacionamento de parceria entre a indústria (fornecedor) e o varejo (cliente).

Ângelo (2008) aponta que o varejista consegue garantir um padrão de qualidade, continuidade do fornecimento e preços adequados, já que tem a possibilidade de selecionar novos fornecedores ou mesmo negociar com fornecedores atuais. Cabe ainda destacar a importância de se ter relacionamento de longo prazo entre fabricantes e varejistas como forma de alavancar a vantagem competitiva sustentável.

Moore (2004) *apud* Ângelo (2008) que existem alguns critérios para a seleção de fornecedores parceiros do negócio, dentre eles: pesquisa e identificação de novos fornecedores; contato e questionamento inicial com o fornecedor em potencial; visita às instalações produtivas do fornecedor; amostra dos produtos a serem comercializados; negociação dos termos de compra e venda; período de análises, e formalização da parceria entre varejista e fornecedor.

A partir da nova relação entre o comércio e a indústria, Miranda (1997, p. 12) ressalta que "... se você tem uma loja que recebe a visita de consumidores interessados na aquisição de produtos capazes de atender às suas necessidades e alguém tem uma indústria que fabrica esses produtos, vocês são "aliados" naturais em potencial...", onde as possíveis adversidades na relação entre os dois canais é uma distorção entre seus objetivos e metas comuns em seus negócios.

Trata-se de uma questão de benefícios de longo prazo para as empresas, construção de parcerias, alianças e bons relacionamentos que poderão durar por muito tempo e trazer benefícios para ambos, como a permanência em seu mercado de atuação de maneira competitiva e forte para enfrentar a concorrência.

### **3.3.1 Alianças estratégicas entre fornecedores e varejistas**

As alianças estratégicas podem ser entendidas como frutos de uma necessidade mercadológica de ganho de competitividade no mercado de atuação daquelas empresas. "...é a união de empresas em prol de um objetivo comum, utilizando-se para isso de suas competências in-

individuais a fim de se fortalecerem mutuamente dentro do mercado no qual estão inseridas, sendo elas concorrentes ou não.” (PACANHAN *et al.*, 2004 p. 3).

Noletto (2004) afirma que na maioria das vezes as alianças são realizadas entre empresas parecidas, que unirão suas capacidades centrais. Ainda com o mesmo autor, a aliança funciona melhor quando cada parceiro reconhece que não pode evoluir sozinho, deve existir uma cooperação mútua para que ela atinja seus objetivos.

Stiglitz (2002), diz que o processo de alianças estratégicas pode ser situado a partir da terceira onda do processo de mudança econômica do Ocidente, na década de 40 e, ainda relaciona três grandes ondas de globalização que ocorreram no mundo, abaixo descritas:

- A primeira onda, que ocorre no período compreendido entre os anos de 1870 a 1914, o mundo era mais homogêneo, isto é mais agrário e pobre. A situação piorou entre as duas guerras mundiais com o protecionismo generalizando-se no estilo “empobreça o seu vizinho”: em 1940, a renda per capita mundial havia caído 1/3, com aumento da pobreza.

O período foi caracterizada pela rigidez organizacional herdada do período da guerra e pelo protecionismo das economias saqueadas durante aquele período.

- Na segunda onda, a partir dos anos 50, observa-se um substancial crescimento das multinacionais e das organizações multi-divisionais, em que todos os processos organizacionais (produção, vendas, distribuição) eram realizados internamente na empresa. Essa fase caracterizou-se pelo crescimento da inflexibilidade, pela diminuição da velocidade de resposta ao mercado e pela lentidão do fluxo de informações dentro das empresas.

- A terceira onda ocorreu no final da década de 70 e durante os anos 80. Nesse período, houve um crescimento do número de empreendimentos financiados pelos fundos de capital de risco e iniciou-se a onda de terceirização das atividades-meio das empresas. O intenso crescimento das alianças estratégicas durante essa fase correspondeu – pelo menos em parte – a uma resposta a essas mudanças do mercado.

Castells (2000) observa que ao longo dessas décadas é que o mundo passou por um processo de rápidas e drásticas mudanças, imprimindo uma dinamicidade jamais vista nas relações sócio-econômicas de grupos sociais, empresas e países, onde no centro dessa turbulência está um fluxo de novas tecnologias e mercados consumidores cada vez mais exigentes e diversificados em suas necessidades e preferências tornando seus setores altamente competitivos.

Jacobson (2002) evidencia que essas tendências vieram exigir mudanças organizacionais radicais, forçando as empresas e a sociedade a reverem seus paradigmas tradicionais. As empresas, em particular, buscaram desenvolver novas formas organizacionais com o objetivo de se adaptar às ameaças e oportunidades do novo macro-ambiente econômico.

Stiglitz (2002) afirma que as novas formas de organização empresarial, destacam-se as alianças estratégicas que a partir do final da década de 80 e ao longo da década de 90, o tema emergiu com maior intensidade. Durante esse período, a aceleração do processo de integração de mercados – concretizado pela formação de blocos econômicos como o Nafta, o Mercosul e o Mercado Comum Europeu – motivou uma maior frequência de acordos de cooperação entre empresas dentro e fora dos territórios nacionais, assim como a maior concentração de empresas do mesmo setor.

Barney (1996) relaciona os principais objetivos e motivações para a realização de alianças estratégicas, dentre eles:

1.º - Economia de escala. Compartilhando de forma coordenada a produção das empresas, é possível aumentar a quantidade produzida, com redução do custo unitário de cada produto e aumento da margem;

2.º - Redução do custo de entrada em novos setores ou em novos segmentos do setor. Esta redução é obtida por meio do compartilhamento de competências entre as empresas aliadas;

3.º - Gerenciamento das incertezas. Com as alianças é possível reduzir a chance de fracasso de entrada em um mercado desconhecido ou de um determinado investimento;

4.º - Gerenciamento de riscos e compartilhamento de custos. Consiste na divisão dos custos entre as empresas aliadas;

5.º - Aprendizado com os concorrentes. Por meio da aliança, as empresas podem assimilar competências e habilidades de seus competidores, que, por sua vez, terão interesse em cooperar, pois a empresa aliada será mais competitiva no mercado referente à aliança;

6.º - Facilidade de formação de conluio tácito. As alianças facilitam a troca de informações, normalmente dificultada pelas restrições legais na comunicação entre empresas concorrentes na mesma indústria;

7.º - Redução dos custos de entrada em novos mercados. Esta redução torna-se possível com a troca de alguns recursos entre as empresas aliadas, como conhecimento do mercado local, acesso a redes de distribuição e conhecimento político.

Ching (2001) destaca que a integração com o fornecedor implica em mudança drástica no tipo de relacionamento, saindo do tradicional contato e interface funcional do vendedor (fornecedor) / comprador (empresa), ou no caso, indústria e varejo, e partir para um modelo multifuncional de interfaces, onde as demais operações das empresas (marketing, logística, operações, finanças) são compartilhadas mutuamente em favor do atingimento de objetivos e metas comuns.

O mesmo autor relaciona oito benefícios resultantes da integração com fornecedores, conforme abaixo:

1º - parceiros mais fortes e para todo o negócio;

2º - foco comum na qualidade com benefício para ambos;

3º - confiabilidade de entregas mais estáveis e repetitivas, com melhor controle de demandas pelos produtos;

4º - baixos níveis de estoque;

5º - menos burocracia;

6º - melhor controle do processo;

7º - dependência mútua e congruência de objetivos;

8º - custo da cadeia logística reduzidos.

Miranda (1997) também apresenta os benefícios de forma mais detalhada das alianças estratégicas, demonstrando uma nova realidade no relacionamento através das parcerias que são formadas entre o varejo e a indústria, onde, esta última está cada vez mais na busca de produzir esforços para criar instrumentos de apoio às vendas dos varejistas e da abertura do diálogo entre as partes, assim como a confiança na parceria.

O autor ainda apresenta algumas situações que podem ser seguidas na relação existente da aliança formada, como por exemplo: maior controle para a reposição de estoques, diminuindo a necessidade de estoque, evitando faltas e perda de vendas; a utilização de materiais e ações promocionais que podem divulgar os produtos, para complementar o conjunto de ações de divulgação planejadas pelas indústrias e ainda esclarecer dúvidas dos clientes; a venda de espaços publicitários por parte dos varejistas, como expositores nas lojas e espaços nos encartes entre outras; disponibilização de operadores para as atividades de merchandising, que inclui o abastecimento e organização das gôndolas; utilização de espaços para montagem de balcões ou quiosques específicos para alguns fornecedores. Para ele o desenvolvimento de um

trabalho correto de exposição de mercadorias é algo muito importante e, alerta que de uma relação de cinco pessoas que estejam a procura de um determinado produto na gôndola, apenas uma irá perguntar por ele.

Doz e Hamel (2000) observam que as alianças após realizadas não podem deixar de ter atenção especial por parte dos envolvidos, onde os benefícios não serão alcançados automaticamente. Para que isso aconteça, elas exigem um gerenciamento constante do relacionamento dentro de uma estratégia bem definida, ao passo que as habilidades gerenciais, as metas estratégicas, os objetivos comuns e as habilidades organizacionais e políticas devem caminhar juntas.

As alianças estratégicas estão cada vez mais presentes no dia a dia do concorrido e cada vez mais competitivo setor varejista. Através de grandes contratos de parcerias ou pequenos acordos informais, os fornecedores e varejistas buscam maior se estabelecer vivos para atuarem em seus mercados.

Dentre os tipos de alianças existentes Lewis (1992), em sua classificação aponta duas diferenças básicas entre cooperação informal e contratos formais. As alianças caracterizadas pela cooperação envolvem um compromisso mútuo entre os participantes, entretanto, maior clareza está naqueles formalmente contratados. A aliança de capital é outro tipo em que *joint venture*, investimentos minoritários e consórcios estabelecem uma clara divisão do controle na parceria então criada, e estes passam a exercer peso igual ou maior que o compromisso. Lewis aponta por último as redes estratégicas, onde as classifica como uma combinação entre os formatos anteriormente citados, englobando um misto de compromissos e controles.

As alianças também podem ser definidas como “um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países; são compostas de laços inter-organizacionais duradouros, de significado estratégico...” tais como alianças estratégicas (Gulati et al. 2000, p. 203). Estas são “arranjos voluntários entre empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co- desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços” (Gulati 1998, p. 293), essas parcerias contribuem diretamente para a vantagem competitiva das empresas que se unem em seus mercados de atuação.

O esquema apresentado a seguir sintetiza as três ondas da globalização juntamente com a formação de alianças estratégicas por fornecedores que possuem interesses e objetivos específicos:



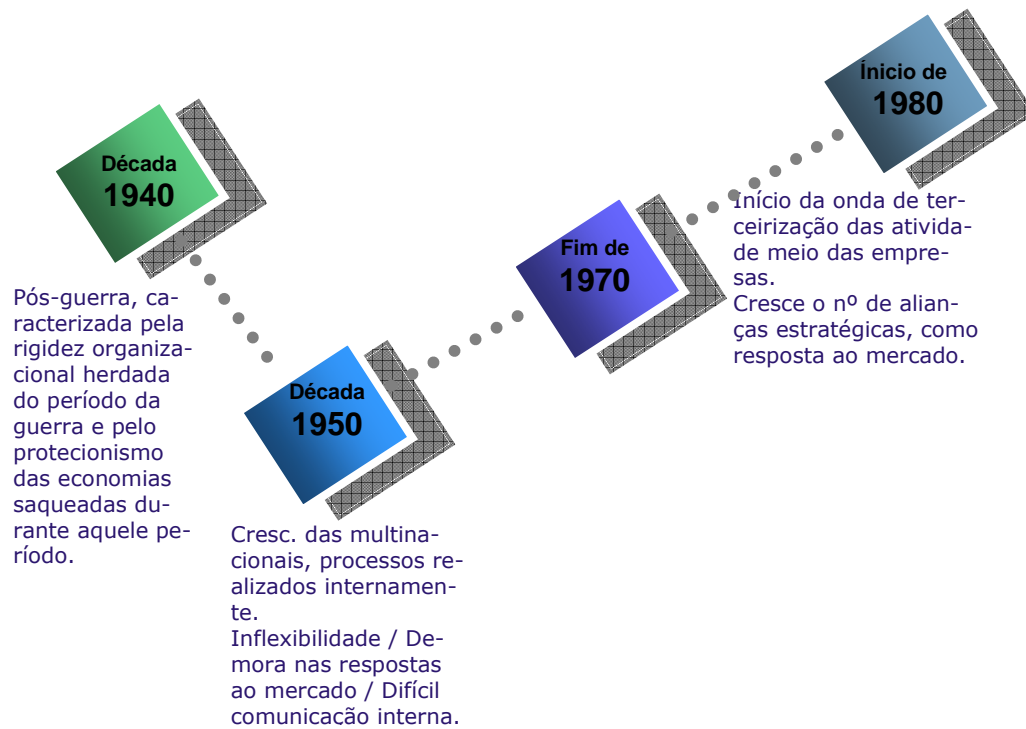


Figura 2: Linha do tempo das ondas de globalização e formação de alianças estratégicas  
Fonte: Adaptado Castelles, 2000

Apesar das alianças estratégicas entre empresas possibilitarem melhores práticas entre ambas e permitirem que tenham um melhor desempenho no mercado, o caminho para se chegar a esse patamar não é tão simples e fácil, como demonstra a KPMG (1999) numa pesquisa com aproximadamente cinquenta empresas de diferentes setores do mundo, indica que 65% das alianças estratégicas encerram-se prematuramente, apesar dos benefícios que elas podem trazer diferenças culturais, desconfiança, expectativas divergentes, falta de estratégia clara que dê fundamentação a aliança e gestão deficientes são alguns fatores que podem contribuir para que a maioria das alianças estratégicas de grandes empresas possam acabar sem alcançar seus objetivos ou até mesmo permanecer abaixo da real potencialidade.

De acordo com Tavares (2002), 69% das empresas líderes no Brasil possuem alianças estratégicas, a grande maioria forma entre parceiros que compartilham os mesmos objetivos. As empresas buscam recursos e competências complementares às suas para, buscando significativa redução de custo para oferecer aos consumidores os serviços e produtos desejados, com alta qualidade e preços competitivos.

Ainda com o mesmo autor, ele relaciona cinco fatores considerados mais importantes na escolha de parceiros para novas alianças estratégicas, assim as mesmas têm maiores chances de sucesso:

- 1.º - compartilhamento de riscos;
- 2.º - busca de recursos físicos, financeiros, humanos;
- 3.º - busca de competências e conhecimento complementar;
- 4.º - busca de informações ou relações sociais proporcionadas pelos relacionamentos existentes ou pela própria rede de relacionamentos e;
- 5.º - experiência estabelecida anteriormente.

Yoshiro e Rangan (1996) mostram que para se projetar mecanismos administrativos eficientes o primeiro passo é compreender as alianças, em seguida eles ressaltam que a confiança é outro ativo importante, assim como a comunicação entre administração superior, a intermediária e os escalões inferiores, deixando claro para todos os objetivos estratégicos que motivaram a aliança, como ela deve funcionar e o que todos precisam fazer para alcançar os objetivos anteriormente definidos.

Lewis (1992) definiu os benefícios que uma empresa pode auferir com as alianças vai depender de como ela funciona internamente, assim para se obter o máximo de benefícios com a parceria, a empresa deve adotar perspectivas de longo prazo e práticas que promovam a cooperação. O autor elenca oito práticas para que isso aconteça:

- 1<sup>a</sup> – delegar autoridade às pessoas envolvidas;
- 2<sup>a</sup> – fazer da cooperação interna uma força;
- 3<sup>a</sup> – manter a continuidade interna;
- 4<sup>a</sup> – desenvolver uma cultura para voltada para a cooperação;
- 5<sup>a</sup> – vencer as resistências internas;
- 6<sup>a</sup> – enfatizar para os funcionários o aprendizado organizacional;
- 7<sup>a</sup> – selecionar pessoas para desenvolver as alianças;
- 8<sup>a</sup> – ser continuamente uma corporação emergente.

Noletto (2004) ainda afirma que os parceiros devem ser avaliados constantemente, verificar sua atuação, tempo de existência, credibilidade, imagem, missão, valores, recursos humanos qualificados, capacidade de investimento, saúde financeira, ética e projetos já desenvolvidos.

Para que haja sucesso nestes tipos de parcerias para ambas as partes, é necessária uma complementaridade de objetivos, onde as empresas possam levantar necessidades e dividir experiências, criando assim um ambiente de aprendizado e resultado mútuo.

### **3.4 Tecnologia da informação no varejo**

Na década de 90 a automação ocorrida no setor varejista brasileiro se acelerou, permitiu várias evoluções. Angelo e Silveira (2001) citam, por exemplo, a maior dinamicidade no atendimento ao cliente nos *check outs*, e a maior, mais rápida e mais confiável, disponibilidade de informações gerenciais, o que possibilita a tomada de decisão em menor espaço de tempo com as respostas

Além deste avanço, dois outros instrumentos, trabalhados de forma cooperada entre a indústria e o varejo têm contribuído para uma maior eficiência do serviço prestado ao consumidor: O EDI (Eletronic Data Interchange - Transferência Eletrônica de Informações); e a ECR (Efficient Consumer Response - Resposta Eficiente ao Consumidor). Tendo o ERP (Sistemas Integrados de Gestão) como a plataforma necessária para o bom funcionamento dos instrumentos citados anteriormente.

Santos (2005) revela que várias empresas do setor varejista, assim como os fornecedores e prestadores de serviços estão cada vez mais interessados em analisar as muitas variáveis do seu negócio, para poderem administrar cada vez melhor e com grande aproveitamento dos recursos tecnológicos para gerenciar ferramentas e informações capazes de atender a seus mercados.

### 3.4.1 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).

Segundo Ghisi (2001), o fato dos consumidores estarem cada vez mais exigentes, dando prioridade ao atendimento bem realizado juntamente com a prestação de um serviço de qualidade e a concorrência cada vez mais forte, tornou-se explicitamente importante o desenvolvimento de uma estratégia que tivesse como objetivo a eficiência da cadeia como um todo. O ECR surge na década de 90 com o objetivo de cumprir tais exigências, este conceito começou a ser implementado e adaptado em muitos países pela Europa, Ásia e América Latina.

Trata-se de um movimento global, no qual empresas industriais e comerciais, juntamente com os demais integrantes da cadeia de abastecimento (operadores logísticos, bancos, fabricantes de equipamentos e veículos, empresas de informática, etc.) trabalham em conjunto na busca de padrões comuns e processos eficientes que permitam minimizar os custos e otimizar a produtividade em suas relações. O objetivo principal é estabelecer um fluxo consistente de informações e produtos que permitam maior eficiência e redução de custos na cadeia logística de abastecimento, tendo em conta a manutenção do abastecimento do ponto de venda a custos baixos e em estoques adequados (ECR, 2005).

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 no gráfico 1:

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
<b>Total</b>	<b>62 Dias</b>		<b>15 Dias</b>

Gráfico 1: Redução do tempo de reposição com o ECR  
 Fonte: Ching (2001)

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 3:

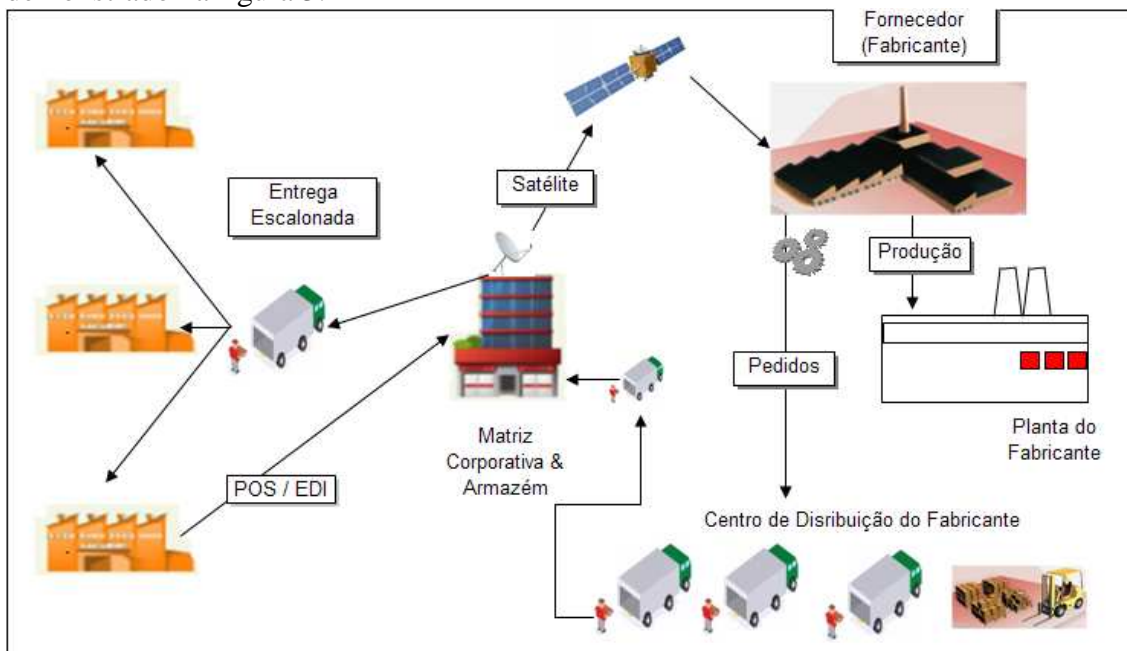


Figura 3: Ciclo de reposição do ECR  
 Fonte: Ching (2001)

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.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), a função estratégica da informação apoiada no *ECR* pode ser organizada em quatro categorias diferentes, que são:

1. Geração de rentabilidade devido às respostas mais rápidas às necessidades do mercado;
2. Criação de barreiras à entrada de novos competidores em seus setores de atuação;
3. Vantagens proporcionadas pela utilização de banco de dados;
4. Intensificação da produtividade conforme a eficiência, rapidez e agilidade na reposição das mercadorias.

### **3.4.2 *Electronic Data Interchange (EDI)***

A competitividade não é mais novidade no atual cenário econômico, as empresas buscam se adequarem às 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.

O EDI tem sido utilizado como uma ferramenta estratégica pelas empresas, principalmente na relação cliente-fornecedor, podendo ser definido como o movimento eletrônico de informações entre o comprador e o vendedor, com o propósito de facilitar transações de negócios (HANSEN e HILL, 1989).

PIZYSIEZNIG FILHO (1997, p.55) ainda destaca que o EDI é uma rede de acesso direto aos clientes do provedor, ele permite a conexão entre os sistemas eletrônicos de informação entre empresas, independentemente dos sistemas e procedimentos utilizados em cada uma das empresas.

Para MOONEY E PITTMAN (1996), o EDI tem como principal função eliminar gastos e otimizar o trabalho, além disso confere vantagem estratégica por enriquecer a tomada de decisão ao reagir prontamente às ameaças e oportunidades do mercado, devido à maior previsibilidade e melhora da qualidade da informação processada disponibilizada rapidamente e com menor margem de erro no processo. No que diz respeito aos aspectos técnicos cabe apenas destacar que o EDI ocorre somente quando há troca de informações relativas a um documento comercial, em formato genérico previamente definido e especificado pelas empresas, entre dois ou mais computadores de parceiros.

PIZYSIEZNIG FILHO (1997, p.52) lembra que:

*“A função principal de um provedor de EDI é, no momento da adesão de um cliente à rede, instalar o hardware e o software para a tradução das informações da empresa em padrões já normatizados internacionalmente. Na operação do sistema, o provedor deve garantir, tanto o registro da transação, isto é, a comunicação entre os dois parceiros de rede, quanto o sigilo em relação ao acesso de terceiros a estas informações”.*

A Associação Brasileira de Automação (EAN Brasil) define a existência de dois padrões para o intercâmbio eletrônico de dados com segurança, onde um deles é utilizado pelas grandes empresas que adotam o método das *value added networks* (VANs) ou redes de valor agregado.

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.

Para a caracterização do EDI um desses métodos deve obrigatoriamente ser seguido, já que tornam a comunicação mais segura e organizada para as empresas que utilizam a ferramenta (INTERCHANGE, 2004).

Inicialmente o EDI, conforme afirma Guimarães (2003) necessitava da ligação física entre os setores e/ou empresas, ponto a ponto, que pudesse proporcionar um intercâmbio de dados e informações, o que causava uma dificuldade para sua implantação. Nesse momento a utilização do EDI era privilégio para as grandes empresas, já que essas conexões físicas demandavam grande montante de recursos financeiros para sua instalação, as empresas de porte menor com menos recursos não conseguiam utilizar a ferramenta. Assim o custo dessa tecnologia de conexão ponto a ponto além de altamente dispendiosa era pouco eficiente para mais de duas empresas, por isso, ela não ganhou muito mercado.

Guimarães (2003) cita ainda que o EDI começa a ser utilizado em maior escala e se popularizar a partir do momento da associação de troca de dados ao uso do código de barras e leitoras óticas, principalmente no comércio varejista, assim alcançou custos compatíveis com sua utilização em larga escala, ampliando significativamente seu escopo de atuação e de serviços adicionais. A tecnologia tradicional do EDI está sofrendo modificações, atualmente com a internet existe uma maior facilidade de comunicação e integração entre os parceiros do negócio com qualidade, menor custo e maior eficiência na troca de dados eletronicamente.

PIZYSIEZNIG FILHO (1997) destaca que dentre as vantagens e benefícios trazidos pelo EDI, financeiramente temos, por exemplo, a redução do custo das vendas e a possibilidade da redução de estoques, em função da economia nos custos de impressão, funcionários administrativos, seleção de pedidos e mão-de-obra para armazenagem; redução dos custos financeiros e de inventário em função do pagamento ser mais freqüente e rápido; possibilita um maior volume de negócios as empresa de menor porte juntamente com cortes de gastos de postagens, papel e administração. Outra vantagem que o uso do EDI proporciona para as empresas, está relacionada a melhoria nos controles, onde Porto, Braz e Plonski (2000), afirmam que as informações passam a ser fornecidas em tempo real, com melhor qualidade, maior precisão, eliminando a troca de documentos comerciais em papel o que favorece uma melhor administração e planejamento estratégico do negócio.

As transações operacionais e financeiras entre empresas, fábricas, bancos, transportadoras e instituições financeiras podem ser realizadas através de troca eletrônica de dados, aplicado independentemente de outros processos simplesmente substitui ordens, cotações e faturas por documentos eletrônicos transmitidos através de rede de dados.

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.

Cada vez mais essa tecnologia será utilizada pelas empresas de diferentes portes devido à redução do custo para adoção à tecnologia e aos benefícios que ela pode trazer para o negócio.

A implantação da tecnologia do EDI altera a maneira de trabalho das empresas, onde processos antigos e manuais passam a ser substituídos por dinâmicas inovadoras que buscam maior eficiência nos processos organizacionais, nesse sentido, o próprio caráter inovador que as ferramentas que utilizam o EDI apresentam podem oferecer algum tipo de obstáculo. Um estudo da EAN Brasil (2005) destaca alguns: a) apreensão de funcionários com o novo processo, que pode ser por falta de treinamento, informações e conhecimento para uso; b) falta de conscientização da alta administração sobre o uso da ferramenta; c) dificuldades para desenvolver a estrutura adequada para o EDI, tendo em vista que a sua instalação requer um completo redesenho da estrutura, dos processos e dos procedimentos organizacionais; d) aversão a mudança por parte dos funcionários; e) barreiras culturais para aceitação do novo processo implantado e f) as exigências, por vezes inflexíveis, do parceiro comercial e a falta de outros parceiros dispostos a usar o EDI. Isso acontece quando empresas de portes maiores adotam a tecnologia e “obrigam” seus parceiros comerciais, muitas vezes de portes menores a adaptarem seus sistemas e processos, o que pode demandar um aporte inicial de capital.

Sendo assim, para o bom funcionamento da ferramenta e o êxito em sua utilização, torna-se necessário que os usuários entendam os benefícios que ele pode trazer juntamente com a estratégia tecnológica e operacional da empresa, compreendendo os resultados a serem atingidos e entender da aplicação e seus objetivos. Para os parceiros comerciais que já utilizam a ferramenta, a troca de conhecimento e experiência sobre ela é fundamental e, aqueles que ainda vão utilizar deveriam entender de seus benefícios e estruturar seus processos, sistemas e preparar os usuários para sua operacionalização.

### **3.4.3 *Radio Frequency Identification (RFID) no Varejo***

A necessidade de respostas mais rápidas das empresas em seus setores de atuação exigem que elas estejam cada vez mais eficientes e buscando novas tecnologias para melhorar seus processos organizacionais além de se tornarem competitivas. Diante dessa necessidade e de opções tecnológicas que prometem auxiliar as operações organizacionais a alcançarem seus objetivos, as etiquetas inteligentes surgem com o propósito de garantir à produtividade da linha de produção a entrega do produto na loja.

A identificação por rádio frequência ou RFID (*radio-frequency identification*) é uma tecnologia de identificação automática por através de sinais de rádio, recuperando e armazenando dados remotamente através de dispositivos denominados etiquetas RFID.

O site do Congresso de RFID aponta que o funcionamento da tecnologia não é algo complexo. Diferentemente do feixe de luz utilizado na tecnologia do código de barras para a captura de dados, a tecnologia do rádio frequência utiliza a frequência de rádio. O funcionamento consiste em um transceptor ou leitora que transmite uma onda de frequência de rádio através de uma antena para um transponder, também conhecido com tag, que tem a função de absolver a onda de rádio frequência e responder com uma informação que é gerenciada por um sistema computacional.

A figura 4 apresenta os componentes para o funcionamento da tecnologia de RFID:

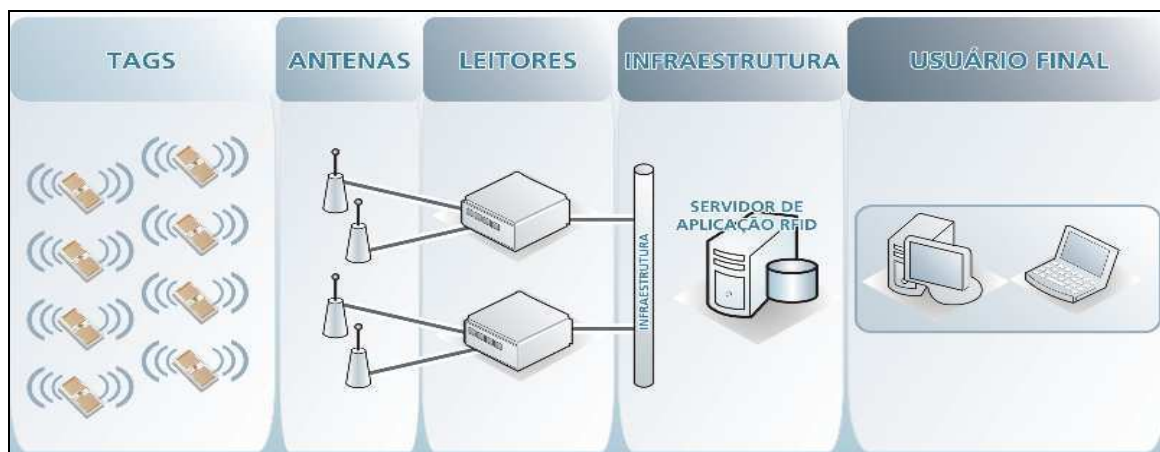


Figura 4: Estrutura de funcionamento de um sistema RFID  
 Fonte: 2º Congresso brasileiro de RFID & internet das coisas

Para Bernardo (2005), a tecnologia tem como principal característica a facilidade de ser lido através de diversos materiais, como papel, cimento, vidro, madeira, plástico e dentre outros, além do transceptor e os tags não precisam estar na mesma linha de visão para que possam se comunicar.

Dentre as vantagens da tecnologia RFID no varejo podem ser observadas:

- Redução de estoques;
- Contagem instantânea de estoque, facilitando os sistemas de empresariais de inventário;
- Localização dos itens em processo de busca;
- Prevenção de roubos e falsificação de mercadorias;
- Melhoria no reabastecimento de itens faltantes, em menor espaço de tempo;
- Eficiência nos centros de distribuição.

Dentre as desvantagens da tecnologia RFID no varejo podem ser observadas:

- Padronização das frequências utilizadas para que os produtos possam ser lidos por todo o centro de distribuição;
- O custo da tecnologia é mais elevado do que os sistemas de código de barras, o que impossibilita muitas empresas de aderirem e dificulta a propagação de sua utilização;
- Repasso para o preço final dos produtos, já que existe toda uma estrutura para o funcionamento da ferramenta que será repassada aos clientes.

Um estudo do Portal Varejo (2011) aponta que aproximadamente 300 milhões de etiquetas que utilizam essa tecnologia são previstas para serem compradas por varejistas de vestuário somente em 2011. Isso pode contribuir para o setor identificar mais rapidamente os itens que precisam ser substituídos com uma simples verificação das etiquetas de Rfid. Bernardo (2005) aponta que a rede de supermercados Wal-Mart exigiu um prazo para que seus fornecedores adotassem a tecnologia de Rfid em suas operações, onde todos os produtos comercializados pela rede precisariam conter a etiqueta. O varejista não informa como pretende beneficiar-se desse esforço, mas um piloto da tecnologia RFID no varejista American Apparel Inc. feito em 2007 demonstrou que as vendas nas lojas que utilizavam a tecnologia subiram 14,3%, quando comparadas as lojas da rede que não usaram a mesma tecnologia.



### 3.4.4 Sistemas Integrados de Gestão (ERP)

O mundo organizacional passou por constantes mudanças nas últimas décadas, principalmente de caráter tecnológico e empresarial, o que pode ser observado pelas constantes reestruturações que muitas empresas passaram.

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.

Dessa maneira, grande parte dos processos administrativos de uma empresa são automatizados, os dados são compartilhados e as informações são produzidas e acessadas em tempo real (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.

Segundo Davenport (1998), o que tem impulsionado a implantação dos *ERP's* são os enormes ganhos financeiros e operacionais advindos da integração do que antes eram encontrados isolados em diversos sistemas e bases de dados fechados, onde o acesso era mais demorado.

A aquisição dos sistemas de *ERP* é realizada na forma de pacote de softwares comerciais, onde a implantação somente terá resultados positivos caso a empresa tenha suas metas de mercado bem definidas, os processos internos que serão modificados mapeados para customização no sistema, qual é a estratégia a ser seguida, o caminho para percorrer e qual a tecnologia necessária. Após essas definições equipe de implantação deve ser montada para a integração das informações, customização dos processos internos e o controle das informações operacionais da empresa.

Segundo Frujuelle (2001) a implantação de um sistema *ERP* pode ser definida com um processo pelo qual os módulos do sistema são colocados em funcionamento na empresa. Nesse processo se busca a melhor adaptação entre o pacote oferecido pelo *ERP* e a empresa, ocorrendo em várias etapas de adaptação, uma para cada módulo ou grupo de módulos, que ocorrem seqüencialmente ou simultaneamente, conforme a definição no plano geral de trabalho. Cabe definir adequadamente a necessidade de treinamento e suporte para que haja uma melhoria na comunicação e alinhamento da empresa aos novos processos implantados.

A seguir Guimarães (2003), apresenta os principais módulos que compõe um sistema integrado de gestão, dentre eles: a) Análise de Negócio: Definição da estrutura organizacional da empresa através de mapeamento e redefinições de seus processos administrativos, além de ferramenta gráfica para definição de novos esquemas de processos; b) Engenharia e Manutenção: Configuração do produto, estrutura do produto, registros de centros produtivos, roteiros de produção, tempos de operação, lista de materiais, projetos de processos, projetos de instrumentação, desenho da planta, engenharia de produto, interface com projeto assistido por computador, planejamento de manutenção e serviço, interface com manufatura assistida por computador; c) Gestão de Recursos Humanos: Recrutamento e seleção, gerenciamento do tempo, desenvolvimento de pessoal, capacitação de pessoal e planejamento de turnos; d) Gestão de Vendas e Distribuição: Previsões de demandas, planejamento de vendas e operações, logística, transferência eletrônica de dados, relação de cliente e produto, promoções de ven-

das, consulta e cotação de pedidos, verificação de créditos, cotação de preços, reposição de produtos, gestão de pedidos e processamento de descontos; e) Gestão Financeira, Contábil e Fiscal: Contabilidade geral, custos, contas a pagar, contas a receber, faturamento, recebimento fiscal, contabilidade fiscal, gestão de ativos, tesouraria e informações gerenciais; f) Gestão de Materiais: Compras, administração de inventários, gestão de estoque e controle da qualidade; e g) Gestão de Manufatura: Planejamento mestre de produção, planejamento preliminar dos recursos críticos, planejamento das necessidades de materiais, controle de fabricação, programação com controle de capacidade finita de produção discreta, gestão da produção em processos e determinação de custos.

A figura 5 apresenta esses módulos do sistema integrado de gestão:

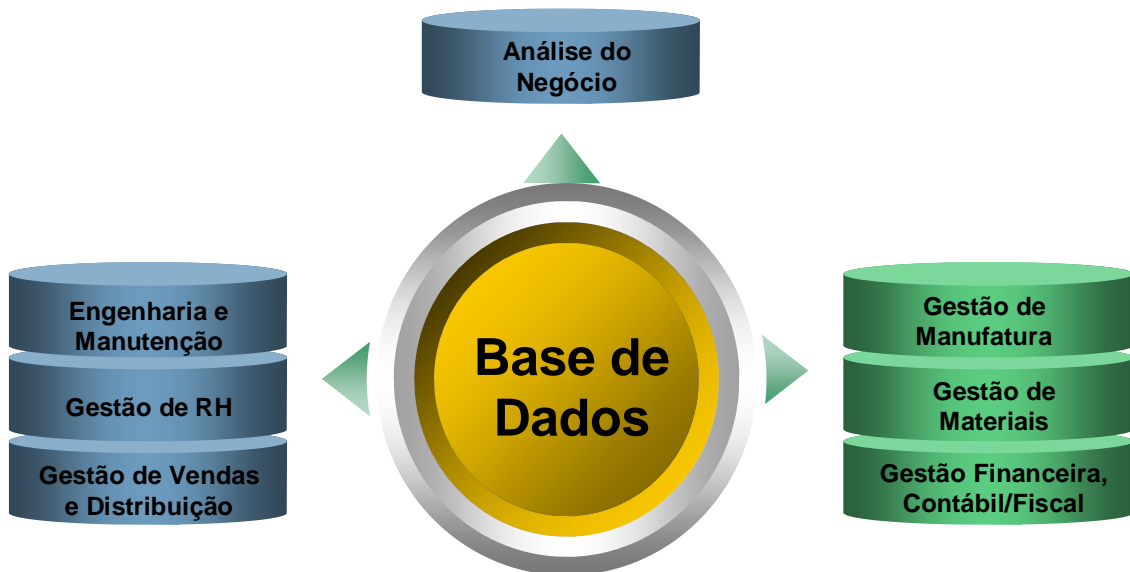


Figura 5: Estrutura de funcionamento de um sistema integrado de gestão  
Fonte: Adaptado Frujuelle (2001)

Frujuelle (2001), indica 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 proporcionando 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, o qual é um sistema integrado que permite melhor planejamento e controle do negócio, onde possui um conjunto de atividades já moldadas e prontas para serem usadas, são os chamados módulos de negócios. O sistema pertence à empresa SAP®, que comercializa seus produtos em vários países do mundo, adaptando seus pacotes de negócios à necessidade de cada empresa em sua área de atuação.

O SAP 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.

A figura 6 demonstra como é sua integração:

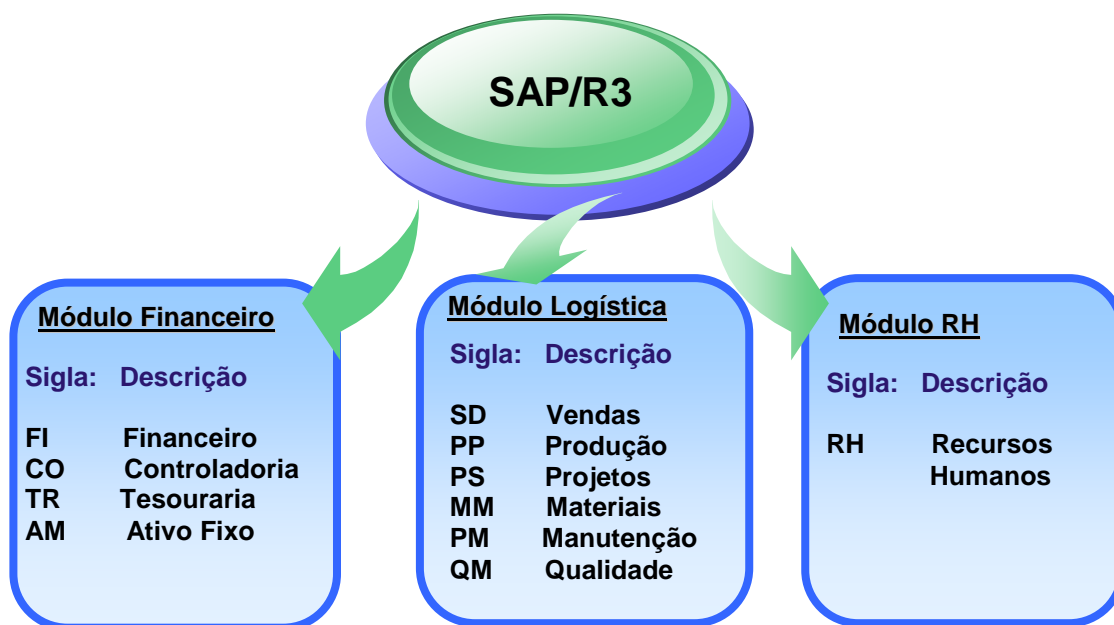


Figura 6: Módulos do SAP/R3  
Fonte: Elaborado pelo autor

A inovação tecnológica se encontra em quase todos os processos e setores da economia. Para que as organizações possam assegurar vantagem competitiva em seus mercados, elas precisam que esses novos processos vindos com a tecnologia sejam realizados de maneira planejada e estruturada.

Uma vez compreendido a importância estratégica da tecnologia para a organização, deve-se procurar a maneiras de como esse processo será realizado e implementado. Quanto aos aspectos relacionados à implantação verifica-se algumas razões de sucesso e fracasso, a seguir são relacionados os aspectos mais significativos encontrados na literatura.

Fracassos na implantação:

- Não alocar os recursos competentes no projeto;
- Falha em administrar a mudança de forma adequada;
- Falta de planejamento para a finalização do projeto antes que comece;
- Falta de estratégia para a implementação do projeto;

- Não disseminar a importância do projeto para os envolvidos;
- Não envolver no projeto as áreas da empresa que serão afetadas operacionalmente.

Quanto aos aspectos para o sucesso temos:

- Definição adequada da necessidade de treinamento e suporte para que haja entrosamento na equipe responsável pela implantação;
- Desenvolver e analisar a arquitetura global do sistema, antes de atuar localmente, a fim de melhor dimensionar o tempo e o custo do projeto;
- Focar nas particularidades da empresa;
- Mapear os processos que serão substituídos ou melhorados pelo projeto e definir e desenhar como serão os novos processos;
- Desenvolver métodos para análise do negócio que permita avaliar os benefícios tangíveis e estratégicos.

### 3.5 Aspectos do varejo eletrônico

O comércio eletrônico apresenta algumas características particulares ao ser comparado ao negócio tradicional, as oportunidades para o negócio são maiores e, as estratégias de competição devem ser mais dinâmicas e flexíveis.

Dentre elas pode-se citar:

1. A sensibilidade a preço, onde as comparações e baixas podem ser operadas de maneira mais ágil e rápida;
2. Marca e confiabilidade, pois confiança é um fator fundamental para lidar com a distância física e temporal entre vendedores e compradores, além dos clientes se sentirem mais seguros para a compra;
3. Negociação dinâmica, segundo Shapiro e Varian (1999, p.61), a realização de saldos, liquidações e outras formas de fixação de preço promocionais é incrivelmente fácil na internet, uma vez que os preços podem ser mudados de maneira instantânea;
4. Redução de custos via diminuição de estoques (através do giro de vendas) e, a inexistência de ponto de venda físico, que teria despesas como aluguel, impostos e taxas e dentre outras. Não existe limitação física nas prateleiras e, não há necessidade de replicar seus estoques em várias lojas;
5. É um instrumento complementar de marketing;
6. Segundo Shapiro e Varian (1999), o comércio eletrônico permite uma maior fidelização do cliente devido à velocidade, a eficiência e a comodidade gerada pelo negócio, proporciona por tanto, uma experiência melhor do que qualquer loja física, de maneira mais rápida e eficaz.

Segundo pesquisa realizada pelo e-bit<sup>4</sup>, através da 21ª edição do *webshoppers*, o *e-commerce* brasileiro cresceu 30%, atingindo faturamento de R\$ 10,6 bilhões e tíquete médio de R\$ 335 em 2009. Para o ano de 2010, a expectativa se mantém nesse patamar e o faturamento pode chegar a R\$ 13,6 bilhões, o que indica um crescimento de 28,3% em relação ao ano anterior. O número de pessoas que compraram pela internet em 2009 foi de 17,6 milhões,

---

<sup>4</sup> e-bit, empresa fundada em 1999, pioneira na realização de pesquisas sobre hábitos e tendências de e-commerce no Brasil

um crescimento de 33% em um ano. Para 2010, esse número deve chegar a 23 milhões, o que representa um crescimento ainda maior, de 35% em relação a 2009.

O mercado de varejo *on-line* possui uma tendência de crescimento no país, e nesse mercado tão dinâmico e competitivo, as pessoas buscam e optam pelas melhores ofertas, condições de pagamento diversificadas e nível de excelência nos serviços.

A B2W detém atualmente (até 2009) pouco mais de 50% de *market share* no Brasil, segundo dados publicados em seu *site* institucional, além de contar com crescimento em suas vendas de aproximadamente 21% ao ano desde 2001.

O crescimento no mercado é muito influenciado pelos novos e-consumidores, que em 2009, segundo e-bit foi de 4,4 milhões, sendo que ainda há muito espaço para o crescimento desse segmento no Brasil. Os 17,6 milhões de consumidores atuais representam apenas 26% dos internautas no país (66,6 milhões em 2009, segundo Ibope Net Ratings).

No gráfico a seguir é percebido a evolução dos consumidores de e-commerce ao longo do tempo:

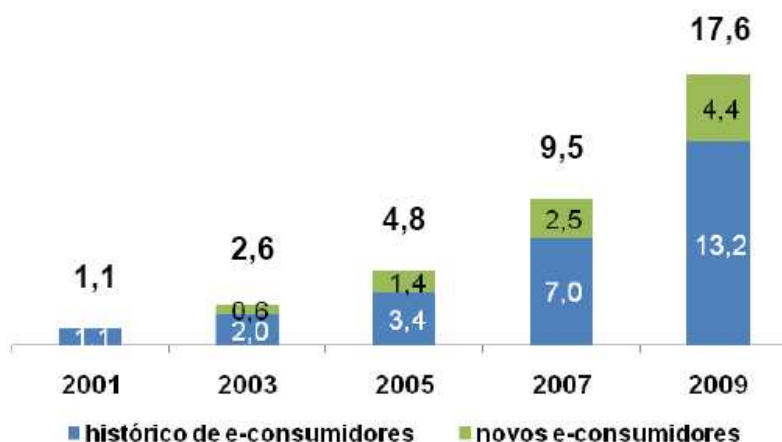


Gráfico 2: Evolução de consumidores do varejo eletrônico  
Fonte: e-bit informações

#### 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.

Este trabalho tem por objetivo desenvolver um estudo a partir de uma nova ferramenta que foi desenvolvida para melhorar o relacionamento entre indústria e varejo, chamada Portal Financeiro, no que diz respeito à dimensão econômico/financeira da relação. Visa principalmente descrever a visão/utilidade para fornecedores, do portal financeiro implantado nas operações da varejista brasileira.

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.

#### **4.1 Plano ou delineamento da pesquisa**

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.

Para Staw (1977) *apud* Roesch (2009), a pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar as mudanças em grandes organizações, como programas abrangentes que envolve toda a empresa ou a maior parte dela.

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.

#### **4.2 Definição da área ou população-alvo de estudo / Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção**

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.

### 4.3 Planos e instrumentação de coleta

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, conforme citado no item 4.2. 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.

Deve-se ressaltar, entretanto, que estudos de caso único devem ser feitos com cuidado, principalmente no tocante às generalizações que são feitas a partir dos mesmos; além disto, pode-se verificar ao longo do estudo que o caso estudado não se constituía na situação que se pensava estudar, podendo assim não ter adesão à teoria inicialmente proposta (YIN, 2005). No caso do presente trabalho deve-se ressaltar que a escolha do caso único está relacionada com o fato do caso ser considerado raro entre as empresas do setor varejista, servindo o propósito do estudo, pesquisa e a documentação do mesmo.

Segundo Easterby-Smith (1999) o teste Qui-Quadrado constitui uma maneira útil de examinar diferenças ou associações entre grupos, em especial quando o fator sob investigação pode ser reduzido a poucas categorias nominais, como aconteceu com a pesquisa aplicada aos fornecedores sobre o portal financeiro implantado na varejista brasileira. No caso do presente estudo o mesmo é usado para a comparação das frequências observadas nas duas coletas de dados.

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  $\chi^2$ , 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.

A empresa pesquisada foi tratada somente como cliente em alguns pontos do trabalho, para tratar a relação entre fornecedor e varejo.

#### **4.4 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.

Em dezembro de 2010 a empresa opera com uma cadeia de 540 lojas e, possui posição de destaque em seu mercado de atuação, sendo uma das principais redes de varejo do Brasil. A Companhia opera como uma cadeia de lojas de departamento de descontos, sendo a principal característica desse modelo de negócio de varejo, a garantia de produtos de marcas reconhecidas no mercado com preços competitivos em relação à concorrência. As linhas de produtos oferecidas são mais de 60 mil itens, nas linhas básicas de vestuário, utilidades domésticas, brinquedos, pequenos eletrodomésticos, alimentos de conveniência, bombonière, biscoitos e CD's/DVD's, conta com aproximadamente 3 mil fornecedores ativos durante o ano, possuindo aqueles com maior relevância para o desempenho de suas atividades.

No que diz respeito a dimensão econômico / financeira da relação entre a empresa pesquisada e os fornecedores a estrutura que existia anteriormente não atendia mais o operacional do contas a pagar e receber, tendo em vista o crescimento da empresa e de suas operações em seu setor de atuação.

A operação que antes da implantação do Portal, trazia muitos transtornos para ambas as partes, como por exemplo extravio das cobranças, envio para endereço errado, recebimento



do boleto vencido, negociação com *factorings* e dentre outros, além dos custos elevados para sustentar a estrutura de operação para a empresa pesquisada e custos também para os fornecedores.

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.

Caso o fornecedor quisesse realizar uma operação de antecipação de seus recebíveis, era necessário entrar em contato através de uma central de atendimento, solicitar os valores e notas para que a central pudesse realizar o cálculo do deságio e, após submeter ao responsável pela área para ter o “ok” ou não para a antecipação. Isso poderia demorar até 5 dias úteis ou caso a central de atendimento estivesse muito tempo ocupada o fornecedor desistia de fazer a operação. Assim ambos saíam prejudicados, de um lado o fornecedor que não conseguia antecipar seu recebimento e ter capital de giro para suas operações e a empresa (cliente) que não conseguia ter o retorno financeiro com o deságio pelo pagamento antecipado.

Qualquer informação (financeira) que o fornecedor precisasse era necessário entrar em contato através da central de atendimento, a qual demorava e não conseguia atender a todos. Isso atrapalhava a relação entre fornecedor e empresa (cliente), e ainda se expandia para as demais áreas, como por exemplo, a comercial onde reclamações sobre a área financeira eram feitas e muitas vezes o faturamento de mercadorias eram cortados por conta da falta de informações sobre seus pagamentos, trazendo conseqüências que interferiam nas vendas da empresa.

Assim, com o crescimento orgânico da empresa no mercado esse modelo se tornou obsoleto e pouco dinâmico para suportar suas operações, além de prejudicar o relacionamento entre empresa e fornecedor.

Nesse sentido e, como forma de viabilizar um relacionamento mais estreito entre os fornecedores e a empresa, no que diz respeito a dimensão econômico / financeira da relação, chega-se a solução da utilização de uma ferramenta que possibilitasse melhores processos na área de contas a pagar e receber, com redução de custos para ambas as partes, melhora na qualidade do trabalho e maior agilidade na tomada de decisão para os assuntos ligados à área financeira. A ferramenta desenvolvida foi chamada de portal financeiro, a qual possibilita ao fornecedor que tenha um maior controle de suas cobranças e pagamentos, além de maior dinamismo na busca de informações.

A figura 7 demonstra resumidamente como funciona o Portal Financeiro e algumas de suas integrações:

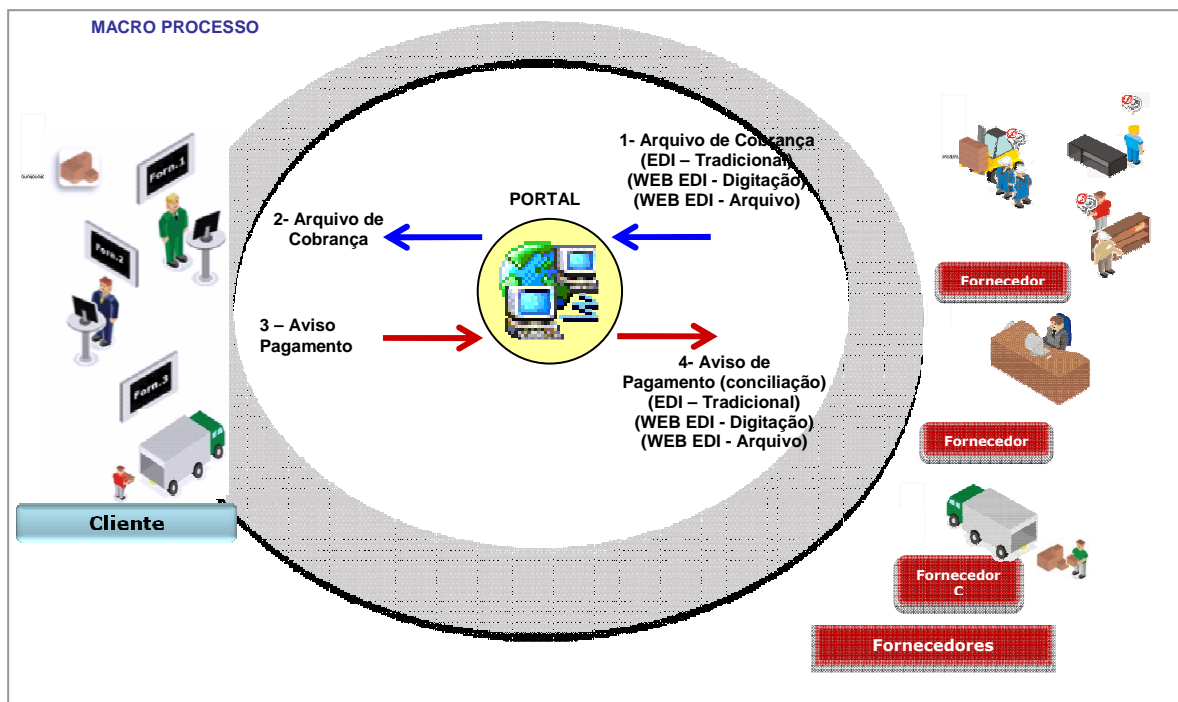


Figura 7: Novo modelo de cobranças  
 Fonte: Elaborado pelo autor

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<sup>5</sup>, 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.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

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) 1ª tabela de coleta dos dados;

<sup>5</sup> VAN - Value Added Network ou Rede de Valor Agregado

- b) 2ª tabela de coleta dos dados;
- c) tabela com os resultados e o teste Qui-Quadrado (Teste  $\chi^2$ );
- d) discussão das tabelas;
- e) entrevistas com os representantes dos fornecedores;
- f) análise dos dados à luz da experiência profissional do pesquisador.

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 ( $\chi^2 > 5\%$ ) indica 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 ( $\chi^2 < 5\%$ ) 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.

Assim temos os resultados dos questionários abaixo:

**Tabela 1 Contas a Receber**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com contas a receber na primeira coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	16	31,4	9	39,1	29	70,7
Média satisfação	13	25,5	12	52,2	10	24,4
Alta satisfação	22	43,1	2	8,7	2	4,9

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 2 de Contas a Receber**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com contas a receber na segunda coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	2	6,5	7	20,0	4	23,5
Média satisfação	9	29,0	11	31,4	4	23,5
Alta satisfação	20	64,5	17	48,6	9	52,9

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 3 Contas a Receber – Teste  $\chi^2$** 

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		$\chi^2$
		f	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	16	31,4	2	6,5	7,266**
	Média satisfação	13	25,5	9	29,0	
	Alta satisfação	22	43,1	20	64,5	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	9	39,1	7	20,0	10,085**
	Média satisfação	12	52,2	11	31,4	
	Alta satisfação	2	8,7	17	48,6	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	29	70,7	4	23,5	19,347**
	Média satisfação	10	24,4	4	23,5	
	Alta satisfação	2	4,9	9	52,9	

\*\* - significativo ao nível 0,01; \* 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 à funcionalidade do Portal no item contas a receber.

Como pode ser observado na Tabela 3, foram encontradas diferenças significativas na satisfação das empresas fornecedoras de alto, médio e baixo faturamento.

Em relação aos fornecedores de alto faturamento, a porcentagem de baixa satisfação passou de 31,4% para 6,5%, indicando uma melhora significativa. A porcentagem de fornecedores com média satisfação teve uma discreta melhora, passando de 25,5% para 29,0%. Por fim, os fornecedores com alta satisfação saltaram dos 43,1% observados na primeira coleta para 64,5% observados na segunda coleta.

No que se refere ao grupo, das empresas de médio faturamento, também houve uma melhora bastante consistente. Assim, 39,1% dos fornecedores tinham baixa satisfação no primeiro item (função) da ferramenta, porcentagem que foi reduzida a 20% na segunda coleta de dados. Os 52,2% dos fornecedores que tinham satisfação média passaram para 31,4% na segunda coleta. Tal redução é mais bem compreendida quando se observa a alteração ocorrida na porcentagem dos que estavam altamente satisfeitos com essa primeira função da ferramenta, que saltou de 8,7% para 48,6% da primeira para a segunda coleta.

Finalmente, considerando-se o terceiro grupo, formado pelos fornecedores de baixo faturamento, a porcentagem de fornecedores com baixa satisfação reduziu dos 70,7% observados na primeira coleta para os 23,5% já observados na segunda coleta. A média satisfação foi pouco alterada neste grupo, contando com 24,4% na primeira coleta e 23,5% na segunda coleta. A diferença mais contundente foi observada na porcentagem de fornecedores com alta satisfação, que saltou dos 4,9% na primeira coleta para 52,9% na segunda coleta.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo, nota-se um padrão nas respostas dos três, onde afirmam que no início do contato com a ferramenta o contas a receber era confundido, ou seja, os fornecedores não sabiam se os valores e notas fiscais apresentados no Portal eram para o recebimento da cliente ou deles, mas com o passar do tempo a nomenclatura foi mais difundida entre a equipe que se envolve no operacional da ferramenta e passaram a entender que o contas a receber são valores que os fornecedores devem para a cliente por conta de devoluções de produtos, regularizações, descontos de merchandising que são abatidos em notas dos mesmos e dentre outros descontos de acordos comerciais. Foi ressaltado que o portal poderia ter qual o tipo de acordo comercial que foi realizado para a efetivação de descontos ou contas a receber em favor da cliente.

Ao analisar o mercado, percebe-se um desencontro entre as áreas internas da organização, já que a área comercial do fornecedor realiza operações com a cliente que muitas vezes

não são passadas para sua área financeira (fornecedor), assim quando uma nota fiscal é paga com algum desconto pode gerar erros ou até mesmo dificuldades para a conciliação bancária, por conta do desconhecimento dos acordos entre as partes e a falta de comunicação. Até o financeiro do fornecedor entender e conseguir chegar a sua conciliação pode demorar e gerar um pequeno desgaste no relacionamento, isso também pode ter contribuído para a dificuldade de entendimento da funcionalidade.

**Tabela 4 Contas a Pagar – Notas Fiscais em Aberto**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com contas a pagar na primeira coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	31	60,8	21	91,3	39	95,1
Média satisfação	15	29,4	2	8,7	2	4,9
Alta satisfação	5	9,8	0	0	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 5 Contas a Pagar - Notas Fiscais em Aberto**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com contas a pagar na segunda coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	2	6,5	11	31,4	8	47,1
Média satisfação	9	29,0	4	11,4	4	23,5
Alta satisfação	20	64,5	20	57,1	5	29,4

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 6 Contas a Pagar – Notas Fiscais em Aberto  $\chi^2$**

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		$\chi^2$
		f	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	31	60,8	2	6,5	33,074**
	Média satisfação	15	29,4	9	29,0	
	Alta satisfação	5	9,8	20	64,5	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	21	91,3	11	31,4	22,262**
	Média satisfação	2	8,7	4	11,4	
	Alta satisfação	0	0	20	57,1	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	39	95,1	8	47,1	19,526**
	Média satisfação	2	4,9	4	23,5	
	Alta satisfação	0	0	5	29,4	

\*\* - significativo ao nível 0,01; \* 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 à funcionalidade do Portal no item contas a pagar no que diz respeito às notas fiscais em aberto. Vale ressaltar que a parte do contas a pagar no portal é dividida em duas partes, a primeira onde pode-se verificar

as notas fiscais do fornecedor que estão em aberto (a vencer) e a segunda onde são relacionadas as notas fiscais pagas.

Como pode ser observado na Tabela 6, foram encontradas diferenças significativas na satisfação das empresas fornecedoras de alto, médio e baixo faturamento.

Em relação aos fornecedores de alto faturamento, a porcentagem de baixa satisfação passou de 60,8% para 6,5%, indicando uma melhora significativa. A porcentagem de fornecedores com média satisfação teve uma pequena melhora, passando de 29,4% para 29,0%. Por fim, os fornecedores com alta satisfação saltaram dos 9,8% observados na primeira coleta para 64,5% observados na segunda coleta.

No que se refere ao grupo, das empresas de médio faturamento, também houve uma melhora bastante consistente. Onde, 91,3% dos fornecedores tinham baixa satisfação, porcentagem que foi reduzida a 31,4% na segunda coleta de dados. Os 8,7% dos fornecedores que tinham satisfação média passaram para 11,4% na segunda coleta, tal aumento pode ser justificado com a redução dos fornecedores com baixa satisfação, que podem ter migrado para essa opção. A alteração ocorrida na porcentagem dos que estavam altamente satisfeitos com essa primeira função da ferramenta, saltou de 0% para 57,1% da primeira para a segunda coleta.

Finalmente, considerando-se o terceiro grupo, formado pelos fornecedores de baixo faturamento, a porcentagem de fornecedores com baixa satisfação reduziu dos 95,1% observados na primeira coleta para os 47,1% já observados na segunda coleta. A média satisfação também teve alteração significativa neste grupo, contando com 4,9% na primeira coleta e 23,5% na segunda coleta. A diferença mais contundente foi observada na porcentagem de fornecedores com alta satisfação, que saltou de 0% na primeira coleta para 29,4% na segunda coleta. Percebe-se que ocorreu uma migração dos fornecedores com baixa satisfação para a média e alta satisfação.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo, também é percebido um padrão nas respostas, onde afirmam a dificuldade em saber o vencimento das notas fiscais que estão em aberto, já que o portal não fornece essa informação. Os maiores fornecedores ainda dispõem de uma equipe para entrar em contato com a central de atendimento da cliente. Para todos os entrevistados a funcionalidade parece com o processo anterior, onde tinham que entrar constantemente em contato com a central de atendimento da cliente, o que atrasa e dificulta os processos do departamento. Entretanto a proposta da funcionalidade é muito boa, assim é possível prever melhor o fluxo de caixa e fazer uma melhor programação financeira, a partir do momento em que a cliente fornecer a data de vencimento das notas.

A operacionalidade que alguns fornecedores podem ter para saber a data de vencimento de suas notas fiscais pode dificultar seu trabalho de contas a receber. Provavelmente algumas empresas por terem processos automatizados preferem ser mais prudentes no primeiro momento e não fornecer algumas informações até que elas estejam totalmente controladas e seguras de possíveis erros que possam acontecer.

**Tabela 7 de Contas a Pagar – Notas Fiscais Pagas**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com contas a pagar na primeira coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	16	31,4	6	26,1	21	51,2
Média satisfação	22	43,1	10	43,5	17	41,5
Alta satisfação	13	25,5	7	30,4	3	7,3

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 8 de Contas a Pagar - Notas Fiscais Pagas**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com contas a pagar na segunda coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	1	3,2	3	8,6	1	5,9
Média satisfação	4	12,9	6	17,1	4	23,5
Alta satisfação	26	83,9	26	74,3	12	70,6

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 9 Contas a Pagar – Notas Fiscais Pagas  $\chi^2$** 

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		$\chi^2$
		f	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	16	31,4	1	3,2	26,743**
	Média satisfação	22	43,1	4	12,9	
	Alta satisfação	13	25,5	26	83,9	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	6	26,1	3	8,6	10,924**
	Média satisfação	10	43,5	6	17,1	
	Alta satisfação	7	30,4	26	74,3	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	21	51,2	1	5,9	26,181**
	Média satisfação	17	41,5	4	23,5	
	Alta satisfação	3	7,3	12	70,6	

\*\* - significativo ao nível 0,01; \* 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 da funcionalidade do Portal no item contas a pagar no que diz respeito às notas fiscais pagas.

Como pode ser observado na Tabela 9, foram encontradas diferenças significativas na satisfação das empresas fornecedoras de alto, médio e baixo faturamento.

Em relação aos fornecedores de alto faturamento, a porcentagem de baixa satisfação passou de 31,4% para 3,2%, indicando uma melhora significativa. A porcentagem de fornecedores com média satisfação também teve uma melhora, passando de 43,1% para 12,9%, que pode ter migrado para a alta satisfação. Por fim, os fornecedores com alta satisfação saltaram dos 25,5% observados na primeira coleta para 83,9% observados na segunda coleta.

No que se refere ao grupo das empresas de médio faturamento, também houve uma melhora bastante consistente. Assim, 26,1% dos fornecedores tinham baixa satisfação com a funcionalidade da ferramenta, porcentagem que foi reduzida a 8,6% na segunda coleta de dados. Os 43,5% dos fornecedores que tinham satisfação média passaram para 17,1% na segunda coleta. Tal redução é mais bem compreendida quando se observa a alteração ocorrida na porcentagem dos que estavam altamente satisfeitos com essa função da ferramenta, que saltou de 30,4% para 74,3% da primeira para a segunda coleta.

Finalmente, considerando-se o terceiro grupo, formado pelos fornecedores de baixo faturamento, a porcentagem de fornecedores com baixa satisfação reduziu dos 51,2% observados na primeira coleta para os 5,9% já observados na segunda coleta. A média satisfação foi alterada neste grupo, contando com 41,5% na primeira coleta e 23,5% na segunda coleta. A diferença mais contundente foi observada na porcentagem de fornecedores com alta satisfação, que saltou dos 7,3% na primeira coleta para 70,6% na segunda coleta.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores, tivemos o posicionamento do grupo 1 que consulta a funcionalidade para analisar algumas notas fiscais pagas diretamente no portal ou fazendo a extração em arquivo excel. O grupo 2 consegue exportar o relatório dos títulos pagos em formato apropriado e fazer o controle gerencial deles. O grupo 3, além de exportar os títulos pagos em formato apropriado, ainda consulta no próprio site essa relação, e não precisa mais entrar em contato com a central de atendimento da cliente. Somente em caso de urgência, o que facilitou o andamento dos processos internos de contas a receber.

No mercado, os processos ficam cada vez mais dinâmicos e estruturados facilitando a tomada de decisão em menores espaços de tempo, em substituição a uma estrutura que antes era mais burocrática e operacional. Os fornecedores menores também ganham mais agilidade em suas operações, pois reduzem a operacionalidade.

**Tabela 10 de Antecipação de Recebíveis**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com antecipação de recebíveis na primeira coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	19	37,3	16	69,6	33	80,5
Média satisfação	22	43,1	6	26,1	8	19,5
Alta satisfação	10	19,6	1	4,3	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 11 de Antecipação de Recebíveis**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com antecipação de recebíveis na segunda coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	0	0	4	11,4	8	47,1
Média satisfação	0	0	0	0	3	17,6
Alta satisfação	31	100	31	88,6	6	35,3

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 12 Antecipação de Recebíveis  $\chi^2$**

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		$\chi^2$
		f	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	19	37,3	0	0	49,843**
	Média satisfação	22	43,1	0	0	
	Alta satisfação	10	19,6	31	100	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	16	69,6	4	11,4	40,579**
	Média satisfação	6	26,1	0	0	
	Alta satisfação	1	4,3	31	88,6	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	33	80,5	8	47,1	16,392**
	Média satisfação	8	19,5	3	17,6	
	Alta satisfação	0	0	6	35,3	

\*\* - significativo ao nível 0,01; \* 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 da funcionalidade do Portal para a antecipação de recebíveis.

Como pode ser observado na Tabela 12, foram encontradas diferenças significativas na satisfação das empresas fornecedoras de alto, médio e baixo faturamento.

Em relação aos fornecedores de alto faturamento, a porcentagem de baixa satisfação teve grande alteração passou de 37,3% para 0%, indicando uma melhora significativa. A porcentagem de fornecedores com média satisfação também teve significativa melhora, passando de 43,1% para 0%. Por fim, os fornecedores com alta satisfação foram os mais representativos passando dos 19,6% observados na primeira coleta para 100% observados na segunda coleta.

Para o grupo, das empresas de médio faturamento, também houve uma melhora bastante significativa. 69,6% dos fornecedores tinham baixa satisfação, porcentagem que foi reduzida a 11,4% na segunda coleta de dados. Os 26,1% dos fornecedores que tinham satisfação média passaram para 0% na segunda coleta, tal redução pode ser justificado com a melhora dos fornecedores com baixa satisfação, que podem ter migrado para essa opção. A alteração ocorrida na porcentagem dos que estavam altamente satisfeitos com essa função da ferramenta, saltou de 4,3% para 88,6% da primeira para a segunda coleta.

Ao considerar o terceiro grupo, formado pelos fornecedores de baixo faturamento, a porcentagem de fornecedores com baixa satisfação reduziu dos 80,5% observados na primeira coleta para os 47,1% já observados na segunda coleta. A média satisfação também teve alteração modesta neste grupo, contando com 19,5% na primeira coleta e 17,6% na segunda coleta. A diferença mais contundente foi observa na porcentagem de fornecedores com alta satisfação, que saltou de 0% na primeira coleta para 35,3% na segunda coleta. Percebe-se que ocorreu uma migração dos fornecedores com baixa e média satisfação para a alta satisfação.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores, o grupo 1 aprova a ferramenta pela facilidade de entrar no portal e solicitar a antecipação de seus recebíveis de maneira automática, não precisando mais entrar em contato com a central de atendimento para realizar a operação, fato que muitas vezes pela demora não era concretizado, sendo a operação era feita com bancos, *factorings* ou outras instituições financeiras. Isso favorece a produção interna e facilita atender as necessidades da cliente. O grupo 2 realiza a operação somente quando a cliente está se preparando para as campanhas sazonais ou algum evento promocional que precise uma quantidade significativa de produtos num intervalo de tempo relativamente curto, assim nem todos a utilizam. O grupo 3 trabalha com a funcionalidade muito pouco, já que a empresa pesquisada tem algumas políticas de antecipação que favorecem mais as empresas com porte maior e, pela produção dos produtos comercializados serem menores, nem sempre elas precisam antecipar seus recebíveis e perderem o parte do valor com o deságio que é aplicado.

Os fornecedores que mais trabalham com antecipação ou alavancados financeiramente são os maiores, justamente por necessitarem de volume de capital de giro para as grandes operações que realizam em parceria com varejistas, além de atenderem aos eventos sazonais que são bem expressivos em termos de faturamento. Os fornecedores médios e principalmente os menores não necessitam de muito capital de giro para operarem, além de sentirem muito quando antecipam seus títulos e o deságio é aplicado em seus recebimentos futuros.

**Tabela 13 Aviso de Cobrança – Digital Cobrança WEB/EDI**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com o aviso de cobrança na primeira coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	38	74,5	13	56,5	22	53,7
Média satisfação	11	21,6	7	30,4	12	29,3
Alta satisfação	2	3,9	3	13,0	7	17,1

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 14 Aviso de Cobrança – Digital Cobrança WEB/EDI**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com o aviso de cobrança na segunda coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	0	0	1	2,9	1	5,9
Média satisfação	6	19,4	7	20,0	2	11,8
Alta satisfação	25	80,6	27	77,1	14	82,4

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 15 Aviso de Cobrança – Digital Cobrança WEB/EDI  $\chi^2$** 

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		$\chi^2$
		f	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	38	74,5	0	0	57,612**
	Média satisfação	11	21,6	6	19,4	
	Alta satisfação	2	3,9	25	80,6	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	13	56,5	1	2,9	28,211**
	Média satisfação	7	30,4	7	20,0	
	Alta satisfação	3	13,0	27	77,1	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	22	53,7	1	5,9	22,586**
	Média satisfação	12	29,3	2	11,8	
	Alta satisfação	7	17,1	14	82,4	

\*\* - significativo ao nível 0,01; \* 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 à funcionalidade do Portal para o item aviso de cobrança – digital cobrança WEB/EDI. O aviso de cobrança é realizado de duas maneiras: o fornecedor pode digitar suas cobranças diretamente no Portal ou enviá-las através de arquivo com um número maior de notas fiscais, através de um arquivo padrão.

Como pode ser observado na Tabela 15, foram encontradas diferenças significativas na satisfação das empresas fornecedoras de alto, médio e baixo faturamento.

Em relação aos fornecedores de alto faturamento, a porcentagem de baixa satisfação teve grande mudança, passou de 74,5% para 0%, indicando uma melhora significativa. A porcentagem de fornecedores com média satisfação também teve discreta melhora, passando de 21,6% para 19,4%. Por fim, os fornecedores com alta satisfação foram bem representativos passando dos 3,9% observados na primeira coleta para 80,6% observados na segunda coleta.

Para o grupo, das empresas de médio faturamento, também houve uma melhora bastante significativa. Onde, 56,5% dos fornecedores tinham baixa satisfação, porcentagem que foi reduzida a 2,9% na segunda coleta de dados. Os 30,4% dos fornecedores que tinham satisfação média passaram para 20,0% na segunda coleta, tal redução pode ser justificado com a melhora dos fornecedores com baixa satisfação, que podem ter migrado para essa opção. A alteração ocorrida na porcentagem dos que estavam altamente satisfeitos com essa função da ferramenta, saltou de 13,0% para 77,1% da primeira para a segunda coleta.

Finalmente para o terceiro grupo, formado pelos fornecedores de baixo faturamento, a porcentagem de fornecedores com baixa satisfação reduziu dos 53,7% observados na primeira coleta para os 5,9% já observados na segunda coleta. A média satisfação também teve alteração relevante neste grupo, contando com 29,3% na primeira coleta e 11,8% na segunda coleta. A diferença mais contundente foi observa na porcentagem de fornecedores com alta satisfação, que saltou de 17,1% na primeira coleta para 82,4% na segunda coleta. Percebe-se que ocorreu uma migração dos fornecedores com baixa e média satisfação para a alta satisfação na funcionalidade pesquisada e, mais da metade dos fornecedores dos três grupos estão altamente satisfeitos.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores, o do grupo 1 diz que realmente não utilizam muito a funcionalidade, já que existe uma integração entre os *ERP's* que enviam a cobrança diretamente, mas algumas cobranças, no início do processo, foram inseridas digitando-as manualmente, ocorrendo tudo certo. Os representantes dos grupos 2 e 3 alegam utilizar mais a funcionalidade, onde o principal benefício que encontraram foi a redução de custos com as cobranças bancárias, apesar do operacional ser o mesmo realizado anteriormente, mas ao invés do banco a digitação é realizada diretamente no portal. A cobrança média dos títulos giram em torno de R\$ 3,00 a R\$ 5,00 (por título), dependendo do fornecedor e da quantidade de cobranças efetuadas no mês. A princípio houve dificuldade de operacionalização da funcionalidade, mas com o tempo não ocorreu mais dúvida e a mesma passou a ser mais utilizada. Os fornecedores que mais utilizam essa funcionalidade sugerem que a mesma dê uma confirmação imediata se a crítica que é feita no momento do lançamento está correta, já que hoje essa resposta não é imediata.

No mercado, a grande maioria das varejistas e, até mesmo as empresas de atacado trabalham com a cobrança através de boleto bancário. Para isso precisam manter uma estrutura operacional com um número grande de funcionários, além da operacionalidade e burocracia serem maiores. A opção da funcionalidade de WEB/EDI foi desenvolvida pensando nos fornecedores menores, aqueles que possuem uma operação pequena e que não valeria a pena trabalhar com uma *VAN (value added networks)* ou customizar seus *ERP's* para a troca eletrônica através do EDI. Os grandes e médios fornecedores também utilizam a função, mas em menor escala que os outros, somente no caso de uma cobrança pontual.

Os fornecedores têm uma expressiva redução de custos com a eliminação do boleto bancário, por exemplo, no caso de um fornecedor pequeno que emitir 300 boletos por mês (um boleto para cada nota ou para cada conhecimento de frete) ele pode gastar até R\$ 1.500,00, com o portal seu custo é R\$ 0 (zero).

**Tabela 16 Aviso de Cobrança – Upload de Arquivo de Cobrança**  
 Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com o aviso de cobrança na primeira coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	18	35,3	9	39,1	20	48,8
Média satisfação	23	45,1	10	43,5	14	34,1
Alta satisfação	10	19,6	4	17,4	7	17,1

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 17 Aviso de Cobrança – Upload de Arquivo de Cobrança**  
 Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com o aviso de cobrança na segunda coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	0	0	3	8,6	5	29,4
Média satisfação	1	3,2	3	8,6	4	23,5
Alta satisfação	30	96,8	29	82,9	8	47,1

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 18 Aviso de Cobrança – Upload de Arquivo de Cobrança  $\chi^2$**

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		$\chi^2$
		f	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	18	35,3	0	0	46,027**
	Média satisfação	23	45,1	1	3,2	
	Alta satisfação	10	19,6	30	96,8	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	9	39,1	3	8,6	24,265**
	Média satisfação	10	43,5	3	8,6	
	Alta satisfação	4	17,4	29	82,9	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	20	48,8	5	29,4	5,660 <sup>n.s</sup>
	Média satisfação	14	34,1	4	23,5	
	Alta satisfação	7	17,1	8	47,1	

\*\* - significativo ao nível 0,01; \* 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 pesquisados de alto e médio faturamento ( $\chi^2=46,027^{**}$  /  $P=0,000^*$  e  $\chi^2=24,265^{**}$  /  $P=0,000^*$ , respectivamente), para o grupo de baixo faturamento não observou-se alteração no padrão das respostas na segunda coleta ( $\chi^2=5,660^{n.s}$  /  $P=0,059^{n.s}$ ), em relação à funcionalidade do Portal para o item aviso de cobrança – *upload* de arquivo de cobrança.

Como pode ser observado na Tabela 18, foram encontradas diferenças significativas na satisfação das empresas fornecedoras apenas para os de alto e médio faturamento. Os fornecedores de baixo faturamento não apresentaram diferenças significativas.

Em relação aos fornecedores de alto faturamento, a porcentagem de baixa satisfação passou de 35,3% para 0%, indicando uma melhora significativa. A porcentagem de fornecedores com média satisfação teve também uma melhora relevante, passando de 45,1% para 3,2%. Por fim, os fornecedores com alta satisfação saltaram dos 19,6% observados na primeira coleta para 96,8% observados na segunda coleta.

No que se refere ao grupo das empresas de médio faturamento, também houve uma melhora bastante consistente. Assim, 39,1% dos fornecedores tinham baixa satisfação com função da ferramenta, porcentagem que foi reduzida a 8,6% na segunda coleta de dados. Os 43,5% dos fornecedores que tinham satisfação média passaram para 8,6% na segunda coleta. Tal redução é melhor compreendida quando se observa a alteração ocorrida na porcentagem dos que estavam altamente satisfeitos com essa função da ferramenta, que saltou de 17,4% para 82,9% da primeira para a segunda coleta.

Finalmente, considerando-se o terceiro grupo, formado pelos fornecedores de baixo faturamento, o teste Qui-Quadrado não indicou diferença significativa no padrão das respostas, onde a porcentagem de fornecedores com baixa satisfação reduziu dos 48,8% observados na primeira coleta para os 29,4% já observados na segunda coleta. A média satisfação foi alterada neste grupo, com 34,1% na primeira coleta e 23,5% na segunda coleta. A diferença observada na porcentagem de fornecedores com alta satisfação, saltou dos 17,1% na primeira coleta para 47,1% na segunda coleta.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores, os do grupo 1 e 2 disseram estar muito satisfeitos com a funcionalidade do portal, onde um grande número de notas pode ser relacionada em arquivo padrão fornecido pela cliente para se fazer o *upload* diretamente no portal, sem precisar digitar uma a uma e sem a necessidade de customizar seus sistemas para realizar a cobrança de maneira automática, sendo uma solução intermediária que atende bem a operação (apesar de alguns fornecedores do grupo 1 terem essa customização). O representante do grupo alega que não utiliza muito essa funcionalidade e sim a WEB/EDI, onde as notas são digitadas uma a uma, mas diz que a idéia da funcionalidade é muito boa para se ganhar tempo com a operação.

As empresas varejistas pesquisadas não trabalham dessa maneira, a cobrança via EDI é uma exclusividade da empresa pesquisada. Eles trabalham com a estrutura de boletos ou através de pagamentos por meio eletrônico (Ted, Doc e transferência bancária). Para os fornecedores a operação fica mais bem estruturada e mais ágil, proporciona melhor integração e relacionamento entre fornecedores e clientes no que diz respeito ao aspecto econômico financeiro da relação.

**Tabela 19 Aviso de Pagamento – Download de Arquivo de Pagamento**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com o aviso de pagamento na primeira coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	13	25,5	4	17,4	21	51,2
Média satisfação	20	39,2	11	47,8	14	34,1
Alta satisfação	18	35,3	8	34,8	6	14,6

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 20 Aviso de Pagamento – Download de Arquivo de Pagamento**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com o aviso de pagamento na segunda coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	1	3,2	2	5,7	5	29,4
Média satisfação	3	9,7	4	11,4	4	23,5
Alta satisfação	27	87,1	29	82,9	8	47,1

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 21 Aviso de Pagamento – Download de Arquivo de Pagamento  $\chi^2$** 

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		$\chi^2$
		f	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	13	25,5	1	3,2	21,024**
	Média satisfação	20	39,2	3	9,7	
	Alta satisfação	18	35,3	27	87,1	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	4	17,4	2	5,7	13,967**
	Média satisfação	11	47,8	4	11,4	
	Alta satisfação	8	34,8	29	82,9	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	21	51,2	5	29,4	6,946**
	Média satisfação	14	34,1	4	23,5	
	Alta satisfação	6	14,6	8	47,1	

\*\* - significativo ao nível 0,01; \* 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 à funcionalidade do Portal para o item aviso de pagamentos através de arquivo de pagamento padrão.

Como pode ser observado na Tabela 21, foram encontradas diferenças significativas na satisfação das empresas fornecedoras de alto, médio e baixo faturamento.

Em relação aos fornecedores de alto faturamento, a porcentagem de baixa satisfação passou de 25,5% para 3,2%, indicando uma melhora significativa. A porcentagem de fornecedores com média satisfação teve uma melhora consistente, passando de 39,2% para 9,7%. Por fim, os fornecedores com alta satisfação saltaram dos 35,3% observados na primeira coleta para 87,1% observados na segunda coleta.

No que se refere ao grupo das empresas de médio faturamento, também houve melhora. Onde, 17,4% dos fornecedores tinham baixa satisfação, porcentagem que foi reduzida a 5,7% na segunda coleta de dados. Os 47,8% dos fornecedores que tinham satisfação média passaram para 11,4% na segunda coleta, tal redução pode ser justificado com o aumento dos fornecedores com alta satisfação. Assim a alteração ocorrida na porcentagem dos que estavam altamente satisfeitos com essa função da ferramenta, saltou de 34,8% para 82,9% da primeira para a segunda coleta.

Finalmente, considerando-se o terceiro grupo, formado pelos fornecedores de baixo faturamento, a porcentagem de fornecedores com baixa satisfação reduziu dos 51,2% observados na primeira coleta para os 29,4% já observados na segunda coleta. A média satisfação teve alteração significativa neste grupo, contando com 34,1% na primeira coleta e 23,5% na segunda coleta. A diferença mais contundente foi observa na porcentagem de fornecedores com alta satisfação, que saltou de 14,6% na primeira coleta para 47,1% na segunda coleta.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores, tivemos o posicionamento do grupo 1, que afirma uma integração maior realizada por conta dessa funcionalidade da operação. Eles conseguiram customizar o *ERP* deles com do cliente, assim a conciliação dos títulos pagos é feito de maneira automática, o que antes era manual, e muitas vezes dependia do arquivo de retorno do banco. O grupo 2 consegue exportar o relatório dos títulos pagos em formato apropriado e fazer o controle gerencial dos títulos. O grupo 3 exporta os títulos pagos em formato apropriado, para fazer sua conciliação, e não precisa mais entrar em contato com a central de atendimento da cliente, somente em caso de urgência, o que facilitou o andamento dos processos internos de contas a receber.

No mercado, os grandes fornecedores se destacam por terem uma equipe de TI bem estruturada, capaz de responder com maior facilidade que fornecedores menores. Assim, seus processos ficam cada vez mais dinâmicos e estruturados facilitando a tomada de decisão em

menores espaços de tempo. Os fornecedores menores também ganham maior agilidade em suas operações, mesmo não estruturando seus sistemas de maneira integrada como os maiores, mas reduzem a operacionalidade e seus custos com o departamento.

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 22, 23 e 24:

**Tabela 22 Tempo de Desempenho das Atividades no Portal**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com o desempenho no portal na primeira coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	16	31,4	17	73,9	29	70,7
Média satisfação	25	49,0	5	21,7	11	26,8
Alta satisfação	10	19,6	1	4,3	1	2,4

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 23 Tempo de Desempenho das Atividades no Portal**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com o desempenho no portal na segunda coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	0	0	7	20,0	6	35,3
Média satisfação	1	3,2	2	5,7	2	11,8
Alta satisfação	30	96,8	26	74,3	9	52,9

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 24 Tempo de Desempenho das Atividades no Portal  $\chi^2$**

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		$\chi^2$
		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.

Como pode ser observado na Tabela 24, também foram encontradas diferenças significativas na satisfação das empresas fornecedoras de alto, médio e baixo faturamento.

Em relação aos fornecedores de alto faturamento, a porcentagem de baixa satisfação teve grande mudança, passou de 31,4% para 0%, indicando uma melhora significativa. A porcentagem de fornecedores com média satisfação teve melhora significativa, passando de 49,0% para 3,2%. Por fim, os fornecedores com alta satisfação foram dos 19,6% observados na primeira coleta para 96,8% observados na segunda coleta.

Para o grupo das empresas de médio faturamento, também houve uma melhora bastante significativa. Dos 73,9% dos fornecedores tinham baixa satisfação, porcentagem que foi reduzida a 20,0% na segunda coleta de dados. Os 21,7% dos fornecedores que tinham satisfação média passaram para 5,7% na segunda coleta. Tal redução pode ser justificada com a melhora dos fornecedores com alta satisfação. A alteração ocorrida na porcentagem dos que estavam altamente satisfeitos com essa função da operação, passou de apenas 4,3% para significativos 74,3%.

Por último o terceiro grupo, formado pelos fornecedores de baixo faturamento, a porcentagem com baixa satisfação reduziu dos 70,7% observados na primeira coleta para os 35,3% já observados na segunda coleta. A média satisfação também teve alteração relevante neste grupo, contando com 26,8% na primeira coleta e 11,8% na segunda coleta. A diferença mais significativa foi observa na porcentagem de fornecedores com alta satisfação, que saltou de 2,4% na primeira coleta para 52,9% na segunda coleta. Percebe-se que ocorreu uma migração dos fornecedores com baixa e média satisfação para a alta satisfação na questão pesquisada e, mais da metade dos fornecedores dos três grupos estão altamente satisfeitos.

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.

As empresas de porte maior operam melhor as ferramentas de TI por conhecerem modelos parecidos de outros clientes e pelo suporte que elas possuem de suas áreas de tecnologia. As empresas de porte menor demoram mais tempo para se adaptarem as novidades em TI e no início perdem mais tempo para o aprendizado, necessitando de auxílio da área de suporte da ferramenta. Entretanto, com o passar do tempo as empresas acostumam com a ferramenta e conseguem desempenhar bem suas atividades.

**Tabela 25 Redução de Custos Com a Nova Operação do Portal**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com a redução de custos na primeira coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	8	15,7	3	13,0	6	14,6
Média satisfação	20	39,2	9	39,1	13	31,7
Alta satisfação	23	45,1	11	47,8	22	53,7

Fonte: Dados da Pesquisa



**Tabela 26 Redução de Custos Com a Nova Operação do Portal**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com a redução de custos na segunda coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	0	0	2	5,7	3	17,6
Média satisfação	0	0	6	17,1	3	17,6
Alta satisfação	31	100	27	77,1	11	64,7

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 27 Redução de Custos Com a Nova Operação do Portal  $\chi^2$** 

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		$\chi^2$
		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 <sup>n.s</sup>
	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 <sup>n.s</sup>
	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 ( $\chi^2=25,845^{**}$  /  $P=0,000^*$ ), para o grupo de faturamento médio e baixo não observou-se alteração no padrão das respostas na segunda coleta ( $\chi^2=5,280^{n.s}$  /  $P=0,071^{n.s}$  e  $\chi^2=5,280^{n.s}$  /  $P=0,071^{n.s}$  respectivamente), em relação ao item redução de custos com a nova operação do Portal.

Como pode ser observado na Tabela 27, foi encontrada diferença significativa na satisfação da empresa fornecedora de alto faturamento, o que não foi verificado nas fornecedoras de médio e baixo faturamento.

Em relação aos fornecedores de alto faturamento, aqueles que tiveram mudança significativa no padrão de respostas, a porcentagem de baixa satisfação teve grande mudança, passou de 15,7% para 0%. A porcentagem de fornecedores com média satisfação também teve melhora significativa, passando de 39,2% para 0%. Por último, os fornecedores com alta satisfação foram dos 45,1% observados na primeira coleta para 100% observados na segunda coleta. Todos os fornecedores pesquisados do grupo perceberam a redução de custos com o portal.

Para o grupo das empresas de médio faturamento, não foi identificado alteração no padrão das respostas, conforme apresentado pelo teste Qui-Quadrado. Nele, 13,0% dos fornecedores tinham baixa satisfação, porcentagem que foi reduzida a 5,7% na segunda coleta de dados. Os 39,1% dos fornecedores que tinham satisfação média passaram para 17,1% na segunda coleta, tal redução pode ser justificada com a melhora dos fornecedores com alta satisfação. A alteração ocorrida na porcentagem dos que estavam altamente satisfeitos, passou de 47,8% para 77,1% entre a primeira e a segunda coleta.

Por fim, o terceiro grupo, formado pelos fornecedores de baixo faturamento, que também não teve alteração significativa nas respostas. A porcentagem com baixa satisfação aumentou dos 14,6% observados na primeira coleta para os 17,6% observados na segunda coleta.

ta. A média satisfação neste grupo era de 31,7% na primeira coleta e 17,6% na segunda coleta. Os fornecedores com alta satisfação tiveram uma alteração discreta que passou de 53,7% na primeira coleta para 64,7% na segunda coleta. Os fornecedores com maior faturamento foram os que perceberam a redução de custos no gradativamente com a utilização 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.

Atualmente as grandes empresas estruturam seus processos e delegam para os funcionários realizarem sem muitas explicações dos ganhos ou até mesmo perdas que ele pode trazer, cabendo aos funcionários executarem sem muita argüição. Nas empresas menores, com o quadro de funcionários é mais enxuto, a informação circula com maior facilidade e eles também participam mais ativamente das mudanças operacionais que venham a ocorrer, percebendo os possíveis benefícios que a empresa passa a ter com o novo modelo implantado.

**Tabela 28 Controle das Cobranças e dos Pagamentos**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com o controle das cobranças e dos pagamentos na primeira coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	15	29,4	4	17,4	20	48,8
Média satisfação	24	47,1	12	52,2	19	46,3
Alta satisfação	12	23,5	7	30,4	2	4,9

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 29 Controle das Cobranças e dos Pagamentos**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com o controle das cobranças e dos pagamentos na segunda coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	0	0	1	2,9	3	17,6
Média satisfação	1	3,2	3	8,6	5	29,4
Alta satisfação	30	96,8	31	88,6	9	52,9

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 30 Controle das Cobranças e dos Pagamentos  $\chi^2$** 

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		$\chi^2$
		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.

Como pode ser observado na Tabela 30, foram encontradas diferenças significativas na satisfação das empresas fornecedoras de alto, médio e baixo faturamento.

No que diz respeito aos fornecedores de alto faturamento, a porcentagem de baixa satisfação passou de 29,4% para 0%, indicando uma melhora significativa. A porcentagem de fornecedores com média satisfação teve melhora bem expressiva, passando de 47,1% para 3,2%. Isso porque os fornecedores com alta satisfação saltaram dos 23,5% observados na primeira coleta para 96,8% observados na segunda coleta.

Para as empresas de médio faturamento também houve uma melhora consistente. O percentual de 17,4% dos fornecedores que tinham baixa satisfação com o controle através do portal, porcentagem que foi reduzida a 3,2% na segunda coleta de dados. Os 52,2% dos fornecedores que tinham satisfação média passaram para 8,6% na segunda coleta. Tal redução é mais bem compreendida quando se observa a alteração ocorrida na porcentagem dos que estavam altamente satisfeitos com esse controle proporcionado pela ferramenta, que saltou de 30,4% para 88,6% da primeira para a segunda coleta.

Por fim, considerando-se o terceiro grupo, formado pelos fornecedores de baixo faturamento, a porcentagem de fornecedores com baixa satisfação reduziu dos 48,8% observados na primeira coleta para os 17,6% já observados na segunda coleta. A média satisfação, contava com 46,3% na primeira coleta e 29,4% na segunda coleta. A diferença mais significativa foi observada na porcentagem de fornecedores com alta satisfação, que saltou dos 4,9% na primeira coleta para 52,9% na segunda coleta.

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.

Conforme percebido na funcionalidade do Contas a Receber, ao analisar o mercado, nota-se um desencontro entre as áreas internas da organização, já que a área comercial do fornecedor realiza operações com a cliente que muitas vezes não são passadas para sua área financeira (do fornecedor). Assim, quando uma nota fiscal é paga com algum desconto pode gerar erros ou até mesmo dificuldades para a conciliação bancária, por conta do desconhecimento dos acordos entre as partes e a falta de comunicação interna, isso também contribui para uma dificuldade maior na nova operação automatizada.

**Tabela 31 Facilidade de Adaptação à Ferramenta**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com a facilidade de adaptação à ferramenta na primeira coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	20	39,2	15	65,2	26	63,4
Média satisfação	21	42,2	7	30,4	13	31,7
Alta satisfação	10	19,6	1	4,3	2	4,9

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 32 Facilidade de Adaptação à Ferramenta**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com a facilidade de adaptação à ferramenta na segunda coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	1	3,2	6	17,1	7	41,2
Média satisfação	0	0	8	22,9	0	0
Alta satisfação	30	96,8	21	60,0	10	58,8

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 33 Facilidade de Adaptação à Ferramenta  $\chi^2$** 

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		$\chi^2$
		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.

Como pode ser observado na Tabela 33, foram encontradas diferenças significativas na satisfação das empresas fornecedoras de alto, médio e baixo faturamento.

Em relação aos fornecedores de alto faturamento, a porcentagem de baixa satisfação passou de 39,2% para 3,2%, indicando uma melhora significativa. A porcentagem de fornecedores com média satisfação teve melhora bem expressiva, passando de 42,2% para 0%. Isso porque, os fornecedores com alta satisfação saltaram dos 19,6% observados na primeira coleta para 96,8% observados na segunda coleta.

Para as empresas de médio faturamento, também houve uma melhora consistente. Visto que, 65,2% dos fornecedores tinham baixa satisfação com relação à adaptação à ferramen-

ta, porcentagem que foi reduzida a 17,1% na segunda coleta de dados. Os 30,4% dos fornecedores que tinham satisfação média passaram para 22,9% na segunda coleta. Tal redução é mais bem compreendida quando se observa a alteração ocorrida na porcentagem dos que estavam altamente satisfeitos, que saltou de 4,3% para 60,0% da primeira para a segunda coleta.

Finalmente, considerando-se o terceiro grupo, formado pelos fornecedores de baixo faturamento, a porcentagem de fornecedores com baixa satisfação reduziu dos 64,3% observados na primeira coleta para os 41,2% já observados na segunda coleta. A média satisfação, tinha 31,7% na primeira coleta e passou a 0% na segunda coleta que pode ser compreendido com o melhora da alta satisfação. A diferença mais significativa foi observa na porcentagem de fornecedores com alta satisfação, que saltou dos 4,9% na primeira coleta para 58,8% na segunda coleta.

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.

As empresas de porte maior operam melhor as ferramentas de TI por conhecerem modelos parecidos de outros clientes e pelo suporte que elas possuem de suas áreas de tecnologia, onde as dúvidas podem ser sanadas com ela. As empresas de porte menor demoram mais tempo para se adaptarem as novidades em TI e no início perdem mais tempo para o aprendizado, necessitando de auxílio da área de suporte da ferramenta. Entretanto com o passar do tempo as empresas acostumam com a ferramenta e conseguem desempenhar bem suas atividades.

**Tabela 34 Compatibilidade Com os Sistemas Existentes**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com a compatibilidade com os sistemas existentes na primeira coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	15	29,4	8	34,8	28	63,4
Média satisfação	18	35,3	9	39,1	11	26,8
Alta satisfação	18	35,3	6	26,1	4	9,8

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 35 Compatibilidade Com os Sistemas Existentes**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com a compatibilidade com os sistemas existentes na segunda coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	0	0	5	14,3	5	29,4
Média satisfação	4	12,9	5	14,3	4	23,5
Alta satisfação	27	97,1	25	71,4	8	47,1

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 36 Compatibilidade Com os Sistemas Existentes  $\chi^2$** 

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		$\chi^2$
		F	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	15	29,4	0	0	22,149**
	Média satisfação	18	35,3	4	12,9	
	Alta satisfação	18	35,3	27	97,1	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	8	34,8	5	14,3	11,489**
	Média satisfação	9	39,1	5	14,3	
	Alta satisfação	6	26,1	25	71,4	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	28	63,4	5	29,4	10,732**
	Média satisfação	11	26,8	4	23,5	
	Alta satisfação	4	9,8	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 cada grupo pesquisado (alto, médio e baixo faturamento), em relação ao item compatibilidade com os sistemas existentes.

Como pode ser observado na Tabela 36, foram encontradas diferenças significativas na satisfação das empresas fornecedoras de alto, médio e baixo faturamento.

No que diz respeito aos fornecedores de alto faturamento, a porcentagem de baixa satisfação passou de 29,4% para 0%, indicando uma melhora significativa. A porcentagem de fornecedores com média satisfação teve melhora bem expressiva, passando de 35,3% para 12,9%. Isso porque, os fornecedores com alta satisfação saltaram dos 35,3% observados na primeira coleta para 97,1% observados na segunda coleta.

Para as empresas de médio faturamento, também houve uma melhora consistente. Percebido na tabela que, 34,8% dos fornecedores tinham baixa satisfação, porcentagem que foi reduzida a 14,3% na segunda coleta de dados. Os 39,1% dos fornecedores que tinham satisfação média passaram para 14,3% na segunda coleta. Tais reduções são melhor compreendidas quando se observa a alteração ocorrida na porcentagem dos que estavam altamente satisfeitos, que passou de 26,1% para 71,4% da primeira para a segunda coleta.

Por último, considerando-se o terceiro grupo, formado pelos fornecedores de baixo faturamento, a porcentagem de fornecedores com baixa satisfação reduziu dos 63,4% observados na primeira coleta para os 29,4% já observados na segunda coleta. A média satisfação, tinha 26,8% na primeira coleta e teve uma redução discreta para 23,5% na segunda coleta. A diferença mais significativa entre as satisfações foi observada na porcentagem de fornecedores com alta satisfação, que saltou dos 9,8% na primeira coleta para 47,1% na segunda coleta.

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, a melhor pessoa para ter essa sensibilidade é alguém ligada à área de TI, na segunda pesquisa que ela foi se informar sobre a pergunta. Os representantes dos grupos 2 e 3 logo perceberam a adaptação, já que a pessoa que cuidava das cobranças também cuidava da parte de integração do contas a pagar e receber, ou seja, participavam ativamente do redesenho dos processos.

Atualmente as grandes empresas estruturam seus processos e delegam para os funcionários realizarem, sem muitas explicações dos ganhos ou até mesmo perdas que ele pode trazer, cabendo aos funcionários executarem sem muita argüição, o que se confirma na baixa satisfação na primeira pesquisa. Nas empresas menores, com o quadro de funcionários é mais enxuto, a informação circula com maior facilidade e eles também participam mais ativamente das mudanças operacionais que venham a ocorrer, percebendo os possíveis benefícios que a

empresa passa a ter com o novo modelo implantado e as dificuldades encontradas para implantação.

**Tabela 37 Aceitação da Ferramenta Pela Gerência**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com a aceitação da ferramenta pela gerência na primeira coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	6	11,8	10	43,5	6	14,6
Média satisfação	16	31,4	10	43,5	12	29,3
Alta satisfação	29	56,9	3	13,0	23	56,1

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 38 Aceitação da Ferramenta Pela Gerência**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com a aceitação da ferramenta pela gerência na segunda coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	0	0	3	8,6	2	11,8
Média satisfação	2	6,5	5	14,3	2	11,8
Alta satisfação	29	93,5	27	77,1	13	76,5

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 39 Aceitação da Ferramenta Pela Gerência  $\chi^2$**

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		$\chi^2$
		F	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	6	11,8	0	0	12,771**
	Média satisfação	16	31,4	2	6,5	
	Alta satisfação	29	56,9	29	93,5	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	10	43,5	3	8,6	23,144**
	Média satisfação	10	43,5	5	14,3	
	Alta satisfação	3	13,0	27	77,1	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	6	14,6	2	11,8	2,401 <sup>n.s</sup>
	Média satisfação	12	29,3	2	11,8	
	Alta satisfação	23	56,1	13	76,5	

\*\* - 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, entretanto, para o grupo de baixo faturamento não observou-se alteração no padrão das respostas na segunda coleta ( $\chi^2=2,401$ <sup>n.s</sup> /  $P=0,301$ <sup>n.s</sup>), em relação ao item de aceitação da ferramenta pela gerência.

Como pode ser observado na Tabela 39, foram encontradas diferenças significativas na satisfação das empresas fornecedoras de alto, médio faturamento, para as empresas de baixo faturamento não foram encontradas diferenças significativas.

Em relação aos fornecedores de alto faturamento, a porcentagem de baixa satisfação teve grande mudança, passou de 11,8% para 0%, indicando uma melhora significativa. A porcentagem de fornecedores com média satisfação também teve melhora significativa, passando de 31,4% para 6,5%. Por último, os fornecedores com alta satisfação foram dos 56,9% observados na primeira coleta para 93,5% observados na segunda coleta, onde, para quase todos os pesquisados as gerências aceitaram a ferramenta .

No grupo das empresas de médio faturamento, também houve uma melhora bastante significativa. Onde, 43,5% dos fornecedores tinham baixa satisfação, porcentagem que foi reduzida a 8,6% na segunda coleta de dados. Os 43,5% dos fornecedores que tinham satisfação média passaram para 14,3% na segunda coleta, tais reduções podem ser justificadas com a melhora dos fornecedores com alta satisfação. A alteração ocorrida na porcentagem dos que estavam altamente satisfeitos a aceitação pela gerência, passou de apenas 13,0% para significativos 77,1% da primeira para a segunda coleta.

Por fim, o terceiro grupo, formado pelos fornecedores de baixo faturamento que não apresentou diferença significativa para a segunda coleta, a porcentagem com baixa satisfação reduziu modestamente dos 14,6% observados na primeira coleta para os 11,8% já observados na segunda coleta. A média satisfação teve uma boa alteração no grupo, contando com 29,3% na primeira coleta e 11,8% na segunda coleta. A diferença observada na porcentagem de fornecedores com alta satisfação, passou de 56,1% na primeira coleta para 76,5% na segunda coleta. Para o grupo em questão, o padrão de respostas nas duas coletas de dados não teve alteração significativa.

Todos perceberam a aceitação pela gerência, já que em todos os grupos mais da metade estão altamente satisfeitos. Essa questão da aceitação da ferramenta foi passada para as empresas como uma opção de redução dos custos, assim a grande maioria aceitou sua implantação. Os fornecedores de baixo faturamento perceberam essa aceitação desde a primeira pesquisa.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores, o grupo 1 afirma que a princípio a gerência aceitou a idéia e logo delegou para à área de TI realizar as parametrizações necessárias, já que a proposta de redução de custos e melhora das atividades sempre são bem recebidas, a melhoria que havia sido prometida somente foi percebida com o passar do tempo e utilização da ferramenta. Os representantes dos grupos 2 e 3 também aceitaram logo e, principalmente o 3 por conta da imediata redução de custos e maior agilidade da operação.

Atualmente as empresas entendem que para se tornarem competitivas em seus mercados de atuação precisam cada vez mais ter agilidade na tomada de decisão com processos mais ágeis e dinâmicos, além de reduzir seus custos internos com os processos. Para isso têm a tecnologia como aliada para essa mudança de patamar.

**Tabela 40 Maior Agilidade na Tomada de Decisão**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com a maior agilidade na tomada de decisão na primeira coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	9	17,6	10	43,5	18	43,9
Média satisfação	18	35,3	10	43,5	14	34,1
Alta satisfação	24	47,1	3	13,0	9	22,0

Fonte: Dados da Pesquisa



**Tabela 41 Maior Agilidade na Tomada de Decisão**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com a maior agilidade na tomada de decisão na segunda coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	0	0	2	5,7	6	35,3
Média satisfação	1	3,2	12	34,3	3	17,6
Alta satisfação	30	96,8	21	60,0	8	47,1

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 42 Maior Agilidade na Tomada de Decisão  $\chi^2$** 

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		$\chi^2$
		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 <sup>n.s</sup>
	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 ( $\chi^2=3,916^{n.s} / P=0,141^{n.s}$ ), em relação à maior agilidade na tomada de decisão, no que diz respeito ao aspecto econômico financeiro do relacionamento entre as empresas.

Como pode ser observado na Tabela 42, foram encontradas diferenças significativas na satisfação das empresas fornecedoras de alto, médio faturamento, para as empresas de baixo faturamento não foram encontradas diferenças significativas.

No que diz respeito aos fornecedores de alto faturamento, a porcentagem de baixa satisfação teve grande mudança, passou de 17,6% para 0%, indicando uma melhora significativa. A porcentagem de fornecedores com média satisfação também teve melhora significativa, passando de 35,3% para 3,2%. Por último, os fornecedores com alta satisfação foram dos 47,1% observados na primeira coleta para 96,8% observados na segunda coleta, onde, quase todos tiveram maior agilidade na tomada de decisão .

Para o grupo das empresas de médio faturamento, também houve uma melhora bastante significativa. Onde, 43,5% dos fornecedores tinham baixa satisfação, porcentagem que foi reduzida a 5,7% na segunda coleta de dados. Os 43,5% dos fornecedores que tinham satisfação média passaram para 34,3% na segunda coleta, tais reduções podem ser justificadas com a melhora dos fornecedores com alta satisfação. A alteração ocorrida na porcentagem dos que ficaram altamente satisfeitos com a maior agilidade na tomada de decisão, passou de apenas 13,0% para significativos 60,0% da primeira para a segunda coleta.

Finalmente, o terceiro grupo, formado pelos fornecedores de baixo faturamento que não apresentou diferença significativa para a segunda coleta, a porcentagem com baixa satisfação reduziu modestamente dos 43,9% observados na primeira coleta para os 35,3% já ob-

servados na segunda coleta. A média satisfação teve uma boa alteração no grupo, contando com 34,1% na primeira coleta e 17,6% na segunda coleta. A diferença observada na porcentagem de fornecedores com alta satisfação passou de 22,0% na primeira coleta para 47,1% na segunda coleta.

Através dos dados da pesquisa, pode-se perceber que a grande maioria dos entrevistados tiveram maior agilidade na tomada de decisão após a implantação da ferramenta.

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.

Atualmente as empresas entendem que para se tornarem competitivas em seus mercados de atuação precisam cada vez mais ter agilidade na tomada de decisão com processos mais ágeis e dinâmicos, além de reduzir seus custos internos com os processos. Para isso têm a tecnologia como aliada para essa mudança de patamar. Os menores fornecedores podem demorar mais para perceberem os benefícios da ferramenta por conta do aporte financeiro que precisam inicialmente dispor na adaptação de seus sistemas, a melhora dos processo e tomada de decisão vai acontecer gradativamente com o tempo de utilização.

**Tabela 43 Conhecimento Prévio da Ferramenta**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com o conhecimento prévio da ferramenta na primeira coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	31	60,8	17	73,9	30	73,2
Média satisfação	12	23,5	6	26,1	11	26,8
Alta satisfação	8	15,7	0	0	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 44 Conhecimento Prévio da Ferramenta**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com o conhecimento prévio da ferramenta na segunda coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	14	45,2	24	68,6	16	94,1
Média satisfação	13	41,9	9	25,7	1	5,9
Alta satisfação	4	12,9	2	5,7	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 45 Conhecimento Prévio da Ferramenta  $\chi^2$** 

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		$\chi^2$
		f	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	31	60,8	14	45,2	3,102 <sup>n.s</sup>
	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 <sup>n.s</sup>
	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 <sup>n.s</sup>
	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.

Como pode ser observado na Tabela 45, não foram encontradas diferenças significativas na satisfação das empresas fornecedoras de alto, médio e baixo faturamento.

Quando analisamos os fornecedores de alto faturamento, a porcentagem de baixa satisfação passou de 60,8% para 45,2%, com pequena melhora, mas ainda continua com um percentual grande. A porcentagem de fornecedores com média satisfação teve considerável aumento, passando de 23,5% para 41,9%. Por último, os fornecedores com alta satisfação foram dos 15,7% observados na primeira coleta para 12,9% observados na segunda coleta, isso indica que o grupo pesquisado não teve contato com uma ferramenta parecida no mercado.

No que diz respeito ao grupo das empresas de médio faturamento, onde também não foi significativa a mudança. Tivemos, 73,9% dos fornecedores tinham baixa satisfação, porcentagem que foi pouco reduzida para 68,6% na segunda coleta de dados. Os 26,1% dos fornecedores que tinham satisfação média passaram para 25,7% na segunda coleta, com discreta melhora. A alteração ocorrida na porcentagem dos que ficaram altamente satisfeitos, passou de 0% para 5,7% da primeira para a segunda coleta, indica que o grupo pesquisado também pouco conhece outra ferramenta parecida no mercado.

Finalmente, o terceiro grupo, formado pelos fornecedores de baixo faturamento que não apresentou diferença significativa para a segunda coleta, a porcentagem com baixa satisfação aumentou dos 73,2% observados na primeira coleta para os 94,1% já observados na segunda coleta. A média satisfação teve alteração no grupo, contando com 26,8% na primeira coleta e 5,9% na segunda coleta. O percentual para a alta satisfação se manteve nas duas coletas de dados. O último grupo de fornecedores foi o que demonstrou menos conhecimento e contato com uma ferramenta igual ou parecida no mercado.

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.

Atualmente as grandes empresas por conta de seus negócios e integrações que precisam fazer com os fornecedores passam a tomar conhecimento de ferramentas mais novas de

TI que auxiliam em seus processos. Nas empresas menores, como o quadro de funcionários é mais enxuto e os recursos mais escassos, essa adaptação pode demorar mais um pouco, também porque grande parte de seus parceiros comerciais não utilizam muita tecnologia de informação em seus negócios como uma grande empresa.

**Tabela 46 Melhora da Qualidade do Trabalho Após a Utilização do Portal**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com a melhora da qualidade do trabalho após a utilização do portal na primeira coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	7	13,7	12	52,2	21	51,2
Média satisfação	20	39,2	7	30,4	15	36,6
Alta satisfação	24	47,1	4	17,4	5	12,2

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 47 Melhora da Qualidade do Trabalho Após a Utilização do Portal**

Frequência e porcentagem das respostas relativas à satisfação com a melhora da qualidade do trabalho após a utilização do portal na segunda coleta de dados conforme os três grupos de empresas

Satisfação	Alto faturamento		Médio faturamento		Baixo faturamento	
	f	%	f	%	f	%
Baixa satisfação	1	3,2	4	11,4	3	17,6
Média satisfação	2	6,5	3	8,6	4	23,5
Alta satisfação	28	90,3	28	80,0	10	58,8

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 48 Melhora da Qualidade do Trabalho Após a Utilização do Portal  $\chi^2$**

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		$\chi^2$
		F	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	7	13,7	1	3,2	15,584**
	Média satisfação	20	39,2	2	6,5	
	Alta satisfação	24	47,1	28	90,3	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	12	52,2	4	11,4	22,062**
	Média satisfação	7	30,4	3	8,6	
	Alta satisfação	4	17,4	28	80,0	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	21	51,2	3	17,6	14,001**
	Média satisfação	15	36,6	4	23,5	
	Alta satisfação	5	12,2	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 de melhora da qualidade do trabalho após a utilização do portal.

Como pode ser observado na Tabela 48, foram encontradas diferenças significativas na satisfação das empresas fornecedoras de alto, médio e baixo faturamento.

No que diz respeito aos fornecedores de alto faturamento, a porcentagem de baixa satisfação passou de 13,7% para 3,2%, indicando uma melhora significativa. A porcentagem de fornecedores com média satisfação teve expressiva, passando de 39,2% para 6,5%. Isso porque, os fornecedores com alta satisfação saltaram dos 47,1% observados na primeira coleta para 90,3% observados na segunda coleta.

Para as empresas de médio faturamento, também houve uma melhora consistente. Onde, 52,2% dos fornecedores tinham baixa satisfação, porcentagem que foi reduzida a 11,4% na segunda coleta de dados. Os 30,4% dos fornecedores que tinham satisfação média passaram para 8,6% na segunda coleta. Tais reduções são melhor compreendidas quando se observa a alteração ocorrida na porcentagem dos que estavam altamente satisfeitos, que passou de 17,4% para 80,0% da primeira para a segunda coleta.

Por fim, considerando-se o terceiro grupo, formado pelos fornecedores de baixo faturamento, a porcentagem de fornecedores com baixa satisfação reduziu dos 51,2% observados na primeira coleta para os 17,6% já observados na segunda coleta. A média satisfação, contava com 36,6% na primeira coleta e teve uma redução para 23,5% na segunda coleta. A diferença mais significativa entre as satisfações foi observada na porcentagem de fornecedores com alta satisfação, que saltou dos 12,2% na primeira coleta para 58,8% na segunda coleta. Observa-se, por tanto, que mais da metade dos fornecedores dos três grupos pesquisados afirma que estão altamente satisfeitos com a melhora da qualidade de seus trabalhos após a implantação do portal financeiro.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores, todos foram unânimes em falar que a princípio a utilização do portal no dia a dia de trabalho trouxe um pouco de insegurança por não conhecerem a ferramenta e nunca terem trabalhado com algo parecido no mercado, mas com o tempo eles conseguiram estruturar seus processos e, melhorar sua qualidade de trabalho no que diz respeito as cobranças. O grupo 1, no entanto, afirma que por ter uma área de suporte grande em TI a adaptação foi mais rápida. Os representantes dos grupos 2 e 3 disseram que precisaram de mais um tempo e auxílio da área de suporte da ferramenta em alguns casos e não citaram suas áreas de TI para o apoio no negócio.

As grandes empresas se adaptam mais rápido e facilmente aos novos processos por conta do suporte que elas possuem e inovações que estão acostumadas a verem no mercado e acostumadas a fazer internamente, entretanto, o período de mudança costumeiramente causa apreensão, ainda mais quando se trata de uma ferramenta nova no mercado que nunca foi usada e testada.

## **6 CONCLUSÕES**

A implantação do novo processo de relacionamento com fornecedores, no que diz respeito à dimensão econômico / financeiro, com a introdução da 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.

Em grande parte dos dados ele apresentou diferenças significativas, que demonstram que o Portal foi aceito a partir do momento em que os fornecedores entenderam e puderam verificar seus benefícios e melhorias, superando o impacto inicial.

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 pudessemos 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 próximo objetivo que era mapear os processos internos da área financeira, aqueles ligados a área de cobranças e pagamentos da empresa, foi realizado para entendermos melhor o funcionamento do processo antes e depois da implantação do Portal, assim foi possível avaliar os ganhos e as oportunidades que ainda existem e devem ser buscadas.

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 necessidades dos fornecedores no que diz respeito à dimensão econômica financeira da relação com a empresa pesquisada foram identificadas através do questionário aplicado com eles, nele foi possível perceber quais as principais funções necessárias para que o contas a pagar e receber entre as empresas pudesse funcionar da melhor maneira possível, como processos ágeis e dinâmicos.

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*, *RFID* 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.

## **7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

O método é limitado à seleção de empresas que responderão ao questionário, tendo em vista a impossibilidade de estender a pesquisa a todos os fornecedores que possuem relação comercial com a empresa pesquisada.

Outra limitação seria quanto à metodologia, pois como a pesquisa foi realizada através de questionários, o estudo estará limitado às empresas que responderem aos mesmos. Além de ficar limitada a empresa pesquisada, já que o presente estudo não tem como objetivo ser a única visão a cerca do tema pesquisado, não podendo também se estender a outras empresas do

setor varejista, que podem ter dinâmicas e estratégias diferentes de operação para suas áreas de contas a pagar e receber.

## **8 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Os estudos futuros e investigações que possam existir sobre o tema desta pesquisa, sugerimos que sejam abordadas teorias relacionadas à motivação, mudança ou aversão a tecnologia da informação, já que nesse trabalho elas não foram objeto de estudo e as respostas dos fornecedores pesquisados apresentaram significativa alteração nos dois momentos da pesquisa.

A entrevista em profundidade também pode ser outra técnica de coleta de dados para que se relacione os resultados dos questionários nos dois momentos, para isso, seria interessante utilizar os fornecedores que utilizam o Portal Financeiro.

Outro estudo que pode ser realizado diz respeito às estruturas e processos dos varejistas no mercado, ou seja, como eles operam com suas áreas de contas a pagar e receber e, se pretendem realizar alguma melhoria na mesma que tenham a TI como solução para alguns problemas.

## REFERÊNCIAS

- ANGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. G. da; Varejo Competitivo. Vol. 13 São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.
- 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.
- BARNEY, J. B.; Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Reading – MA: Addison Wesley, 1996.
- BARRETO, A. C.P.M; FAMÁ, R.; Fusões, aquisições e Joint-ventures como uma solução para os problemas de competitividade de empresas brasileiras. São Paulo, 1996
- BARROS, B. T. D.; SOUZA, H.H.R.F.D.; STEUER, R. Gestão nos processos de fusões e aquisições. BARROS, B. T. D.; Fusões e aquisições no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.
- BERNARDO, C. G.; A tecnologia do RFID e os benefícios da etiqueta inteligente para os negócios. Artigo Set/2005.
- CASA, E. F.; Posicionamento estratégico das redes varejistas Lojas Colombo e Magazine Luiza, 2006.
- CASTELLS, M.; A sociedade em rede. 3.ed. São Paulo: Paz e Terra. 2000. 617p. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1).
- CHING, H. Y.; Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply Chain. 2ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIUSOLI, C. L.; PACANHAN, M. N.; STAHL, L. M.; Mudança Organizacional no Varejo: um estudo comparado de dois setores a partir da formação de redes associativistas. 2004.
- CORRAR, L.J.; PAULO E.; FILHO, J.M.D.; Análise multivariada. Ed. Atlas 2007
- DAVENPORT, T. H.; Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316.p.
- DELOITTE, Os poderosos do varejo global – A busca do crescimento sustentável. Artigo disponível no site [www.deloitte.com.br](http://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
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G.; A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A.; Pesquisa Gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.
- E-BIT – Empresa com Informações do Comércio Eletrônico. Disponível em: <<http://www.e-bit.com.br>> – 21ª publicação WebShoppers
- 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](http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/noticias_ecr.asp)>. Acesso em: 17/12/2010
- FOLHA DE SÃO PAULO, edição do dia 14 de abril de 2008. Caderno dinheiro, pp. 3-4.
- 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 Pro-



grama de Pós Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios da UFRRJ/ICHS, Seropédica / RJ – 2005.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J.; Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto alegre: 2ª ed., Bookman, RS, 2000.

FRUJUELLE, 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.

GITMAN, L. J.; Princípios de Administração financeira. 7ª edição. São Paulo: Harbra, 2002.

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.

GULATI, R.; Alliances and Networks. Strategic Management Journal, v. 19, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A.; Strategic Networks. Strategic Management Journal, v. 21, p. 203-215, 2000.

HANSEN, J. V.; HILL, N. C.; Control and audit of electronic data interchange, MIS Quarterly, Dec. 1989.

ISTO É DINHEIRO, O plano latino da Americanas, disponível em <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/576/artigo105073-1.htm>

INTERCHANGE. FAQ. [São Paulo], 2004. Disponível em: <<http://www.interchange.com.br/faq.asp>>. Acesso em: 12 dezembro 2010.

JACOBSON, L. V.; VASCONCELLOS, E. P.; MENDIA, F.; Parcerias estratégicas no desenvolvimento de e-learning: um estudo de caso. Abril, 2002.

KOTLER, P.; Administração de marketing. 10.ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000. \_\_\_\_\_ 2001 Marketing para o século XXI. São Paulo. Futura, p. 305.

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

LEVY, M.; WEITZ, B. A.; Administração de Varejo. São Paulo: Atlas, 2007.

LEWIS, J. D.; Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

MACEDO-SOARES, T. D. L.; v. A. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments, In: Proceedings of GBATA International Conference 2002, Rome, St. John's University, p. 292-305, 2002.

MIRANDA, R. L.; Marketing do Varejo e Alianças Estratégicas com a Indústria. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MOONEY, J. L.; PITTMAN, W. D.; A guide to electronic commerce. Management Accounting, p.43-47, Sep.1996.

NOLETO, M. J.; Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática. 2ª Ed. São Paulo: Global, 2004.

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.

- PIZYSIEZNIG FILHO, J.; Competências essenciais e a tecnologia de informação: o caso da Interchange. In: MARCOVITCH, J.; (Org.). Tecnologia de informação e estratégia empresarial. São Paulo : Futura, 1997. p.49-64.
- 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](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.
- SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R.; A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam à era da internet. Trad.: Ricardo Inoposa. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- STIGLITZ, J. E. A.; A promessa das Instituições Globais. São Paulo: Futura, 2002.
- TAVARES, M.; Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração/IAG, 2002.
- 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.
- YOSHIRO, M. Y.; RANGAN, U. S. Alianças estratégicas. São Paulo: Makron Books, 1996.

## ANEXO

O questionário abaixo 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.

## PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO PORTAL FINANCEIRO

Prezado (a), Esta pesquisa tem por objetivo identificar a sua satisfação em relação ao PORTAL FINANCEIRO. Abaixo são apresentadas as funcionalidades do Portal, assinale em cada item a alternativa que melhor representa sua opinião, de acordo com a legenda abaixo: TOTALMENTE INSATISFATÓRIO / INSATISFATÓRIO / RAZOÁVEL / SATISFATÓRIO / TOTALMENTE SATISFATÓRIO. Após terminar o questionário clique no botão "Enviar"

\*Obrigatório

Antecipação de recebíveis \* Existem títulos (duplicatas) que estão a vencer no portal e, o mesmo pode ser antecipado para a data que você desejar.

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfatório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente satisfatório

Aviso de Cobrança - Digitar cobrança \* As cobranças que eram enviadas através de boleto bancário, agora podem ser digitadas manualmente no portal em função específica e sem custo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfatório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente satisfatório

Aviso de Cobrança - Upload de arquivo de cobrança \* As cobranças que eram enviadas através de boleto bancário, agora podem ser transmitidas por meio de arquivo padronizado, onde várias cobranças podem ser inseridas num mesmo arquivo e, ele pode ser obtido no próprio portal. Após inseridas o arquivo é enviado através de upload no portal, sem custo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfatório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente satisfatório

Aviso de Pagamento - Download de arquivo de pagamento \* As informações dos pagamentos que antes eram obtidas através de uma central de atendimento ou pela compensação dos boletos, atualmente podem ser identificadas no acesso ao portal ou pelo download de arquivo com os pagamentos dentro de um período de tempo. Nele são relacionadas todas notas que foram pagas detalhadamente. Facilitando a conciliação bancária com maior agilidade e rapidez.

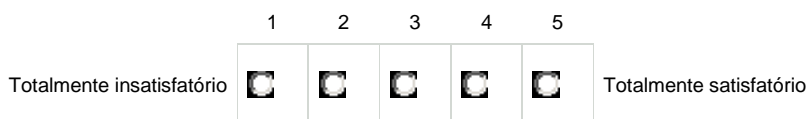
	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfatório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente satisfatório

Contas a Receber \* Caso sua empresa esteja com algum débito com a cliente, o mesmo pode ser identificado no portal com sua respectiva data de vencimento.

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--



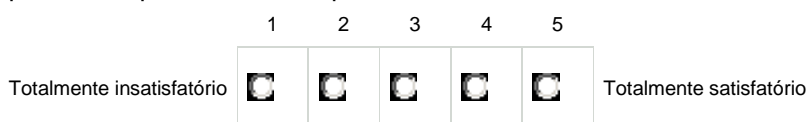
**Contas a Pagar - Notas fiscais em Aberto** \* Todas as notas fiscais que estão a vencer com a cliente podem ser identificadas no portal com seus respectivos valores. Todo o histórico da nota também pode ser verificado, ou seja, referente a qual pedido a mesma pertence e descontos que podem ter ocorrido.



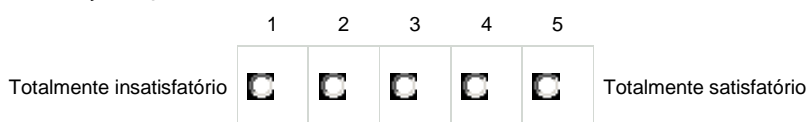
**Contas a Pagar - Notas fiscais pagas** \* Os valores que foram pagos podem ser identificados no portal, assim a conciliação bancária das notas quitadas podem ser realizadas com maior agilidade.



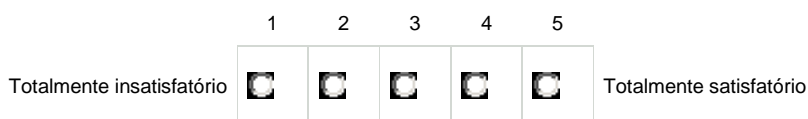
**Facilidade de Adaptação a Ferramenta** \* Os funcionários que operam a ferramenta não tiveram problema para se adaptar com o novo processo



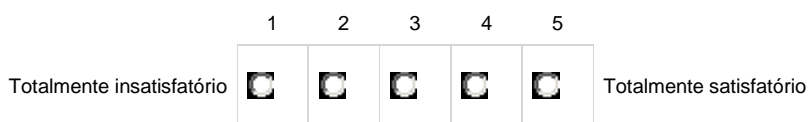
**Aceitação da Ferramenta pela Gerência** \* A gerência aceitou a mudança da forma do relacionamento de cobrança e, passou a utilizar a nova ferramenta



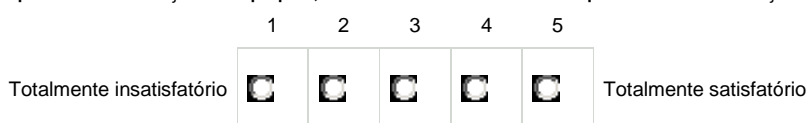
**Maior Agilidade na Tomada de Decisão** \* A ferramenta facilitou a tomada de decisão com mais agilidade e rapidez a possíveis ameaças e oportunidades.



**Tempo de Desempenho das Atividades no Portal** \* Quanto ao tempo para o desempenho da atividade com o Portal, ele reduziu a operacionalidade da área envolvida, executando a atividade em menor espaço de tempo.



**Redução do Custo com a Nova Operação do Portal** \* A implantação do Portal visa também a redução de custos para os usuários do mesmo, tanto com a emissão dos boletos bancários que passam a não existir, quanto a redução de papel, funcionários etc. A empresa teve redução de custos ao aderir a operação.



**Controle das Cobranças e dos Pagamentos** \* Os controles das cobranças enviadas para a cliente e os pagamentos efetuados por ela são realizados com maior agilidade e eficiência após a implantação do Portal.

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfatório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente satisfatório

**Compatibilidade com os Sistemas Existentes** \* A empresa não teve problemas de compatibilidade com os sistemas existentes internamente para aderir a utilização do Portal.

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfatório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente satisfatório

**Conhecimento Prévio da Ferramenta** \* A empresa já tinha conhecimento prévio da ferramenta por trabalhar com outros cliente que a possuem ou outra ferramenta semelhante.

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfatório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente satisfatório

**Melhora da Qualidade do Trabalho Após a Utilização do Portal Financeiro** \* O trabalho desempenhado pelo departamento teve significativa melhora de qualidade após aderir a ferramenta ao seu processo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfatório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente satisfatório

---