

LOGÍSTICA DE UMA EMPRESA QUE SE LANÇA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

ROSSINI RAINIER DANTAS DE ARRUDA

MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO

Introdução

Rossini Arruda é um empresário do ramo de informática. Desde os seus 14 (quatorze) anos sonhava em ser um profissional na área de Processamento de Dados, ou melhor, profissional da área de informática que atuaria apoiando e levando soluções às demais profissões e negócios mundo afora.

O tempo passou. O vestibular chegou. O curso, tão sonhado e desejado, foi feito na Universidade Federal da Paraíba - UFPB. Rossini fez estágio e deu seus primeiros passos, como profissional, numa grande holding em São Paulo(SP). Entretanto, em viagem de férias, a Natal(RN), sua cidade natal, encontrou-se com 2 (Dois) colegas de faculdade e fundaram a INFOSOFT Informática Ltda. Empresa que originalmente atuava com software e, posteriormente, avançou para assistência técnica e comercialização de mercadorias de informática.

O crescimento nos anos 90 (Noventa) foi muito significativo, pois além de boas rentabilidades a empresa investiu em certificações ISO e capacitação técnica para os colaboradores.

No início do século 21 (Vinte e Um), por volta dos anos 2001 e 2002, sendo ameaçada pelas empresas que participavam de licitações públicas em todo o Brasil, resolveu expandir seus negócios para o varejo. Inicialmente, reformulou a sede, em

um segundo momento abriu uma filial no maior shopping Center da cidade e, por último, no ano de 2007, inaugurou sua terceira loja de varejo no shopping da Zona Norte da cidade de Natal(RN).

O sucesso era visível, para os que estavam de fora, pois Rossini, sempre preocupado e atento com as mudanças de mercado, previu que iria acontecer uma reviravolta no mercado de informática, pois muitas empresas que não eram do ramo começaram a comercializar mercadorias de informática, um grande concorrente da cidade se reestruturou através de associações e a internet ganhava, a cada dia, mais força no tocante ao comércio de mercadorias eletro-eletrônicos.

Era evidente que a rentabilidade dos negócios estava ameaçada, pois as lojas dos shoppings não correspondiam e os custos elevavam-se em 10% (Dez por Cento) a cada ano que passava.

O desespero, a angústia, os prejuízos, o sentimento de perda do sonho que havia se concretizado e a responsabilidade social com os 57 (Cinquenta e Sete) colaboradores eram eminentes e reais. O que fazer diante dessa situação? Jogar tudo para o ar? Ir embora e deixar tudo para trás? Enfrentar as dificuldades de peito aberto? Reinventar a roda?

Conversando com amigos como, Raul (seu pai), José Daniel Diniz (sogro), colegas consultores e amigos do curso de MBA da FARN (Renato, Samuel, Elton e Fábio), ele descobriu que a crise nas empresas de tecnologia de varejo era mundial, e que representava milhões de dólares de prejuízos anuais nos últimos 2 (Dois) anos, não sendo assim um problema que ocorre apenas com ele. Com a percepção aguçada, Rossini logo percebeu que tinha que fazer algo, desde mexer o negócio através de reengenharias ou implantar novos processos. Na realidade, algo deveria ser feito. Daí foi à procura um novo Sistema de Comercialização e Distribuição para

seu negócio. Naquele momento, Rossini ficou muito interessado em procurar obter maiores informações sobre o assunto. Instigado com a situação, passou a fazer as seguintes reflexões: “ora, considerando que a tecnologia é e será sempre imprescindível, considerando que tanto se fala em avanço tecnológico no mundo, não se justifica que anualmente se tenha tantos prejuízos...”. Será que existem meios e técnicas de movimentação, estruturas de armazenamento e tipos de transações, específicas para produtos e serviços de tecnologia que podem resolver os problemas de baixa rentabilidade para empresas de informática?

A Empresa

A *INFOSOFT* tem 21 (Vinte e Um) anos no mercado, onde começou em 1989 com apenas 3 (Três) sócios que desenvolviam software para o mercado natalense no segmento de atacado e varejo (Sistemas de Gerenciamento Empresarial). Com o passar do tempo, mais precisamente em 1992, o empresário Rossini Rainier Dantas de Arruda percebeu a necessidade que alguns clientes tinham de aprender novos recursos da área de informática. Partindo desse princípio, a empresa passou a oferecer cursos de informática em planilhas eletrônicas, processadores de textos e de rede em computadores para os clientes das lojas.

Em 1995, esses mesmos clientes, alegaram que não existia em Natal(RN), um local onde pudessem adquirir mercadorias para microinformática e ao mesmo tempo contar com assistência técnica para seus equipamentos. Esse foi o motivo determinante à ampliação dos negócios, visto uma grande oportunidade de agregar mais valor, portanto, a empresa passou a oferecer tais serviços.

Em 1998, a empresa sempre buscando qualidade nos produtos e serviços, até porque o próprio mercado exigia melhorias, novas tecnologias, modernidade e

excelência no atendimento, investe em programas de Qualidade Total, procurando oferecer total garantia e qualidade aos seus clientes, bem como padronização baseada em normas técnicas.

Em 1999 a *INFOSOFT* é certificada com a ISO 9000. Essa certificação, de acordo com o próprio Rossini, permitiu que a empresa encontrasse um novo nicho de mercado: os órgãos públicos, onde hoje significa 30% das vendas e serviços da empresa.

Os investimentos no atendimento de qualidade e bem-estar dos clientes não param. Em busca de mais comodidade e segurança, a empresa contava com uma filial no Shopping Midway Mall desde 2005 e outra no Norte Shopping desde 2007. Já para os colaboradores internos, decidimos em lapidá-los oferecendo cursos voltados para suas funções e necessidades buscando melhorias para a empresa como para os próprios.

A empresa não procura apenas vender bons produtos, serviços e atendimento de qualidade, quer ir muito mais além, e com esse intuito, investe em *Responsabilidade Social*, onde busca permitir que outras pessoas também desfrutem dos seus excelentes resultados. Tanto é que os investimentos são priorizados, e juntamente com seus colaboradores que são convidados a participar dos eventos.

O Problema

Ao término do ano fiscal de 2008 e o início do biênio 2009/2010, em reunião da alta administração do Grupo, durante a convenção que a empresa realizava todo dia

seis de janeiro, observou-se uma queda no faturamento bruto dos anos que antecederam. Veja Tabela abaixo:

Ano	Vendas	Serviços	Total
2006	R\$ 3.716.902,02	R\$ 523.966,57	R\$ 4.240.868,57
2007	R\$ 3.412.917,27	R\$ 267.919,30	R\$ 3.680.836,57
2008	R\$ 3.127.009,42	R\$ 252.691,80	R\$ 3.379.701,22

Tabela - Faturamento Bruto

Além disso, foi feito um levantamento da Rentabilidade e dos Custos Globais.

Veja Tabela, na sequência:

Ano	Faturamento	Custos	Rentabilidade
2006	R\$ 4.240.868,57	R\$ 5.170.897,52	28,21%
2007	R\$ 3.680.836,57	R\$ 4.432.818,88	21,12%
2008	R\$ 3.329.701,22	R\$ 4.695.768,94	16,16%

Tabela – Custos e Rentabilidade

Ao verificar e analisar tais resultados, chegou-se a conclusão de que algo deveria ser feito, pois com o faturamento diminuiu, os custos em alta, a rentabilidade baixando, a competitividade aumentando, principalmente, por parte da grande Rede (Internet) e participação no mercado da empresa sendo ameaçada pelo novos entrantes de mercado, como a Nagem e Ibyte, a empresa começou a atuar numa situação altamente perturbadora, alguma ação deveria ser feita...

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O caso para ensino “LOGÍSTICA DE UMA EMPRESA QUE SE LANÇA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO” relata uma situação real ocorrida em uma empresa de informática de pequeno porte localizado na cidade de Natal(RN). O dilema do caso trata de uma situação de decisão envolvendo Rossini Arruda, Diretor Geral, na tomada de decisão quanto a mudar o foco da empresa. O caso é narrado sob o ponto de vista do Diretor que se depara com uma situação onde a empresa já não tem fôlego e estrutura para permanecer no mercado tradicional de vendas de varejo. Diante das novas tecnologias e gestões a empresa encontra-se na bancarrota no tocante ao faturamento de produtos e serviços. O diretor se deparava com um dilema: manter ou não o negócio? Caso a empresa permaneça até quando aguentará diante das novas gestões e tecnologias de mercado? Por outro lado, a empresa teria alternativas de capacitação para desenvolver as novas competências exigidas para se manter no mercado? O que poderia ser feito? O caso foi construído a partir de dados observacionais e conversas informais com os funcionários, consultores e amigos. Foram utilizados nomes fictícios para preservar a identidade dos envolvidos.

Palavras chave: Internet; Tecnologia da Informação, E-commerce e Gestão Comercial.

Abstract

The case for teaching "LOGISTICS OF A COMPANY THAT LAUNCHES IN COMMERCE" reports a real situation that occurred at a computer company located in the small city of Natal-RN. The dilemma of the case was a decision situation involving Rossini Arruda, Director General, in making the decision to change the company's focus. The case is narrated from the point of view of the Director who is faced with a situation where the company no longer has breath or structure to remain in the traditional market for retail sales. In the face of new technologies and efforts the company is in bankruptcy with respect to sales of products. The director was faced with a dilemma: to keep or not the business? If the company remains will hold up when faced with the new managements and market technologies? Moreover, the company would have alternative training to develop new skills required to stay in the market? What could be done? The case was built from observational data and informal conversations with employees, consultants and friends. Fictitious to preserve the identity of the names involved were used.

Keywords: Internet; Information Technology, E-commerce and Business Management.

Objetivos de Aprendizagem

Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) Elaborar uma política de Gestão Comercial para a empresa, a partir da estratégia organizacional; 2) Definir o perfil de competências a serem implementadas, principalmente nas atividades que exigem conhecimentos de tecnologia da informação; 3) Apresentar um diagnóstico das competências exigidas e a serem desenvolvidas pelos profissionais envolvidos;

4) Elaborar um sistema de avaliação de resultados; 5) Apresentar um programa de Treinamento e Desenvolvimento organizacional.

Fontes dos dados

Esse caso relata uma situação real cujo início se deu no final do 2009, perdurando-se até 2012. As informações coletadas são de caráter primário, utilizando-se técnicas de observações e conversas informais com os colaboradores, consultores e amigos. Para garantir a fidelidade das informações, os proprietários da empresa foram consultados, autorizando sua publicação. Na tentativa de se preservar a imagem dos envolvidos os nomes foram modificados.

Sugestões para discussão do caso

Inicialmente, sugere-se uma leitura individual (em torno de 20 minutos) do caso em sala de aula com discussão em pequenos grupos, na seqüência, discute-se o caso em plenária. Sua aplicação pode ser feita em cursos de graduação e/ou especialização em Administração de Gestão de Empresas. Ressalta-se ainda, que o professor não deverá fornecer uma resposta definitiva para a solução do caso, pois o objetivo é que o professor faça uma mediação das análises de todas as propostas apresentadas para solução do conflito, ponderando, juntamente com os alunos, as vantagens e desvantagens de cada escolha.

Questões para discussão e Análise do caso

1) No texto fica evidente que existe uma política de Gestão Comercial nessa empresa? Com base nas características da empresa, identifique quais seriam as conseqüências, para a empresa e os colaboradores de uma possível mudança no foco da empresa?

Como primeiro desafio, teremos que enumerar as áreas mais afetadas pelo baixo desempenho e traçar um modelo de Gestão compatível com o novo cenário, levando em consideração as aptidões e competências das pessoas envolvidas diretamente aos processos, gerando até demissões ou substituições caso sejam necessários para que a empresa possa desempenhar suas novas competências.

2) Quais recursos tecnológicos, bem como treinamentos e capacitação de pessoal devemos aplicar?

No texto não há indícios que haja uma política formal de gestão de pessoas, com regras documentadas que devem ser seguidas, mas certamente existem alguns parâmetros aleatórios e subjetivos no pensamento do gestor, pois com certeza, teremos que ter uma preocupação e política de recursos tecnológicos a serem implementados, bem como treinamentos e capacitação das pessoas envolvidas na utilização desses recursos.

3) Apresente alternativas de capacitação para desenvolver as novas competências exigidas para a o novo modelo de negócio.

As competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho

profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional (CARBONE et al, 2005).

Certamente, o primeiro passo para resolver esse problema utilizando o programa de capacitação seria identificar as competências organizacionais, essa tarefa envolveria quatro etapas: 1) Levantar quais são as estratégias da empresa, sua missão, visão de futuro, metas; 2) Identificar as competências essenciais ao negócio; 3) Desdobrar essas competências nas áreas; 4) Desdobrá-las em grupos individuais (Boog, 2006). A implantação de um programa de treinamento e desenvolvimento tem como objetivo principal o fato de criar entre os colaboradores do Laboratório uma cultura de aprendizado, o que gera no funcionário a satisfação com o emprego, pois o mesmo percebe a preocupação dos gestores com a qualidade do trabalho realizado levando ao crescimento pessoal, além de homogeneizar o conhecimento através da disseminação deste entre os setores, aperfeiçoando a qualidade na prestação dos serviços.

Bibliografia

BARRET, Neil. Digital crime. London: Kogan Page, 1997.

OLIVO, Luis Carlos Cancellier. Direito e Internet: a regulamentação do ciberespaço. Florianópolis: UFSC, CIASC, 1998.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: atlas, 1995.

PAESANI, Liliana Minardi. Direito e internet. São Paulo:Atlas, 2000.

BRANCO, Fábio Gonçalves Castelo. A incidência do ICMS sobre os serviços de comunicação prestados pelos provedores de acesso à Internet. [http://www.bureaujuridico.com.br/artigos/tributl_artigo_3 .htm](http://www.bureaujuridico.com.br/artigos/tributl_artigo_3.htm), nov. 1999.

COELHO, Fábio Ulhoa. O estabelecimento virtual e o endereço eletrônico. Tribuna do Direito, nov. 1999, p. 32.

FISHER, Daniel. Calúnias via Internet desafiam a Justiça. Gazeta Mercantil, São Paulo, 11 mar. 1999.

SANTOS, Anderson. Centros de distribuição como vantagem competitiva. Unianhanguera, São Paulo, 2006. Disponível

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

Chiarini, A.B., A organização logística em empresas brasileiras que apresentam as melhores práticas de níveis de serviço: estudo de casos. Rio de Janeiro 1998. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração), COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Leituras Recomendadas

BERTAGLIA, Paulo Roberto. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo:-Editora Saraiva. 2003.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter (organizadores). Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. Coleção COPPEAD Administração. São Paulo, Atlas, 2002.

LACERDA, Leonardo. Armazenagem Estratégica: analisando novos Conceitos. Centro de Estudos em Logística (CEL), COPPEAD/UFRJ, 2000. Disponível em < www.cel.coppead.ufrj.br/fs-public.htm>. Acesso em 12 set. 2007.

MOURA, Reinaldo A. Administração de Armazéns. Instituto IMAM, 2000.

NOVAES, Antônio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia operação e avaliação. Rio de Janeiro, Editora Campos, 2001.

VIANA, João José. Administração de Materiais – Um Enfoque Prático. São Paulo: Atlas, 2000.



Rossini Rainier Dantas de Arruda

CPF – 481.364.924-68

Curso: Pós-Graduação em Logística Empresarial

Turma: Logística 5

Professora: Valéria Araújo