

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

Nailse do Socorro Santos Guimarães

***E-COMMERCE: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE NATAL SOBRE A
EMPRESA AMERICANAS.COM***

**Natal/RN
2005**

143

143

143

143

143

NAILSE DO SOCORRO SANTOS GUIMARÃES

**E-COMMERCE: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE NATAL SOBRE A
EMPRESA AMERICANAS.COM**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora:
Fabrícia Abrantes Figueiredo da Rocha, MSc

NATAL/RN
2005

FARN

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Guimarães, Nailse do Socorro Santos

E-Commerce: um estudo de caso na cidade de Natal sobre a empresa Americanas.com / Nailse do Socorro Santos Guimarães. – Natal: FARN, 2005.
99 f.

Orientador: Fabrícia Abrantes Figueiredo da Rocha (M.Sc.)

Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Comércio Eletrônico – Logística Empresarial – Monografia. 2. Comércio Eletrônico – Americanas.com – Monografia. 3. Sistemas de Informação – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 004.738.5:658.78



M
004.738.5:658.78
69762
2005

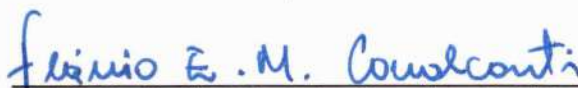
NAILSE DO SOCORRO SANTOS GUIMARÃES

**E-COMMERCE: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE NATAL SOBRE A
EMPRESA AMERICANAS.COM**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade Natalense Para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovada em 21 de 12 de 2005, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Fabrícia Abrantes Figueiredo da Rocha, MSc
Orientadora



Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, MSc
Membro examinador

10,0

Dedico esta pesquisa a meus filhos Adrian Lucca e Elian Victor Dandrey, que se privaram de parte de meu tempo em suas horas de estudo, lazer e convívio familiar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a **Deus**, pela minha vida, pela minha família e por tudo que tem me concedido.

Aos meus queridos e amados filhos **Adrian** e **Elían**, que são a melhor parte de mim, não quero apenas agradecer e, sim, pedir perdão pelas minhas ausências em nossa convivência, muitas vezes em momentos cruciais de suas pequenas vidas. A eles, todo o meu amor, pois, mesmo sem entender o sacrifício para a realização desta pesquisa, foram crianças pacientes e compreensivas.

Agradeço aos meus pais, **Armindo** e **Nadir** pela minha existência, pelo carinho constante, pelos exemplos de vida e pelas orações de sempre. Amo vocês mais do que tudo!

Agradeço, especialmente ao meu marido, **Adalberto**, pelas sugestões de correção, pelos momentos de verdade, cumplicidade, confiança e, sobretudo, pelo amor que me dedica. Minha vida não teria sentido sem a sua cruzando o meu caminho!

Agradeço aos meus irmãos **Nailson** e **Nadelson**, que sempre me apoiaram nos meus projetos de vida. Um agradecimento especial às minhas cunhadas **Yole** e **Jacirene** e aos meus sobrinhos **Luana**, **Raoni**, **Nayane** e **Nayron** pelo grande amor que me dedicam.

Agradeço, carinhosamente, a minha querida sogra, D. "**Vininha**" por ser uma pessoa que transmite paz e plenitude aonde quer que esteja. Obrigada pelas orações e por ter me aceitado tão maravilhosamente bem, no seio dessa família!

Agradeço de coração aos meus queridos enteados **Daniela** e **Denison** pela acolhida. Deus não poderia ter me concedido "filhos postíços" mais maravilhosos que vocês.

Obrigada às minhas tias **Walquíria** (não mais presente entre nós), "**dinda**" **Terezinha** e **França**, pelos momentos de alegria que sempre estiveram presentes a cada vez que nos encontramos.

Agradeço a todos os meus colegas da turma 2005/B, da qual eu fiz parte com muita honra, pelos grandes momentos! Amo vocês todos sem exceção! Obrigada pela convivência, pelas lições que aprendi, pelos momentos de verdade, pelas quebras de paradigmas...!

Agradeço, em especial, a professora **Fabricia**, minha orientadora, pelos momentos de dedicação, paciência e atenção, dadas ao processo de elaboração deste estudo.

Agradeço a todos os familiares e a todos os meus amigos presentes ou ausentes que direta ou indiretamente, acreditaram em mim e no meu potencial para a realização deste sonho. A vocês todos, o meu sincero e carinhoso agradecimento!

“O QI de uma empresa é determinado pelo grau em que sua infra-estrutura conecta, compartilha e estrutura informações. Aplicações e dados isolados, por mais impressionantes que sejam, podem produzir sábios idiotas, mas não um comportamento empresarial altamente funcional”.

Haeckel e Nolan

RESUMO

Este trabalho visa realizar um estudo que sirva de alerta para determinados pontos fortes ou fracos da empresa **Americanas.com**, no que diz respeito à Logística de entrega dos produtos comprados através de sua home page pelos consumidores da cidade de Natal. Para implementar o estudo, foi abordado no referencial teórico, sob a ótica de vários autores, o significado de Sistema de Informação, os vários elementos que o compõem e o significado do comércio eletrônico na atualidade. A pesquisa realizada foi de natureza descritiva envolvendo a coleta de dados primários através de entrevistas informais baseada em formulários previamente elaborados. A natureza da pesquisa é de caráter exploratório, pois o tema comércio eletrônico, considerando a prática da atividade Logística, é relativamente novo, onde poucos estudos levantam as problemáticas que podem surgir nessa área. Os resultados obtidos são abordados sob três aspectos, a saber: descrição das atividades desenvolvidas pela **Americanas.com**, considerando a realidade logística da empresa; detalhamento do comércio eletrônico propriamente dito, no que diz respeito a realização da compra; e análises conclusivas obtidas a partir do levantamento de dados realizado.

Palavras-chave: Americanas.com. Logística. Sistema de Informação. Comércio eletrônico.

ABSTRACT

This academic work is to do a study who alerts to several points, strong or weak, of the **Americanas.com** enterprise, about the Logistics of sending products bought in its home page by Natal's City consumers. To implement this study, on board in the theoretical referential the meaning of the Information System, by the point of view from many authors, the several elements who composites it and the meaning of the electronic commerce, actually. The made research was descriptive, involving the collect of primary data by informal interviews based on pre-concept forms. The research's nature is of exploring character, thinking about the new practice of the Logistics' activity theme at the electronic commerce, where few studies talk about the problematic who can born in this area. The obtained results are boarded in three aspects, to know: description of the activities developed for the **Americanas.com**, considering the logistic reality of the company; detailing of the electronic commerce properly, in that it relative to the accomplishment of the purchase; and gotten conclusive analyses from the data-collecting carried through.

Key words: Americanas.com. Logistic. Information System. Electronic commerce.

LISTA DE SIGLAS

CAC	Central de Atendimento ao Cliente
CE	Comércio Eletrônico
CEP	Código de Endereçamento Postal
CRM	Gerenciamento do Relacionamento com Clientes
EMBRATEL	Empresa Brasileira de Telecomunicações S/A
ERP	Planejamento de Recursos Empresariais
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
RNP	Rede Nacional de Pesquisa
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SI	Sistemas de Informação
SIE	Sistemas de Informação ao Executivo
SIG	Sistemas de Informações Gerenciais
SPT	Sistemas de Processamento de Transações
SSD	Sistemas de Suporte de Decisões
SSE	Sistemas de Suporte Executivo
TI	Tecnologia de Informação
VPN	Rede Virtual Privada

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dados e Informação.....	22
Figura 2: Transformação dos dados em informação.....	24
Figura 3: Funções de um Sistema de Informação.....	26
Figura 4: Tipos de SPT.....	29
Figura 5: Sistemas de Informação Gerencial.....	31
Figura 6: Sistemas de Suporte à Decisão.....	33
Figura 7: Sistema de Suporte Executivo.....	35
Figura 8: Níveis de Sistemas de Informação.....	36
Figura 9: Tecnologia de Informação.....	38
Figura 10: Sistemas de planejamentos de recursos empresariais.....	40
Figura 11: Gerenciamento das relações com clientes.....	42
Figura 12: <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).....	43
Figura 13: Sistemas de pagamento no CE.....	46
Figura 14: Arquitetura de uma Intranet.....	47
Figura 15: Arquitetura de Extranet.....	48
Figura 16: Desintermediação na cadeia de suprimento B2C.....	51
Figura 17: Tipos de e-Commerce B2B.....	52
Figura 18: As dimensões do CE.....	56
Figura 19: Serviços de entrega sob pedido.....	58
Figura 20: Empresa digital emergente.....	67
Figura 21: Evolução do faturamento do CE.....	70
Figura 22: Tela de acesso ao site da Americanas.com	71
Figura 23: Optando por um produto.....	72

Figura 24: Tela de opção de escolha de listas.....	73
Figura 25: Tela de opção para lista de casamento.....	74
Figura 26: Tela de indicação de amigos.....	75
Figura 27: Características do produto a ser comprado.....	76
Figura 28: Fechamento da compra.....	77
Figura 29: Confirmação do CEP.....	78
Figura 30: Confirmação do tempo de entrega.....	78
Figura 31: Tela de acesso a partir do CEP.....	79
Figura 32: Compra internacional.....	80
Figura 33: Condições de compra internacional.....	81
Figura 34: Conclusão da compra.....	82
Figura 35: Quiosque com terminais da Americanas.com	86
Figura 36: A longa jornada até o consumidor.....	88
Figura 37: Classe social predominante no CE.....	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	14
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 JUSTIFICATIVA	17
1.4.1 Quanto à importância	17
1.4.2 Quanto à oportunidade	18
1.4.3 Quanto à viabilidade	18
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
1.5.1 Tipo de pesquisa	19
1.5.2 Universo e amostra	19
1.5.3 Técnica de coleta de dados	20
1.5.4 Técnica de tratamento de dados	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 DADOS: ELEMENTO BÁSICO	21
2.2 INFORMAÇÃO: ELEMENTO CHAVE PARA A TOMADA DE DECISÃO	23
2.3 SI: INCORPORANDO VANTAGEM COMPETITIVA	25
2.3.1 Classificação dos Níveis de Sistemas de Informação	27
2.3.1.1 <i>Sistemas de Nível Operacional</i>	27
2.3.1.2 <i>Sistemas de Nível Gerencial</i>	30
2.3.1.3 <i>Sistemas de Nível Estratégico</i>	34
2.4 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO: UM FATOR DE ALAVANCAGEM	37
2.5 ERP: UM SISTEMA GERENCIAL	39
2.6 CRM: O CONHECIMENTO DO CLIENTE E SEU PERFIL	41
2.7 CE: MODELO DE NEGÓCIO FUNCIONAL	44
2.7.1 O B2B e o B2C	47
2.7.2 Tendências do e-Business no Brasil e no mundo	53
2.8 A LOGÍSTICA EMPRESARIAL	59
2.8.1 Atividades fundamentais da Logística	61
2.8.2 A Logística Integrada: Supply Chain	63
2.9 A EMPRESA AMERICANAS.COM	65
3 RESULTADOS DO TRABALHO	69
3.1 DESCRIÇÃO DA LOGÍSTICA DA AMERICANAS.COM	69
3.1.1 A atuação da Americanas.com	71
3.1.2 O quiosque de venda: o CE mais perto do consumidor	83
3.1.3 O transporte da mercadoria	85
3.1.4 O público alvo do CE	89
3.1.5 Concorrência	89
3.1.6 Fidelização do cliente	90
3.1.7 Pontos a serem levantados	90
4 CONCLUSÃO	93
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a informática revolucionou a vida humana em todos os planos. Com o acelerado progresso obtido, tanto no campo da tecnologia dos computadores, quanto no da programação, a informática deixou de ser uma área reservada a especialistas e se infiltrou cada vez mais na vida das pessoas, permitindo-lhes o acesso cada vez maior à informação.

Nesse sentido, nos últimos dez anos tem havido um avanço admirável na disseminação e popularização da Internet, e, como implicação, o aparecimento das chamadas “lojas virtuais” para o comércio pela grande rede, além de “*home banking*” que possibilitam transações bancárias através de senha de conhecimento apenas da pessoa autorizada.

Existem, também, diversos serviços de notícias, informações econômicas etc. Esses serviços oferecem comodidade, economia, presteza e dinamismo com relação a tarefas outrora cansativas e demoradas. Essa democratização da informação determinou a concepção da expressão “era da informação” para denominar as décadas pós 1990.

Neste contexto, a empresa **Americanas.com**, como empresa empreendedora e com visão de futuro, instalou-se com sua loja virtual na Internet e fixou-se no cenário nacional como uma das mais profícuas no ramo de varejo. Assim, pergunta-se: como acontece a sua Logística, no sentido de poder garantir a entrega aos clientes no menor intervalo de tempo possível? Este questionamento originou esse estudo, que será apresentado posteriormente.

Em linhas gerais, este trabalho apresenta: caracterização da pesquisa, descrevendo como o estudo foi desenvolvido; situação problemática, contextualizando os aspectos críticos que foram considerados no levantamento de dados; objetivos, destacando a pretensão geral e os pontos específicos que foram seguidos; justificativa, delineando a importância, oportunidade e viabilidade da pesquisa; procedimentos metodológicos, englobando o tipo de pesquisa, público alvo e técnicas de coleta e tratamento de dados; referencial teórico, abordando uma pesquisa centrada nos Sistemas de Informação, mas com direcionamento para o Comércio Eletrônico; e, por fim, os resultados obtidos propriamente ditos, a partir do diagnóstico situacional, análise dos dados e recomendações.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A **Americanas.com Comércio Eletrônico**, segundo dados colhidos em seu site (2005), cuja primeira venda foi efetuada em novembro de 1999, é uma Sociedade Anônima com sede localizada no Rio de Janeiro. A empresa é direcionada ao comércio varejista, através da Internet, telefone, catálogo, televisão e outros canais de venda e serviços.

A **Americanas.com** pertence ao mesmo conglomerado econômico das Lojas Americanas, que possui mais de 100 lojas distribuídas em todo o território nacional, com mais um canal de relacionamento com seus clientes, além do site e de sua Central de Atendimento ao Cliente (CAC), que passam a ser visualizados como fatores que acrescentam vantagem competitiva face aos desejos e necessidades dos consumidores, sobretudo quando o fator tempo é destacado: garantir o acesso aos produtos 24 horas por dia.

Após 02 anos de sua fundação, a **Americanas.com** galgou o lugar de líder em vendas e rentabilidade no setor de varejo eletrônico no território brasileiro. No momento atual, a empresa é procurada por cerca de 04 milhões de consumidores e mais de 9.000 empresas, com, aproximadamente, 110 mil produtos, sendo reconhecida como uma das empresas mais importantes do Brasil no ramo de varejo. Mas como efetivamente ela funciona?

Desde a sua concepção, a empresa adotou uma estratégia inovadora, desenvolvendo uma operacional plataforma de comércio eletrônico (CE) exclusiva, além de um sistema próprio de Logística para entrega dos produtos no prazo de 48 a 72 horas em todo o Brasil e, de acordo com comentários expostos no site da **Americanas.com**, realizados pelos próprios clientes, este fato é verdadeiro. Mas como efetivamente ocorre a Logística diante da prática do CE? Como se comporta o tempo de atendimento aos pedidos realizados? Quais os produtos mais comercializados através do canal virtual? Que possíveis barreiras poderiam surgir diante desse tipo de transação comercial?

Por fim, estes questionamentos, além de outros que se apresentam no Apêndice A, deram origem a esse estudo. Assim, para validar a pesquisa, foi realizado contato junto às Lojas Americanas, que permitiu a coleta de dados em um

ponto de venda virtual localizado em seu estabelecimento localizado no Shopping Midway Mall.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Uma das revoluções mais significativas da vida cotidiana do homem, ao chegar ao terceiro milênio, é a movimentação em direção à sociedade baseada na Internet.

Turban; King (2004), destacam dados bastante interessantes: em janeiro de 2002, segundo o Departamento de Comércio dos Estados Unidos, mais de 55% dos norte-americanos navegavam pela Internet, sendo que mais de 60% das pessoas entre 05 e 17 anos de idade navegavam-na com regularidade. Esse fato, de acordo com pesquisas, tende a crescer em proporções cada vez maiores, não só nos Estados Unidos, mas em outros países, também. Mudanças nesse setor estão ocorrendo e outras virão, sendo que uma das mais notórias é o modo como se gerencia negócios.

Segundo dados colhidos por Bogo (2005), no Brasil a história da Internet começou em meados de 1991 com a Rede Nacional de Pesquisa (RNP), com uma operação acadêmica subordinada ao Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT). Em 1994, a Empresa Brasileira de Telecomunicações (EMBRATEL) lançou o serviço experimental com intuito de conhecer melhor a Internet. A exploração comercial da população brasileira aconteceu somente em 1995, por meio da abertura ao setor privado da Internet.

Nos dias de hoje, a Internet está tendo um crescimento exponencial em número de redes, bem como em outros componentes. Outro fator primordial no recente crescimento da Internet é a disponibilidade nos serviços de diretório, indexação e pesquisa que ajudam os usuários a descobrir as informações de que precisam. A maioria destes serviços surgiu em função dos esforços de pesquisa das universidades e evoluíram para o surgimento do CE, que é o modo de se fazer negociações por meio de redes de computadores, como a Internet, por exemplo.

Em linhas gerais, trata-se do sistema de compra e/ou venda eletrônica de bens, informações e serviços. Entretanto, este conceito sofreu uma expansão,

abrangendo a comunicação, a colaboração e a verificação de informações. Assim, pode-se visualizar o negócio eletrônico (e-Business), o marketing eletrônico (e-Marketing), o governo eletrônico (e-Government), aprendizagem à distância (e-Learning) entre outros.

No relato de Turban; King (2004), o CE originou uma “nova ordem industrial”, trazendo consigo oportunidades e riscos a quem o pratica. Diante do exposto, é adequado enfatizar que, atualmente, atravessa uma fase de amadurecimento, em que a admiração por novas técnicas e conceitos, é cercada de cuidados com a prática e a estratégia adequadas. Mas, por que tal pensamento?

Na verdade, as mudanças foram intensas: o consumidor, até então, realizava suas compras tendo o contato físico com o produto, tomando-se o responsável pelo transporte do item. A concorrência acontecia muito timidamente. Diante do novo cenário, o mercado passou a não ter tantas fronteiras: em questão de segundos, podem-se realizar pesquisas de preços em várias empresas, localizadas em pontos remotos. Assim, a Logística para garantir a entrega dos produtos passou a ser vista como um diferencial. Mas será que, na prática, tem-se toda essa agilidade?

Com base nesse pensamento, fez-se oportuno investigar como Logística é estruturada visando à prática do CE. Logo, segundo a realidade brasileira, tem-se o site **Americanas.com** que desponta como um dos mais requisitados. Dessa maneira, a empresa foi eleita para se proceder ao levantamento de dados, que teve como público alvo os usuários do quiosque virtual da **Americanas.com**, localizado no Midway Mall, considerando os colaboradores que estão diretamente responsáveis por esse ponto de venda.

1.3 OBJETIVOS

Esta etapa do projeto apresenta os objetivos pretendidos. Inicialmente, será retratada a pretensão geral buscada e, em seguida, os pontos específicos que se fizeram necessários.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a Logística desenvolvida pela **Americanas.com** na prática do CE.

1.3.2 Objetivos específicos

Para conseguir atingir o objetivo geral delineado, será necessário:

- Levantar aspectos característicos da Logística desenvolvida pela **Americanas.com**;
- Identificar pontos fortes e fracos na atuação da Logística;
- Analisar aspectos que poderão contribuir para a otimização da Logística no CE.

1.4 JUSTIFICATIVA

A seguir, ter-se-á a importância, oportunidade e viabilidade do projeto desenvolvido.

1.4.1 Quanto à importância

Este trabalho, que apresenta um caráter exploratório, face o tema ainda ser considerado emergente no cenário empresarial, proporcionou uma importância significativa, visto que possibilitou o levantamento de dados junto a uma empresa que se destaca na prática do CE. Permitiu o desenvolvimento de análises acerca de como a Logística acontece, tornando possível aos gestores direcionar caminhos visando estruturar seu planejamento, considerando prováveis ocorrências, admitindo, assim, a consolidação dessa prática de CE.

1.4.2 Quanto à oportunidade

O momento torna-se oportuno para o desenvolvimento da pesquisa, considerando que o CE é um tema emergente, assim como a tecnologia é um elemento que está cada vez mais presente na vida da população. Logo, as análises possibilitarão a identificação de aspectos que devem ser considerados no planejamento logístico, como forma de tornar mais sólida a atuação da Internet na comercialização dos produtos.

1.4.3 Quanto à viabilidade

Considerando que o estudo abordou um levantamento de dados junto ao ponto de venda virtual localizado no Shopping Midway Mall, pode-se dizer que o trabalho foi viável. Por outro lado, considerando que as recomendações estão concentradas nas análises acerca da Logística, os custos foram inexistentes.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, será descrita a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, dando ênfase ao tipo, o universo/amostra e processo de coleta e tratamento de dados.

Hegenberg, citado por Lakatos; Marconi (1991, p. 39), afirma que método é o "caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado".

1.5.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa realizada foi de natureza descritiva e exploratória.

Foi descritiva por ter envolvido a coleta de dados primários, a partir de entrevistas informais, baseadas em um roteiro previamente elaborado (Apêndice A), realizado junto aos funcionários responsáveis pela venda virtual da **Americanas.com**, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição da problemática. Para tanto, se fez necessária a observação, o registro, a análise e a correlação de fatos e fenômenos válidos, objetivando resultados úteis e fidedignos.

Constitui-se em uma pesquisa exploratória, pois o tema CE, considerando a prática da atividade Logística, é relativamente novo, onde poucos estudos levantam as problemáticas que podem surgir diante dessa área, bem como as soluções que podem ser incorporadas à transação, objetivando garantir a entrega no menor prazo possível, mas garantindo a qualidade no serviço prestado, em termos de integridade do produto e segurança na troca de informação e no próprio deslocamento do produto.

1.5.2 Universo e amostra

Para Oliveira (apud Marcondi, 2000), universo ou população é um conjunto de seres animados que, pelo menos, apresenta uma característica comum.

Entende-se por universo, o conglomerado de pessoas portadoras de, pelo menos, uma característica em comum aos demais.

Para Sâmara; Barros (2002, p. 75) amostra “é uma parte de um universo, ou população, com as mesmas características destes”.

Desse modo, amostra representa uma parcela ou porção convenientemente selecionada do universo.

Portanto, o universo desta pesquisa foi composto pelos colaboradores responsáveis pela prática do CE nas Lojas Americanas, a partir do quiosque localizado no Shopping Midway Mall.

1.5.3 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas aos colaboradores da empresa **Americanas.com**, nas dependências do Shopping Midway Mall, mediante um roteiro de questões previamente elaboradas, que abrangeram perguntas direcionadas a caracterização da atuação da Logística.

Pode-se dizer também que se teve uma análise do CE, a partir do próprio site da **Americanas.com**, de maneira a visualizar o caminho percorrido pelo consumidor para efetuar o pedido de compra. Isto permitiu entender as condições de compra estabelecidas, em termos de prazos de entrega, além dos produtos disponibilizados, permitindo, inclusive, questionar alguns detalhes mais específicos junto aos colaboradores da empresa, o que será relatado na parte referente à análise dos dados coletados.

1.5.4 Técnica de tratamento de dados

Os dados coletados foram analisados e, para se poder determinar os aspectos críticos relacionados à prática da Logística, foram considerados fatores concernentes à Logística Empresarial e os SI, apresentados no referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção destina-se a definir, sob a ótica de vários autores, o significado de Sistemas de Informação (SI), que estão presentes em quase todos os momentos da vida das pessoas. Elas os utilizam em caixas automáticos dos bancos, em leituras de códigos de barra em lojas, em telas sensíveis ao toque digital, em compras utilizando a Internet e em outras atividades diárias. Um SI bem diferenciado em uma empresa facilita a comunicação e, em consequência, o atendimento ao consumidor. Estes sistemas, continuamente, intervêm na maneira de as organizações guiarem seus negócios, haja vista que a informação por si só já tem seu valor.

Portanto, os SI estão transformando a vida das pessoas na sociedade e nas empresas e, para que esse processo tenha pleno êxito, é necessário saber, que são subsidiados por dois componentes importantes: os dados e a informação.

2.1 DADOS: ELEMENTO BÁSICO

Os dados constituem o elemento mais básico, quando se referencia os SI. Logo, para poder melhor compreender seu conceito, têm-se as abordagens, segundo alguns autores.

Conforme Stair; Reynolds (2002, p. 4), dados são “fatos não trabalhados”.

Dados são fatos que, por si só, não constituem um conhecimento completo: precisam ser trabalhados para poderem adquirir um sentido, uma utilidade.

Na visão de Laudon; Laudon (2001, p. 4), dados “são sucessões de fatos brutos que representam eventos [...] antes de serem organizados e armazenados de uma forma que as pessoas podem entender e usar”.

Os dados são como uma pedra bruta que precisa ser lapidada para a obtenção de uma jóia a ser usada ou admirada, ou seja, dados precisam ser organizados para que se possa a eles agregar algum valor, de maneira a contribuir significativamente, no processo decisório.

De modo similar, para Oliveira (2000, p. 167), "dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação".

O dado é um fato que, isolado, não constitui uma informação perfeita. Isto torna necessário um adequado levantamento das necessidades, no intuito de poder definir processos oportunos, o que irá otimizar a tomada de decisão.

Para Santos (2000, p. 110), "dado é a matéria-prima para elaboração da *informação*".

Dessa forma, o dado é a matéria-prima que serve para prover a informação e sem a qual não há qualquer tipo de conhecimento.

Na afirmação de Melo (2002, p. 30), "dado é a expressão lógica de um fato isolado".

Em outras palavras, dado, é a representação coerente de um fato avulso. Logo, é fundamental conhecer os objetivos organizacionais, a sua estrutura e como acontece a troca de informação, pois a empresa deve ser vista como um sistema.

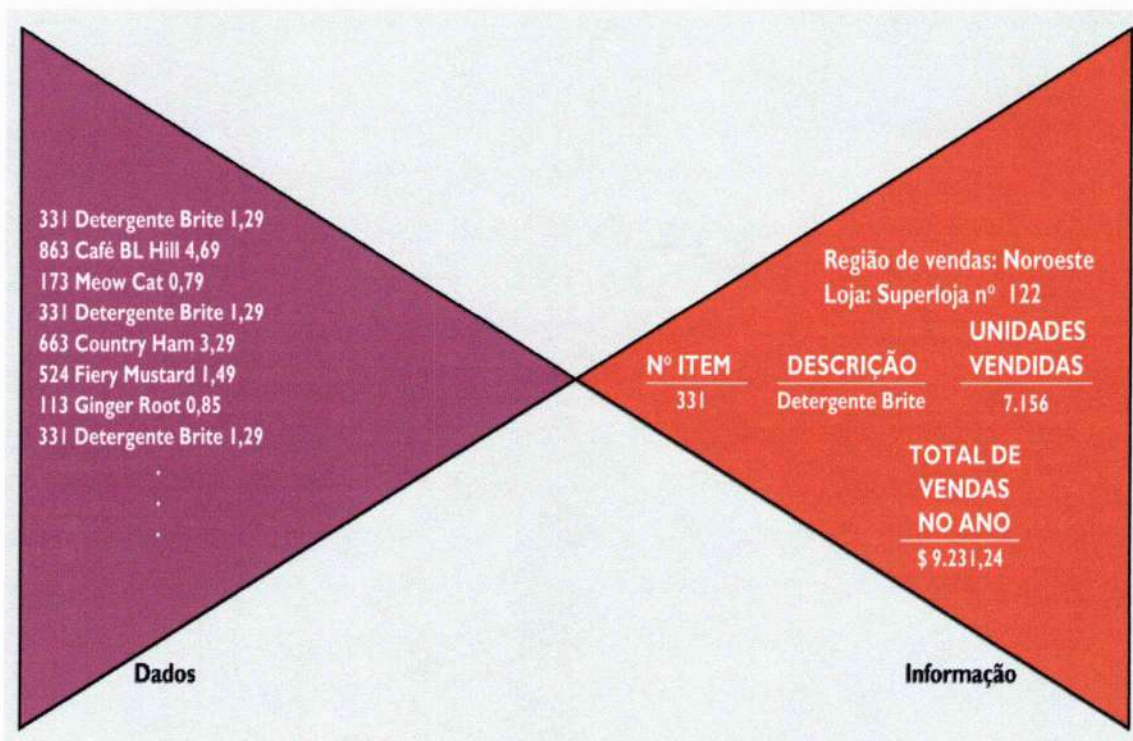


Figura 1: Dados e Informação

Fonte: Laudon; Laudon (2005).

Assim sendo, pode-se observar na figura 1, que dados são fatos que, para terem sentido completo, precisam estar agrupados de forma a produzir uma informação útil.

2.2 INFORMAÇÃO: ELEMENTO CHAVE PARA A TOMADA DE DECISÃO.

Para definição de informação, torna-se necessário que sejam considerados alguns conceitos, para melhor entendimento do termo em questão.

Sob a ótica de Santos (2000, p. 110), “*informação* (grifo do autor) é o significado atribuído aos dados valendo-se de símbolos convencionais utilizados para representá-los”.

Nesse enfoque, informação é o agrupamento de símbolos devidamente convencionados, de modo a gerar uma representação lógica. É algo que adquire valor, ou seja, sentido.

Segundo Oliveira (2000, p. 167), “informação é o dado trabalhado”.

Para que se obtenha informação é preciso que o dado esteja agrupado para obtenção desse objetivo. Logo, a aplicabilidade, ou seja, a finalidade de uso deve ser devidamente conhecida.

No pensamento de Laudon; Laudon (2001, p. 4), “informação significa que os dados foram moldados de uma forma que é significativa e útil para os seres humanos”.

Isso permite afirmar que os dados devem ter significado e prestar alguma utilidade ao entendimento humano para que sejam considerados como informação. Quanto maior o nível de processamento incorporado, maior será a complexidade da informação gerada. Entretanto, é fundamental a avaliação das reais necessidades, pois elas diferem de organização para organização, de pessoas para pessoas.

Para Stair; Reynolds (2002, p. 4), “informação é uma coleção de fatos organizados de modo que adquirem um valor adicional além do valor dos próprios fatos”.

Portanto, a informação é um conjunto de dados “aparelhados” que acrescentam um valor novo aos fatos existentes. Quanto mais preciso for o levantamento de necessidades, maior será a utilidade da informação originada.

Na visão de Turban; Rainer; Potter (2004, p. 63), “informação é todo conjunto de dados organizados de forma a terem sentido e valor para seu destinatário”.

Sob esse ponto específico, observa-se que os dados processados têm maior valor que aqueles que são meramente resgatados de um determinado banco de dados. O grande desafio consiste em saber definir os processos que se fazem necessários, além do destino da informação.

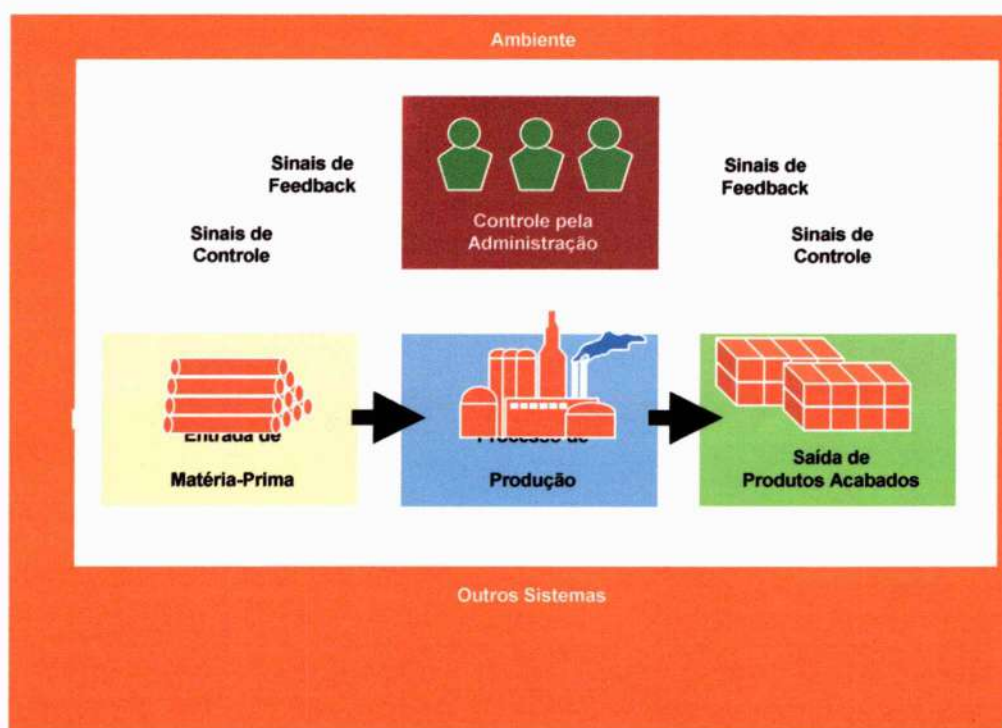


Figura 2: Transformação dos dados em informação

Fonte: O'Brien (2005).

Ilustrando a diferenciação entre dados e informação, considere a figura 2 em que se tem um ciclo produtivo, onde na sua entrada situa-se a matéria-prima (dados), que recebem uma transformação (processamento), para ser originado o produto acabado (informação). É oportuno destacar que existe um controle exercido, ou seja, o feedback, que poderá ser ativado diante de distorções obtidas, considerando o que se era desejado. Por outro lado, uma mesma matéria-prima poderá originar diferentes saídas: o elemento que determina toda essa variação consiste no processo.

Os conceitos de dados e informação foram amplamente tratados, pois são componentes imprescindíveis para a definição dos SI, que passam a ser visualizados como fonte de vantagem competitiva.

2.3 SI: INCORPORANDO VANTAGEM COMPETITIVA.

Freqüentemente nota-se o comércio abrangendo a troca de informação, ao invés de envolver meramente as mercadorias tangíveis. Os sistemas estão, a cada dia mais, sendo utilizados para armazenar, transferir e criar informações. Eles estão sendo introduzidos pelos investidores para a tomada de decisões multimilionárias, pelas instituições bancárias no uso de transferência de bilhões de dólares em todo o mundo, bem como estão sendo utilizados pelos donos de fábricas para fazer pedidos de suprimentos e distribuição das mercadorias com menos chances de erros.

Os SI estão instalados em qualquer espaço dentro das organizações e, devido a esse grande número, torna-se difícil sua gerência. Mas o que seriam os SI?

Segundo Stair; Reynolds (2002, p. 12), "sistema de informação é um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam, manipulam e disseminam os dados e a informação e fornecem um mecanismo de feedback para atender a um objetivo".

Em razão disso, SI são processos em que seus subsistemas se integram, gerando uma informação que visa uma finalidade.

Para Turban; Rainer; Potter (2005, p. 40), "é um processo que coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações para uma finalidade específica".

É necessário que os dados, transformados em informações, sejam devidamente trabalhados para que sirvam a um objetivo.

Na observação de Rezende; Abreu (2001, p. 61), SI são um "conjunto de procedimentos e normas da empresa, estabelecendo uma estrutura formal".

Em outras palavras, SI são conjuntos de partes que se integram para atingir um resultado satisfatório.

Sob a ótica de Batista (2004, p. 19), é "todo e qualquer sistema que possui dados ou informações de entrada que tenham por fim gerar informações de saída para suprir determinadas necessidades".

Assim, qualquer sistema que contenha dados que visem processar e produzir uma saída de informações é considerado SI.

Convém ressaltar que para Melo (2001, p. 30), SI é "todo e qualquer sistema que tem informações como entrada visando gerar informações de saída".

A partir disso, verifica-se que os sistemas precisam de informações de entrada para que processem um conhecimento que satisfaça a uma necessidade específica.

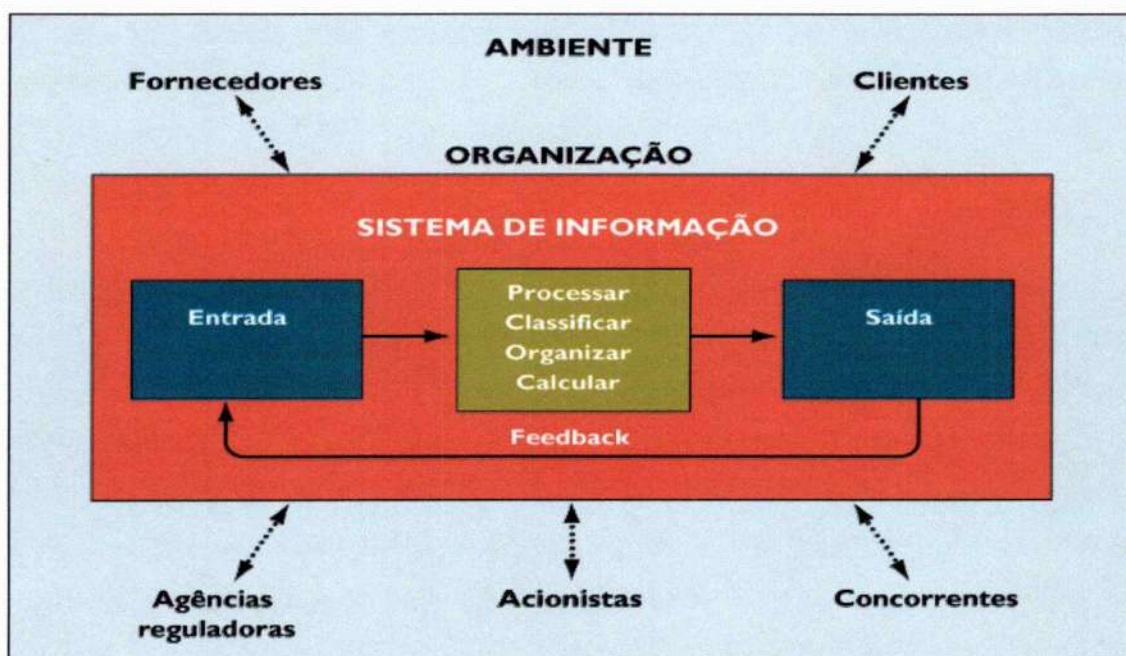


Figura 3: Funções de um Sistema de Informação

Fonte: Laudon; Laudon (2005).

Pode-se observar na figura 3, que os SI representam o instrumento básico que dá subsídio à tomada de decisão, visto que municia a informação de acordo com a necessidade de quem a utiliza, levando em consideração que, para decidir a respeito da resolução de um problema, é preciso distinguir e identificar os impactos que as decisões poderão ter na organização.

2.3.1 Classificação dos Níveis de Sistemas de Informação

Os SI devem ser classificados por grupos que tenham semelhantes características. As classificações desses grupos ajudam a identificar sistemas, fazer análises, planejar e integrar outros sistemas, bem como tomar decisões. Uma maneira de classificá-los é de acordo com o tipo de suporte que eles oferecem aos funcionários em cada nível organizacional.

Observa-se que, na prática, não há classificação rígida, proporcionando aos pesquisadores e às organizações determinar os sistemas de acordo com suas necessidades ou conveniências, verificando ainda que tipos de SI servem a níveis diversos da empresa.

Enfatiza-se, neste trabalho, a relação dos níveis hierárquicos nas empresas com a necessidade de informações: Sistema de Nível Operacional, Sistemas de Nível Gerencial e Sistemas de Nível Estratégico.

2.3.1.1 *Sistemas de Nível Operacional*

Os Sistemas de Nível Operacional auxiliam os gerentes operacionais a monitorar as atividades diárias da empresa.

Nota-se que os Sistemas de Nível Operacional são cadeias de procedimentos cotidianos que servem para processar transações recorrentes. Em outras palavras, o nível operacional de uma organização é subsidiado, rotineiramente, pelos Sistemas de Processamento de Transações.

Os Sistemas de Processamento de Transações (SPT) apresentam o principal suporte para que os gerentes operacionais possam desenvolver suas atividades.

Para tanto, na visão de Turban; Rainer; Potter (2005, p. 49), SPT é um “sistema de informação que oferece suporte à coleta, processamento e disseminação de dados a partir das transações de negócios básicas da organização”.

Torna-se evidente que SPT é um SI que serve como base para coletar, processar e divulgar os dados, partindo das negociações de uma empresa. Eles são considerados críticos para o sucesso de uma organização, pois apresentam suporte às suas operações básicas.

Na observação de Laudon; Laudon (2001, p. 31), eles verificam que “são os sistemas empresariais básicos que servem o nível operacional da organização”.

Os sistemas operacionais são responsáveis pela formação das bases de dados. Logo, apresentam uma vinculação com os demais níveis, sendo que o que os diferenciam é o grau de complexidade da informação gerada.

Laudon; Laudon (2001, p. 31) ainda complementam: SPT “é um sistema computadorizado que executa e registra as transações rotineiras diárias necessárias para a condução do negócio”.

Em outras palavras, os SPT são sistemas informatizados, que ajustam as atividades cotidianas de uma organização. Isto permite concluir que um grande volume de dados tende a ser processado, o que torna fundamental desenvolver uma análise voltada à realidade de cada organização.

Stair; Reynolds (2002, p. 16) percebem que SPT “é uma coleção organizada de pessoas, procedimentos, software, bancos de dados e dispositivos com a finalidade de registrar as transações empresariais realizadas”.

Nota-se que SPT envolve uma coletânea de elementos que contribuem para organizar as negociações de uma empresa e representam a aplicação dos conceitos de informação para suas transações de rotina.

Segundo Batista (2004, p. 23), esses tipos de sistemas “são [...] utilizados para realizar as tarefas rotineiras da empresa, essenciais para conduzir a organização”.

Na verdade, a função de SPT é manipular os dados básicos da empresa, armazenando-os de modo a serem disponibilizados para uso em suas atividades diárias.

Com base no relato de Rezende; Abreu (2001, p. 133), os SPT “contemplam o processamento de operações e transações rotineiras quotidianas, em seu detalhe, incluindo seus respectivos procedimentos”.

Os SPT, na realidade, controlam os dados importantes de operações e funções organizacionais para o funcionamento eficiente da empresa.

Toda empresa, mesmo as que funcionam em sistemas manuais, apresentam cinco categorias básicas de SPT, que são: vendas/marketing, fabricação/produção, finanças/contabilidade, recursos humanos e outros tipos que são únicos para indústrias específicas.

Torna-se evidente que os SPT são, comumente, tão importantes para a organização que, se chegar a não funcionar por algumas meras horas, pode levar uma empresa a sucumbir e, junto, provavelmente, todas as empresas que estiverem a ela vinculadas, também terão o mesmo fim.

	TIPOS DE SPT				
	Sistemas de vendas/marketing	Sistemas de fabricação/produção	Sistemas financeiros/de contabilidade	Sistemas de recursos humanos	Outros tipos (por exemplo, universidade)
Funções mais importantes do sistema	Gerenciamento de vendas	Programação	Orçamento	Registro de pessoal	Matrículas
	Pesquisa de mercado	Compras	Livro-razão	Benefícios	Registro de notas
	Promoção	Expedição/recebimento	Faturamento	Remuneração	Registro de cursos
	Atribuição de preço	Engenharia	Contabilidade de custo	Relações trabalhistas	Ex-alunos
Principais sistemas de aplicação	Novos produtos	Operações		Treinamento	
	Sistema de informação de pedidos	Sistemas de controle de maquinário	Livro-razão	Folha de pagamento	Sistema de registro
	Sistema de pesquisa de mercado	Sistemas de ordens de compra	Contas a receber/pagar	Histórico de funcionários	Sistema de histórico escolar
	Sistema de comissões sobre vendas	Sistemas de controle de qualidade	Sistema de gerenciamento de investimentos	Sistemas de benefícios	Sistema de controle acadêmico
				Sistemas de acompanhamento de carreira	Sistema de antigos alunos benfeitores

Figura 4: Tipos de SPT

Fonte: Laudon; Laudon (2005).

Os gestores necessitam de SPT para acompanhar a posição, tanto interna quanto externamente, do relacionamento com o meio em que sua empresa funciona, como se pode observar na figura 4.

Os SPT são os principais produtores de informação para outros sistemas, como por exemplo, os Sistemas de Nível Gerencial.

2.3.1.2 Sistemas de Nível Gerencial

Os Sistemas de Nível Gerencial ou Tático são sistemas que fornecem uma coletânea de relatórios resumidos sobre as necessidades gerenciais da empresa e que são usados para subsidiar o planejamento operacional no processo da tomada de decisão.

No nível gerencial, a organização possui dois tipos de SI: os Sistemas de Informação Gerencial e os Sistemas de Suporte de Decisões.

Os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) permitem o uso de relatórios, consultas e visualização de banco de dados, incorporados a algum tipo de gerenciador.

Para tanto, na ótica de Stair; Reynolds (2002, p. 18), um SIG é uma “coleção organizada de pessoas, procedimentos, software, banco de dados e dispositivos que fornecem informações rotineiras aos gerentes e aos tomadores de decisão”.

Neste contexto, observa-se que os SIG compõem um conjunto de elementos que fornecem informações cotidianas aos gestores de um modo geral.

Segundo Turban; Rainer; Potter (2005, p. 49), esses SIG “são projetados para resumir dados e preparar relatórios para áreas funcionais...”.

Partindo desse princípio, nota-se que eles são planejados para sintetizarem dados e gerar relatos às áreas funcionais de uma empresa.

De acordo com Rezende; Abreu (2001, p. 131), esses SIG buscam “otimizar determinada área de resultado ou função empresarial e não a empresa inteira”.

Percebe-se que estes SIG estão direcionados a uma área específica da empresa e não à empresa como um todo.

Ficou evidenciado, ainda, que, para Laudon; Laudon (2001, p. 35), esses sistemas “dão suporte ao nível gerencial da empresa, proporcionando aos gerentes,

relatórios e, em alguns casos, acesso on-line para o desempenho atual e registros históricos da empresa”.

Em função do exposto, pode-se afirmar que os SIG subsidiam os gestores na produção de documentos e ainda permitem ingresso aos sistemas on-line para visualizar o comportamento passado e presente da firma.

Convém ressaltar que, para Batista (2004, p. 25), “esses sistemas oferecem um conjunto de relatórios resumidos sobre o desempenho da empresa, os quais são utilizados para a realimentação do planejamento operacional”.

Partindo dessa afirmativa, percebe-se que eles apresentam uma série de relatórios sintetizados acerca do desempenho da organização e que são utilizados para repor dados ao planejamento operacional.

Em linhas gerais, pode-se dizer que os SIG são conjuntos de procedimentos que disponibilizam ambientes indispensáveis à operação do processo decisório em qualquer empresa, mediante o processamento de dados disponíveis.

São sistemas que coletam, armazenam, recuperam e processam informações usadas ou desejadas por empresários na execução de suas funções organizacionais.

Os SIG são processos que transformam dados em informações que se tornam úteis à estrutura decisória empresarial e possibilitam o sustentáculo administrativo na otimização de resultados.

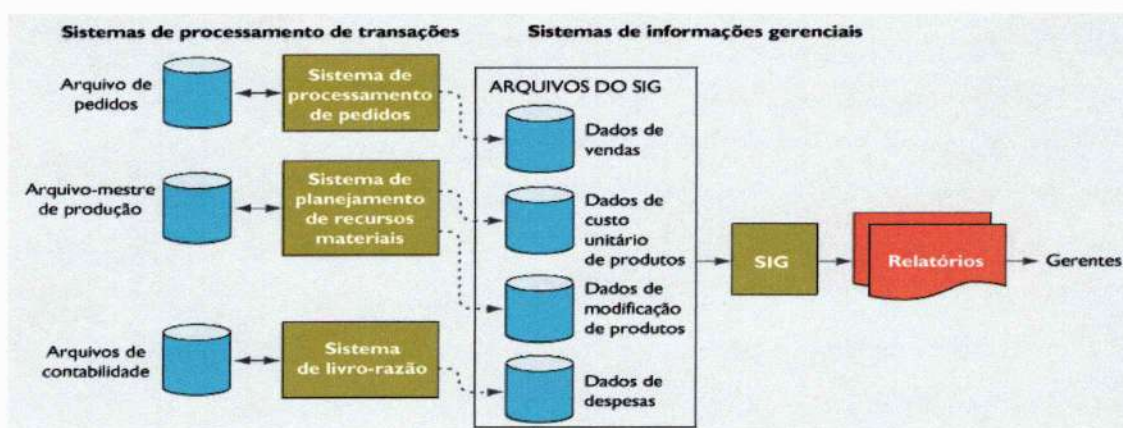


Figura 5: Sistemas de Informação Gerencial

Fonte: Laudon; Laudon (2005)

No sistema ilustrado na figura 5, três SPT fornecem dados resumidos de transações ao sistema de relatórios dos SIG no final de um período de tempo determinado. Os gerentes têm acesso aos dados organizacionais por meio dos SIG, que disponibilizam os relatórios adequados.

Geralmente, servem aos gestores que se interessam por resultados semanais, mensais e, ainda, anuais, mas não resultados diários. Mas, para o perfeito funcionamento dos Sistemas de Nível Gerencial, é necessária, além dos SIG, a colaboração dos Sistemas de Suporte de Decisões.

Os Sistemas de Suporte de Decisões (SSD) vão além dos SIG tradicionais, porque podem auxiliar na dissolução de problemas complexos não suportados por eles.

Partindo desse pressuposto, Mañas (2002, p. 66) demonstra que os SSD “existem para auxiliar processos decisórios e podem ter uma assistemática frequência de processamento”.

Como foi visto, esses sistemas ajudam na tomada de decisão em um assíduo, mas não sistêmico processamento de informações.

Segundo Stair; Reynolds (2002, p. 19), “(SSD) é uma coleção organizada de pessoas, procedimentos, software, bancos de dados e dispositivos usados para dar suporte a um problema específico na tomada de decisão”.

Os SSD apresentam um conjunto de elementos integrantes, estando centrado no nível decisório.

Assim, Stair; Reynolds (2002, p. 19) ainda complementam que seu foco “incide sobre a eficácia de tomada da decisão”.

Na verdade, os SSD são conjuntos de elementos utilizados, convenientemente, para dar base a uma dada dificuldade na tomada de decisão, ou seja, o enfoque de SSD está em serem eficazes em qualquer aspecto que envolva uma tomada de decisão.

Para Batista (2004, p. 25), SSD são “os sistemas que possuem interatividade com as ações do usuário, oferecendo dados e modelos para a solução de problemas semi-estruturados e focando a tomada de decisões”.

Neste caso, SSD são sistemas que interagem com as atividades de quem os utiliza, proporcionando dados e modelos para a resolução de problemas que visem à tomada de decisão.

De modo similar, Laudon; Laudon (2001, p. 34) notam que “os SSD ajudam os gerentes a tomarem decisões semi-estruturadas, únicas, ou rapidamente modificadas e não facilmente especificadas com antecipação”.

É oportuno enfatizar que os SSD auxiliam os gestores nas tomadas de decisão na solução de problemas não antecipados, previamente.

Para Turban; Rainer; Potter (2005, p. 371), esses tipos de sistemas têm como base focar “uma tarefa ou atividade organizacional envolvendo uma seqüência de operações e tomadores de decisão”.

Desse modo, os SSD direcionam seus focos de atuação em um conjunto de intervenções, que despontam como instrumentos unificados em um mundo de informações que possibilitam um parecer flexível de documentos, com vistas ao nível estratégico de uma empresa.

Enquanto os SIG apontam para o modo de “fazer as coisas certas”, os SSD auxiliam o gestor a “fazer a coisa certa” no momento oportuno.

Os SSD são planejados para que os gerentes possam trabalhar, diretamente, com eles, freqüentemente, trazendo informações externas, podendo-se fazer perguntas novas, incluir dados e trocar suposições.

Esses sistemas abordam dificuldades cujo método pode não ter sido totalmente definidos, para se chegar a uma resolução. Apesar dos SSD utilizarem informações internas buscadas de SPT e SIG, repetidas vezes recorrem a subsídios de fontes externas, tais como o valor atualizado de ações ou ainda, preços de concorrentes diretos e indiretos.

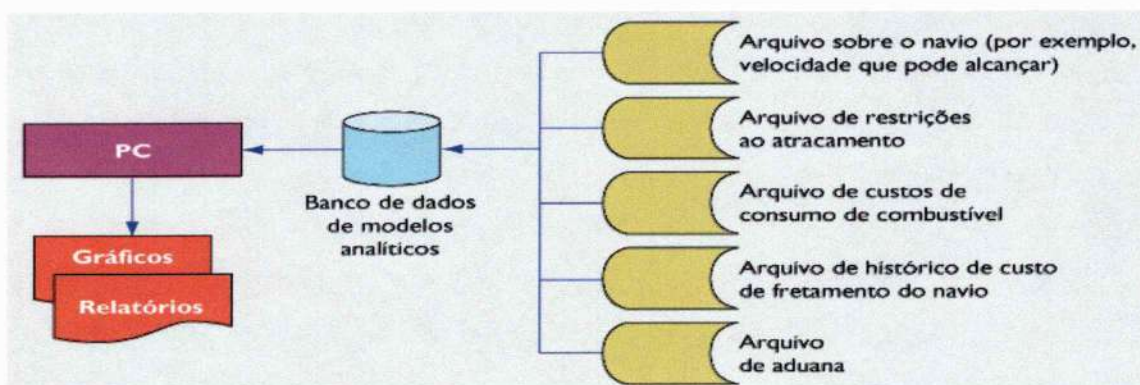


Figura 6: Sistemas de Suporte à Decisão

Fonte: Laudon; Laudon (2005).

Como se pode observar na figura 6, os SSD foram concebidos a partir de informações que, oriundas do banco de dados, possibilitam aos gestores uma melhor visualização da empresa.

Enfim, pelo seu projeto, é certo que os SSD têm maior poder de análise do que seus pares. Eles são planejados de maneira a que seus usuários trabalhem diretamente com eles, incluindo software de fácil interação.

2.3.1.3 *Sistemas de Nível Estratégico*

Os Sistemas de Nível Estratégico envolvem a alta administração, composta pelo presidente, diretores e sócios da organização.

Esses sistemas ajudam a administração sênior a atacar e focar contextos estratégicos e tendências de longo prazo, tanto na organização quanto no ambiente externo.

E, para tanto, é necessário que a alta administração, para ter sucesso na solução dos problemas da empresa, seja subsidiada por Sistemas de Suporte Executivo.

Os Sistemas de Suporte Executivo (SSE) ou Sistemas de Informação ao Executivo (SIE) ajudam os gerentes do alto escalão na tomada de decisão, pois em uma corporação, as decisões acontecem nesse nível, causando atitudes demoradas e, dificilmente, reversíveis.

Neste contexto, para Laudon; Laudon (2001, p. 36), os SSE focalizam “decisões não-estruturadas e criam um ambiente computadorizado e de comunicações generalizado, em vez de fornecerem qualquer aplicação fixa ou capacidade específica”.

Isso autoriza dizer que esses sistemas consolidam, filtram e controlam dados importantes, ressaltando a redução de tempo e demandando esforços para galgar informações úteis a alta gerência.

Para Turban; Rainer; Potter (2005, p. 371), esses sistemas são “uma tecnologia baseada em computador projetada em resposta às necessidades específicas dos executivos”.

É permitido dizer que esses SSE atendem de forma precisa às necessidades prementes dos executivos no fornecimento de informações atualizadas, permitindo ainda acesso aos detalhados relatórios da alta administração.

Como se pode observar na figura 7, este sistema reúne dados de diversas fontes internas e externas e os apresenta aos executivos num formato de fácil utilização.

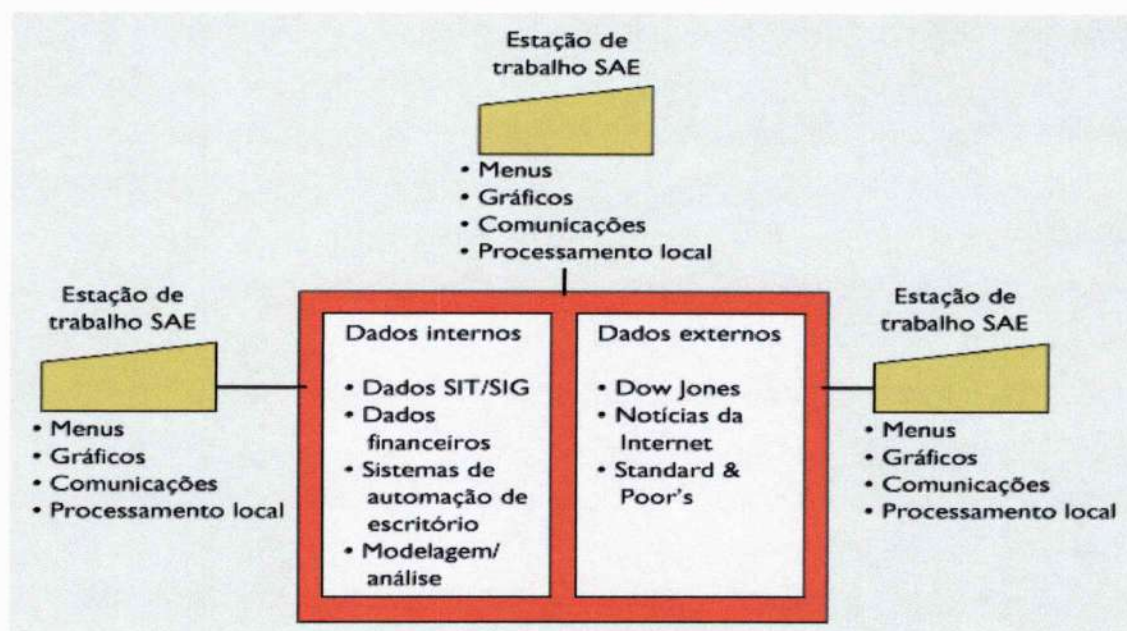


Figura 7: Sistema de Suporte Executivo

Fonte: Laudon; Laudon (2005).

No entender de Batista (2004, p. 26), os SSE "São sistemas que dão suporte ao desenvolvimento estratégico da empresa e ajudam a definir os objetivos a serem estabelecidos".

A partir disso, enfatiza-se que esses sistemas suportam o incremento estratégico da organização e colaboram na decisão dos fins a serem constituídos.

De acordo com Rezende; Abreu (2001, p. 135), esses sistemas "contemplam o processamento de grupos de dados das operações operacionais e transações gerenciais, transformando-os em informações estratégicas".

Fica demonstrado que os SSE se valem das informações dos outros sistemas para oferecer à alta gerência informações eficientes.

Por fim, para Stair; Reynolds (2002, p. 329), eles “indicam aspectos importantes da corporação, novas direções que a empresa deve seguir e ajudam executivos a monitorar o progresso da companhia”.

Portanto, os SSE são sistemas que auxiliam as empresas a fazerem novas e seguras investidas em rumos diferentes, bem como colaboram com as ações dos membros do conselho diretor de uma organização, levando-os a errarem menos em suas tomadas de decisão.

Considerando a disposição dos níveis de SI se faz oportuno apresentá-los de maneira ilustrativa, conforme figura 8.

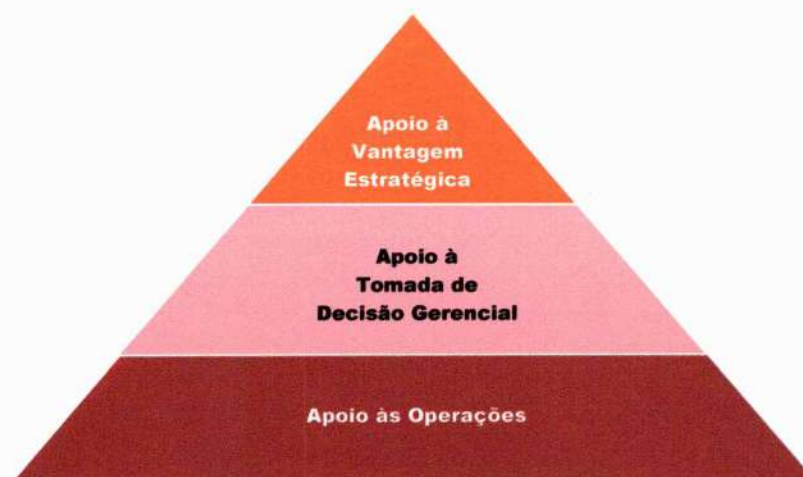


Figura 8: Níveis de Sistemas de Informação

Fonte: O'Brien (2005)

A representação dos níveis de SI acontece a partir de uma pirâmide, a qual expressa de maneira clara a hierarquia da informação. A base acumula os dados mais elementares, porém de extrema importância, pois representam o alicerce de todos os processos. A complexidade aumenta do nível operacional ao estratégico, todavia, existe uma interação muito intensa entre os níveis, demonstrando a integração das partes.

Com efeito, nas últimas décadas, observa-se que, em todos os empreendimentos, por menores que sejam, torna-se quase impossível uma empresa competitiva não ter sistemas informatizados. Os concorrentes globalizados e as inúmeras inovações levam as empresas a pensarem, de modo futurístico, seus modos de fazerem transações comerciais e, para atender aos diferentes aspectos e exigências de uma organização, modernamente, não se deve deixar para segundo plano a Tecnologia de Informação.

2.4 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO: UM FATOR DE ALAVANCAGEM

A grande função da Tecnologia de Informação (TI) é possibilitar às empresas, vantagens estratégicas ao facilitar a solução de problemas, fazendo crescer a produtividade e a qualidade, agregando valor ao atendimento ao cliente, melhorando a comunicação e a cooperação, bem como, facilitando a reengenharia do processo organizacional.

Para tanto, na ótica de Rezende; Abreu (2001, p. 76), a TI é conceituada como “recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação”.

Em linhas gerais, TI é responsável por encontrar, tecnologicamente, soluções computadorizadas para gerar e utilizar, eficientemente, as informações.

Na visão de Oliveira (2002, p. 223), a TI “manipula a informação, agregando valor (produtos e serviços), seja por meio de sua estocagem ou, principalmente, pela sua difusão”.

Fica patente que a TI é responsável por manejar os dados transformados em informação, acrescentando valor, tanto na guarda, quanto na transmissão desta.

Segundo Batista (2004, p. 59), “**Tecnologia de informação** (grifo do autor) é todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independentemente da maneira como é aplicada”.

É pertinente dizer que a TI é composta por mecanismos com competência para manipular os dados ou as informações de maneira sistematizada ou eventual, não importando o modo como é utilizada.

Para Laudon; Laudon (2001, p. 7), “Tecnologia de informação é uma das muitas ferramentas disponíveis para que os gerentes possam lidar com as mudanças”.

Sob este prisma, há de se convir que a TI é um dos instrumentos de que os administradores dispõem para trabalhar o desenvolvimento de uma empresa.

A exemplo de Stair; Reynolds (2002, p. 62), “Empregar a tecnologia de informação e aumentar a capacidade de processamento pode elevar a produtividade dos empregados, expandir oportunidades de negócios e permitir mais flexibilidade”.

Nesse sentido, observa-se que utilizar a TI, adequadamente, pode expandir a produção dos colaboradores, ampliando a possibilidade de transações na empresa.

As organizações, atualmente, podem utilizar as TI para cunhar uma infraestrutura capacitada para a coordenação de suas tarefas ou de seus departamentos.

Para tanto, a TI está reordenando o processo de gerenciamento destas empresas, equipando-as de novas e enérgicas soluções com a intenção de auxiliar os gestores no que diz respeito ao planejamento, organização, liderança e controle.



Figura 9: Tecnologia de Informação

Fonte: Laudon; Laudon (2005).

Como demonstra a figura 9, um relacionamento complexo de duas vias é mediado por vários fatores, sendo que decisões tomadas – ou não tomadas – não

são as menos importantes. Dentre outros fatores que intervêm no relacionamento estão a cultura organizacional, a burocracia, as políticas, os processos de negócios e o puro acaso.

No mundo moderno, já é possível que um administrador obtenha informações sobre a atuação de uma empresa em qualquer lugar do mundo, até de níveis específicos de transações, a qualquer momento.

As organizações estão numa situação tal, decorrente de sua dinâmica no ambiente empresarial em que operam, que inclusive nos vários aspectos e usos da TI, entende-se por essa evolução e suas tendências, a possibilidade de identificação de oportunidades e desafios que as instituições têm no novo cenário organizacional no que tange aos negócios na era informatizada.

A evidência está no ambiente externo e nas integrações interna e externa das organizações, sendo que no espaço interno, as empresas enfatizaram esse desenvolvimento através da TI com a exploração local em processos de negócio e em suas interações, alcançando os SI integrados para a gestão empresarial, denominado sistema de Planejamento de Recursos Empresariais.

2.5 ERP: UM SISTEMA GERENCIAL

A introdução de um sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) ou *Enterprise Resource Planning*, que é um rol de programas de computador que unificam diversas funções numa empresa para gerar operações mais eficientes em várias áreas, é difícil em qualquer parte do mundo, pois demanda muito tempo para sua instalação, é relativamente onerosa e não agrega os melhoramentos de redução de custos e competitividade prometidos. Mas em algumas empresas esse sistema funciona e muito bem.

Para tanto, Laudon; Laudon (2001, p. 16), observam que o sistema ERP “integra todas as facetas da empresa, inclusive planejamento, produção, vendas e finanças, de forma que elas podem ser coordenadas mais de perto compartilhando informação”.

O sistema ERP elenca os dados-chave e a comunicação entre as áreas da empresa de modo que as informações sejam escoadas fluentemente.

Segundo Stair; Reynolds (2002, p. 117), o sistema ERP denota “um conjunto de programas integrados que gerencia as operações vitais de uma empresa, uma corporação ou uma organização multinacional”.

Trata-se de um sistema que congrega programas interligados gerenciando mecanismos primordiais a uma firma ou instituição empresarial.

Na concepção de Turban; Rainer; Potter (2005, p. 303), o ERP é um “software que integra o planejamento, o gerenciamento e o uso de todos os recursos da empresa inteira”.

Em outras palavras, o sistema ERP unifica planejamento, administração e utilização de soluções de toda a organização, congregando vários sistemas e disponibilizando acessos aos processos.

No entendimento de Batista (2004, p. 115), o sistema ERP é o que denomina de “uma arquitetura de sistemas de informação que facilita o fluxo de informações entre todas as atividades da empresa, tais como as quatro principais atividades da organização: fabricação, Logística, finanças e recursos humanos”.

Essa arquitetura possibilita acessos flexíveis e direcionados para processo, podendo elevar ao máximo as atividades de produção, administração de inventário, controle financeiro e gerenciamento de recursos humanos, promovendo um perfeito relacionamento com o cliente.



Figura 10: Sistemas de planejamentos de recursos empresariais

Fonte: Laudon; Laudon (2005).

Como se pode ver na figura 10, sistemas integrados podem unificar todos os principais processos de negócios de uma empresa em um único software de sistema que permite que a informação deflua sem descontinuidade através da organização. Esses sistemas podem incluir transações com clientes e fornecedores.

Não obstante, para Oliveira (2002, p. 282), o ERP é um “conjunto de programas de computador que integra as diferentes funções da empresa para criar operações mais eficientes em áreas como montagem ou entrega de produtos”.

Em linhas gerais, entende-se o ERP como uma união de programas que visam unificar diversas funções empresariais com o intuito de criar intervenções competentes em diferentes áreas.

A unificação dessas funções empresariais deve ser parte integrante a todos os processos com os quais as organizações se relacionam com os clientes, sendo subsidiado também pelo Gerenciamento do Relacionamento com Clientes.

2.6 CRM: O CONHECIMENTO DO CLIENTE E SEU PERFIL

A base necessária para o Gerenciamento do Relacionamento com Clientes (CRM) ou *Customer Relationship Management* é congregada por processos, que devem prover novos modos de relacionamento com clientes; provimento e aquisição de informações; atendimento customizado dos clientes etc.

Nessa direção, Albertin (2002, p. 82) enfatiza que:

O gerenciamento do relacionamento com clientes [...] é a prática empresarial de gerenciar as formas de relacionamento com os clientes, tanto pessoas jurídicas como físicas, que contam com sistemas formados por várias tecnologias, todas com o objetivo de conhecer o cliente e seu perfil, atender melhor suas necessidades, incentivar maior volume de compras e ganhar sua fidelidade.

Assim, é importante entender que o CRM é a prática de gerenciar as diversas maneiras de relacionamento com a clientela, podendo contar com sistemas agregados por diversas tecnologias e tendo como meta o conhecimento do perfil desses clientes, dando-lhes atendimento diferenciado, estimulando-os a prática da compra e granjeando-lhes a fidelização aos seus produtos ou serviços.

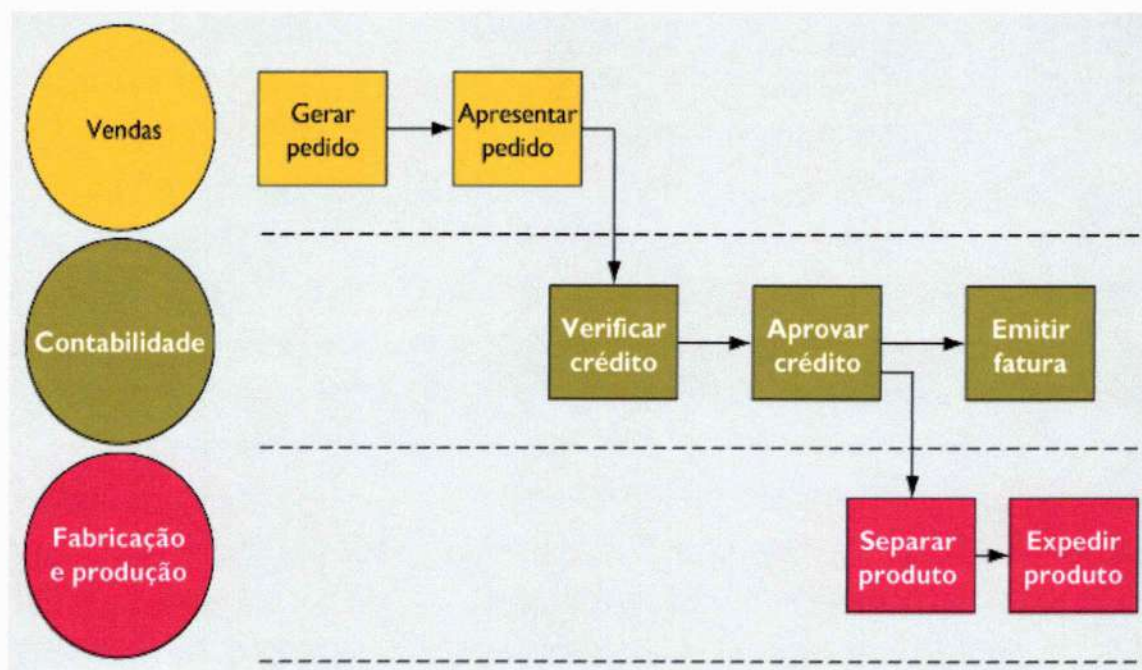


Figura 11: Gerenciamento das relações com clientes

Fonte: Laudon; Laudon (2005).

Como se observa na figura 11, gerar e processar um pedido é uma tarefa que requer várias etapas que envolvem atividades desempenhadas pelas funções de vendas, fabricação e produção de contabilidade.

Segundo Turban; Rainer; Potter (2005, p. 12) o CRM significa “*Um esforço de toda a empresa para adquirir e reter clientes, normalmente com o suporte da TI*” (grifo do autor).

A importância dos clientes levou as empresas a unirem todos os seus empenhos para que fossem adquiridos novos clientes, bem como a retenção destes, visto que estão mais exigentes e desejosos de produtos ou serviços diferenciados, com alta qualidade e preços baixos.

De modo similar, para Franco Junior (2005, p. 236), o CRM “visa, por meio do fortalecimento da relação com o cliente, acrescentar-lhe benefícios segundo a sua percepção de valor e [...] aumentar a rentabilidade da empresa”.

As empresas na nova economia visam não só fortalecer o relacionamento com cliente agregando valor aos produtos por eles adquiridos, mas querem garantir também, que fiquem satisfeitos a ponto de tornarem-se fiéis a essas empresas.

Cumprir frisar que para Kalakota; Robinson (2002, p. 168) “O *software* (grifo do autor) de CRM ajuda as organizações a melhor gerenciar o relacionamento com os clientes acompanhando as interações de clientes de todos os tipos”.

Em outras palavras, o CRM possibilita às empresas, uma melhor administração da relação com os clientes, concorrendo com uma interação consistente, segura e conveniente para eles.

Na visão de Turban; King (2004, p. 129), “O CRM reconhece que os clientes são o cerne de um negócio e que o sucesso da empresa depende de gerenciar efetivamente seu relacionamento com eles”.

Para isso, é necessário que o desenvolvimento de relacionamentos não temporários, esteja focado no cliente, visando agregar valor tanto para ele quanto para a empresa.

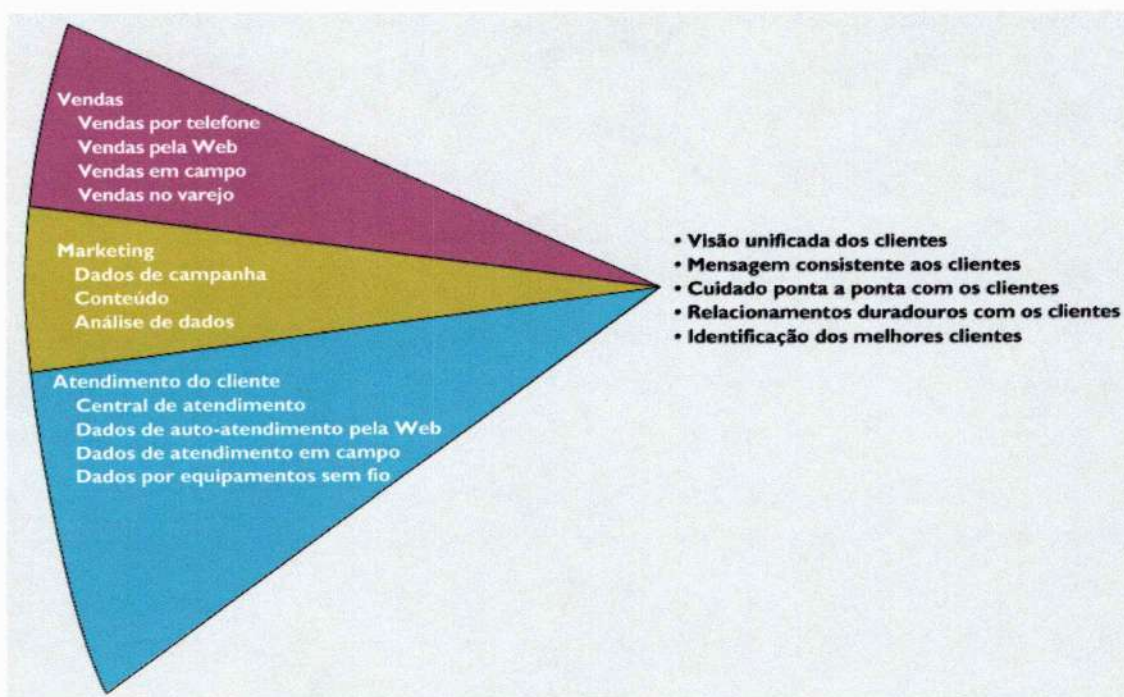


Figura 12: *Customer Relationship Management* (CRM)

Fonte: Laudon; Laudon (2005).

Como se pode verificar na figura 12, o gerenciamento das relações com clientes aplica tecnologia para vê-los sob uma perspectiva multifacetada. O CRM

um conjunto de aplicações integradas para abordar todos os aspectos do relacionamento com clientes, inclusive atendimento, vendas e marketing.

Empresas digitais sugerem inovadoras estruturas e métodos gerenciais. E, para a prática do comércio e os negócios eletrônicos com eficiência, as organizações carecem rever e/ou redefinir tecnologias de negócios completos e não, apenas, inserir técnicas novas em processos empresariais antigos.

Deve ser levada em consideração uma estrutura empresarial díspar, alteração na tradição organizacional, novo arcabouço de apoio para SI, métodos dessemelhantes para gerenciamento dos colaboradores e postos de processamento em rede e, quem sabe, uma tática empresarial diversa.

Em um sentido diferenciado das rotinas praticadas pelas organizações clássicas, demandas táticas para requerimento de pedidos, publicidade e atendimento ao cliente, são os fatores que fazem o diferencial na prática do CE.

2.7 CE: MODELO DE NEGÓCIO FUNCIONAL

As organizações, por muitos anos, utilizaram-se de sistemas proprietários para unificar informações de seus sistemas internos e para manterem informações com seus fornecedores, com seus parceiros comerciais e com seus clientes. Esses sistemas eram onerosos e estavam embasados em tecnologias que poucas empresas podiam ter.

Segundo Rezende; Abreu (2001), a Internet (ou Net) é uma rede capacitada a unificar todos os computadores do mundo e, o que a faz tão eficiente é sua linguagem, denominada de TCP/IP (Protocolo de Controle de Transferência/Protocolo Internet, em inglês).

Todos os computadores que compreendem e assimilam essa linguagem, estão capacitados a trocar informações entre si e em diversos tipos de equipamentos.

A grande vantagem que as organizações podem ter com esse tipo de sistema, é a que proporciona a expansão de seus mercados. A conexão da empresa on-line com o mundo tem um fator multiplicador de oportunidades, contatos e

informações a respeito de novas tecnologias a um custo ínfimo. Isso tende a ser determinante para as transações da organização.

Para tanto, uma das transformações mais marcantes na atualidade no mundo das transações comerciais é o ingresso do CE ou o chamado e-Business.

O impacto da prática do CE é tão importante para a empresa, que o não atendimento satisfatório à aquisição, compra, colaboração empresarial e entrega de serviços, é capaz de desestruturá-la inteira.

O CE ou e-Commerce está modificando todas os campos funcionais e suas tarefas mais importantes, bem como a competição, justificada pelo surgimento de novas organizações on-line, modelos inovadores de negócios e ainda pela grande quantidade de produtos e/ou serviços englobados por essa prática.

A prática do CE possibilita às empresas, a oportunidade de fazer negócios em qualquer lugar do mundo a um custo irrisório, aumentando assim, a fatia do mercado. E é nesse contexto que a prática do CE se insere, haja vista que pode suprir ou aumentar o alcance dos canais de distribuição existentes criando lojas virtuais para granjear e atender a clientes que, em outra situação talvez, não comprassem aquele produto naquela empresa, naquela cidade ou naquele país.

Para tanto, para Turban; Rainer; Potter (2005, p. 153), o CE significa "o processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços e informações via redes de computador, incluindo a Internet".

A exemplo do exposto, a prática do CE envolve transações comerciais, não só através da Internet, mas, também, pelas várias redes de computadores existentes.

Com efeito, para Laudon; Laudon (2001, p. 19), "é o processo de compra e venda eletrônicas de bens e serviços com transações empresariais computadorizadas usando a Internet, redes e outras tecnologias digitais".

Em outras palavras, os consumidores têm à sua disposição uma loja virtual onde podem escolher, do modo que lhes convier, os produtos que lhes agradarem.

Segundo Batista (2004, p. 98), CE é "qualquer forma de transação de negócios na qual as partes interagem eletronicamente em vez de efetuarem compras físicas ou contato físico direto".

A prática do CE é procedida de maneira que o consumidor não precise se deslocar para obter seus alvos de compra fisicamente, e sim por meio eletrônico.

Na visão de Stair; Reynolds (2002, p. 16), o “comércio eletrônico envolve qualquer transação empresarial executada eletronicamente entre partes...”.

Desse modo, a prática do CE é feita entre pessoa ou empresa que deseje esse tipo de negociação via rede eletrônica.

De acordo com Turban; King (2004, p. 3), o CE significa “o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores ou pela Internet”.

SISTEMA	DESCRIÇÃO
CARTÕES DE CRÉDITO	SITES SEGUROS CONSERVAM A INFORMAÇÃO
DINHEIRO DIGITAL	MOEDA DIGITAL USADA PARA MICROPAGAMENTOS
PEER-TO-PEER	ENVIAM DINHEIRO A SITES OU PESSOAS NÃO EQUIPADAS PARA ACEITAR CARTÃO DE CRÉDITO
CARTeira DIGITAL	LOJA ARMAZENA A INFORMAÇÃO SOBRE CARTÕES DE CRÉDITO
CHEQUE DIGITAL	CHEQUE COM ASSINATURA ELETRÔNICA CRIPTOGRAFADA
CARTÕES INTELIGENTES	MICROCHIP ARMAZENA DINHEIRO DIGITAL
PAGAMENTO ELETRÔNICO DE FATURAS	TRANSFERÊNCIA ELETRÔNICA DE FUNDOS

Figura 13: Sistemas de pagamento no CE

Fonte: Laudon; Laudon (2005).

Isso faz crer que, a prática do CE é realizada por meio eletrônicos, como se observa na figura 13, visando às transações comerciais de modo utilitário a ambas as partes envolvidas.

E para isso, é necessário que se perceba como essas transações são feitas através de Internet, Extranet, Intranets ou redes privadas e tem como suporte o business-to-business ou B2B.

2.7.1 O B2B e o B2C

A Internet - a rede mundial de comunicações – e seus recursos vêm causando o surgimento de empresas fundamentadas em informação e no conhecimento. Essas empresas aplicam metodologias para partilhar conhecimento a todo o capital intelectual da organização, que direta ou indiretamente, compõe o processo de dinamização do negócio.

As Intranets são redes que permitem acessos aos usuários, restritos por uma autorização prévia de gerenciadores de Internet. Essas redes comumente são configuradas pelas organizações visando à unificação de seus SI internamente, permitindo acesso aos conteúdos de suas páginas.

Routineiramente é solicitada uma senha de acesso e identificação do usuário. A conveniência maior das Intranets é permitir a qualquer usuário seu, acesso a qualquer computador no mundo, bastando para isso, que esteja ligado à Internet, ou seja, as organizações não têm barreiras geográficas de seus escritórios.

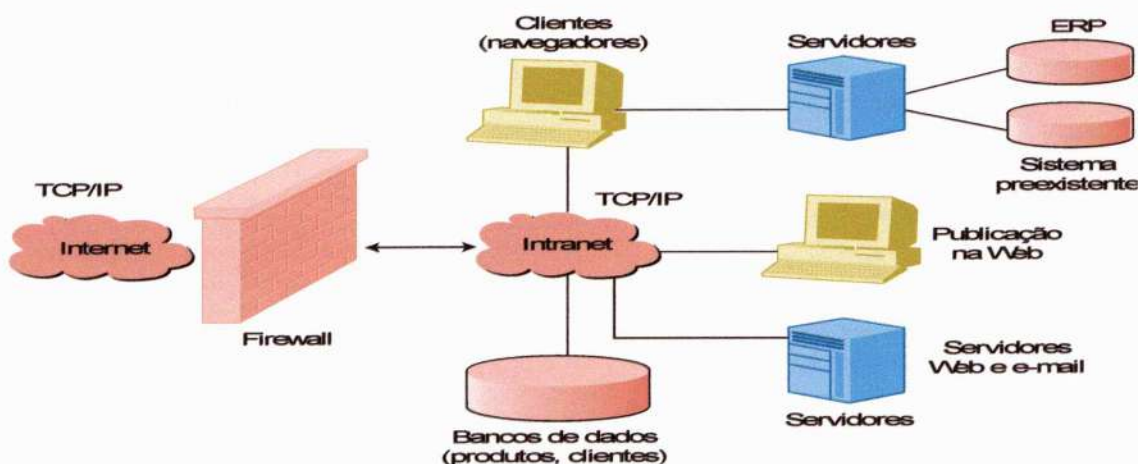


Figura 14: Arquitetura de uma Intranet

Fonte: Turban; King (2005).

Como a figura 14 demonstra, uma rede local ou remota que usa tecnologia de Internet e tem segurança garantida por *firewalls*; projetada para atender às necessidades de informação de uma empresa.

Compondo esse tripé de sustentação ao e-Business, surge a Extranet, que, tem como predicado, possibilitar que diferentes Intranets permitam acesso entre seus usuários internos, bastando que os administradores de cada uma das Intranets configurem reciprocamente as autorizações de acesso por grupo de usuários ou particularmente, identificando usuário e senha de acesso.

Extranet fornece conectividade segura entre as Intranets de uma empresa e as Intranets de seus parceiros de negócios. O ambiente protegido de uma Extranet permite a parceiros colaborar e compartilhar informações com segurança.

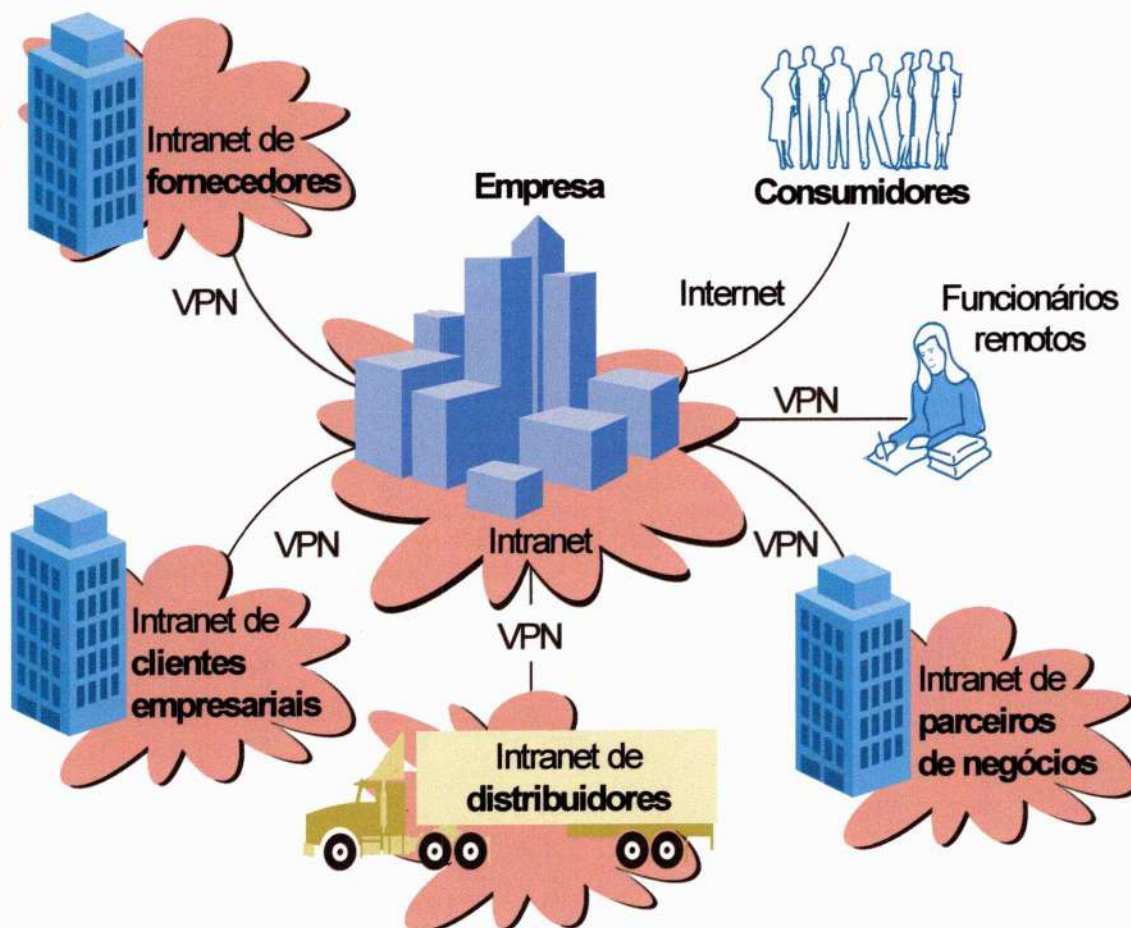


Figura 15: Arquitetura de Extranet

Fonte: Turban; King (2005)

Como se pode observar na figura 15, a Extranet é uma rede que usa uma *rede virtual privada* (VPN) para ligar Intranets em diferentes localizações pela Internet; uma “Intranet ampliada”.

Segundo Franco Junior (2005), uma das primeiras empresas a usarem o termo e-Business foi a IBM. O conceito de e-Business estava justaposto pelo conceito de e-Commerce, o que somente a partir de 2000 está de fato, ocorrendo no Brasil.

Para a IBM (1997), citada por Franco Junior (2005, p. 21) o e-Business era como:

uma forma segura, flexível e integrada de fornecer um valor diferenciado na gestão administrativa pela combinação de sistemas e processos para a administração e funcionamento de operações centrais, de forma simples e eficiente, alavancada pela aplicação de tecnologia da Internet.

Em outras palavras, nota-se que a partir do instante em que se conecta sistemas tradicionais e TI de uma organização à Internet, implementa-se a conceituação de e-Business.

Ainda segundo Franco Junior (2005, p. 21):

Enquanto o *e-Commerce* é a parte visível, o *e-Business* é todo conjunto de “atrás-da-tela” e na “frente-da-tela”, i.e., o *e-Commerce* é parte do *e-Business*, sendo uma de suas partes mais visíveis, não sendo, no entanto, a mais importante: sem o todo o conjunto de sistemas que dá suporte ao *e-Business*, o *e-Commerce* não irá acontecer de forma eficaz e eficiente.

Em virtude disso, o e-Business torna-se o conjunto de sistemas de uma organização integrado aos sistemas de diferentes empresas atuando para que aconteça o e-Commerce.

O uso da Internet para transações comerciais de forma acirrada iniciou-se com o modelo de venda diretamente ao consumidor – o business-to-consumer (B2C).

Para tanto, na visão de Turban; Mclean; Wetherbe (2004, p. 162), no modelo de negociação B2C “os vendedores são empresas e os compradores são indivíduos”.

Dessa forma, as organizações efetuam suas transações comerciais diretamente com o cliente individual, bastando que para isso que a empresa se utilize estratégias para atrair esses consumidores.

Cabe frisar que, para Furgeri (2001, p. 14), o "B2C se refere às negociações que ocorrem entre um vendedor e um comprador".

Neste sentido, o consumidor interage com a empresa pela Internet realizando seu pedido e utilizando vários meios de pagamento, não existindo nenhuma pessoa interferindo física ou intermediariamente nesse processo.

Convém ressaltar que para Turban; King (2004, p. 6), o B2C "envolve transações de varejo entre empresas e compradores individuais".

Em função disso, o B2C é também chamado de varejo eletrônico, ou seja, são negociações em que são vendidos produtos em regime de varejo diretamente da empresa para o consumidor pessoa física.

Com base no relato de Novaes (2004, p. 86), no modelo de negociação B2C "o comprador é uma pessoa física que, a partir de um computador pessoal, realiza suas buscas e adquire um produto ou serviço através da Internet".

Fica claro que para esse tipo de transação, é necessário apenas que o cliente tenha acesso à Internet para comprar algo que deseje através de pesquisa de preço desses produtos ou serviços em uma empresa virtual.

No que se refere a Laudon; Laudon (2004, p. 116), B2C é a "venda de produtos e serviços no varejo diretamente a compradores individuais".

Isso autoriza a concluir que o B2C é um tipo de transação que ocorre de uma empresa para um cliente individual que necessariamente tem que ser pessoa física.

Vendendo diretamente ao consumidor ou eliminando número de intermediários, as empresas podem conseguir lucros mais elevados, mas cobrando preços mais baixos. A essa eliminação dá-se o nome de desintermediação.

No entanto, um inovador padrão de relacionamento externo iniciou-se e vem se insurgindo acentuadamente: as transações comerciais entre empresas pela Internet ou o business-to-business (B2B), conhecido também como e-B2B (B2B eletrônico).

Desse modo, para Furgeri (2001, p. 13), o B2B diz respeito à "negociações que ocorrem exclusivamente entre dois negociantes, normalmente envolvendo empresas, sendo parceiras que padronizam formas de comunicação para reduzir seus custos internos e aumentar a eficiência".

É pertinente dizer que, nesse processo, ao decidir pela compra de um dado produto, a empresa compradora fecha a negociação, emitindo uma ordem de compra, podendo logo após a transação, acompanhar seus pedidos pela Internet.

Segundo Turban; McLean; Wetherbe (2004, p. 175), “Nas aplicações **B2B** (grifo do autor) os compradores e os vendedores são empresas”.

Ficou evidenciado que, nesse tipo de transação pessoas físicas não podem participar, cabendo somente a empresas a conclusão dos negócios.

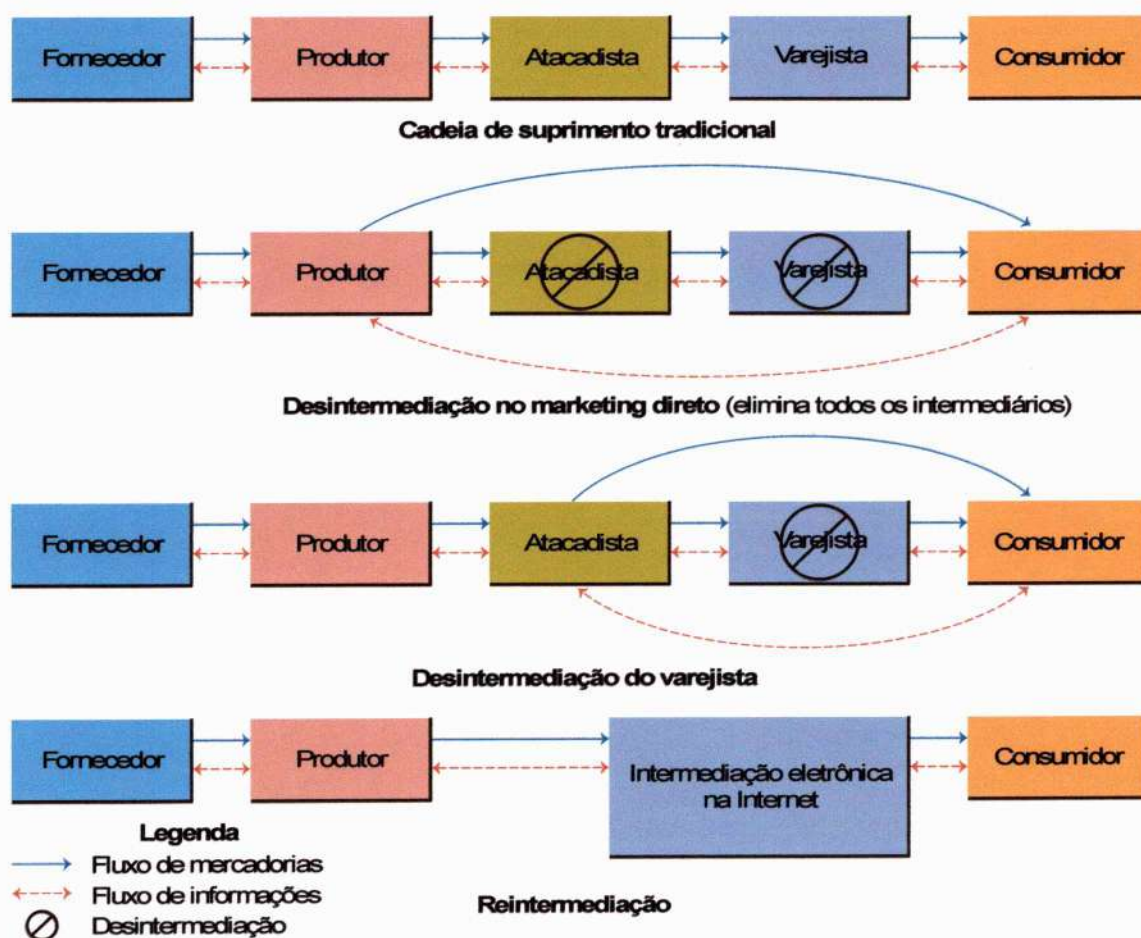


Figura 16: Desintermediação na cadeia de suprimento B2C

Fonte: Turban; King (2005).

Como se observa na figura 16, na cadeia de suprimento B2C há a eliminação de intermediários entre vendedores e compradores.

De modo similar, para Franco Junior (2005, p. 32), B2B significa um “negócio entre empresas pela Internet”.

É lícito supor que, a empresa cliente pode monitorar pela Internet o processamento de suas compras.

Convém ressaltar que, para Turban; King (2004, p. 06), no B2B “Todos os participantes [...] são empresas ou outros tipos de organização”.

Para tanto, para que haja uma transação de fato do tipo B2B, é necessária a “presença” de duas ou mais empresas envolvidas.

Com base na afirmativa de Novaes (2004, p. 82), para esse tipo de transação eletrônica “as empresas fornecedoras desenvolvem sites na Internet, através dos quais empresas clientes podem obter e trocar informações com os fornecedores, como também adquirir os produtos”.

Como foi dito, a comercialização não é dirigida a pessoas físicas, mas a pessoas jurídicas nos dois lados da transação, ou seja, são transações em que tanto compradores quanto vendedores são empresas.

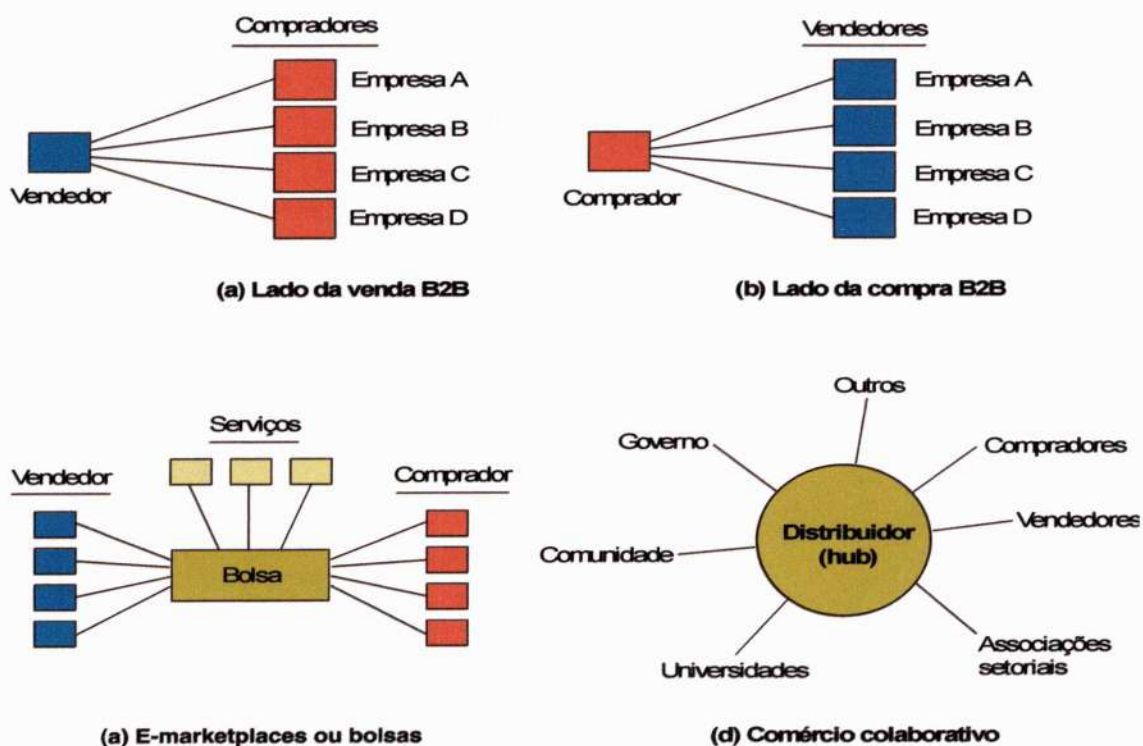


Figura 17: Tipos de e-Commerce B2B

Fonte: Turban; King (2005).

Como se observa na figura 17, o sistema B2B funciona com um vendedor para muitos compradores, um comprador para muitos vendedores, muitos vendedores para muitos compradores, comunicação e compartilhamento de informações, projeto e planejamento entre parceiros de negócios.

O B2B representa a maior parte do volume do CE, abarcando um largo campo de aplicações que possibilitam a uma organização ou a um setor econômico instituir relacionamentos eletrônicos com seus distribuidores, revendedores, fornecedores, clientes e outros parceiros.

Esse sistema alcança todas as atividades da cadeia de suprimentos, inclusive todas as operações internas.

Através do CE B2B, as organizações podem vender a outras usando seus sites Web como lojas virtuais, ou ainda transacionar compra e venda por meio de redes setoriais privadas.

Por muito tempo, as organizações usaram sistemas proprietários para o e-Commerce empresa-empresa (B2B), mas agora, estão recorrendo à tecnologia Web e Internet, eliminando processos em papel ineficiente para localizar fornecedores, proceder pedidos de compras ou entregar mercadorias, e oferecendo ainda oportunidade para se achar produtos e serviços a preços mais baixos, proporcionando aos participantes uma economia de 5 a 45%.

2.7.2 Tendências do e-Business no Brasil e no mundo

A estratégia para concorrer na economia digital é a inovação do padrão de negócio que explora o poder das redes de negócios. De setor em setor, tais redes estão extinguindo o antigo modelo de empresa. Uma nova forma de criação de valor está se desenvolvendo na estratégia competitiva.

O Brasil tem se notabilizado como uma das nações mais dinâmicas do mundo no uso da Internet, crescendo quase 20 vezes em 06 anos, saindo da 18ª posição em 1998 e alcançando a 8ª posição em janeiro de 2004, como se pode observar nos quadros 01 e 02.

Posição dos Países por Número de Hosts (fonte: <u>Network Wizards</u> 1998)				
	País	Julho/98	Jan/98	Class. Jan/98
1º	Estados Unidos*	25.739.702	20.623.995	1º
2º	Japão (.jp)	1.352.200	1.168.956	2º
3º	Reino Unido (.uk)	1.190.663	987.733	4º
4º	Alemanha (.de)	1.154.340	994.926	3º
5º	Canadá (.ca)	1.027.571	839.141	5º
6º	Austrália (.au)	750.327	665.403	6º
7º	Holanda (.nl)	514.660	381.172	8º
8º	Finlândia (.fi)	513.527	450.044	7º
9º	França (.fr)	431.045	333.306	9º
10º	Suécia (.se)	380.634	319.065	10º
11º	Itália (.it)	320.725	243.250	12º
12º	Noruega (.no)	312.441	286.338	11º
13º	Espanha (.es)	243.436	168.913	15º
14º	Suíça (.ch)	205.593	114.816	20º
15º	Dinamarca (.dk)	190.293	159.358	16º
16º	Nova Zelândia	177.753	169.264	14º
17º	Coréia (.kr)	174.800	121.932	18º
18º	Brasil (.br)	163.890	117.200	19º
19º	Bélgica (.be)	153.760	87.938	23º
20º	África do Sul (.za)	140.577	122.025	17º
21º	Áustria (.at)	132.202	109.154	21º
22º	Rússia (.ru)	130.422	94.137	22º
23º	Taiwan (.tw)	103.661	176.836	13º
24º	Polônia (.pl)	98.798	77.594	24º
25º	Israel (.il)	87.642	64.233	26º
26º	México (.mx)	83.949	41.659	30º
27º	Hungria (.hu)	73.987	46.082	29º
28º	Hong Kong (.hk)	72.232	66.617	25º
29º	Rep.Tcheca (.cz)	65.672	52.498	28º
30º	Singapura (.sg)	59.469	57.605	27º

Quadro 1 - Uso da Internet no mundo - Resultados de 1998

Fonte: Dados tabulados pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (2005)

Posição dos Países por Número de Hosts (fonte: <u>Network Wizards</u> 2004)		
	País	Janeiro/04
1º	Estados Unidos*	162.195.368
2º	Japão (.jp)	12.962.065
3º	Itália (.it)	5.469.578
4º	Reino Unido (.uk)	3.715.752
5º	Alemanha (.de)	3.421.455
6º	Holanda (.nl)	3.419.182
7º	Canadá (.ca)	3.210.081
8º	Brasil (.br)	3.163.349
9º	Austrália (.au)	2.847.763
10º	Taiwan (.tw)	2.777.085
11º	França (.fr)	2.770.836
12º	Suécia (.se)	1.694.601
13º	Dinamarca (.dk)	1.467.415
14º	Bélgica (.be)	1.454.350
15º	México (.mx)	1.333.406
16º	Polônia (.pl)	1.296.766
17º	Finlândia (.fi)	1.224.155
18º	Espanha (.es)	1.127.366
19º	Suíça (.ch)	1.018.445
20º	Noruega (.no)	1.013.273
21º	Austria (.at)	982.246
22º	Argentina (.ar)	742.358
23º	Israel (.il)	634.001
24º	Rússia (.ru)	617.730
25º	Hong Kong (.hk)	591.993
26º	Singapura (.sg)	484.825
27º	Nova Zelândia (.nz)	474.395
28º	Turquia (.tr)	344.859
29º	República Tcheca (.cz)	315.974
30º	Hungria (.hu)	313.576

Quadro 2 - Uso da Internet no Mundo - Resultados de 2004

Fonte: Dados tabulados pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (2005).

Segundo Franco Junior (2005), no que tange ao setor bancário, aonde o Brasil também vem se destacando, está em crescimento mais uma onda de investimentos de bancos brasileiros com tecnologia. Uma nova perspectiva de expansão do mercado para o CE começa a tornar-se real na área bancária.

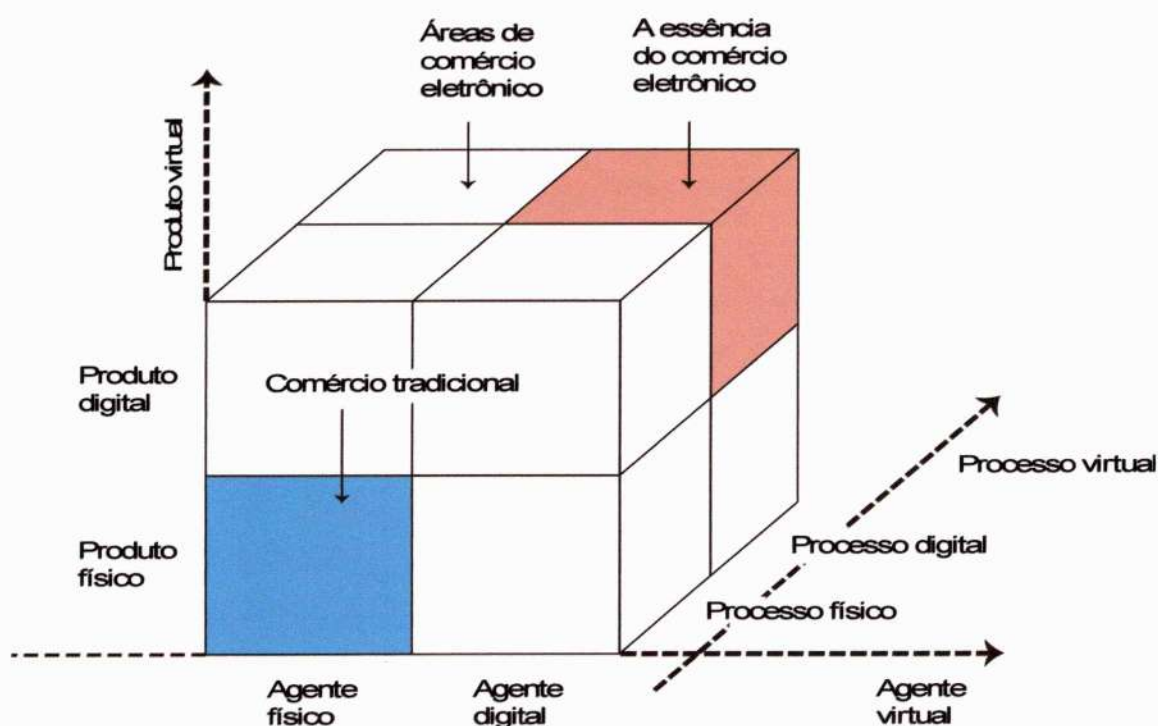


Figura 18: As dimensões do CE

Fonte: Turban; King (2005).

A compra de produtos e serviços através da Internet está ocasionando uma grande revolução no mundo dos negócios e no cotidiano dos consumidores, como se pode visualizar na figura 18.

Pode-se observar ainda que na área de varejo, o Brasil vem se desenvolvendo em números extraordinários. Para tanto, em julho de 2004, a Visa e o Bradesco difundiram no mercado uma solução inovadora para uso de cartões de débito como modo de pagamento de compras por meio da Internet. Enquanto o número de cartões de crédito no Brasil chega à casa dos 07 milhões, o de cartões de débito mais que quintuplica, aproximando-se de 36 milhões.

Diferentes casos brasileiros tornaram-se históricos como o caso do portal IG, inaugurado no Brasil em 2000, que planejava atingir 450 mil usuários nos primeiros 08 meses de lançamento e que alcançou 1,6 milhões de usuários nos 03 meses de existência.

Com tais números, pode-se visualizar a importância do Brasil no cenário mundial de negócios feitos pela Internet.

É pertinente lembrar que o e-Business brasileiro, acompanhando a tendência mundial, tem intensa presença de empresas da chamada “velha economia”, ou mundo “real”. No final da década de 90, considerando as iniciativas de B2B e B2C, elas atingiram 88% das posições do ranking dos líderes. Apenas 12% dessas posições foram ocupadas pelas novas empresas de e-Business, tais como sites de leilão e lojas virtuais.

Especialistas analisam cuidadosamente a tendência de sobrevivência das empresas nascidas na Internet, comumente chamadas de “ponto.com”. Vale observar que no mundo “real” brasileiro, mais de 90% das empresas oficialmente registradas não sobreviveram depois dos cinco primeiros anos de instalação. O e-Business mundial tem uma tendência à “plagiar” alguns princípios do mundo “real”. A competitividade no ambiente da Internet notabiliza-se principalmente quando se leva em consideração que a velocidade de instalação de empresas e edificação de negócios é bastante onerosa, e o ciclo de vida para sua formação e maturação de empresas na Internet está sendo diminuído a meros 12 meses.

O desenvolvimento do modelo de e-Business já está sendo apontado como uma tendência mundial. O mundo “real” – velha economia – e o mundo “virtual” – nova economia – devem encaminhar-se gradualmente para grandes e significativas conexões entre si.

De acordo com Franco Junior (2005), o ano de 2000 foi bastante significativo em termos de ajuste macroeconômico para o setor do e-Business norte-americano, com reflexos em toda a economia mundial de e-Business.

Desse jeito, só sobreviverão empresas que concentrarem seus esforços em escala, serviços e velocidade, i.e., eficiência competitiva do modelo de e-Business.

Há uma clara fase de transição, na qual empresas tradicionais tendem a separar seus negócios de Internet. Exemplos brasileiros podem ser indicados, tal

como as Lojas Americanas e o grupo Pão de Açúcar, os quais criaram operações na Web totalmente independente das lojas "reais".

Pesquisa realizada em 34 países, segundo Franco Junior (2005, p. 70), aponta que "apenas 4% dos internautas brasileiros já tinham comprado pela Web – campeões da lista, os Estados Unidos alcançaram 31%".

Por esse enfoque, percebe-se que o potencial de crescimento do B2C no Brasil em termos de valor e número de clientes, é um dos mais promissores do mundo, sendo que o maior problema para alcançar inteiramente o mercado, no entanto, tem sido a ínfima adesão ao uso de cartões de crédito.

Ainda segundo a pesquisa, há 48% de brasileiros não possuem cartões de crédito, 21% tem apenas um e 24%, entre dois e quatro. Mesmo com esses índices, o chamado "dinheiro de plástico" corresponde atualmente por 60% dos pagamentos na grande maioria das lojas virtuais. Os outros 40% restantes são distribuídos entre carteiras eletrônicas, boletos bancários e depósitos em contas correntes.

Outro problema que atormenta o mercado nacional de B2C – um dos objetos desta pesquisa – está focado na Logística, grande entrave num país de dimensões continentais e extensão maior que os Estados Unidos, excluídos os Estados do Alaska e do Havaí.

No entanto, a malha distributiva brasileira, tanto por estradas, aeroportos, portos fluviais, portos navais e ferrovias é imensamente menor, de qualidade sofrível, e ainda não totalmente privatizada, o que faz com que o número de ofertantes de serviços de transporte seja muito limitado.

A Logística é um segmento que merece fortes investimentos em competição, pois atrasos e problemas na entrega de qualquer dos concorrentes prejudicam o mercado, deixando o consumidor descrente no CE.

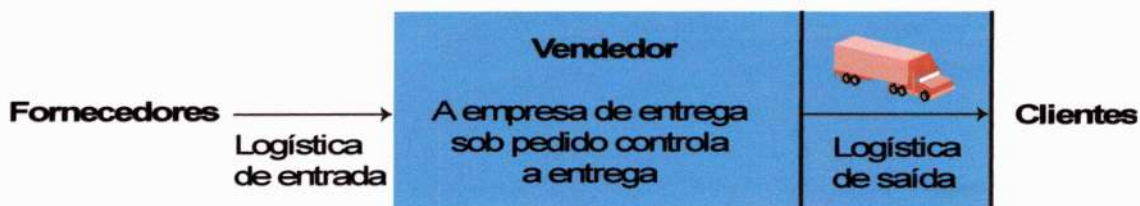


Figura 19: Serviços de entrega sob pedido

Fonte: Turban; King (2005).

Como se nota na figura 19, empresas de Logística mais experientes estão descobrindo oportunidades no mercado, principalmente no Brasil.

As Lojas Americanas miraram-se na tática diferenciada de Logística como um de seus principais fatores de sucesso, conseguindo cumprir sua promessa de entrega em apenas um dia útil, nas principais capitais brasileiras.

2.8 A LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Desde a segunda Guerra Mundial, a Logística vem apresentando uma evolução contínua e hoje vem sendo utilizada como uma ferramenta de gestão, auxiliando as empresas a serem mais competitivas e reduzindo os custos administrativos. Desde então, engloba não só o que se refere ao transporte e armazenamento dos materiais, mas sendo um fator-chave para a Administração de Materiais e para todos que fazem parte do ciclo da cadeia de suprimentos, reduzindo seus custos e disponibilizando os produtos aos consumidores.

De acordo com Ching (2001, p. 55), "O conceito básico da Logística é a integração das áreas e processos da empresa a fim de obter melhor desempenho que seus concorrentes".

A Logística tornou-se não só uma ferramenta de gestão dos materiais, mas também uma estratégia que auxilia na competitividade, agregando valor de tempo e qualidade aos produtos e serviços prestados aos clientes.

Para Ballou (1993, p. 17), a "Logística Empresarial ajuda a administração a melhorar o nível de rentabilidade na distribuição aos clientes, planejando, controlando e organizando a atividades de movimentação e armazenagem dos produtos".

A principal função da Logística é acompanhar o fluxo dos materiais em sua armazenagem e transporte, de forma que os produtos mantenham a sua integridade e atenda as exigências dos consumidores quanto à qualidade e o prazo de entrega.

Ballou (1993, p. 28) acrescenta que "as empresas fragmentavam a administração de atividades-chave em Logística".

Em tempos anteriores a década de 1950, as empresas dividiram várias partes das atividades-chave da Logística, gerando alguns conflitos. O controle de

estoques era responsabilidade da produção, de finanças e do marketing. Nesta forma de estrutura da organização, havia uma convergência no que diz respeito às responsabilidades e objetivos da Logística, tendo como consequência estoques com níveis altos e custos totais elevados.

Para Viana (2002, p. 45), "Logística significa planejar, coordenar e executar todo o processo, visando à redução de custos e o aumento da competitividade da empresa".

Planejar, controlar e executar os processos de maneira eficiente, otimizando todos os recursos para que não haja desperdícios, tendo consequentemente os custos reduzidos e a lucratividade aumentada.

De acordo com Pozo (2002, p. 14), "Logística é o processo integrado de Administração dos recursos financeiros, materiais e de informação referente ao pleno atendimento do cliente".

Na Logística, a informação é relevante. O fluxo deve ocorrer entre as partes que compõem a cadeia de suprimentos de maneira precisa, com todas as operações executadas de acordo com o planejado, para que o cliente seja atendido correspondendo às suas expectativas.

A interação de alguns setores da empresa como finanças, marketing e materiais é de suma importância. Esses setores devem usufruir as informações em comum para que o processo de tomada de decisões seja feito da melhor maneira possível, e os materiais coordenados desde a origem até o consumidor final.

Para Ching (2001), a função da Logística é coordenar toda a movimentação dos materiais, dentro do ambiente interno e externo, tendo início no recebimento da matéria-prima e seu final na entrega do produto acabado.

A movimentação dos materiais é cautelosamente monitorada, sendo assegurada a qualidade e a integridade desde o primeiro insumo a chegar, com o comprometimento de que tudo estará disponível no momento desejado. O ambiente interno anda relacionado com o ambiente externo, na busca de se honrar os prazos estabelecidos com os seus clientes.

Novaes (2001), em sua definição, relata que a Logística é o processo de planejar, programar e controlar eficientemente os fluxos dos produtos e sua armazenagem, como também, os serviços agregados e as informações associadas, iniciando no ponto de origem até o consumidor final, atendendo todos os requisitos.

A Logística engloba não só a parte de transporte e armazenagem, ela é hoje, mais abrangente. Sua função é coordenar os recursos de maneira eficiente, na busca constante da eficácia dos processos.

Como a Logística foi mencionada faz-se necessário abordar quais as suas atividades fundamentais.

2.8.1 – Atividades fundamentais da Logística

A Logística apresenta algumas atividades fundamentais, classificadas como primárias e secundárias.

a) Atividades primárias: na definição de Pozo (2002, p. 21), “São de importância fundamental para a obtenção dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço que o mercado deseja”.

As atividades primárias correspondem às atividades-chave da Logística. É o alicerce do processo logístico, de forma que sem sua execução o objetivo fim não será alcançado. São elas: transporte, manutenção de estoques e processamento do pedido. Elas estão relacionadas diretamente com a disponibilização do produto ao cliente no momento certo e com a qualidade exigida.

- **Transportes:** é definido como a movimentação dos materiais, sendo eles rodoviário, hidroviário, dutoviário e aeroviário.

Pozo (2002, p. 22) acrescenta que o transporte “é uma das atividades Logísticas mais importantes, porque simplesmente ela absorve de um a dois terços dos custos logísticos”.

Os custos com transporte têm grande representatividade, além do mais, os fatores tempo e qualidade estão sendo relevantes, considerando esta atividade.

Para Viana (2002, p. 367), o transporte “é a determinação de roteiros para a utilização dos serviços da forma mais econômica e eficiente”.

A roteirização é um processo que deve ser desenvolvido com cautela, pois ao traçar o roteiro de entrega deve-se levar em consideração o trajeto mais curto e de melhor acesso. Isto incidirá na redução dos custos.

- **Manutenção de Estoques:** são os níveis de estoques armazenados.

Na visão de Pozo (2002, p. 22), “é a atividade para atingir um grau razoável de disponibilidade do produto em face em sua demanda, e é necessário manter estoques, que agem como amortecedores entre a oferta e a demanda”.

Manter os níveis de estoques é uma forma de se garantir que o produto será disponibilizado ao cliente no momento em que ele desejar. E para isto, as empresas têm que ter uma reserva de capital para gerar o estoque, almejando uma demanda a altura da oferta.

Arnold (1999, p. 352) relata que “Os objetivos da manutenção de estoques são minimizar o atendimento aos clientes”.

A formação de um estoque tem como objetivo atender plenamente o cliente final satisfazendo suas necessidades e desejos. Enquanto busca-se reduzir o tempo de processamento de pedido, os custos com estoque tendem a se elevar. Entretanto, a empresa deve desenvolver um planejamento de maneira a permanecer cada vez mais competitiva.

- **Processamento de pedido:** é o processo que movimenta os materiais.

Pozo (2002, p. 22) enfatiza como sendo “atividade primária que dá partida ao processo de movimentação dos materiais e produtos, bem como a entrega desses serviços”.

É a definição de quantos, quais e para onde irão os materiais, e destiná-los ao meio de transporte mais oportuno.

Segundo Arnold (1999, p. 379), “inclui todas as atividades necessárias para atender aos pedidos de clientes”.

Os processos de recebimento de pedidos e expedição são atividades que estão relacionadas ao processamento de pedidos, que busca executá-los com eficiência almejando a eficácia, ou seja, a entrega exata do produto solicitado pelo cliente.

b) **Atividades Secundárias:** são conhecidas como atividades de apoio, sendo elas agregadas às atividades primárias. São elas: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, suprimentos, planejamento e sistema de informação.

Conforme a afirmação de Pozo (2002, p. 24), “São aquelas, adicionais, que dão suporte ao desempenho das atividades primárias”.

As atividades secundárias dão suporte às atividades primárias agregando valor, principalmente de qualidade.

- **Manuseio de materiais:** está relacionada à armazenagem e a manutenção do estoque, direcionada para a movimentação do material para o processo produtivo ou o estoque de produtos acabados.

Para Pozo (2002, p. 24), “essa atividade envolve a movimentação de materiais no local de estocagem, que pode ser tanto estoques de matéria-prima como de produtos acabados”.

Este sistema engloba tanto os processos a produção inicial, conduzindo a matéria-prima para o processo de produção, como a trajetória dos produtos acabados para o estoque.

De acordo com Arnold (1999, p. 379), o manuseio de materiais “corresponde ao transporte e o armazenamento das mercadorias dentro do centro de distribuição”.

Todo percurso realizado pelos materiais, sendo eles de entrada no processo de produção, ou de saída, é incorporado à atividade de manuseio dos materiais. Essa atividade está sempre associada às três atividades primárias, complementando o produto final.

Após mencionar a Logística, é essencial citar sua mutação, que expandiu este setor para ambiente externo a empresa, fortalecendo a cadeia de suprimentos.

2.8.2 A Logística Integrada: Supply Chain

A Logística ainda está em um processo evolutivo. O mercado globalizado exige que as empresas se estruturem para permanecerem atuando. A nova tendência é estabelecer um relacionamento mais estreito entre a empresa e os fornecedores dos insumos necessários à produção. Fornecedores e empresa trocam informações continuamente.

Nesta nova filosofia da Logística, é necessário estabelecer parcerias com os fornecedores, objetivando agregar valor aos produtos ou serviços, de forma que os custos sejam reduzidos e dando uma atenção especial no que diz respeito à qualidade, que supere as expectativas do consumidor. Desta forma, faz-se oportuno destacar como atua a Logística Integrada, também conhecida como Supply Chain.

Segundo Ching (2001, p. 67):

A gestão do supply chain é uma forma integrada de planejar e controlar o fluxo de mercadorias, informações e recursos, desde os fornecedores até o cliente final, procurando administrar as relações na cadeia Logística de forma cooperativa e para benefício de todos os envolvidos.

Na Logística Integrada, o movimento de entrada e saída dos materiais tem início na entrega da matéria-prima, englobando os processos internos e externos da empresa, por meio de SI, e tem seu final com a disponibilidade do produto ao consumidor.

De acordo com Francischini; Gurgel (2002, p. 262), Supply Chain é definido como a “integração dos processos que formam um determinado negócio, desde os fornecedores originais até o usuário final, proporcionando produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente”.

O Supply Chain busca a interação, principalmente das informações, de todos que estão envolvidos no ciclo produtivo. Os processos devem estar em sintonia, tanto dentro da empresa como externamente com os fornecedores, compartilhando as informações, visando à otimização dos processos e dos recursos envolvidos.

De acordo com Novaes (2001, p. 41), Logística Integrada, “é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente”.

O foco da Logística Integrada é atender as necessidades e desejos do cliente.

Para isto, faz-se necessário estabelecer parcerias ganha-ganha, pois ambas as partes deve se empenhar para atingir os objetivos da estratégia estabelecida para ser mais competitivo e aumentar a fatia do mercado onde atua.

Com a evolução da Administração de Materiais, percebe-se a influência que a Logística exerce sobre o estoque, sendo assim, é pertinente destacá-la.

2.9 A EMPRESA AMERICANAS.COM.

Há diversos tipos de mercados eletrônicos. No B2C, os principais são as lojas e os shoppings centers virtuais. No sistema B2B, há a presença de canais privados de vendas e de compras, os *marketplaces* eletrônicos (mercado) e as bolsas públicas.

Uma loja virtual, segundo Turban; King (2004, p. 37), “é o *site* (grifo do autor) de uma única empresa por meio do qual são vendidos produtos ou serviços”.

Esse mercado eletrônico de venda pode referir-se ao fabricante, a um varejista, a pessoas físicas que vendem a partir de suas casas etc.

Vários mecanismos são requeridos para que uma venda seja efetivada:

- a) Catálogos eletrônicos;
- b) Uma ferramenta de busca que ajude o consumidor a encontrar produtos no catálogo;
- c) Uma “cesta de compra” virtual onde colocar os itens até que o consumidor “vá ao caixa” efetuar o pagamento;
- d) Estrutura para leilão eletrônico;
- e) Uma solução de pagamentos para a transferência de créditos;
- f) Uma área de expedição para gerenciar o envio dos produtos;
- g) Serviço de atendimento ao consumidor, incluindo informações sobre o produto e um registro de garantias.

Dentre os mecanismos acima elencados, falar-se-á mais detalhadamente sobre alguns deles, sob a ótica de Turban; King (2004):

- Catálogos eletrônicos: os catálogos há várias gerações são feitos em papel. Atualmente, porém, os catálogos eletrônicos em CD-ROM e pela Internet ganharam notoriedade. Catálogos eletrônicos versam num banco de dados de produtos, com soluções de busca e uma função de apresentação. Eles são a espinha dorsal da maioria dos sites de CE. Para vendedores, eles anunciam e promovem produtos e serviços. Para clientes, são fontes de informação sobre esses produtos e serviços. Com as ferramentas de busca, é possível se fazer rapidamente pesquisas nesses catálogos eletrônicos.

- Ferramentas de busca: uma ferramenta de busca é um programa de computador capacitado a acessar um banco de dados composto de elementos sobre

páginas da Internet, buscar informações ou palavras-chave específicas e apresentar resultados. Os internautas geralmente tendem a pedir informações do mesmo modo, tornando o procedimento recorrente e satisfazer as perguntas sairia oneroso se o atendimento fosse feito exclusivamente por um atendente. É nesse momento que entram em atividade as ferramentas de busca, capazes de fornecer respostas com menos custos e eficiência. O Google, o Alta Vista e o Lycos são ferramentas de busca mais acessadas pelos usuários de Internet. Atualmente existem no mundo mais de 3.000 ferramentas de busca.

- Cestas de compras: cesta de compra é uma tecnologia de processamento de pedidos que possibilita ao usuário acumular itens que deseje comprar, enquanto continuam a pesquisar outros produtos disponíveis, produtos similares etc. Nesse intento, sua função se assemelha a um carrinho de supermercado, por exemplo. Seu software possibilita ao possível comprador selecionar os produtos, revisar o que escolheu, proceder a alterações nos pedidos e finalizar a lista, seguindo do processo de compra que é feita por apenas em apenas um clique.

Todos esse mecanismos são facilitadores para o usuário, que com elas, pode ter maior facilidade no acesso aos serviços dos sites.

Como se ventilou anteriormente, alguns empreendimentos on-line que contam com o suporte e Logística de empresas da velha economia, podendo utilizar a economia de escopo são, por exemplo, a empresa **Americanas.com**, o braço virtual da rede das Lojas Americanas, dentre outros grupos empresariais.

Como a operação de vendas pela Internet é mais lucrativa, devido ao pouco ou nenhum encargo trabalhista, ela poderá repassar esse ganho sob descontos, por exemplo, na taxa de entrega ou mesmo no preço final.

Uma outra vantagem é a de facilitar as condições de pagamento, como, por exemplo, em 12 vezes sem juros, nas compras efetivadas pela Internet.

Como se pode ver, benefícios tendem a ser maiores nas empresas advindas da velha economia e que tenham a Internet como um canal de vendas adicionais, mas para empresas que há bastante tempo atuam por esse sistema, os benefícios também são notórios.

Quando as Lojas Americanas disponibilizaram na Internet o site **Americanas.com**, por meio do qual os usuários podem fazer compras diversas, além de contar com outras facilidades, ela na verdade, criou uma unidade

concorrente do seu negócio tradicional. Entretanto, é melhor que a própria rede tenha uma unidade que concorra com sua rede de lojas do que outras empresas.

Uma organização que ocupante de uma posição de liderança está acostumada a sofrer ataques desafiantes, adotando táticas de retaliação e defesa.

Para Cortês; Rosochansky (2001, p. 170), "Quando uma empresa líder na *velha economia* (grifo do autor) passa a utilizar a Internet como um canal adicional de vendas [...] estará na condição de desafiante de líderes já estabelecidos".

Em outras palavras, a empresa estará mudando de posição nesse novo canal e quando as Lojas Americanas lançaram o site **Americanas.com**, causou preocupação no mercado de CE.

Em princípio, as Lojas Americanas são uma organização tradicional no mercado brasileiro, tendo sido fundada em 1929, permanecendo presente em mais da metade do território nacional. A empresa, com esse gabarito tem questões bem resolvidas, tais como: administração de estoque, política de preços, administração de Logística etc, sendo que quando esses fatores são bem planejados na Internet, tem todas as qualidades para entrar no mercado com vantagens acima de seus concorrentes, sem falar que já carrega para esse canal, todo o prestígio adquirido com a velha economia ao longo dos anos de atividade.

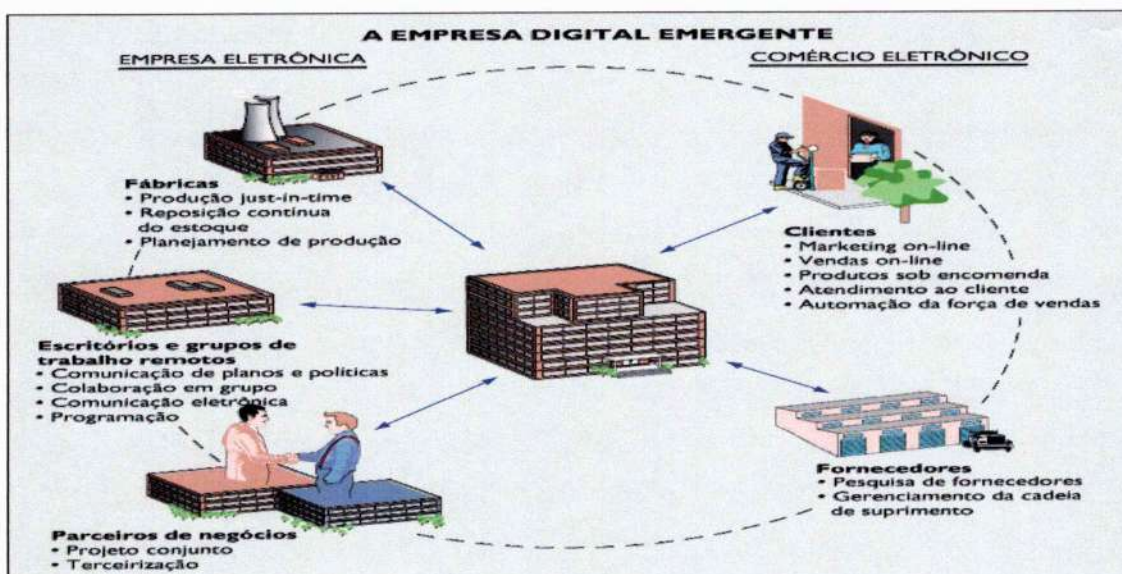


Figura 20: Empresa digital emergente

Fonte: Turban; King (2005).

Como demonstra a figura 20, pode-se visualizar a inserção de uma empresa digital no mundo do CE.

A **Americanas.com** lucrou com sua tradição e confiabilidade, adquirida ao longo do período de atuação das Lojas Americanas nos mercados convencionais, o que representou um ponto vantajoso, notadamente junto aos internautas mais reticentes quanto ao uso da Internet para compras.

Estratégias da **Americanas.com** também envolvem operações no exterior, sobretudo para países de língua inglesa como Estados Unidos, em primeiro lugar, seguido do Canadá e Grã-Bretanha.

Mesmo sendo empresas concorrentes, a **Americanas.com** (empresa líder na velha economia) e o Submarino.com (líder em vendas on-line no Brasil) possuem afinidades societárias.

Tanto o Submarino.com quanto a **Americanas.com** competem entre si em busca da liderança no mercado de vendas on-line, em parte da sociedade possa ser considerada comum aos dois empreendimentos.

Pode-se observar no acesso ao site da empresa, que há uma otimização tanto na conquista de novos clientes, que ainda se ressentem quanto ao uso das compras pela Internet, quanto os que já são clientes habituais.

Para tanto, a empresa está utilizando ultimamente a tecnologia 3D que é a nova arma para seduzir seus potenciais consumidores. A organização está desfraldando um sistema por meio do qual os usuários podem, com o mouse, rotacionar a imagem de um produto e aproximá-la para visualizar detalhes com mais exatidão.

De acordo com a **Americanas.com**, a finalidade é expandir o alcance das informações e das análises sobre os itens em exposição visando auxiliar o consumidor na decisão de compra.

O serviço foi desenvolvido internamente e, em breve, a empresa vai tornar disponível também vídeos para que os internautas observem os objetos em movimento.

3 RESULTADOS DO TRABALHO

Esta etapa do trabalho apresenta os resultados obtidos. De maneira mais clara se terá três aspectos: descrição das atividades desenvolvidas pela **Americanas.com**, considerando a realidade Logística desenvolvida pela empresa; detalhamento do CE propriamente dito, no que diz respeito a realização da compra; e análises e conclusões obtidas a partir do levantamento de dados realizado.

É oportuno destacar que, a princípio, se pretendia abordar a problemática na cidade de Natal, ou seja, quais os obstáculos que a Logística se depara diante do atendimento do CE, mas devido às dificuldades na obtenção dos dados para direcionar o foco da pesquisa ao público a ser entrevistado, já que não foi conseguido o perfil dos clientes virtuais, redirecionou-se seu objetivo para o ato de avaliar como se processa a compra e a entrega dos produtos.

3.1 DESCRIÇÃO DA LOGÍSTICA DA **AMERICANAS.COM**.

O domínio do consumidor sobre as organizações nunca foi tão marcante como nos dias atuais. Esta verdade é observada mesmo por quem não opera em contato direto com um processo produtivo. Toda e qualquer melhoria na qualidade ou no tempo de entrega de um produto, assim como uma redução de tributo ou rotatividade de uma mercadoria no ponto-de-venda, tem por objetivo a competitividade, na tentativa de satisfazer ao cliente.

Para Bertaglia (2003), as cadeias de abastecimento tornaram-se essenciais para qualquer segmento econômico, visto que a sua maior ou menor eficiência pode ser decisiva na vontade do consumidor. A compra, nos dias atuais, não é mais definida pela tradição, pela fidelidade ou pela comodidade da clientela, mas pela qualidade, preço, agilidade na entrega, acessibilidade e credibilidade, dentre outros fatores. Isto vem comprovar a importância da Logística, justificando, inclusive a sua ascensão no mundo dos negócios.

A compreensão de rede Logística - que deve mobilizar produtos desde a fonte fornecedora até o consumidor final - é a questão chave para municiar o nível

de serviço necessário que vise gerar vendas e controlar custos. O planejamento do sistema pode ser bipartido em um problema espacial e temporal.

Segundo Ballou (1993), no problema espacial ou geográfico há o envolvimento do local estratégico dos armazéns e a definição dos percursos que as mercadorias devem seguir. No problema temporal ou dinâmico, são determinados os melhores métodos para controlar os estoques, entrada e processamento de pedidos.

Se antigamente a TI era uma barreira para a implantação de muitos conceitos, hoje é facilitador pela disponibilidade de ferramentas cada vez mais sofisticadas ou ainda pelo custo menor e, sob este aspecto a **Americanas.com**, como uma das empresas varejistas em destaque na prática do CE, surge com seus diferenciais de atendimento. Esta empresa será a fonte de análise considerada no estudo.

Para poder mostrar como o tema é relevante, deve ser considerado o gráfico mostrado na figura 21. Percebe-se que a evolução da atuação do CE é crescente, o que pode ser evidenciado a partir do faturamento anual, demonstrando que as empresas devem se preocupar em manter um planejamento adequado.



Figura 21: Evolução do faturamento do CE

Fonte: <http://www.e-commerce.org.br/STATS.htm#H>

3.1.1 A atuação da Americanas.com.

Comprar na **Americanas.com** é uma tarefa relativamente fácil, não necessitando, por parte do usuário da Internet, grandes habilidades para proceder.

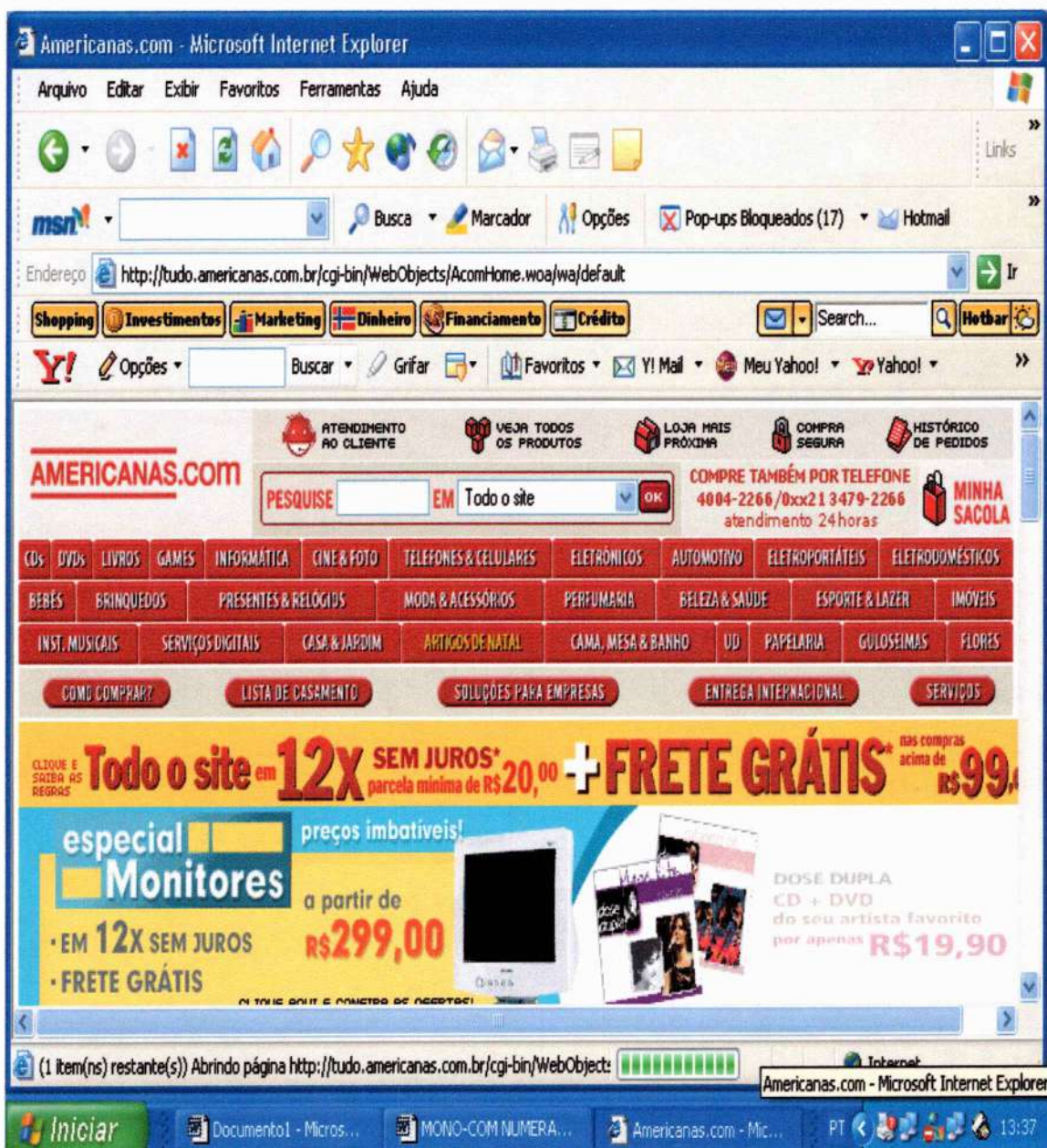


Figura 22: Tela de acesso ao site da Americanas.com

Fonte: <http://www.americanas.com.br> (2005)

Ao acessar o site pelo endereço <http://www.americanas.com.br>, se terá na primeira tela as várias seções para acesso, conforme figura 22.

O primeiro passo para obtenção de qualquer produto é clicar duas vezes em uma das várias seções.

Em seguida, a pesquisa será direcionada as várias opções da seção. Por exemplo, na seção de relógios, tem-se a opção de escolha entre masculinos, femininos, de parede ou despertadores.



Figura 23: Optando por um produto

Fonte: <http://www.americanas.com.br> (2005)

Pode-se escolher por opção de marcas, por preços, por modelos, por durabilidade etc. Em seguida, escolhe-se a quantidade a ser parcelada ou pode-se optar por comprá-lo à vista, conforme figura 23.

Assim, percebe-se que a compra virtual, quando o site é bem direcionado favorece o consumidor a ter uma maior facilidade na identificação dos produtos que deseja adquirir. Ele terá acesso a opções, no segmento que tem a necessidade. Isto pode ser visto como um diferencial por muitos clientes, pois agilizará a sua compra.

Dando continuidade ao processo de compra, pode-se optar por colocar o item escolhido em "Incluir na Minha Lista", que abrirá várias alternativas como "aniversário", "bebe", "chá de panela" ou "desejos". Isto é uma estratégia desenvolvida para conquistar o cliente, já que existe toda uma preocupação em buscar a fidelização do cliente.

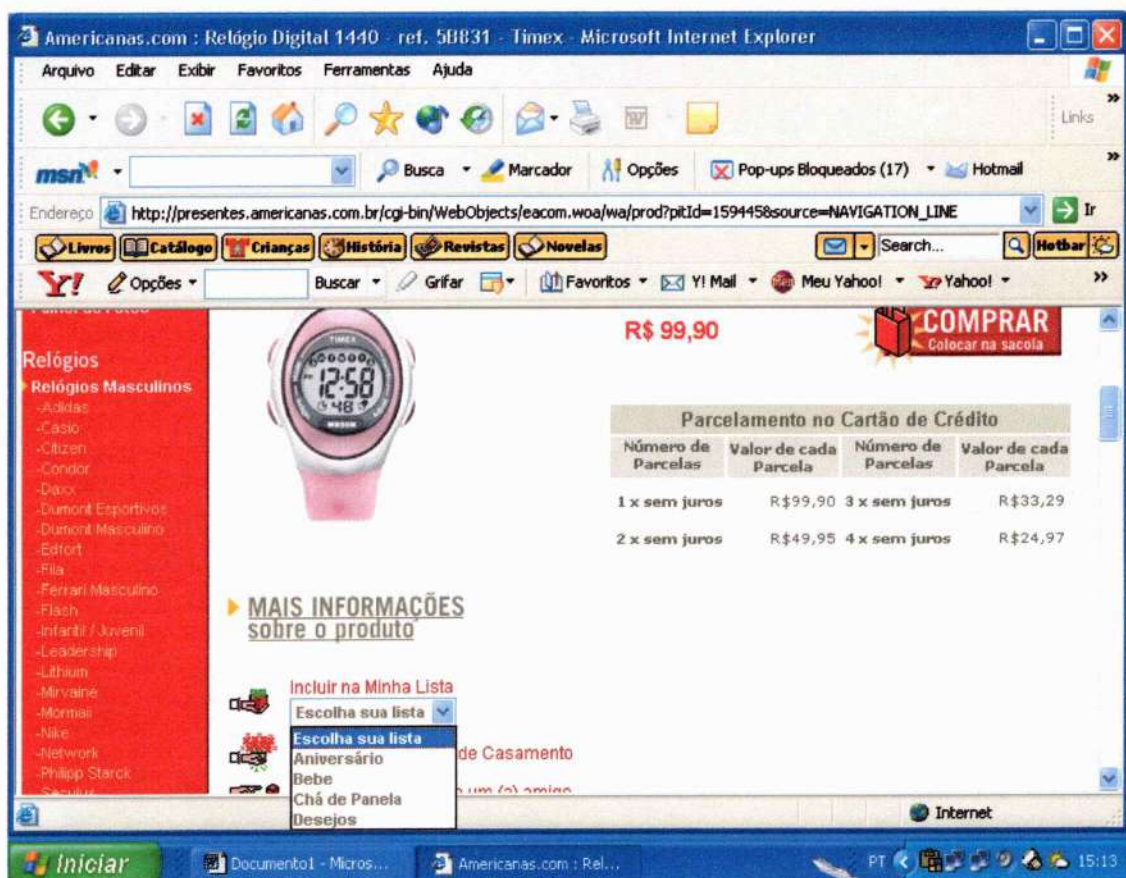


Figura 24: Tela de opção de escolha de listas

Fonte: <http://www.americanas.com.br> (2005)

A visualização dessa etapa acontece a partir da tela exibida na figura 24.

Por outro lado, ainda se tem como opção a colocação do item para fazer parte da “Minha Lista de Casamento”. Isto pode ser visto como um diferencial, sobretudo diante da tendência do padrão de vida da população, que cada vez mais fica sem tempo.

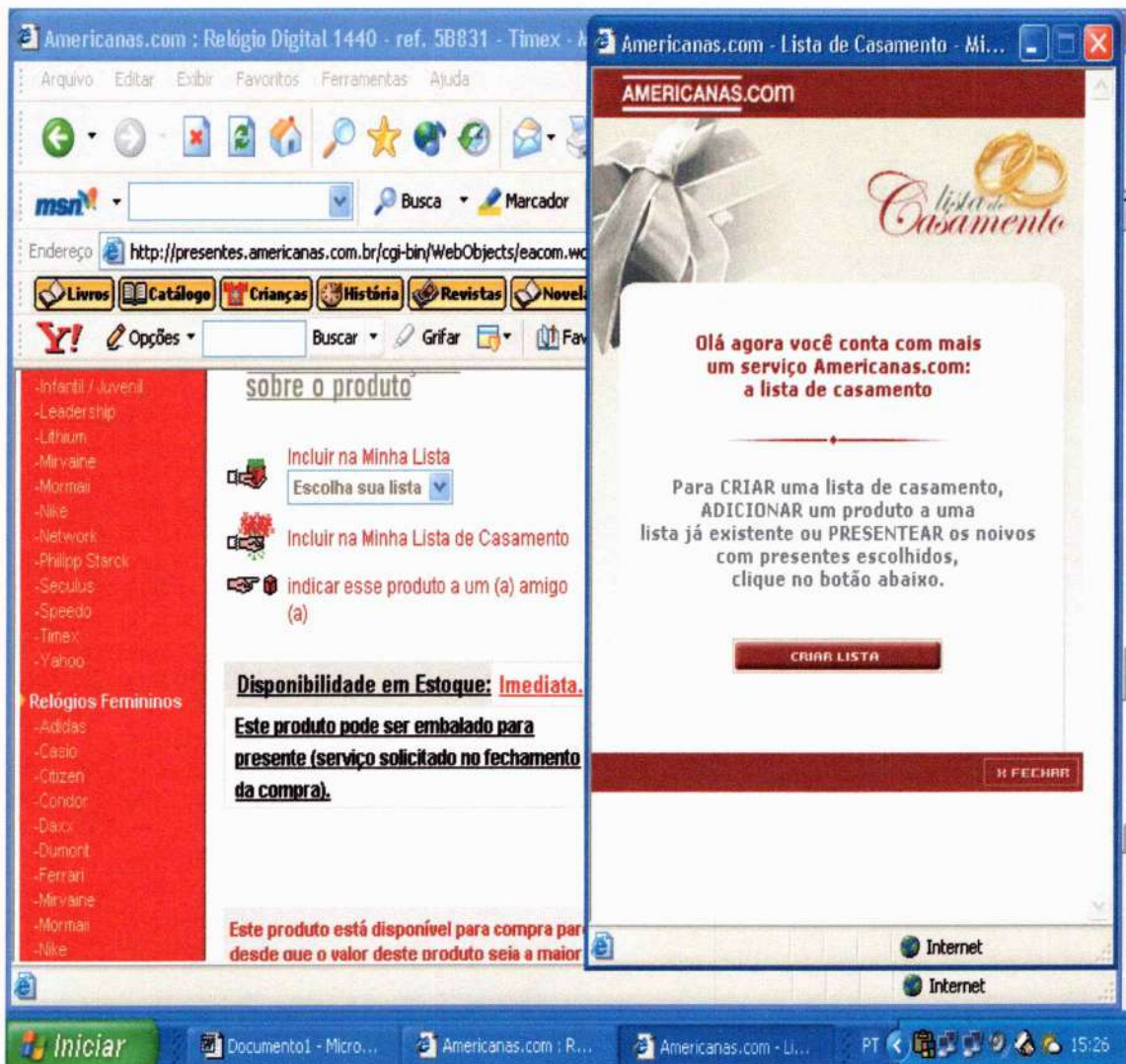


Figura 25: Tela de opção para lista de casamento

Fonte: <http://www.americanas.com.br> (2005)

A tela mostrada na figura 25 exhibe a opção de se fazer à inclusão de pedidos na “Minha Lista de Casamento”.

Pode-se ainda nessa página, indicar o produto a um amigo que esteja interessado no produto.

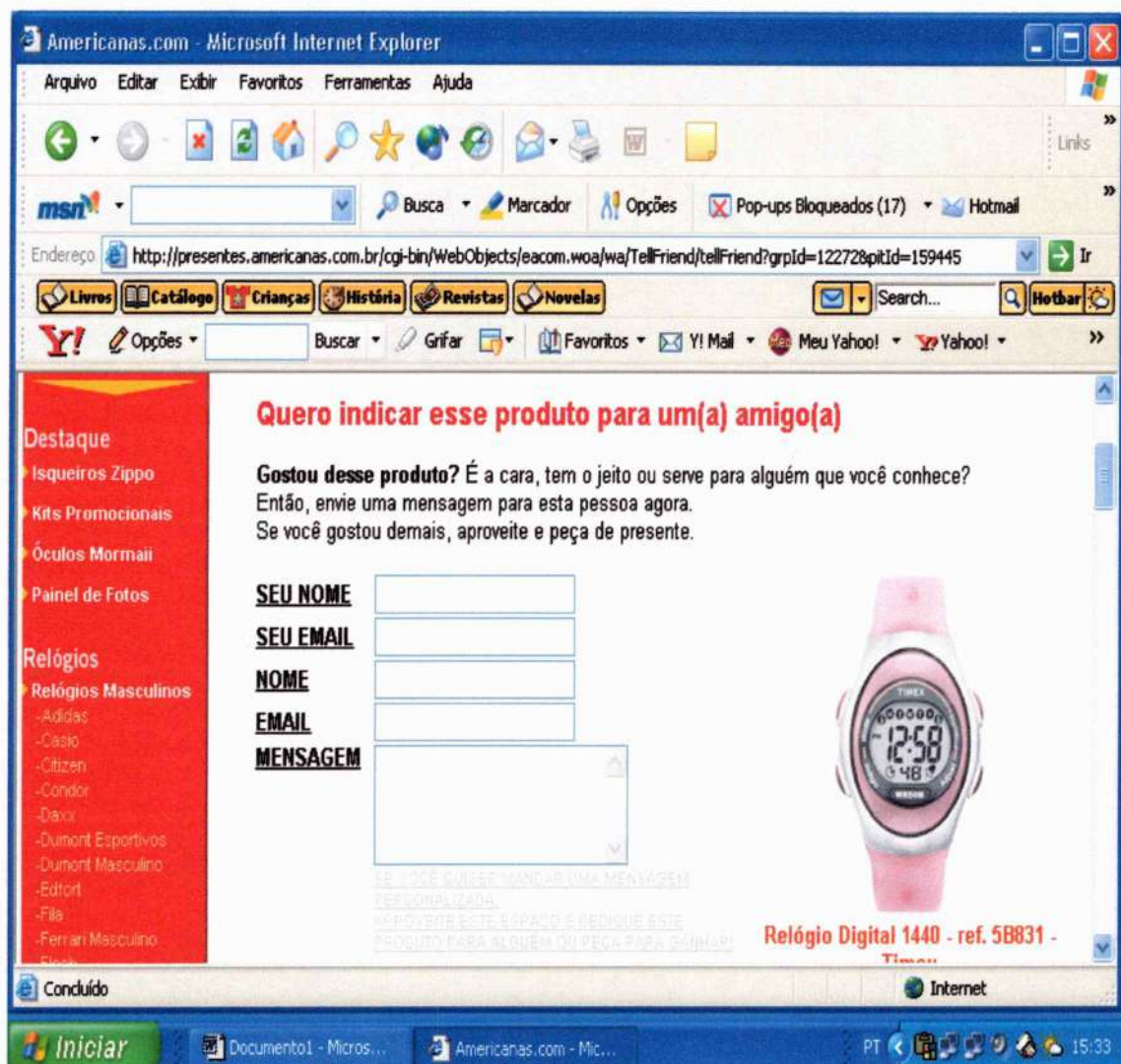


Figura 26: Tela de indicação de amigos.

Fonte: <http://www.americanas.com.br> (2005)

A indicação de um produto a um amigo ou familiar, pode ser visualizada na tela mostrada na figura 26.

O produto a ser comprado pode ser embalado para presente, bastando para isso clicar na opção "Este item pode ser embalado para presente (serviço solicitado no fechamento da compra)".

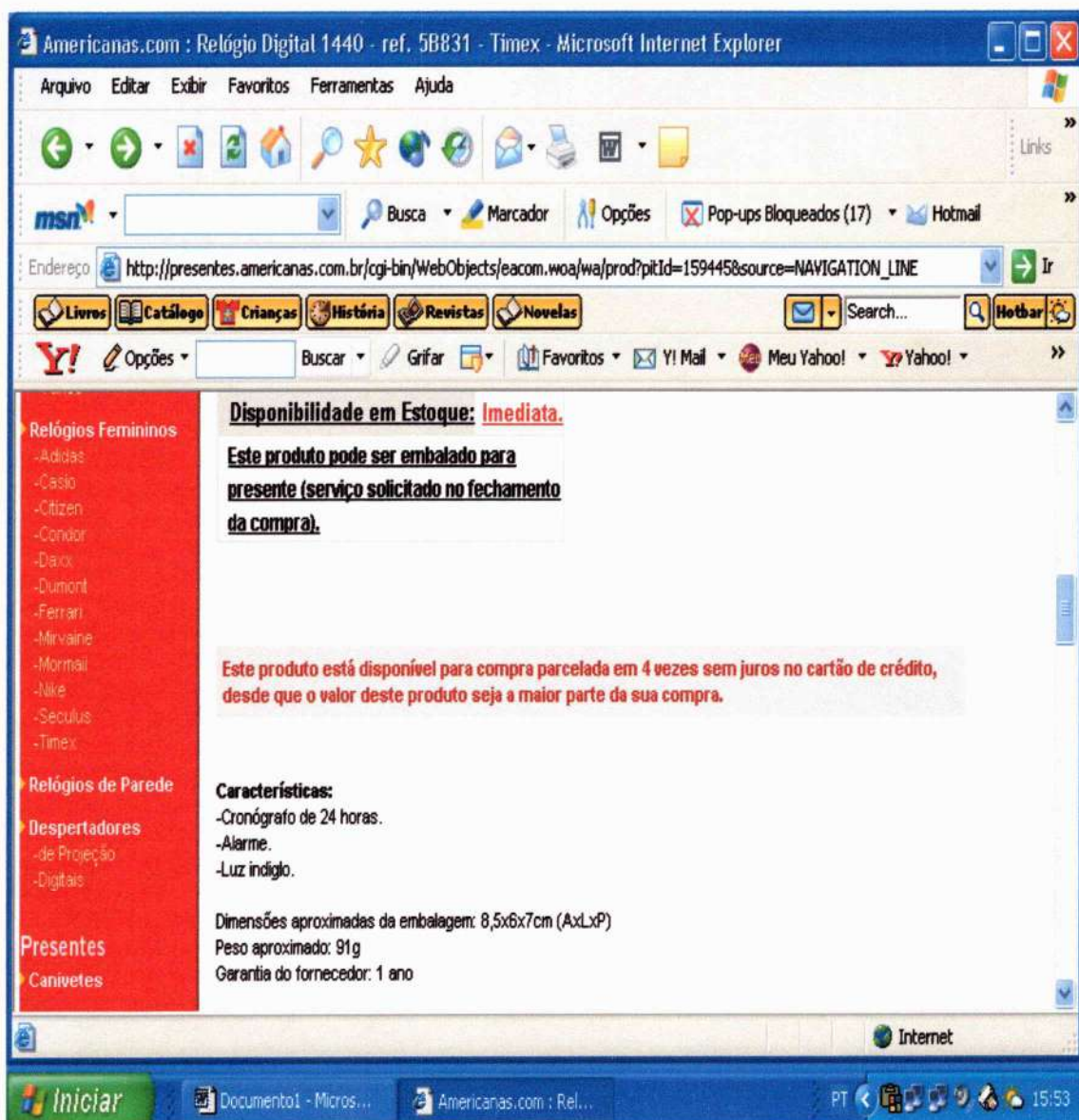


Figura 27: Características do produto a ser comprado

Fonte: <http://www.americanas.com.br> (2005)

Na parte inferior da tela pode-se observar a quantidade de parcelas a ser negociada, bem como as especificações do produto a ser adquirido. A figura 27 exhibe esta opção.

Ainda nessa tela podem-se obter ainda mais informações em revistas especializadas de como manusear o produto, garantindo-lhe melhor uso e uma lista de Serviços de Atendimento ao Cliente SAC) dos fornecedores da **Americanas.com**.

Ao se optar por adquirir o produto, clica-se na opção “Comprar – Colocar na sacola”.

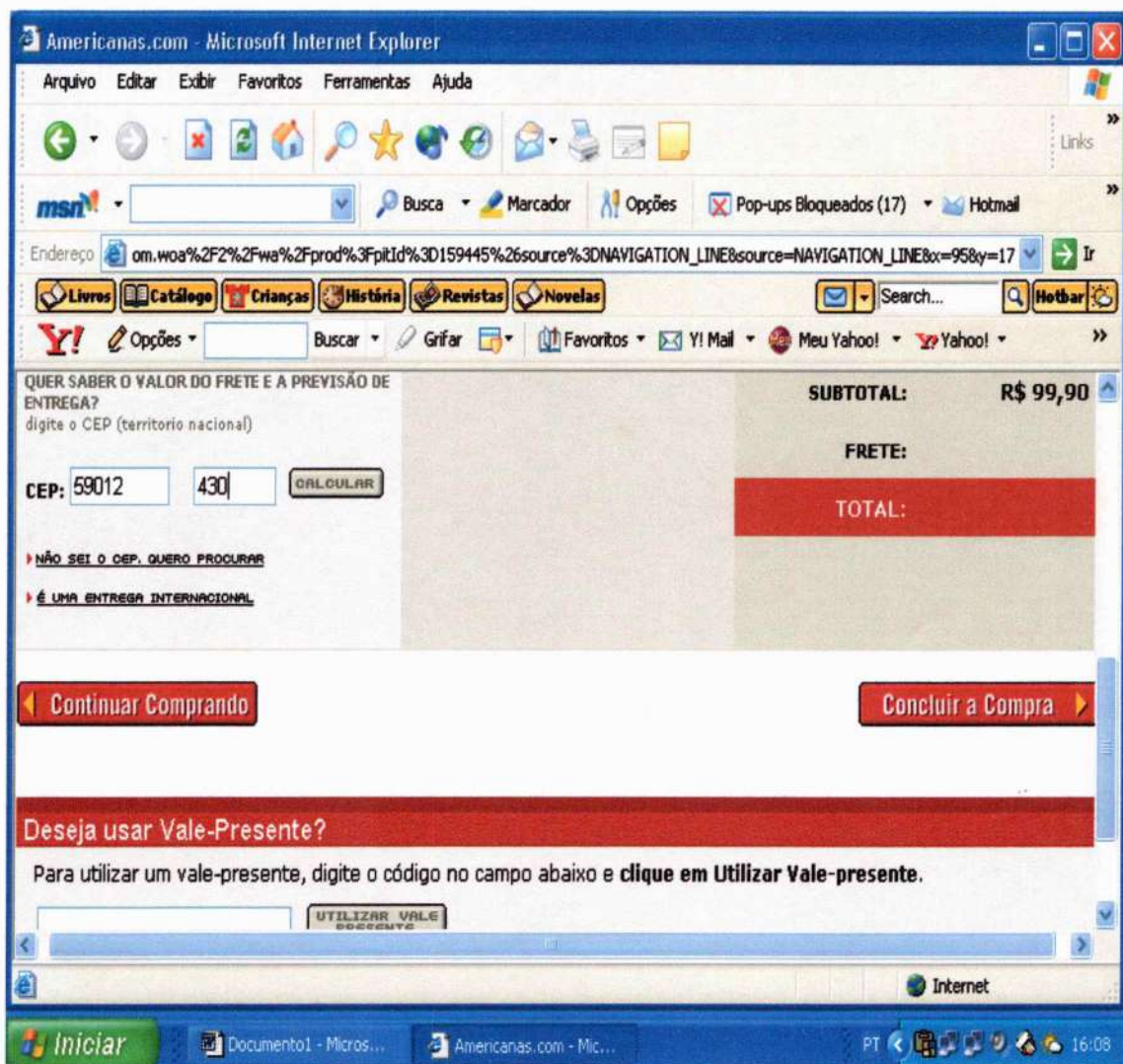


Figura 28: Fechamento da compra

Fonte: <http://www.americanas.com.br> (2005).

Ao se optar pela compra do produto, surgirá uma tela conforme figura 28, dando sequência ao fechamento da compra.

A seguir, preenche-se com o CEP (Código de Endereçamento Postal) para que seja calculado o frete.

Figura 29: Confirmação do CEP

Fonte: <http://www.americanas.com.br> (2005)

Com o CEP, é possível se fazer o cálculo do frete a ser pago pelo consumidor, conforme demonstra a figura 29.

Figura 30: Confirmação do tempo de entrega

Fonte: <http://www.americanas.com.br> (2005)

Após preenchimento do campo CEP, clica-se na opção “calcular”, onde é informado o número de dias que serão necessários para a entrega do produto o que deverá ocorrer depois do crédito previamente aprovado pela instituição, conforme figura 30.

Nesta tela, tem-se a alternativa de continuar comprando e neste caso, volta-se para a tela principal, podendo-se escolher novos itens ou ainda concluir a compra, alterando a quantidade dos itens comprados ou retirando da sacola ou utilizando o vale-presente, que é oferecido aos clientes em compras anteriores feitas pela Internet.

Se ao acessar a página, não se souber o CEP, por exemplo, o site disponibilizará ao cliente uma tela que dará as opções de CEP para facilitar a compra do cliente.

The screenshot shows a web browser window with the URL <http://carrinho.americanas.com.br/portal/portlets/...>. The main content area is titled "PROCURA DE CEP" (CEP Search) and contains a form for finding a CEP. The form has three input fields: "Endereço:" (Address) with a dropdown menu showing "Rua", "Cidade:" (City), and "Estado:" (State) with a dropdown menu showing "AC". Below the form is a "CALCULAR" button. To the right of the form is a sidebar with a "Links" section, a "Pop-ups Bloqueados (17)" notification, and a "Hotmail" link. Below the sidebar is a table with the following data:

QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Alterar Quantidade	R\$ 99,90	R\$ 99,90
Retirar da Sacola		

Below the table is a "SUBTOTAL: R\$ 99,90" and a "FRETE: Grátis" section. The total is "TOTAL: R\$ 99,90". At the bottom of the page, there is a "Continuar Comprando" button and a "Concluir a Compra" button. The browser's taskbar at the bottom shows the "Iniciar" button and several open applications: "Documento1 - Micros...", "Americanas.com - Mic...", and "http://carrinho.americanas.com.br/portal/portlets/...". The system clock shows "16:24".

Figura 31: Tela de acesso a partir do CEP

Fonte: <http://www.americanas.com.br> (2005)

Na verdade, a estruturação de um site de CEP tem todo um planejamento de maneira a poder tornar o mais fácil possível o acesso e a navegação no site. A figura 31 exibe esta tela de acesso.

Optando por realizar uma compra com uma entrega internacional, é informado de que o produto relógio não pode ser entregue no exterior.

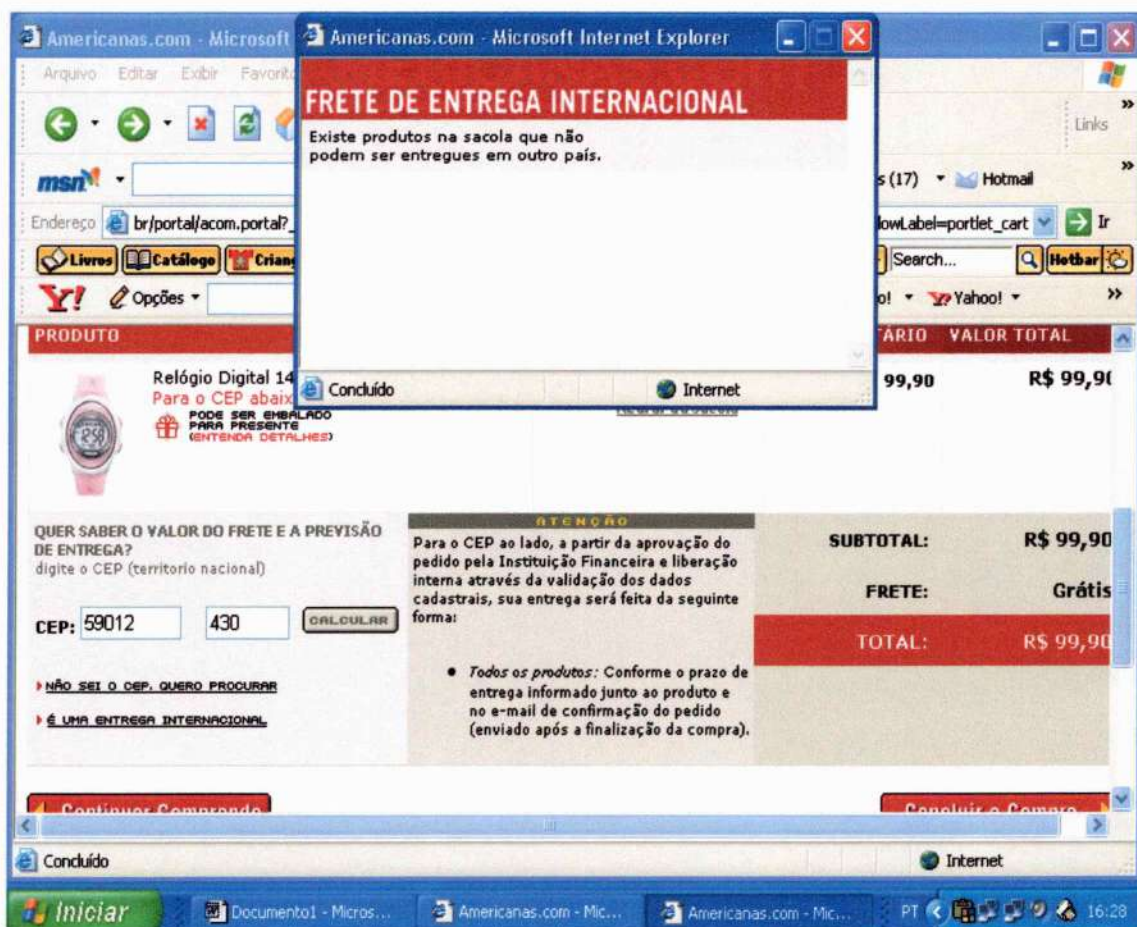


Figura 32: Compra internacional

Fonte: <http://www.americanas.com.br> (2005)

Alguns produtos são entregues em determinados países, mas o produto relógio para o qual foi simulada a compra, não é um dos produtos eleitos para esse fim, conforme evidencia a figura 32.

Esta alternativa é somente concedida aos produtos: livros, CD e brinquedos.

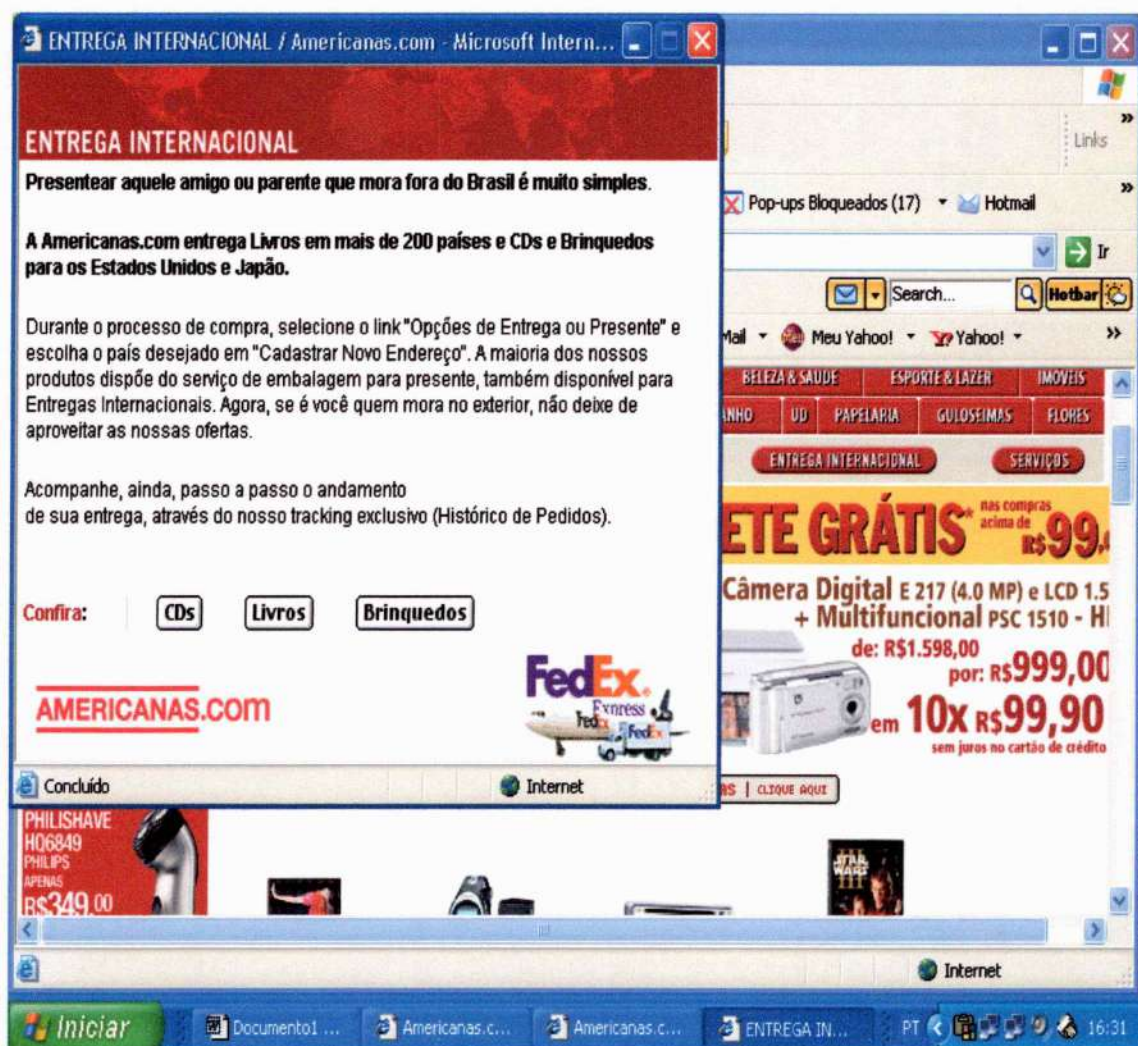


Figura 33: Condições da compra internacional

Fonte: <http://www.americanas.com.br> (2005)

Ao se fazer uma compra para entrega internacional, é possível se fazer acompanhamento do produto através do site até que chegue ao seu destino, conforme mostra a figura 33.

Ao se optar por concluir a compra, é solicitado ao cliente seu e-mail e senha, se este já tiver sido cadastrado no site da **Americanas.com**, ou caso, contrário, será feito um cadastro com os dados do cliente na opção “ainda não sou cliente”. Outras opções são oferecidas ao cliente para quando, por exemplo, esquecer a senha, para quando mudar o e-mail cadastrado, e ainda outras informações como o “fale conosco” ou “política de troca e devolução” ou telefones para atendimento funcionando 24 horas, dentre outras opções.

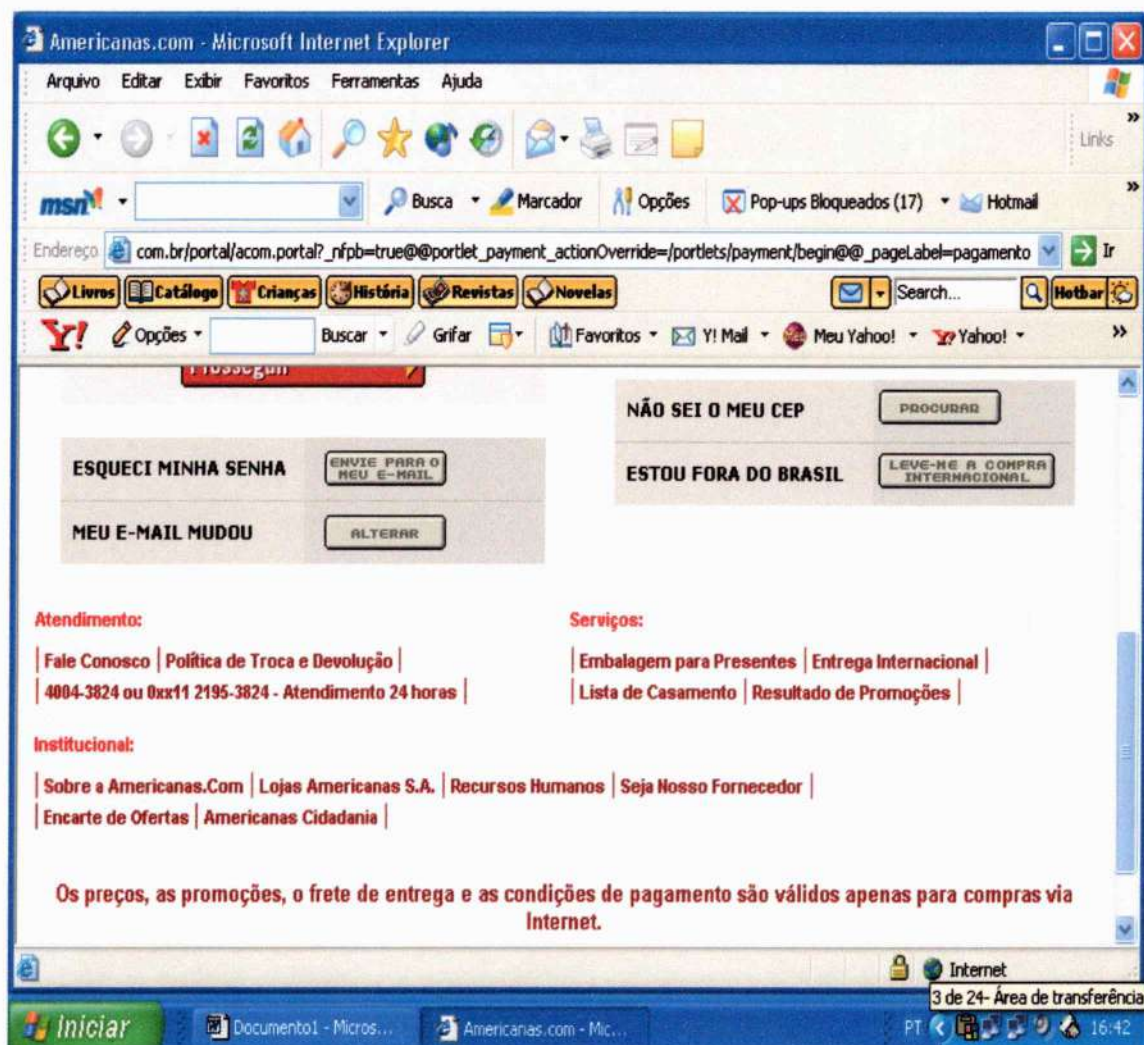


Figura 34: Conclusão da compra

Fonte: <http://www.americanas.com.br> (2005)

De qualquer modo, são oferecidas várias alternativas para que o cliente virtual tenha seu pedido atendido, pois é oferecido suporte on-line, conforme está retratado na figura 34.

Ao concluir a compra segundo o CE, considerado a realidade da **Americanas.com**, surge o questionamento: como efetivamente acontece a Logística de distribuição, ou seja, como se comportam os “bastidores” para garantir a entrega dos produtos aos clientes, obedecendo as regras estabelecidas. Isto, que coincide com o propósito geral do estudo, fez a pesquisa se direcionar para a busca de dados mais concretos, tendo sido considerado o quiosque da **Americanas.com**, localizado no Shopping Midway Mall.

3.1.2 O quiosque de venda: o CE mais perto do consumidor

A **Americanas.com** instalou dentro das Lojas Americanas de Natal, o primeiro quiosque de vendas on-line no Brasil. Esse local possui dois terminais para acesso diretamente ao site da **Americanas.com**. No momento de sua instalação, dois funcionários foram treinados pelos gerentes - vindos do Rio de Janeiro - para serem responsáveis pelo atendimento ao cliente interessado em efetuar compras pelo site. Em outras palavras: quando o cliente está interessado em efetivar uma compra e sente-se inseguro quanto ao acesso, as funcionárias estão *in loco* para dirimir as dúvidas por acaso surgidas.

Segundo relato dos colaboradores, os produtos mais vendidos pelo quiosque das Lojas Americanas na cidade de Natal, com vistas ao site da **Americanas.com** são os celulares e os produtos eletrônicos internacionais como *home theater*, aparelho de DVD, título de DVD, entre outros, faturando aproximadamente R\$ 100.000,00 (cem mil reais) mensais na venda realizada.

Tabela 1: Dados do CE – Categorias comercializadas

Produto	2003	2004
CD's e DVD's	32%	26%
Livros e Revistas	26%	24%
Informática	4,7%	6,0%
Saúde e Beleza	3,3%	7,2%
Telefonia / Celular	1,7%	3,3%
DVD Player	1,6%	1,9%
Flores	1,4%	1,7%
Palm e Acessórios	0,5%	0,9%

Fonte: <http://www.e-commerce.org.br>

Os itens comprados, em termos das categorias, em geral coincidem com os dados demonstrados a partir de pesquisas, conforme tabela 1.

Esta informação é importante, pois destaca que a predominância de vendas virtuais abrange valores consideráveis, bem como aborda itens que apresentam certa fragilidade. Isto impõe um desafio maior para a Logística, ou seja,

preservação da integridade do produto, já que o consumidor deverá receber a mercadoria sem avarias. Isto vem, inclusive, a consolidar a efetividade da prática do CE, uma vez que caso as entregas não aconteçam com qualidade, o próprio consumidor tratará de colocar tal prática em desuso.

Conforme Novaes (2001), a Logística apresenta-se vinculada a variáveis que necessitam ser devidamente analisadas, visando garantir a efetividade do processo. São elas: tempo, lugar, qualidade e informação. Assim, a garantia da entrega certa, no prazo acordado é o que se pode dizer de elementos básicos diante da prática do CE. Mas como acontece esta entrega na **Americanas.com**? Qual a origem da movimentação das mercadorias? Existe um centro regional de atendimento?

Segundo dados coletados em entrevista junto a colaboradores das Lojas Americanas em Natal, localizada no interior do Shopping Midway Mall, a empresa **Americanas.com** não possui um centro de distribuição às proximidades da cidade de Natal.

Os produtos vendidos pelo site são enviados diretamente do estoque acondicionados em sua sede localizada na cidade do Rio de Janeiro. Logo, o que isto pode acarretar diante da entrega das mercadorias?

De acordo com Ballou (1993), a localização de uma empresa é fator primordial no pleno atendimento das necessidades dos clientes. Em se tratando do CE, que incorpora a TI como agente principal, contar com agilidade é algo de extrema prioridade, pois o consumidor espera um atendimento na mesma velocidade que pode realizar a sua compra.

Logo, quanto menor for o tempo de atendimento maior será a satisfação do comprador. Mas, esta rapidez deve estar associada a um estudo relacionado aos custos de transporte, que podem elevar substancialmente o preço do produto final, pois correspondem a uma atividade primária da Logística.

Dessa forma, será que a prática de contar com um único ponto originador de entrega é a opção mais adequada? Será que o volume de vendas da região não justifica a redução da distância para que a entrega seja efetuada? Será que ter parte do estoque local dimensionado para a prática do CE não seria uma medida mais econômica e viável, considerando, inclusive, a redução do tempo de entrega?



Figura 35: Quiosque com terminais da **Americanas.com**

Fonte: Foto capturada pela autora (2005)

A figura 35 mostra a disposição do quiosque localizado dentro da loja no Shopping Midway Mall.

3.1.3 O transporte da mercadoria

De acordo com Ballou (1993), o transporte consiste em uma atividade de grande importância para a Logística, uma vez que representa a variável tempo, ou seja, define o intervalo referente ao deslocamento do produto do fornecedor aos canais de distribuição e, em seguida, aos clientes.

O progresso da tecnologia tem atingido as atividades de transporte, agilizando os processos, extinguindo o excedente de papéis, otimizando a comunicação e trazendo maior segurança ao deslocamento de mercadorias.

Segundo Bertaglia (2003), há varias maneiras da tecnologia ser usada:

- Controle de veículos por satélite, indicando a posição do seu deslocamento;
- Controle de rotas: sistemas flexíveis possibilitam o tracejamento de rotas econômicas para diversos veículos, considerando capacidades, regiões geográficas e características de cargas a serem transportadas;
- Checagem de carga: a conferência da mercadoria pode ser feita através de leitura óptica, alimentando diretamente um sistema de estoques;
- Informação imediata de entregas ou de algum problema concernente à rota;
- Visibilidade da frota através de sistemas de gerenciamento de veículos.

Já o frete ferroviário está cada vez mais sendo reduzida a sua utilização. O transporte por aquedutos tem sido essencial para a movimentação de produtos com características especiais como petróleo e gás. O transporte hidroviário usa o meio aquático – natural ou artificial – para movimentar cargas e passageiros, sendo considerado um dos mais antigos existente. O transporte aéreo é o modo mais usado de transporte de produtos que possuem alto valor como, por exemplo, equipamentos eletrônicos e máquinas de precisão, por causa do alto custo envolvido. Esse tipo de modalidade possui importantes características no que se refere a segurança e agilidade.

Na visão de Bertaglia (2003, p. 288), “a significativa vantagem do uso do transporte aéreo está na velocidade de entrega quando se trata de percorrer grandes distâncias”.

Longas distâncias são mais facilmente alcançadas quando se usa este meio de transporte, pois agrega agilidade ao processo.

O transporte aéreo tem se desenvolvido bastante nos últimos tempos, apesar das altas taxas de transporte. Esse meio tem sido usado para remessas de urgência e cargas de baixa durabilidade, pois apresentam uma velocidade de deslocamento bastante alta. Contudo, essa vantagem pode ser prejudicada em função da demora de carga e descarga nos terminais, devido às burocracias alfandegárias e ao manuseio de contêineres ou congestionamentos nos aeroportos.

As companhias aéreas estão formando alianças estratégicas para competir em um mercado globalizado, proporcionando maior eficiência e produtividade, conduzindo a um melhor nível de serviço.

No Brasil, o transporte aéreo precisa passar por modificações estruturais significativas para assim como as demais modalidades de transportes, torná-lo mais competitivo.

Os custos aeroportuários são caros e o nível de prestação de serviço precisa ser melhorado. O transporte aéreo, dependente de grandes terminais, não possui flexibilidade suficiente para atingir uma grande diversidade de locais, obrigando à prática do transporte combinado, normalmente o rodoviário.

O transporte rodoviário é o mais independente de todos, pois possibilita movimentar diversos tipos de materiais para qualquer lugar. Devido ao seu caráter flexível, pode ser usado para pequenas encomendas em curtas, médias ou longas distâncias, por meio de coletas e entregas ponto a ponto.

O transporte rodoviário promove a conexão entre vários modos de transporte e seus respectivos pontos de embarque e desembarque, mas o que o deixa em desvantagem é o alto custo de seu frete, devido ao estado precário das rodovias brasileiras. Estas, na medida do possível, estão sendo privatizadas; investimentos em infra-estrutura estão sendo feitos com o intuito de reduzir o consumo de combustível e baixar os gastos com manutenção dos veículos, tornando esse meio de transporte mais competitivo, além de possibilitar maior fluxo de cargas.

Não há equilíbrio entre a distribuição das cargas entre os diferentes modos de transporte, mas há uma concentração notável no modo rodoviário, deixando o ferroviário em patamar inferior. No entanto, para melhorar as condições das estradas, é preciso que sejam cobrados pedágios, que contribuem para onerar ainda mais o preço final dos produtos.

As tomadas de decisões estratégicas definem qual a modalidade de transporte pode ser utilizada, levando-se em conta diversos fatores ou características dos produtos.

O objetivo da combinação das modalidades de transporte é buscar a otimização dos recursos de transporte nas suas diferentes fases, não só físicas, mas também na fase de planejamento e operação.

O transporte dos produtos solicitados pelos clientes do site da **Americanas.com** é feito por empresas transportadoras terceirizadas por ela e sua

liberação para envio dependerá da autorização do crédito efetuado pela instituição bancária, pela operadora de cartão de crédito, pelo débito feito em conta ou outra forma de pagamento. Cada pedido tem um prazo de entrega variando de três a onze dias em média, dependendo do momento da aprovação de crédito e do local onde será entregue a mercadoria.

Na verdade, Bertaglia (2003) se refere à entrega do produto ao consumidor como sendo uma longa jornada.

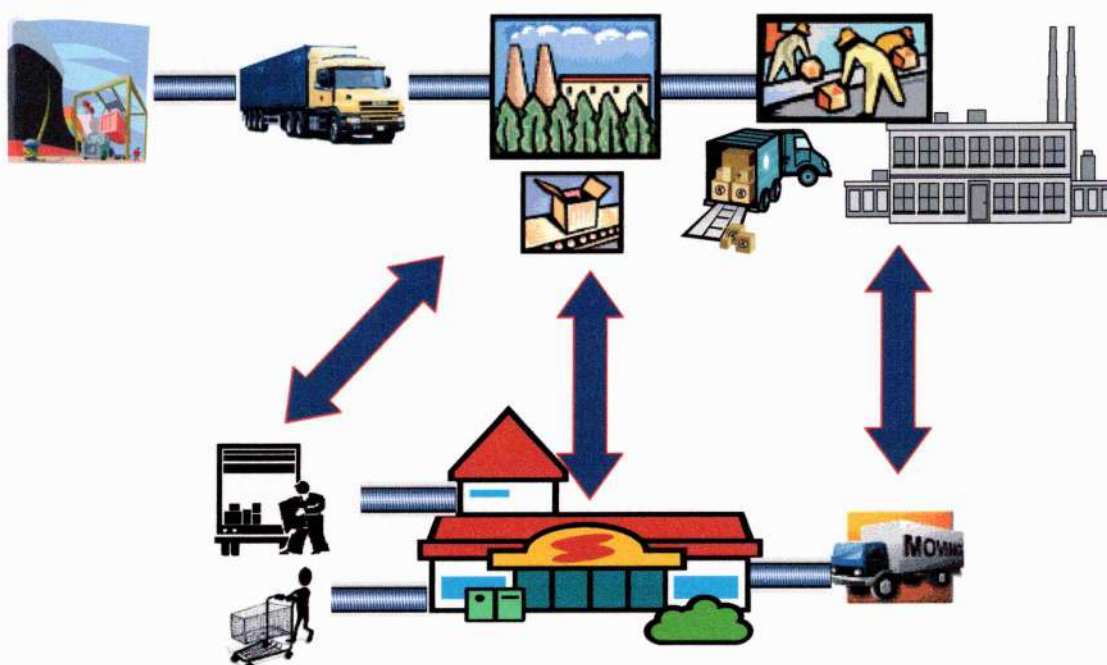


Figura 36: A longa jornada até o consumidor

Fonte: Bertaglia (2003)

Assim, ter uma agilidade no transporte é fator primordial para garantir a efetividade do CE. A figura 36 ilustra esta entrega.

3.1.4 O público alvo do CE

Ainda de acordo com o relato dos colaboradores, no Brasil, 90% dos clientes da **Americanas.com** são das classes A e B e Natal não foge a regra: seus clientes também são em sua maioria dessa classe.

A identificação do público alvo é importante, pois permite direcionar a divulgação de promoções ou mesmo a adoção de estratégias focadas nas pessoas que são consumidoras.

Relatório Media Metrix - Demográficos em Profundidade - Classe Social - Dezembro 2000

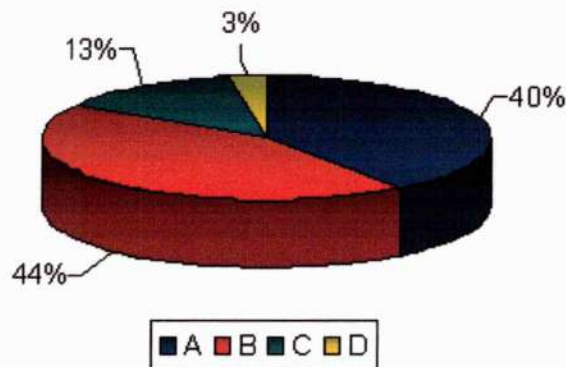


Figura 37: Classe social predominante no CE

Fonte: <http://www.e-commerce.org.br>

A figura 37 demonstra um perfil da classe social predominante na prática do CE, coincidindo com os dados coletados.

3.1.5 Concorrência

Os funcionários informaram ainda que os concorrentes principais da **Americanas.com** são: Submarino.com, Extra, Shoptime e Ponto Frio. Entretanto, por volta do mês de agosto, o Shoptime foi incorporado a **Americanas.com**

demonstrando o potencial de crescimento que esta empresa alcançará no ano de 2006.

Na entrevista, os colaboradores informaram que não existe ligação entre as Lojas Americanas e o site da **Americanas.com**. Não acontece, por exemplo, de serem entregues produtos das lojas para clientes que fizeram seus pedidos pelo site. Os clientes que compram pelo site são atendidos por ele, mas pode acontecer das Lojas Americanas poderem encaminhar através de sua gerência local ou das duas funcionárias treinadas, dúvidas sobre produtos, preços e prazos de entrega, sugestões, elogios, reclamações sobre produtos e serviços.

3.1.6 Fidelização do cliente

Na questão da fidelização de seus clientes, a **Americanas.com** costuma oferecer frete grátis a seus clientes quando compram a partir de um certo valor ou dividir as parcelas em até 12 vezes sem juros; fazer chegar os produtos ao endereço indicado no prazo prometido; comprometer-se a ter privacidade e oferecer segurança nos dados pessoais do cliente; serviço eficiente de atendimento para informações, dúvidas e reclamações através de e-mail e telefone etc.

3.1.7 Pontos a serem levantados

Possíveis obstáculos podem ocorrer na Logística desenvolvida pela **Americanas.com**, tais como:

- não cumprimento dos prazos de entrega em virtude dos tempos de ressuprimento. Assim, cabe o questionamento: não seria viável apresentar um estoque mínimo em um ponto estratégico, como é o caso dos próprios estabelecimentos das Lojas Americanas, que estão presentes em várias cidades do país?

- congestionamento em setores de expedição de mercadoria por excesso de pedidos, algumas vezes com o número muito acima da capacidade comercial da empresa. Será que existe um controle desse fluxo de produtos?

- excesso de pedidos suspensos temporariamente por falta de produtos em estoque. O CE pressupõe agilidade, pois incorpora a TI como elemento principal. Assim, será que os pedidos, que podem acontecer a partir de todo o mundo, são plenamente atendidos? Será que a empresa realiza um planejamento a partir do histórico de compras que vai sendo formado com base nas vendas efetuadas?

- falta de determinados produtos na entrega de um certo pedido, fracionando a entrega ou entregando produto que não foi pedido pelo consumidor. Isto é um ponto crítico, que apresenta uma proximidade com o item anterior. A não disponibilização dos itens desejados pode acarretar um afastamento dos clientes na prática do CE.

As recomendações a **Americanas.com** para efetivar a Logística seria que fosse feito:

- Planejamento de depósitos de distribuição: recomenda-se averiguar a viabilidade de se desenvolver a instalação de centros de distribuição para facilitar a entrega dos produtos em lugares mais distantes de sua matriz, como no caso da cidade de Natal, evitando riscos de avarias, bem como garantindo um tempo de entrega cada vez menor. Isto é um ponto de extrema importância, pois, além de consolidar a atuação do CE, pois o cliente passará a ter maior qualidade no serviço de entrega, reduzirá os custos.

O CE, de acordo com O'Brien (2003) desponta como uma tendência, pois promove comodidade, além de permitir uma pesquisa mais ampla do que está sendo pesquisado. Na realidade, o concorrente, qualquer que seja a sua localização geográfica, situa-se a apenas um clique. Entretanto, é crucial que se tenha o atendimento do pedido que está sendo efetivado.

- Modal de transporte: de acordo com os dados coletados, existe uma tendência de compras de artigos eletrônicos. Isto inviabiliza o transporte utilizando o modal rodoviário. Na verdade, o modal aéreo seria o mais oportuno. Logo, esta escolha promove uma elevação dos custos, que tende a se elevar à medida que a distância aumenta. Portanto, localizar os produtos mais próximos aos consumidores é fator primordial podendo, inclusive, ampliar o uso do CE, caso seja passada uma maior confiabilidade para os compradores virtuais.

- Frete: de acordo com Ballou (2001), um dos custos logísticos mais elevados, sendo considerada uma atividade primária, diz respeito ao transporte. Na verdade, as empresas que lidam com o CE deveriam utilizar os dados que coletam a partir da Internet, diante da efetivação do pedido de compra, e desenvolver estratégias de descontos progressivos relacionados ao frete, a medida que o consumidor adquira novos produtos. Este incentivo integra as áreas de Logística e do Marketing, que juntas poderiam desenvolver meios para garantir a fidelização do consumidor.

- Estoque: uma outra atividade primária da Logística, segundo Ballou (2001) consiste na manutenção dos estoques. Assim, a base de dados, diante de uma análise, permite identificar o perfil de consumo por região, em termos de quem executa a compra; o que adquire em cada compra; com quanta frequência realiza a compra; como efetua o pagamento; entre outras informações. Estes dados são fundamentais para poder definir a programação do estoque que a empresa deverá manter, inclusive por região, ou mesmo cidade.

4 CONCLUSÃO

Fazer negócios por meio da Internet (e-Commerce) no comércio varejista virtual é uma realidade nos tempos atuais. A concorrência no comércio eletrônico brasileiro já se equipara à do varejo físico, apesar do pouco tempo de existência e do grande potencial de crescimento. Essa concorrência tende a ser mais exacerbada em virtude da facilidade de checagem das práticas adotadas pelas empresas. Se no mundo "real" a comparação entre as concorrentes exige visita a cada loja, na rede de computadores bastam alguns cliques para checar preços, disponibilidade, custo do frete e prazo de entrega de todos os endereços em poucos minutos. Isso é válido tanto para os consumidores como para os concorrentes. Daí a reação rápida dos competidores às estratégias de adversários.

Com base nesse pensamento, a Logística se insurge como grande aliada dos empresários auxiliando-os na distribuição física dos produtos adquiridos por esse meio de compra e venda.

Gerentes de Logística estão sendo obrigados a implementar práticas operacionais diferentes, de forma a atender novas formas de demanda desses consumidores que não existiam uma década atrás. O despacho de itens soltos nos depósitos está crescendo vertiginosamente, mudando a rotina de expedição em lotes. No passado, o fluxo de mercadorias se processava em caixas ou paletes. Agora, no comércio eletrônico, o manuseio de unidades de estocagem é a regra, não a exceção.

Segundo dados do site <http://www1.folha.uol.com.br/folha/informática>, o faturamento do CE brasileiro chegou a R\$ 209 milhões na primeira quinzena de dezembro deste ano. O valor representa aumento de 78,6% em relação aos 117 milhões de reais registrados no mesmo período do ano passado, segundo a empresa de pesquisa e marketing on-line e-bit.

Pensando em fatos como esse, é que foi feita a opção de se descobrir como a **Americanas.com** desenvolve sua política de entrega de produtos às diversas regiões do país e até no exterior, mas mais precisamente direcionada a cidade de Natal.

A conclusão a que se chegou é que, diversos fatores devem ser levados em consideração para que o atendimento ao público de Natal seja satisfatoriamente

atendido, dentre eles percebe-se que apesar de um certo temor em acessar os sites da empresa, muitos consumidores já procuram fazê-lo com bastante desenvoltura.

É importante lembrar que o número de usuários de Internet cresce a cada dia. As pessoas estão a cada dia mais, se aventurando a “navegar” pelas redes virtuais em seus domicílios e, para esse fato, as empresas devem ficar atentas.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- AMERICANAS.COM. Disponível em: < www.americanas.com.br >. Acesso em 13 maio 2005.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BATISTA, Emerson de O. **Sistemas de informação: o uso da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BALLOU, Ronaldo H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BOGO, Kellen Cristina. **A história da Internet: como tudo começou...** Disponível em: < www.kplus.com.br >. Acesso em 22 abr. 2005.
- COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Brasil é o oitavo em número de hosts na web**. Disponível em: < www.cg.org.br/infoteca/clipping/2004/midia5.htm >. Acesso em 21 jun. 2005.
- CÔRTÊS, Pedro Luiz; ROSOCHANSKY, Moacyr. **Webmarketing: estabelecendo vantagens competitivas na Internet**. São Paulo: Érica, 2001.
- CHING, Hong Y. **Gestão de estoques na cadeia de Logística Integrada: supply chain**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FIGUEIREDO, Kleber F.; FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter (Orgs.). **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas, 2003 (Coleção Coppead de Administração).
- FOLHA ONLINE. **Comércio eletrônico cresce 79% em um ano**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/informática>>. Acesso em 22 dez. 2005.
- FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do A. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- FRANCO JUNIOR., Carlos F. **E-Business: Internet, tecnologia e sistemas de informação na administração de empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- FURGERI, Sérgio. **Business-to-business: aprenda a desenvolver aplicações**. São Paulo: Érica, 2001.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Márcia. **E-Business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

_____. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____. Disponível em: < www.prenhall.com/laudon_br >. Acesso em 13 jun. 2005.

MAÑAS, Antonio V. **Administração de sistemas de informação**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2002.

MELO, I. S. **Administração de sistemas de informação**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

NOVAES, Antônio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2002.

OLIVEIRA, Jayr F. de. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico**. 3. ed. São Paulo: Érica, 2000.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

REZENDE, Denis A.; ABREU, Aline F. de. **Tecnologia da informação: aplicada a sistemas de informação empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SAMARA, Beatriz S.; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos de metodologia**. São Paulo: Makron Books, 2002.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

TURBAN, Efraim; McCLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TURBAN, Efraim; RAINER, R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____. _____. Disponível em: < www.prenhall.com/turban_br >. Acesso em 22 abr. 2005.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIANA, João J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Formulário de Pesquisa

- O número médio / mês de compras nesta cidade;
- Seções de categorias de produtos mais pedidos pelos clientes;
- Se a **Americanas.com** tem pontos estratégicos, como centros de distribuição, nas proximidades de Natal;
- De que modo a empresa atende a demanda de pedidos obedecendo ao prazo de três dias estabelecidos;
- Que concorrentes eletrônicos oferecem maior ameaça a essa empresa;
- Que classe de clientes mais compra pelo site da empresa;
- O que a empresa costuma oferecer para fidelizar a clientela;
- Se existe alguma ligação entre a **Americanas.com** e as Lojas Americanas de Natal no sentido, por exemplo, de serem feitas entregas de mercadorias dos clientes que compram pelo site, pelas lojas locais;
- Quaisquer outros dados que a empresa julgue pertinente ou conveniente para divulgação nesse trabalho.