

HEBERT OLIVEIRA SANTOS

**VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO  
NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
UM ESTUDO DE CASO NO EXTRA ATACADÃO SECOS E  
MOLHADOS LTDA.**

FACER

2003

HEBERT OLIVEIRA SANTOS



**VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO  
NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
UM ESTUDO DE CASO NO EXTRA ATACADÃO SECOS E  
MOLHADOS LTDA**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como parte das exigências para a conclusão do curso de Administração com Habilitação em Rural para obtenção do título de bacharel em administração, sob orientação do prof<sup>o</sup>. Mário Lúcio de Ávila.

Rubiataba

2003

26493  
skor

Tombo n°	8418
Classif.	A-658:339.371.5
Ex.	1 HEBERT SANTOS
	2003
Origem:	d
Data:	11.03.04

Adm. - empres  
Comércio eletrônico

HEBERT OLIVEIRA SANTOS

VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NAS PEQUENAS  
E MÉDIAS EMPRESAS

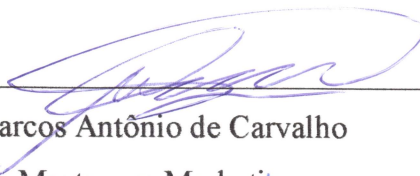
Projeto de pesquisa defendido e aprovado, em 31 de julho de 2003, pela Banca Examinadora  
constituída pelos professores:



---

Enoc Barros da Silva

Especialista em Recursos Humanos



---

Marcos Antônio de Carvalho

Mestre em Marketing



---

Mário Lúcio de Ávila

Orientador

À DEUS,

porque sempre está comigo em todos os momentos de minha vida;

aos meus pais,

porque me dão forças para vencer os obstáculos;

e enfim aos meus amigos,

que contribuem para o meu crescimento pessoal e profissional;

### **AGRADEÇO**

À minha irmã Héliida, que contribuiu com paciência e objetividade;

às tias Elda e Eva por estarem sempre presentes;

### **DEDICO**

## RESUMO

No Brasil cada vez mais as empresas estão utilizando as Tecnologias de Informação e Comunicação para integrar as pequenas e médias empresas no mundo globalizado, com o intuito de centralizar suas áreas de fornecedores e clientes, processar um número maior de transações e atender uma quantidade de clientes de forma rápida, segura e muitas vezes personalizada. O médio empresário, tanto em nível nacional e internacional, tem sofrido fortes mudanças ao longo dos anos, as quais têm sido relacionadas direta ou indiretamente com as tecnologias de informação.

O que mais chamou a atenção neste ambiente digital foi permitir a realização de negócios via Comércio Eletrônico (e-commerce).

Esta monografia propõe estudos para a implantação do Comércio Eletrônico junto a pequenas e médias empresas, visando buscar novas formas de expansão de negócios e colocar nossas empresas no rumo da nova economia.

Ao longo do trabalho apresentar-se-á alguns conceitos e normas a serem seguidas por qualquer empresa na implantação de CE, adquirindo com isso conhecimentos básicos que a capacitarão entender um pouco mais sobre o tema.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	06
<b>PROBLEMA</b> .....	08
<b>OBJETIVOS</b> .....	08
<b>JUSTIFICATIVAS</b> .....	09
<b>COMÉRCIO ELETRÔNICO – NOVA FORMA DE NEGÓCIOS</b> .....	10
Contribuições do Comércio Eletrônico .....	12
Definições do Comércio Eletrônico .....	14
<b>DISCUTINDO A LEGISLAÇÃO EM C. E. NO BRASIL</b> .....	17
Tributação do Comércio Eletrônico .....	17
Tendência de Tributação no Direito Brasileiro .....	18
<b>PROGRAMAS DE CONTROLE DE QUALIDADE</b> .....	19
Just-In-Time .....	19
Customização em Massa .....	20
Gerenciamento do Relacionamento com Clientes .....	21
Gerenciamento da cadeia de suprimentos .....	22
Resposta Eficiente ao Consumidor .....	24
Logística .....	25
<b>SEGURANÇA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO</b> .....	26
Privacidade e Segurança .....	26
Criptografia .....	27
<b>ESTRATÉGIAS DIVULGAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO</b> .....	28
Aumentar o número de usuários na internet brasileira .....	28
Ações Estruturadas .....	28
<b>METODOLOGIA</b> .....	30
<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	31
Sugestões .....	34
<b>CONCLUSÃO</b> .....	35
<b>BIBLIOGRAFIAS</b> .....	37
<b>ANEXOS</b> .....	39

## INTRODUÇÃO

A presente pesquisa consiste em propor estudos para viabilizar a inclusão nas pequenas e médias empresas no Comércio Eletrônico mundial. A empresa objeto de estudo, o Extra Atacadão Secos e Molhados LTDA, situada na cidade de Rialma - GO.

No Brasil o E-Commerce (Comércio Eletrônico), já é uma realidade e sua implantação nas pequenas e médias empresas (PME) só tem a fortalecer a classe empresarial e colocar as novas empresas em contato com o mundo globalizado.

Na era digital, precisamos de empresas competitivas e com as adaptações e implantações de TI, atingindo maior projeção no cenário mundial (Mundo Globalizado), objetivando com isso adaptar as empresas nacionais na nova economia e se encaixando nessa nova tendência de mercado.

Para a PME, o CE oferece um grande potencial de redução de custos e de ampliação de seus mercados. Aliado ao e-commerce, empresas sofrem mudanças radicais em suas estruturas organizacionais, tais como: melhoram a coordenação e gerenciamento do fluxo de trabalho, customização de produto e serviço e gerenciamento da cadeia de fornecimento.

Sérios problemas devem ser analisados com maior atenção; um alto custo de implantação, falta uma legislação tanto para garantir os direitos e obrigações dos empresários e dos consumidores, logística deficiente, segurança, confiabilidade e velocidade nas transmissões de informações pela rede.

O CE tem participação pouco expressiva no total de negócios realizados no país. Ele cresce, porém, de forma consistente, tanto nas transações entre as empresas quanto naquelas entre empresas e consumidores. Nas transações entre empresas o nível de CE é significativamente maior na indústria, em virtude dos processos relativos à cadeia de suprimentos. Nas transações com consumidor, o índice é maior no comércio por causa das vendas no segmento de livros informática e varejo.

Dentre os objetivos se destacam: redução de custos; aumento da área de atuação; serviços de boa qualidade e uma conscientização de empresas a utilizarem B2B para alavancarem seus negócios.

O CE com sua proposta de implantação junto a PME envolve todos os níveis hierárquicos da empresa (operacional, tático e estratégico) e por se tratar de um tema que vem crescendo no Brasil, dependerá de profissionais cada vez mais qualificados e em grande número para desempenhar suas funções.

Uma das justificativas para o acadêmico desenvolver esta monografia é ver no CE uma inter-relação dos setores da empresa; RH, relacionamento com clientes, vendas, logística, finanças, outras e uma forma de se inteirar do que acontece dentro dela.

Vários benefícios advêm para a empresa numa permuta, onde a lucratividade gera vantagens ao envolvidos no elo empresarial. Os consumidores, empregados, comunidades, geração de emprego e renda, são favorecidos no processo.



## **PROBLEMA**

Porque o comércio eletrônico ainda não é confiável, e porque poucas empresas não utilizam como forma de negociação?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo geral**

- Propor estudo para viabilizar a inclusão de pequenas e médias empresas no comércio eletrônico mundial

### **Objetivos específicos**

- Verificar se a cadeia de fornecedores tem condições de atender a demanda da empresa;
- Sugerir programas de controles de qualidades;
- Propor estudos sobre a segurança do comércio eletrônico;
- Verificar e propor estratégias de divulgação do comércio eletrônico.

## JUSTIFICATIVAS

Uma das falhas que ainda existem no CE é a falta de confiança por parte de seus clientes, daí vem a necessidade de dimensioná-lo para avaliar sua situação real no cenário nacional. Ocorre que, mesmo com toda divulgação, infra-estrutura e com o grande crescimento das empresas (. com); ainda existem barreiras a serem rompidas. Neste sentido torna-se necessário investigar como teoria e prática são aplicadas.

Mesmo tendo observado, que algumas ações estão sendo feitas por parte dos empregadores e do governo para tentar diminuir o problema, e regulamentar o comércio eletrônico, existe limitações que prejudicam o seu avanço. Como, por exemplo: a falta de legislação vigente; uma logística mais eficiente; e um dos mais graves a segurança.

Estudos dessa natureza ajudam a esclarecer as empresas de como prover melhor os seus recursos e aumentar o lucro, e os clientes a quebrar as barreiras quanto a sua utilização e começar a fazer parte do universo on-line.

Partindo para o lado acadêmico, contribuirá para a formação pessoal, profissional e intelectual abrindo novos horizontes e perspectivas de mercado. Através desse projeto o acadêmico revê os conceitos pré-concebidos, amplia seus conhecimentos, desfaz certos conceitos e definições que lhe foram impostos, a partir daí, ele próprio se sente capacitado a formular ,reformular seus conhecimentos e focalizar no sentido de obter maiores resultados. Portanto, todo esse conjunto de informações só enriquece e valoriza o projeto porque podemos obter opinião própria sobre o assunto.

## COMÉRCIO ELETRÔNICO - NOVA FORMA DE NEGÓCIOS

Os negócios na era digital têm crescido significativamente e o ambiente empresarial tem vivenciado essas mudanças, por definirem novos contornos para os vários setores da economia e seus relacionamentos internos e externos, inclusive com clientes e consumidores.

As empresas que aproveitarem as Tecnologias da Informação (T.I) e Comunicação, e se adequarem a essa nova forma de conduzir seus negócios sairão em frente.

Segundo Alpar (1992), “a T.I. é crucial para as organizações, sendo empregada para facilitar as operações diárias de negócio, reduzir custos dessas operações e atrair novos mercados”.

As novas tecnologias podem permitir que uma organização rapidamente enfrente seus concorrentes na competição de uma indústria, por meio da maturidade das tecnologias, que permite a redução de custos e esforços para a implementação de sistemas. Mas, se não utilizadas, essas tecnologias tornam-se uma fonte potencial de desvantagem estratégica. Se uma empresa oferece serviços ou produtos, por exemplo, pela Internet, e seus concorrentes não o fazem, os clientes podem trocar de fornecedor, especialmente nas indústrias em que as barreiras para trocas são pequenas.

Embora a desvantagem estratégica potencial seja clara, o valor da vantagem competitiva para o líder, infelizmente também é limitado no tempo. A única fonte de vantagem competitiva permanente é a criação de uma infra-estrutura, técnica e organizacional, que permita inovação contínua, para estar sempre à frente da concorrência que pode ser um ótimo benefício.

Albertin 1998, ressalta alguns aspectos do CE que podem ser entendidos da seguinte forma:

**Adoção.** A chave para o sucesso do sistema CE para clientes certamente é uma grande adoção desses tipos de tecnologias por parte dos clientes. Além dos problemas de resistência, aprendizagem e falta de infra-estrutura, outro desafio é solucionar o problema do tipo *ovo-e-galinha*; por um lado, a adoção é baixa porque existem poucas organizações participantes e, por outro lado, as organizações não participam porque a adoção é baixa.

**Relacionamento.** O relacionamento com clientes fornecedores tende a ser significativamente alterado com a adoção intensa de CE. Os motivos são variados: eliminação de intermediários; diminuição da interação face-a-face; integração eletrônica disponível e facilmente acessível, maior informação sobre o cliente, entre outros.

**Adequação.** Os produtos e serviços atuais nem sempre se adequam às novas formas de divulgação, venda e distribuição possibilitadas pelo CE, tanto na forma como o conteúdo. Porém, o CE oferece novas e revolucionárias maneiras de se realizar os processos do negócio.

**Estratégia.** O CE oferece uma grande quantidade de novas oportunidades para as organizações, exigindo que elas alterem significativamente suas estratégias, sob pena de serem definitivamente superadas pelos demais participantes, sejam do próprio setor ou não.

**Comprometimento Organizacional.** O comprometimento organizacional é imprescindível para a atualização com sucesso de um sistema de CE. Este comprometimento inclui significativos investimentos para criação e manutenção dos sistemas, administração de mudanças organizacionais profundas, gerenciamento de riscos etc.

**Privacidade e Segurança.** Uma fonte potencial de problemas é a preocupação dos clientes com a privacidade e segurança, que poderia levar a uma forte reação contra os fornecedores que utilizam tais sistemas ou simplesmente a não-utilização desses sistemas por parte dos clientes.

**Sistemas Eletrônicos de Pagamento.** As transações de negócios eletrônicas somente podem ter sucesso se as trocas financeiras entre compradores e vendedores puderem acontecer num ambiente simples, universalmente aceito, seguro e barato. Os tipos de sistemas eletrônicos de pagamento são: dinheiro eletrônico (e-cash); cheque eletrônico (e-check); cartões inteligentes (smart-cards); cartões de crédito e cartões de débito.

**Aspectos Legais.** Nos aspectos legais, por exemplo, a regulamentação de um setor, pode restringir a aplicação de CE, seja pela obrigatoriedade de documentos e presença

física, seja pela não-consideração de sua nova forma de negócio e de seus processos, possibilitada pelo CE.

*Aspectos de Implementação.* A maioria dos envolvidos com tecnologia acredita que uma tecnologia sozinha não resolve aspectos nem cria vantagens, mesmo a CE. A tecnologia precisa estar alinhada com a organização e adequada à tecnologia externa, com os aspectos de gerenciamento de mudanças relacionamentos com a resistência organizacional a novos conceitos, idéias e modelos de negócios.

## Contribuições do Comércio Eletrônico

As contribuições do CE são as seguintes, segundo o ponto de vista de Albertin (1998):

*Relacionamento.* A visão tradicional de uma empresa com fronteiras claras, relações limitadas com parceiros e mercados estáveis está evoluindo. Atualmente, as tecnologias podem alavancar um redesenho das relações interorganizacionais, permitindo às companhias:

1. Melhorar a coleta de informações sobre seu ambiente de além fronteira;
2. Estabelecer parcerias baseadas em meios eletrônicos com seus clientes e fornecedores; e
3. Compartilhar plataformas e mercados eletrônicos com seus concorrentes.

As empresas se comunicam com seus clientes por meio de várias mídias. Há muitos anos, as tecnologias vêm alterando profundamente a visão tradicional de mídia de marketing, compra e venda. Os ambientes intermediados por computadores, como a Internet, permitem outra maneira de alcançar os consumidores e incentivam compradores e vendedores a incrementarem sua utilização, por possibilitar:

1. Melhora na comunicação com seus clientes e fornecedores;
2. Mais eficiência nas relações de vendas com clientes e fornecedores; e
3. Mais atratividade em seus mercados.

***Inovação e customização de produtos.*** A flexibilidade e o poder de resposta são as novas regras no ambiente empresarial atual, permitidas pelo CE. A estratégia de sentir e responder rapidamente às mudanças das necessidades e particularidades dos clientes.

A natureza baseada em informação dos processos de CE permite que os novos produtos a sejam criados ou os já existentes sejam customizados de maneira inovadora. Uma das oportunidades para a customização em massa é ter o cliente tomando parte do projeto do próprio produto ou serviço.

Além disso, com base em sua natureza instantânea, os sistemas de CE permitem reduzir o ciclo de vida de produzir e entregar os produtos e serviços aos clientes.

***Novos canais de venda/distribuição.*** Devido a seu alcance direto e sua natureza bidirecional na comunicação de informações, os sistemas de CE representam um novo canal de vendas e distribuição para os produtos, existentes ou novos.

***Promoção de produtos.*** Por meio de um contato direto, rico em informações e interativo com os clientes, o CE pode melhorar a promoção dos produtos e serviços, permitindo ao cliente, inclusive, *navegar* nos produtos e serviços.

***Novas oportunidades de negócio.*** Alterando as estruturas dos setores, os sistemas de CE permitem o surgimento de novos modelos de negócios, baseados na ampla disponibilidade de informações e sua distribuição direta aos clientes e fornecedores.

***Estratégia competitiva.*** O CE, devido a seu potencial estratégico, pode:

- proporcionar vantagens de custos;
- permitir a diferenciação de produtos e serviços;
- possibilitar melhor relacionamento com clientes;
- permitir a entrada mais fácil em alguns mercados;
- possibilitar o estabelecimento de barreiras de entrada;
- auxiliar a introdução de produtos substitutos.
- tornar mais fácil a eliminação de intermediários;
- facilitar o surgimento de novos intermediários que adicionem valor por meio de informação; e
- permitir novas estratégias competitivas com o uso de sua tecnologia.

***Economia direta.*** Utilizando infra-estrutura digital e pública e compartilhada, como a Internet, comparado a uma infra-estrutura própria, o CE pode reduzir significativamente os custos de comercialização, distribuição e serviços a clientes.

***Infra-estrutura pública.*** A criação e utilização de uma infra-estrutura pública, que seja composta de equipamentos de acesso, estruturas de acesso local e redes globais de informações, é a forma de garantir o fácil e livre acesso a um custo não proibitivo ao ambiente digital do CE, considerando-se a existência de alternativas com características próprias voltadas para fins específicos, com correspondentes diferenças em custo, meio etc.

### **Definições do Comércio Eletrônico**

Albertin (2000) definiu o comércio eletrônico “como sendo a realização de toda cadeia de valores dos processos de negócios em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-e-negócios, negócio-e-consumidor, e infra-organizacional, em uma infra-estrutura de informação e comunicação predominantemente pública, de acesso fácil, livre e de baixo custo”.

Segundo Takahashi (2000) “Os negócios eletrônicos (e-business), entre os quais o comércio eletrônico (e-commerce), é hoje fundamental, para a modernização do setor produtivo, pois permitem ampliar e diversificar mercados e aperfeiçoar as atividades de negócios. O comércio eletrônico apresenta taxas de crescimento a paralelo, tanto nas transações entre empresas e consumidores, como nos negócios entre empresas, que é onde atualmente se realiza o mais alto nível de geração de receitas. Entretanto, atuar no ambiente dos negócios e comércio eletrônico requer que tanto produtores de bens e serviços quanto consumidores estejam conectados as redes digitais e capacitados para operá-las adequadamente.

Para ele o comércio eletrônico “subverteu a lógica de financiamento dos mercados tradicionais, impondo-lhe novas características: fácil acesso à informação, diminuição dos custos de transações; substituição dos intermediários tradicionais, por novos tipos de agentes que atuam na ponta da cadeia produtiva, junto ao consumidor final, fazendo eles mesmos toda

a conexão com produtores de bens e serviços – eliminação de distâncias físicas e funcionamento ininterrupto em todas as regiões do mundo”.

Os dez mandamentos do comércio eletrônico são:

**Merchandising.** Qualquer varejista sabe que um produto bem apresentado sai mais rápido da prateleira. Na Web isso significa boas imagens, preços claros e informações completa dos produtos expostos. Também não se pode ignorar a localização dos produtos. Clientes entram nas lojas virtuais atraídos pelos produtos expostos na vitrine. Na Web, estes produtos ficam na primeira página.

**Promoção.** Os tradicionais anúncios em jornais, revistas ou televisão são substituídos por banners animados, e-mails ou promoções hot sell. Sempre anuncie produtos com forte apelo de venda. Não esqueça de preparar seu plano de marketing e separar a verba necessária para executá-lo.

**Atendimento a clientes.** O processo de venda, virtual ou não envolve várias etapas. Em cada uma delas há interação entre o consumidor e o funcionário da loja. Estabeleça um canal de comunicação preciso, transparente e ágil, caso contrário os consumidores desaparecerão rapidamente.

**Vendas.** Para ter sucesso nas vendas, é necessária uma equipe de vendedores bem treinada e motivada. Na Web isso pode ser feito com muito mais consistência e menos custo. Os produtos e serviços oferecidos devem apresentar informações detalhadas, bem como seus principais diferenciais em relação aos concorrentes, análise de jornalistas e consumidores sobre sua qualidade e outras informações que possam ajudar o cliente a decidir a compra, mas rapidamente.

**Pagamento.** Como a cultura de usar cartão de crédito pela Internet ainda é pouco disseminada no Brasil, ofereça formas de pagamento alternativas, como carteiras eletrônicas, depósitos identificados, financiamento CDC e cheque eletrônico pré-datado.

**Pós-venda.** Toda pós-venda deve estar disponível para consulta na Web, incluindo normas para a troca ou devolução de produtos, dados cadastrais da rede de assistência técnica, perguntas e respostas mais frequentes (FAQ) e informativos periódicos por e-mail sobre novidades, lançamentos, etc.

**Segurança.** O ponto mais importante do comércio eletrônico. Todas as pessoas morrem de medo de comprar algo com o cartão de crédito pela Web. Por isso, não poupe recursos de segurança para tirar essa preocupação de seus clientes. Isso inclui a adoção do SSL e processos de criptografia de informações nas bases de dados. Comunique claramente a seus clientes a segurança oferecida no site.



**Estoque.** Para ganhar eficiência nas vendas, separe fisicamente o estoque dos produtos vendidos pela Web. Mesmo assim outro tratamento gerencial deve ser igual a um estoque normal, com informações precisas de giro, custo e tempo de reposição.

**Logística.** Prepare-se para entregar produtos individualmente e com rapidez. E não se esqueça dos custos de transporte. Se forem muito alto, sua empresa não terá clientes também.

**Monitoramento.** Mantenha sistemas de acompanhamento precisos e informatizados. Se a operação não for muito bem controlado, os custos com retrabalhos de informações irão consumir qualquer margem de produtos.

Para Schoueri (2001) “O comércio eletrônico promete ainda grande crescimento com a disponibilização cada vez, mas abrangente do acesso a usuários, não se limitando apenas aqueles possuidores de padrão de vida elevada. De fato, daqui a pouco, teremos presentes computadores públicos em vez de telefones, já operados a utilização de telefones para o recebimento de mensagens e realizações de negócios on-line. E daqui a dez anos, haverá novidades e facilidades que nossa mente nem imagina ser possível, como a dez anos não imaginava as possibilidades dessa verdadeira revolução na comunidade vivenciada nesses dias”.

É preciso pensar em tornar o e-business o mais simples possível, para que as transações fluam, entre as empresas sem empedimentos.

O caminho dos relacionamentos B2B conta com uma bifurcação: de um lado está a integração de sistemas e processos empresariais. De outro a colaboração entre parceiros. “A colaboração e o tratamento clínico, não evasivo enquanto a integração pode ser comparada para tratamento cirúrgico, que exige um longo trabalho de preparação, intervenção e acompanhamento”.

Segundo a matéria da revista E-Commerce, as recomendações da Consultoria Pricewaterhouse Coopers (2001), em pesquisa realizada, as empresas que atuam na área de comércio eletrônico devem adaptar-se às exigências da legislação brasileira atual para assegurar e defender seus negócios de ações judiciais ou mudanças compulsórias, até que estejam definidas as regras de regulação das atividades do setor. As iniciativas B2B, por exemplo, devem ser precedidas de um estudo sobre o impacto na livre concorrência, de evitar futuros questionamentos de concorrentes e consumidores.”

## **DISCUTINDO A LEGISLAÇÃO EM CE NO BRASIL**

No Brasil, ainda não há legislação relativa à regulamentação das transações efetuadas em redes eletrônicas, assim como dos documentos na forma digitais envolvidos ou gerados por essas transações. Também não existe proteção legal específica para o consumidor de bens ou serviços.

A tributação das transações de compra e venda de serviços efetuadas nessas redes é outra questão ainda não definida no país e, no que se refere às transações entre países, o estabelecimento de uma negociação depende de negociações conjuntas a serem estabelecidas nos fóruns internacionais.

### **Tributação do Comércio Eletrônico**

A percepção de existência de um mercado virtual, que não se encaixe no tradicional binômio nacional / não nacional, permite que se traga à tona a discussão acima sobre a legitimidade da tributação. Com efeito, o mercado virtual, posto que intangível, não é inexistente; há rendimentos sendo produzidos e diversos Estados buscando a sua tributação.

Defendendo a tributação pelo Estado de residência, encontram-se os estudos presentemente sendo desenvolvidos no âmbito da OCDE. Naquela organização, encontra-se também um relatório sobre a tributação do CE que, sintomaticamente, limita-se a estudar a aplicabilidade do conceito de estabelecimento permanente, inserido no artigo 5º do modelo de acordos de bitributação da OCDE, as formas de CE.

Não causa surpresa a posição da OCDE, coerente com todo histórico do desempenho da própria convenção, que atende aos interesses dos Estados que a compõem via de regra exportadora de capitais. Os “princípios” que fundamentam a convenção modelo, como mostrado, concentram-se na tributação pelo Estado da residência, exigindo uma

“residência” no Estado da fonte, por meio de um estabelecimento permanente, para que o último Estado se veja legitimado a também tributar os rendimentos ali produzidos.

Na redação atual do artigo 5º do modelo, dificilmente se poderá constatar a existência de um estabelecimento permanente no país de onde provêm os rendimentos. As discussões giram em torno da questão, se a existência de uma máquina, no local, seria suficiente para configurar um estabelecimento permanente. Deixa-se de lado, assim, a constatação de que fortunas circulam sem a existência de qualquer máquina, cuja localização física é irrelevante para a concretização da operação comercial. O resultado como seria de se esperar, e pela negação, em regra geral, da existência de um estabelecimento permanente, reservando-se toda a tributação para o Estado onde reside o contribuinte.

As Nações Unidas, por meio da UNCITRAL (United Nations Commission in trade Law), formularam uma lei de CE que pode ser seguida pelos países que ainda não possuem legislação sobre o tema, recomendado o uso das autoridades certificadas para provar maior segurança.

### **Tendência de Tributação no Direito Brasileiro**

Para que se compreenda a questão da tributação do CE no direito brasileiro, impõe que se estude, primeiramente, quando uma pessoa jurídica passa a ser considerada contribuinte do imposto brasileiro, por renda mundial, ou quando ela é tratada como não residente.

Nos termos da legislação brasileira considera-se pessoa jurídica sujeita a tributação dos lucros, não só aquela domiciliada no país, mas também as filiais, sucursais, agências ou representações no país das pessoas jurídicas com sede no exterior e os comitentes domiciliados no exterior, quanto aos resultados das operações realizadas por seus mandatários ou comissários no país. A legislação tributária impõe aos não residentes que atuam no país, seja diretamente (por meio de filiais), seja indiretamente (por comissários) não a tributação de rendimentos, mas a do próprio lucro auferido no país, apurado contabilmente. Em caso de não ser possível a determinação do lucro a partir de critérios de balanço, recorre-se subsidiariamente ao arbitramento.

No CE, constata-se que empresas domiciliadas no exterior passam a atuar diretamente em igualdade de condições com as empresas brasileiras, independentemente da presença física de representante algum no Brasil. Aceitando-se a existência de um mercado virtual.

## **PROGRAMAS DE CONTROLE DE QUALIDADE.**

Os clientes querem produtos de alta qualidade a preço baixo, e os querem imediatamente. As empresas sejam fabricantes de bens ou prestadoras de serviços, sejam fornecedoras dessas cadeias de produção, tem de diminuir o tempo de chegada até a comercialização e ao mesmo tempo manter a alta qualidade e o preço baixo.

Poucos setores ilustram tão bem a equação “redução de tempo e aumento de qualidade” como a indústria automobilística. Nos anos 80, os projetos de carros japoneses pareciam mais atualizados e seus aperfeiçoamentos mais freqüentes do que os americanos, porque os fabricantes japoneses podiam levar um carro do conceito até a produção em massa em cerca de três anos, os americanos levavam de quatro a seis anos, e os seus custos eram maiores. Daí vem à necessidade de aplicar uma boa TI para ajudar a ter um controle mais eficaz em cima de todos os processos empresarias e obter boa qualidade de produtos e serviços.

### **Just-In-Time**

O termo just-in-time, ao pé da letra significa “exatamente na hora”, ou seja, atender as necessidades do cliente interno e do externo no momento em que aparecem.

O just-in-time é uma filosofia de produção voltada para a eliminação de desperdícios no processo total de fabricação, da aquisição de matéria-prima à expedição final do produto.

Lado a lado com o just-in-time, segue a corrida pela qualidade perfeita. Quando não a margem para erros, não pode haver tolerância para o desempenho abaixo da perfeição. Para obter qualidade tem que reestruturar todos os setores da empresa para que caminhem

com o objetivo de conseguir a tão sonhada qualidade total.

É preciso implantar uma produção enxuta de modo a produzir e entregar bens acabados exatamente a pontos de serem vendidos, melhorando a logística para que o produto ou serviço oferecido chegue ao consumidor mais rápido evitando transtornos para os dois lados (empresas e clientes). A qualidade exige uma administração eficaz dos processos de gerenciamento. Na organização com qualidade, cada processo deve ser administrado como se fosse uma empresa. Os clientes de cada processo devem ser identificados e cada atividade deve ser planejada, executada, avaliada e corrigida para garantir os resultados desejados.

### **Customização em Massa**

Segundo Kotha (1995), existe um interesse em distinguir a produção em massa da customização em massa, como dois enfoques distintos para a estratégia competitiva. Pine II (1993) argumenta que, na produção em massa, baixos custos são obtidos primeiramente por meio de economia de escala – unidades menores de custos de um produto ou serviço com maiores saídas – e de processos mais rápidos de produção. Na customização em massa, baixos custos são obtidos primeiramente por meio da economia de *escopo* – a aplicação de um processo específico para produzir uma grande variedade de produtos ou serviços mais baratos e rapidamente.

A estrutura de produção em massa busca o equilíbrio entre variedade de produto e custo de produção, visando estabelecer uma razão adequada. Do ponto de vista estratégico, o mais importante é que esse equilíbrio envolve o aumento da eficiência (mais baixo custo por unidade, maior precisão e maior volume da produção) contra a flexibilidade.

Avanços na automação de manufaturas, que facilitam a manufatura de uma variedade de produtos em um ambiente de fluxo de linha conectada (produção em massa) e, mais significativamente, variações de produto (flexibilidade), podem ser obtidas sem uma penalidade correspondente em custo (eficiência). Em contraste com os sistemas tradicionais baseados em economia e escala, as novas economias de produção são baseadas no conceito de economias de escopo e substituição. Essa situação, no setor de manufatura, tornou-se possível com o surgimento de novas tecnologias, tais como os sistemas de manufatura flexível (*flexible manufacturing systems* – FMS) e a manufatura apoiada por computador (*computer aided manufacturing* – CAM).

Segundo Haeckel e Nolan (1993), a flexibilidade e o poder de resposta são as novas regras do ambiente empresarial atual. A estratégia de produzir e vender da era industrial foram substituídos por estratégia de sentir e responder rapidamente às mudanças das necessidades e particularidades dos clientes. Essa nova estratégia é considerada como determinante para o sucesso das empresas atuais.

A customização em massa surge como possível solução, definida como sistemas de produção que são projetados para produzir vários produtos diferentes em alta qualidade, por meio de pequenos ciclos de produção, tempo reduzido de mudanças e poucos processos. A customização não deve ser considerada conveniente, ou mesmo possível, para todos os produtos, pelo menos num horizonte previsível, devido ao comprometimento de custos que pode acarretar.

## **Gerenciamento do Relacionamento com Clientes**

O gerenciamento do relacionamento com clientes (*Customer Relationship Management* – CRM) 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.

A infra-estrutura necessária para o CRM é composta de processos, que devem passar a possibilitar as novas formas de relacionamento com os clientes; a obtenção e fornecimento de informações; a melhoria no atendimento de suas necessidades, por meio, por exemplo, da participação do cliente no processo de desenvolvimento e customização dos produtos etc.

A interação deve ser parte inerente a todos os processos com o qual as empresas se relacionam com os clientes, permitindo que todos os canais passem a ser de duas direções; ou seja, assim como levam as informações aos clientes, também trazem suas informações, permitindo que os clientes tenham uma postura ativa em relação a seu relacionamento com a empresa e não somente recebam passivamente os produtos, serviços e informações.

A integração seja com os clientes e consumidores ou com os fornecedores e parceiros, passa a ser a meta de todos os que participam do processo de desenvolvimento, produção e distribuição e suporte a utilização de produtos ou serviços para clientes, visando a

um melhor relacionamento por meio de um atendimento efetivo de suas necessidades. Essa integração, para ser efetiva e contribuir de fato, tanto no gerenciamento do relacionamento com cliente como na estratégia das empresas, precisa ser amplamente apoiada no ambiente eletrônico, passando a ser integração eletrônica.

O gerenciamento do relacionamento propriamente dito, passa a ser possível e condição básica de sua própria melhoria. A tecnologia tende a permitir que se exerça o gerenciamento de forma mais ampla, uma vez que possibilita termos uma quantidade muito maior das informações do próprio relacionamento na hora em que ele ocorre, assim como tratá-las por meio de coleta, análise, comunicação etc.

Por outro lado, somente com um gerenciamento efetivo é que podemos interferir e modificar os processos, promover a interação entre os cliente se consumidores e a própria empresa, e garantir a integração, eletrônica ou não, entre todos os envolvidos direta ou indiretamente no relacionamento.

Esse gerenciamento do relacionamento é que permitirá conhecer o cliente e seu perfil, atender melhor suas necessidades, incentivar maior volume de suas compras e ganhar sua fidelidade. Os conceitos de CRM podem não ser essencialmente novos ou já ser mais ou menos intensamente utilizados pelas empresas, mas, certamente, nunca tivemos tanta oferta de tecnologia viabilizadora de sua utilização plena como atualmente. O CE é o ambiente natural para que o CRM seja efetivo, assim como o CRM será a forma de uma exploração adequada e estratégica das contribuições oferecidas pelo CE.

## **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**

O gerenciamento da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM) é o gerenciamento da cadeia produtiva desde o fornecimento da matéria-prima até a rede de distribuição dos produtos.

Atualmente, existe uma crescente conscientização que a excelência do produto não garante vantagem competitiva e lucratividade. Muitas empresas têm buscado uma nova maneira de incrementar seus lucros por meio de um melhor gerenciamento de suas cadeias de suprimentos, a rede de parceiros, utilizando tecnologia e evitando os extremos de internalizá-la ou terceirizar a maioria das funções. Visando o equilíbrio, as empresas estão começando a

usar a rede de cadeia de suprimentos para reduzir custos e complementar seus produtos e serviços com serviços básicos e de adição de valor.

Contudo, a cadeia de suprimentos tem que ser gerenciada. Essencialmente, o SCM é a integração dos processos baseado numa entrega mais adequada de serviços básicos e customizados. O SCM otimiza os fluxos de informação e produtos desde o recebimento do pedido, a compra de materiais, a entrega e o consumo de serviços e produtos acabados. O SCM tem um importante papel no gerenciamento de processos que ultrapassam as fronteiras funcionais e departamentais, indo além das fronteiras organizacionais e alcançando os fornecedores e clientes.

Segundo as pesquisas de institutos norte-americanos, o mercado de SCM terá uma taxa de crescimento anual de 50% nos próximos cinco anos.

No mercado norte-americano e europeu, as empresas adotaram o SCM como forma de enfrentar a concorrência, considerando-o como o próximo passo após os pacotes de gestão. Os ERPs estão buscando e prometendo a integração intensa com o ambiente externo, principalmente por meio da Internet, para, entre outras coisas, viabilizar o SCM, sendo este seu futuro.

No mercado brasileiro, segundo pesquisas de vários outros institutos com uma grande quantidade de empresas de vários setores, mais da metade das empresas pesquisadas afirma ter projetos de SCM, mais de 30% já iniciaram sua implementação, metade deste número ainda não tomou nenhuma atitude neste sentido e apenas pouco mais de 10% afirmam que o projeto já está pronto. Com isso, podemos perceber que este conceito ainda é pouco explorado pelas empresas.

No CE, o SCM tem como características a habilidade de obter suprimentos de qualquer lugar do mundo; ter uma estratégia centralizada e global com execução local; processar informação em tempo real e *on-line*, provendo a cadeia de suprimentos com as informações necessárias; gerenciar informação entre as empresas e os setores; integrar todos os processos e medidas da cadeia de suprimentos, incluindo os terceiros, sistemas de informações, padrões de contabilização e custos, e sistemas de medição; desenvolver e implementar os modelos de contabilização; e reconfigurar a organização da cadeia de suprimentos numa equipe de alto desempenho desde a linha de produção ou atendimento ao cliente até a alta gerência.



## Resposta Eficiente ao Consumidor

A resposta eficiente ao consumidor (*Efficient Consumer Response* – ECR) é a união entre parceiros estratégicos do varejo e da indústria, para estabelecer técnicas que relacionem os processos de SCM e apontem alternativas de negócios, possibilitando redução de custos e fidelização do cliente. Abrangendo desde *check outs* automatizados, a introdução do código de barras e a integração com processamento de informações, até a cadeia de suprimentos. O ECR propõe reformular os hábitos de compras das empresas e levá-las para uma reposição contínua de produtos para obter o estoque nas lojas de forma mais eficiente e rápida.

De forma resumida, com o ECR significa que as informações sobre as vendas realizadas são obtidas na hora e no local de sua realização, o mesmo acontecendo com o seu efeito nos estoques das lojas, centros de distribuição etc. Essas informações, disponíveis de forma *on-line*, são então enviadas aos fornecedores, geralmente num ciclo diário, para que planejem sua produção e distribuição, providenciando a reposição daquela mercadoria já no próximo dia. Esse sistema evita a falta de mercadoria, facilita o gerenciamento de estoque, permite a tomada de decisão em relação aos produtos, otimiza a produção e a distribuição etc. Tudo isso numa base de tempo reduzido e com precisão em relação ao local físico.

Os principais caminhos do ECR são a troca eletrônica de dados (*Electronic Data Interchange* – EDI) financeiros mercantis, o gerenciamento por categoria e a reposição contínua de mercadorias. O EDI Financeiro compreende a troca de dados referentes às transações financeiras, tais como as de carteiras de contas a pagar e a receber, crédito etc. O EDI Mercantil compreende a troca de dados referentes aos processos mercantis, tais como: pedidos, situação do estoque etc., sendo que, no Brasil, o volume desde último é muito menor que o primeiro. O gerenciamento por categoria significa administrar o consumo e a reposição por categoria de produtos e de clientes. Finalmente, a reposição contínua de estoque propicia que as mercadorias sejam entregues conforme sua demanda real e com a menor diferença de tempo entre sua venda e a reposição.

O ECR oferece benefícios para os consumidores, por exemplo, a redução significativa da possibilidade de falta de mercadoria; para os distribuidores, por exemplo, a redução da possibilidade de não efetuar uma venda por falta de mercadoria; e para os fornecedores, por exemplo, um melhor controle de sua produção e distribuição.

As vantagens do ECR são óbvias. Os compradores e analistas de estoque podem obter informações de forma *on-line* dos volumes de vendas, inclusive os picos de consumo, e

a sazonalidade, ou como eles variam entre as regiões e lojas. No passado, este era um longo processo que requeria consultas *on-line* e *off-line* a bases de dados. Atualmente, os melhores sistemas permitem que os gerentes e os compradores analisem os padrões e tendências nas lojas, percebam a base diária e o acréscimo ou decréscimo no desempenho das vendas, e providenciem a reposição ou autorizem a redução de preços de determinados produtos conforme as tendências de vendas.

No CE, o ECR passa a ter uma importância ainda maior, uma vez que os processos mercantis tendem a ter um fluxo mais rápido, e o consumidor realiza a compra de qualquer lugar a qualquer hora, com correspondente impacto nos distribuidores e estoques, sendo que as variações nas vendas podem ocorrer de forma intensa e abrupta. O consumidor realiza sua compra considerando como certa a existência do produto, assim a reposição dos estoques, seja do distribuidor ou do próprio fornecedor inicial, passa a ser mais crítica e sensível a variações de mercado. A própria integração eletrônica inerente ao CE é o facilitador definitivo para a prática do ECR. (Albertin, 2002)

## **Logística**

Davis e Davidson (1993) defendem que todas as empresas se informatizarão, assim como todas se industrializam; o que pode diferenciar uma das outras é o nível de informatização. Essa informatização é condição necessária para as ligações entre empresas, e sua utilização na logística facilita a globalização.

## SEGURANÇA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

### Privacidade e Segurança

Conforme apresentado por Albertin e Moura (1998), uma fonte potencial de problemas é a preocupação dos clientes com a privacidade e segurança, que poderia levar a uma forte reação contra os fornecedores que utilizam tais sistemas ou simplesmente a sua não-utilização por parte dos clientes. Alguns autores acreditam que os clientes são relutantes em entregar a seus fornecedores dados referentes as suas informações demográficas, padrões de compras e necessidades de produtos. Infelizmente, esses dados são críticos em muitas estratégias, tais como a customização em massa, relações com clientes, pró-atividades etc. Existem duas maneiras de lidar com esses aspectos: a primeira é conscientizar os clientes dos benefícios de fornecer voluntariamente esses dados (por exemplo, produtos mais aderentes às suas necessidades, redução de correspondências inúteis por meio de uma maior coerência entre as ofertas comerciais e suas necessidades); a segunda é oferecer incentivos materiais para atrair clientes.

Um aspecto amplamente citado dos sistemas *on-line* atuais é a segurança, apesar de muitos especialistas considerarem-no mais uma questão de percepção do que de realidade. Cabe lembrar que as percepções dos clientes são o que realmente importa em termos de adesão de novas tecnologias. A segurança dos sistemas *on-line* tem evoluído muito rapidamente, sendo que novas soluções técnicas têm surgido assim que novas estratégias de CE têm sido implementadas. Dessa forma, a maioria dos sistemas de segurança é suficientemente boa para ser utilizada nas transações comerciais, e a evolução da legislação neste campo permitirá progressivamente o desenvolvimento de melhores sistemas e sua exportação mundial (por exemplo, os sistemas de criptografia com chaves maiores).

A discussão de preocupações em segurança no CE pode ser dividida em dois grandes tipos:

*Segurança em cliente e servidor.* Utiliza vários métodos de autorização para ter certeza de que

*Segurança em cliente e servidor.* Utiliza vários métodos de autorização para ter certeza de que somente os usuários e programas válidos terão acesso a recursos de informações, tais como base de dados. Mecanismos de controle de acesso precisam ser estabelecidos para assegurar que os usuários autenticados apropriadamente terão acesso a somente aqueles recursos a que são autorizados. Tais mecanismos incluem proteção de senha, cartões inteligentes criptografados, biometria e *firewalls*.

*Segurança de dados e transmissão.* Assegura a privacidade e confidencialidade em mensagens eletrônicas e pacotes de dados, incluindo a autenticação de usuários remotos nas transações em rede para atividades, tais como pagamentos *on-line*. O objetivo é inviabilizar qualquer tentativa de assumir uma outra identidade, enquanto envolvida com correio eletrônico ou outras formas de comunicação de dados. Medidas preventivas incluem codificação de dados utilizando vários métodos de criptografia.

## **Criptografia**

Denning (1997) define que os aspectos e as características da realidade global atual que vivemos, explicam porque a criptografia precisa ser uma parte integral da infraestrutura global de informação (*global information infrastructure – CII*): para proteger a propriedade intelectual e os ativos financeiros, e para prover uma base confiável para o CE. Alguns dos aspectos e características citados são: informação, conectividade global, CE, competição, espionagem econômica, crime organizado global, armas químicas, biológicas e nucleares, terrorismo, instabilidade econômica e social, violação de privacidade e direitos humanos, erosão da confiança etc.

A falta de segurança de dado e mensagem na Internet tem-se tornado um problema crítico devido ao crescente número de empresas que estão tentando colocar seus negócios comerciais na rede global.

## **ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO**

### **Aumentar o número de usuários na internet brasileira**

Primeiramente, é preciso sublinhar o óbvio: para haver mercado, é preciso que haja consumidores. E o consumidor de serviços via CE precisa ter acesso, direto ou indireto, à Internet, bem como estar capacitado a fazer uso da rede. Hoje, o consumidor conectado à Internet restringe-se ainda as classes de maior poder econômico no Brasil. Mas é evidente que o número total de consumidores on-line (isto é, de usuários atuais da Internet no Brasil) é bastante limitado e precisa crescer significativamente para que o mercado chegue a dimensões saudáveis. Isto significa que a Internet brasileira precisa se expandir usuários de todas as classes, até por estritas razões de mercado.

### **Ações Estruturadas**

Algumas ações segundo o livro Sociedade de Informação no Brasil:

Criar projetos integrados de fomento para transformar pontos populares de vendas, como bancas de revistas, farmácias, papelarias etc, em pontos de acesso comum ainda não familiarizados com o mundo virtual.

Diversificar, desburocratizar e ampliar o apoio de linhas de financiamento governamental (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal) na área das tecnologias de informação e comunicação para pequenas e médias empresas, assim como a aquisição de equipamentos de acesso a Internet.

Estimular a criação de mecanismos de abertura de Capital no mercado brasileiro de modo a fortalecer as empresas iniciantes (Start-up) nas áreas de tecnologia de informação e comunicação.

Criar mecanismos para facilitar a participação dos PME nas redes de comércio

eletrônico que ligam parceiros de negócios ao longo da cadeia de produção e fomentar iniciativas visando à criação de Comunidades Virtuais de PME, de modo a fortalecer seu poder de barganha junto aos fornecedores.

Apoiar ações voltadas para a capacitação dos PME na elaboração de planos de negócios, como forma de melhor identificar o potencial de negócios e orientar o processo de investimento e otimização de recursos.

Promover a divulgação de portais, como Inovar da Finep, que veiculam oportunidades e linhas de fomentos existentes no âmbito do governo e estimular a criação de iniciativas do gênero.

Adotar medidas visando à difusão da cultura do empreendedorismo no país, incluindo disciplinas em currículos dos cursos técnicos e de ensino fundamental que permitam aos alunos aprender fundamentos sobre a criação e gestão de negócios.

Fomentar a ampliação de incubadoras de base tecnológica, bem como de mecanismos de apoio às iniciativas de empresas recém-saídas de incubadoras (por exemplo: linhas especiais de financiamento, assessoria na elaboração de planos de negócios, criação de bancos de oportunidades – oferta e demanda de parcerias em negócios).

Apoiar as ações junto a entidades como SEBRAE, SERPO e outras, no sentido de ampliar e fortalecer iniciativas de criação de portais de exportação voltados para as PME.

## METODOLOGIA

O trabalho consiste em um estudo de viabilidade de implantação do comércio eletrônico nas pequenas e médias empresas na região do Vale do São Patrício a entidade pesquisada é a empresa *Extra Atacadão Secos e Molhados LTDA*; por meio de uma pesquisa exploratória de marketing na área de comércio atacadista distribuidor, o levantamento bibliográfico (pesquisa bibliográfica), com a finalidade de garantir um embasamento teórico para dar credibilidade a pesquisa.

O estudo foi realizado junto a uma empresa de médio porte, onde será feito um levantamento com base nos mandamentos propostos pela revista Exame (1999) acerca de CE nas empresas.

Será realizado sob a forma de estudo de caso, de maneira a explorar em profundidade o objeto de estudo e suas relações com as premissas do autor citado.

Um estudo de caso, segundo YIN (1989), surge como método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno social complexo. Tal complexidade pressupõe um maior nível de detalhamento das organizações dentro e entre os indivíduos e organizações, bem como os intercâmbios que se processam como o meio ambiente nos quais estão inseridos.

Para Bonoma (1985), o estudo de caso surge como método de pesquisa hábil e sensível em analisar o fenômeno dentro de seu contexto mais amplo, em situações em que esta inserção traga reais benefícios a pesquisa.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Uma breve caracterização da empresa o Extra Atacadão Secos e Molhados LTDA, está localizada na avenida Bernardo Sayão, nº2005, St. Rialma II – Rialma-Go; fundada no dia 21 no início de abril de 2001, tendo como sede no início a cidade de Ceres. O Ramo de atividade é o Comércio Atacadista Distribuidor, atuando no Distrito Federal e no Estado de Goiás. Atualmente Conta com 150 funcionários divididos pelas diversas áreas da empresa, hoje representa sua própria marca a Saborelle e breve só distribuirá seus produtos. Sua missão é sempre vender e obter sucesso nas suas vendas; tendo como meta principal à ampliação da área de atendimento.

Analisando a empresa dentro dos dez mandamentos propostos pela revista Exame (1999), verificou-se a sua aplicação na empresa estudada da seguinte maneira:

O primeiro é o *merchandising* (Designação corrente de propaganda não declarada feita através de menção ou aparição de um produto, serviço ou marca durante um programa de televisão ou rádio, filme, espetáculo teatral, etc.), a empresa Extra Atacadão trabalha com RCA's (Representante Comercial Autônomo) e os membros cuidam para que os produtos sejam destaques nas gôndolas de supermercados e outros. Sempre eles observam o caráter visual do produto, zelando pela imagem e comprometimento oferecido no quesito qualidade. Outras formas de merchandising são feitas através de feiras utilizando a distribuição de catálogos com receitas alimentícias que os produtos podem proporcionar.

O segundo é a promoção (Propaganda que é feita com o intuito de vender um produto ou serviço); na empresa, a tabela de preços vem preparada para atender os clientes especiais, proporcionando-lhes preços e prazos acessíveis, não fazendo alguma promoção forte por se tratar de uma empresa atacadista distribuidor.

O terceiro ponto é o atendimento aos clientes; verificou-se que a empresa faz o contato direto dos RCA's com os clientes dentro de cada ponto de venda (pequeno, médio ou grande);



nesses contados, esses representantes seguem certos critérios de atendimento (como agendamento de dias, tratamento pessoal, boa aparência, educação e cortesia); todos são critérios de plano de excelência elaborados pelo Gerente Nacional de Vendas.

O quarto ponto é as vendas; o coração de qualquer empresa, que é, através dela que a empresa se matém. Como foi abordado no segundo ponto, a empresa oferece um diferencial com preços e prazos acessíveis.

A empresa também tem sua própria marca (SABORELLE) os produtos seguem uma linha, sendo encaixados em larga escala.

Os RCA's também são sempre motivados por treinamentos, premiações e brindes distribuídos em reuniões que o ajudam na sua alta estima e aprofunda o seu conhecimento na linha de novos produtos que aumentam a cada dia. Outro ponto a se destacar, é um plano de visitas elaborado de acordo com a necessidade e o giro de estoque do cliente, cada vendedor tem uma rota de atendimento dividida por praças, atuando no Distrito Federal e Estado de Goiás.

Para agilizar o processo de vendas, a empresa utiliza um sistema de 0800 (Discagem Gratuita) para atender exclusivamente os vendedores que repassam os pedidos na hora em que são executados.

A empresa está elaborando um projeto de automação de vendas que será implantado ainda neste ano.

Depois vem o Quinto, o pagamento, dentre as formas oferecidas pela empresa estão o boleto bancário ou cheques pré-datados são transformados em capital de giro através de linhas de créditos oferecidos por instituições financeiras e o pagamento à vista.

Os prazos de pagamento são 30 e 60 dias ou 45 dias direto.

O sexto é o Pós Venda; os RCA's estão sempre visitando os clientes munidos de informativos periódicos sobre novidades e lançamentos de novos produtos, esclarecendo dúvidas e saneando qualquer problema como devolução de produtos, alterações cadastrais do cliente, suas necessidades e seus objetivos, sempre dispostos a fazer o que for possível para satisfazer o cliente.

O sétimo é o fator segurança e o que a empresa oferece, são produtos de boa qualidade, dentro das normas exigidas pelos órgãos fiscalizadores e de acordo com a

legislação vigente, garantia de entrega dentro do prazo combinado e produtos em bom estado, sem estarem danificados ou vencidos.

O Oitavo foco de estudo é o Estoque que a empresa, por ser atacadista e trabalhar com diversos tipos de produtos e produtos perecíveis, utiliza o método de controle PEPS (Primeiro que entra o primeiro que sai). Para ganhar eficiência nas entregas e também nas vendas o estoque é conferido diariamente, para que seja abastecido conforme a demanda exige. O estoque, também é separado por ruas e por gêneros de produtos, com caracterização da sessão, para que seja encontrado de forma eficiente e eficaz, e todo o sistema é informatizado.

No nono, se encontra a Logística. Nesse quesito, nota-se que, todo transporte da empresa é próprio, e toda a mercadoria é transportada pela empresa, desde a aquisição até a entrega final. Com isso reduz-se o custo e procura-se oferecer maior comodidade aos clientes obedecendo aos prazos de entregas.

E por fim o monitoramento, nota-se que, toda a frota é monitorada via Satélite, diariamente com o acompanhamento da rota pré-estabelecida.

Em pesquisa feita para verificar se os clientes têm condições de executar suas compras através do CE, descobriu-se que muitos de seus clientes não têm acesso a um sistema computadorizado e nem tem um computador; inviabilizando logo de início a aquisição de qualquer produto pelo CE, pois se tratando de uma empresa atacadista ela não tem uma quota mínima de pedido, e com isso atinge muitos comércios de pequeno porte.

A empresa também não possui página na Internet e esta, está em processo de elaboração.

Sobre o CE, pode-se ressaltar que mesmo a empresa não utilizando esta forma de negociação, se preocupa com alguns pontos importantes como qualidade, distribuição, produtos customizados e outros.

Dentre alguns aspectos do CE, a empresa encontra alguns entraves para implantação: como adoção; alguns clientes têm resistência à tecnologia, resistem em aprender, e falta infraestrutura necessária, e se não houver uma participação efetiva fica difícil sua realização.

Os produtos oferecidos sofrem mudanças na divulgação, surgem novos canais de vendas e melhora a logística.

## Sugestões

As estratégias precisam ser reestruturadas e têm que haver maior comprometimento organizacional.

Com base nos resultados, verificou-se que para a empresa entrar no CE, ela tem que passar por uma reestruturação interna e externa.

Seguindo os dez mandamentos, propostos para o estudo, a empresa precisa investir e aperfeiçoar suas técnicas de merchandising e promoção que são pouco praticadas.

Já a parte de atendimento a clientes e vendas a empresa se encaixa nas exigências bastando apenas executar as operações de CE.

As formas de pagamento por se tratar de empresa atacadista não apresentam dificuldades e nem surgem com um empecilho para realizar as atividades.

O Pós Venda é bem articulado e não deixa a desejar.

A parte de segurança, como a empresa não opera com o CE, ela se preocupa com as normas de segurança estabelecidas e dentro do possível tenta corrigir as falhas.

O Estoque e a Logística funcionam em sintonia, e tem condições de atender a demanda exigida.

Toda a frota é monitorada por satélite e informatizada. A empresa ganha em eficiência e segurança, evitando transtornos nas operações de Compra e Venda.

Um fato externo que prejudica e que vários clientes não têm um sistema informatizado, então a empresa perderia uma fatia de mercado porque não teria como atender esses clientes e voltaria a atendê-los diretamente e inviabilizaria os custos de implantação. Também, necessitaria de aumentar sua área de atuação e todo o espaço físico, frota de transporte, e vários setores; e no momento, a empresa quer se consolidar com uma marca forte nos mercados que atende (Distrito Federal e o restante do Estado de Goiás), para depois almejar outros mercados.

## CONCLUSÃO

Depois de analisados todos os pré-requisitos básicos que são necessários para a implantação de um sistema de CE, observam que, ainda falta uma infra-estrutura que possa viabilizar a implementação do CE. Precisa passar por uma reengenharia em alguns setores, tais como:

- adquirir hardware e software compatíveis, dentre alguns podendo destacar os mais usados no Brasil: o Personalização, o CRM e o Business intelligence;
- melhorar as estratégias de marketing, utilizando a Internet para divulgar seus produtos;
- oferecer novas formas de pagamento. As transações eletrônicas de negócio somente podem ter sucesso se as trocas financeiras entre compradores e vendedores puderem acontecer em um ambiente simples, seguro e barato. Pode-se lançar mão de mecanismos como o uso de cartões de crédito e o dinheiro eletrônico (eletronic cash – e – cash) são um novo conceito nos sistemas de pagamento on-line porque combina conveniência computadorizada com segurança e privacidade;
- treinamento e aperfeiçoamento de pessoal;
- melhorar o relacionamento com clientes.

A mudança pode ser implantada passo a passo, dando condições de todos envolvidos se adaptarem, clientes, empresas e fornecedores precisam formar uma parceria, criando um elo empresarial.

Um passo importante tomado a pouco tempo, foi a colocação no mercado de um marca própria (Saborelle); deste modo podendo oferecer produtos customizados de acordo com as necessidades de seus clientes. Esse ponto viabiliza e solidifica a empresa como marca forte no mercado e isso ajuda a empresa a entrar no CE.

Como a empresa atende muitos clientes de pequeno porte, daqui a diante ela precisa ponderar e ver se é viável continuar a atendê-los, como muitos não têm sequer um computador ficam difíceis eles comprarem pelo CE. Para a empresa com aumento de seus mercados e busca de novos clientes o CE é viável, pois reduz custos, coloca a empresa no mundo globalizado, saindo na frente de seus concorrentes.

Nota-se que o ambiente empresarial tem vivenciado várias mudanças nos últimos anos, as quais tem definido novos contornos para os vários setores da economia e seus relacionamentos internos e externos, inclusive com clientes e consumidores. Por um lado exige que as TI ofereça necessidades e, por outro lado, exige a identificação e o aproveitamento de novas oportunidades que a TI oferece. O CE pode ser considerado um grande facilitador e viabilizador do novo ambiente empresarial; para a PME uma nova forma de atingir mercados e atrair novos parceiros de negócios.

Contudo isso, o CE traz uma grande vantagem competitiva, para a Empresa Extra Atacadão Secos e Molhados Ltda. uma nova oportunidade de negócios.

Os estudos mesmos que superficiais mostram que sua viabilidade não está tão distante assim, implementando equipamentos e estratégias novas a empresa pode começar a operar através do CE.

Então ficando recomendada a implantação da CE na Empresa Extra Atacadão Secos e Molhados.

## BIBLIOGRAFIA

ALBERTIN, A. L. ; Moura R. M. *Comércio Eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação*. Revista de Administração de Empresas – ERA, EAESP/FGV, v. 38, nº 2, p. 49-61, abr./jun. 1998.

\_\_\_\_\_. *Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuição de sua aplicação* 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ALPAR, P. *Automation of banking functions and its managerial implications*. *Engineering Management*, v. 39, nº 4, p. 378-385, Nov. 1992.

ALVARENGA, Maria A. F. P. *Apontamentos de metodologia para a ciência e técnicas de redação científica* 2.ed. ver. e. ampl. Porto Alegre: Sergio Antônio Fabris, 2001.

BONOMA, T. V. *Case research in marketing: opportunities problems, and process*; *Journal of marketing research*, 1985.

DAVIS, S. M. ; DAVIDSON, W. H. *Managemet 2000: administrando a sua empresa hoje para vencer amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1993

DENNING, D. E. *International Encryption Policy*. *Readings in Eletronic Commerce*. New York: Addison – Wesley, 1997

E-COMMERCE, Revista. Ed. Segmento. São Paulo. SP, ano 2. N.º 19 , 2001 56 e 65p.

E-COMMERCE, Revista Exame. *Os Dez Mandamentos do E-Commerce*. São Paulo, abr. 1999, p. 59.

HAECKEL, S. H.; NOLAN, R. L. Managing by wire. *Harvard Business Review*, v. 70, nº. 5, p. 122-132, Sept./Oct. 1993.

KOTHA, S. *Mass customization*: implementing the emerging paradigm for competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 16, p. 21-42, Summer 1995.

POLLANI, Enrico G.F. *Administrando sistemas de informações*. São Paulo: Futura, 2000, 213 a 220p.

SCHOUERI, Luiz Eduardo (Org.) *Internet: O direito na era virtual*. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001, 47 a 55p.

TAKAHASHI, Tadao, (Org.). *Sociedade de informação no Brasil*. Livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

YIN, R. K. *Case Study research: desing and methods*, Sage publications Newburg Port. Edição Cultural, 1989.

# **ANEXOS**



## **1) RELATÓRIOS DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

O Relatório Parcial I tem por objetivo caracterizar a Entidade Concessionária através do levantamento de dados dos itens abaixo:

Nome da Entidade Concessionária:

**EXTRA ATACADÃO SECOS E MOLHADOS LTDA**

Endereço:

**Av. Bernardo Sayão nº 2005, st. Rialma II – Rialma GO**

Telefone: **397-2150**

Fax: **397-2150** E-mail: [extraatacado@kitshop.com.br](mailto:extraatacado@kitshop.com.br)

Nome dos Proprietários ou Grupo Associado:

**FRANCISCO JURANDI DE CASTRO VIEIRA**

Nome e Cargo da Chefia Direta: **VILMONDES LINO BARBOSA**

Nome do Gerente de R. H., caso tenha: **RILDO INÁCIO DA SILVA**

Ramo de Atividade: **COMÉRCIO ATACADISTA**

Área de atuação: **DISTRITO FEDERAL, E GOIÁS**

### **Histórico:**

Organograma: **EM FASE DE ELABORAÇÃO**

Número de empregados: 150

Principais Metas da Empresa: **AMPLIAÇÃO DA ÁREA DE ATENDIMENTO, IMPLANTAÇÃO DE AUTOMAÇÃO DE VENDAS, IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE CONTABILIDADE GERENCIAL POR CENTRO DE CUSTOS.**

Produtos desenvolvidos pela Empresa: **NENHUM, SOMENTE DISTRIBUIÇÃO.**

Levantar principais recursos que resultam o produto final:

**PRODUTOS ACABADOS PARA COMERCIALIZAÇÃO**

Caracterizar os Recursos Humanos da Empresa levantando:

**Categoria dos profissionais que atuam na empresa.**

**DEPTO. ADMINISTRATIVO**

EQUIPE DE CONSULTORIA CONTÁBIL

RECURSOS HUMANOS

CHEFE DE TRANSPORTE

CADASTRO DE CLIENTES

**DEPTO. FINANCEIRO**

**TESOURARIA**

SECRETÁRIA

**DEPTO. COMERCIAL**

CADASTRO DE PRODUTOS

COMPRAS

GERENTE NACIONAL DE VENDAS

EQUIPE DE VENDAS

SUPERVISOR DE VENDAS

FATURAMENTO E EMISSÃO DE NOTAS FISCAIS

**DEPTO. DE LOGÍSTICA**

CHEFE DE DEPÓSITO

CONFERENTE DE ESTOQUE

CARREGADORES

MOTORISTAS

AUX. MOTORISTA

**AUX. SERVIÇOS GERAIS**

**SEGURANÇAS**

a) Divisão técnica de trabalho.

**SETORES E CENTROS DE CUSTOS**

b) Verificar a qualificação dos funcionários dividindo em qualificados, não qualificados, e tipos de treinamento oferecidos.

**ÁREA ADMINISTRATIVA QUALIFICADA SÓ CONTRATA PESSOAS COM NÍVEL DE EXPERIÊNCIA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO RIGOROSOS,**

**VERIFICANDO HISTÓRICO DO FUNCIONÁRIO, BEM COMO SEU  
DESEMPENHO EM OUTRAS ORGANIZAÇÕES**

c) Condições de jornada de trabalho.

**44H SEMANAIS – ADMINISTRATIVO**

**CARGA HORÁRIA INDEFINIDA – DEPTO. COMERCIAL**

d) Descrever a rotatividade da mão de obra.

**ROTATIVIDADE MAIOR NA ÁREA DE LOGÍSTICA.**

## AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

<b>Nome do Estagiário:</b> <b>HEBERT OLIVEIRA SANTOS</b>		
<b>Local do Estágio</b> <b>EXTRA ATACADÃO SECOS E MOLHADOS LTDA.</b>		
<b>Critério de Avaliação</b>	<b>Conceito Atribuído</b>	
<u>Justificativa da Aplicação do Trabalho</u> Considerar os argumentos apresentados, a nível de Entidade Concessionária. Considerar os problemas que serão solucionados com o presente trabalho.	A    B    C    D    E	
<u>Capacidade Crítica</u> considerar o sentido de análise da situação bem como o domínio da mesma e a capacidade de compreensão e proposta demonstrada pelos estagiários.	A    B    C    D    E	
<u>Capacidade de Inovação</u> Considerar o valor e a praticidade das propostas apresentadas a nível inovador para a Entidade Concessionária objeto da ação do estagiário.	A    B    C    D    E	
<u>Percepção e Profundidade de Conhecimentos Específicos</u> Considerar a capacidade demonstrada pelo estagiário em Dominar o tema objeto de seu trabalho, bem como a utilização de Termologia técnica específica.	A    B    C    D    E	
<u>Capacidade de Defesa do Trabalho de Conclusão de Estágio</u> Considerar a capacidade demonstrada pelo estagiário em responder aos questionários de avaliação do Professor Orientador.	A    B    C    D    E	
<u>Verificação da Metodologia do Trabalho</u> Considerar a ordenação do presente trabalho e o cumprimento de cada uma de suas etapas.	A    B    C    D    E	
Parecer:		
DATA:	Assinatura do Prof. Orientador:	Conceito Final: