

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Silvana Dacol

**GERENCIAMENTO DO CAPITAL DE GIRO NO
ÂMBITO DO VAREJO ELETRÔNICO**

Tese de Doutorado

Florianópolis

2002

Silvana Dacol

**GERENCIAMENTO DO CAPITAL DE GIRO NO
ÂMBITO DO VAREJO ELETRÔNICO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Alejandro Martins Rodriguez, Dr.

Florianópolis

2002

Silvana Dacol

**GERENCIAMENTO DO CAPITAL DE GIRO NO
ÂMBITO DO VAREJO ELETRÔNICO**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de doutor em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 25 de novembro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Programa

Banca Examinadora

Prof. Alejandro Martins Rodriguez, Dr.

EPS, UFSC

Orientador

Prof. João Ernesto Escostegy Castro, M.Eng.

EPS, UFSC

Co-orientador

Prof. Fernando Álvaro Ostuni Gauthier, Dr.

INE, UFSC

Moderador

Profª . Angelita Maria De Ré, Dr.

Unicentro – PR

Prof. Marcos Antônio Cândido, Dr.

PUC – PR

Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

EPS, UFSC

“Elege a bondade e a paciência, a alegria
e a fé, por tuas companheiras da alma”

Francisco Xavier

Dedico esta tese à minha família

Agradecimentos

Em primeiro lugar a Deus por tudo.

A todas as pessoas, que direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho fosse concretizado.

Ao meu orientador Prof. Alejandro Martins Rodriguez pela amizade, orientação e pelos valores humanos transmitidos.

Ao meu amigo, Prof. João Ernesto Escosteguy Castro, pela força constante e seu notório saber a me socorrer nos momentos difíceis.

A minha família: Ana, Júnior, Binho, Edinho, Xande, Lina, Cascão, pelos momentos de descontração, alegria e apoio.

Aos amigos Gisely, Lecir, Alexandre, Ana, Angelita, Joyce, Alessandro, Rose, Anete, Zelita, Clarice, Ana Paula pela amizade carinho e apoio.

Aos professores integrantes da banca examinadora pelas críticas construtivas e elogios recebidos.

Á UFSC por ter me propiciado as condições para a realização deste trabalho.

Resumo

DACOL, Silvana. **Gerenciamento do capital de giro no âmbito do varejo eletrônico**. 2002. 146f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2002.

As empresa têm procurado adequar suas estratégias na busca da melhoria do atendimento aos clientes, em paralelo ao maior retorno financeiro desejado pelos investidores. Com o advento das novas tecnologias essas estratégias têm-se modificado, no entanto nem sempre o sucesso é certo. Conhecer o processo de comercialização atrelado ao uso de tecnologias e definir quais são os fatores-chave de sucesso, principalmente quanto à gerência financeira, não é tarefa fácil. Por isso, o objetivo deste estudo é identificar e analisar os fatores de auxílio à tomada de decisão financeira, no curto prazo, para empresas varejistas que utilizam tecnologias eletrônicas nas suas transações. Este estudo descreve conceitos, características e aplicações do comércio tradicional e eletrônico levando em consideração os aspectos que envolvem e configuram o gerenciamento do capital de giro dos varejistas eletrônicos. É apresentada também, a descrição de procedimentos contemplando a visão do planejamento estratégico do varejo eletrônico sob a ótica financeira – PEVEF –. Através desta visão os gerentes poderão utilizar ferramentas de controle para o capital de giro do varejo eletrônico.

Palavras-chave: capital de giro, varejo eletrônico, fatores de gerenciamento, administração financeira.

Abstract

DACOL, Silvana. **Working capital management at the e-retail scope**. 2002. 146 pages. Theses (Doctorship at Production Engineering) – Pos-Graduation Course Program at Production Engineering, UFSC. Florianópolis.

In the search of customers' attendance improvement, in parallel to a bigger financial re-exchange to the investors, the companies have been seeking to adequate their strategies. By the advent of the new technologies these strategies have been changing, although it does not always guarantee success. Thus knowing the marketing process associated by the technologies use as well as to define what are the keys to success, mainly concerning to the marketing management, this is not an easy task. In this way, the objective of this study it to identify and to analyze the factors that are going to assist in financial decision taking, in a short term, to the retail companies that make use of the electronic technologies in their transactions. This research describes the concepts, characteristics and applications concerning the traditional and the electronic marketing pointing out the aspects that involve and configure the e-retailers working capital management. And finally it is presented the description of procedures aiming to the e-retail strategic plan taken by the financial view. Through this view the managers will make use of tools to control the e-retail working capital.

Key-words: working capital; e-retail; financial management.

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo de Comércio Eletrônico _____	32
Figura 2 – Estrutura Genérica para Comércio Eletrônico _____	34
Figura 3 – Modelo Integrado de Comércio Eletrônico _____	36
Figura 4 – Formato de Varejo _____	59
Figura 5 – Varejo com Loja _____	60
Figura 6 – Varejo Via Correio _____	62
Figura 7 – Varejo Eletrônico _____	64
Figura 8 – Atividades Operacionais e Reflexos na Contabilidade _____	78
Figura 9 – Classificação do Balanço Patrimonial pelo Modelo Dinâmico (Fleuriet) _____	80
Figura 10 – Efeito Tesoura _____	85
Figura 11 – Ciclo Econômico e Financeiro _____	88
Figura 12 – Lucro Estratégico (Retorno Sobre o Ativo) _____	90
Figura 13 – Ciclo de Conversão de Caixa (Pão de Açúcar) _____	97
Figura 14 – Perfil Financeiro (Pão de Açúcar) _____	98
Figura 15 – Ciclo de Conversão de Caixa (Patagonia) _____	99
Figura 16 – Perfil Financeiro (Amazon.com) _____	102
Figura 17 – Ciclo de Conversão de Caixa (Amazon.com) _____	103

Figura 18 – Passos para o Desenvolvimento de Estratégias do Varejo Eletrônico _____	109
Figura 19 – Modelo Estratégico do Varejo Eletrônico_____	110
Figura 20 – Planejamento Estratégico Financeiro do Varejo Eletrônico (Pevef)_____	114
Figura 21 – Relação entre Metas e Administração Financeira _____	116
Figura 22 - Resumo dos Fatores a Serem Observados no Gerenciamento Financeiro do Varejo Eletrônico _____	120
Figura 23 – Estratégias de Vendas e Capital de Giro Dentro do Contexto Geral do Planejamento – Pontocom _____	122

Lista de Quadros

Quadro 1 – Modelo Genérico de Balanço Patrimonial	72
Quadro 2 – Perfil Financeiro (Pão de Açúcar)	96
Quadro 3 – Perfil Financeiro (Patagonia)	99
Quadro 4 – Perfil Financeiro (Wal-Mart Stores)	100
Quadro 5 – Perfil Financeiro (Amazon.com)	101
Quadro 6 – Perfil Financeiro (Toy's R Us)	104

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Tipos de Estrutura e Situação Financeira Possível nas Empresas _____ 83

Tabela 2 – Decomposição do Ciclo Financeiro – Pontocom _____ 127

Lista de Equações

Equação i – Capital de Giro Líquido _____	74
Equação ii – Índice de Liquidez Corrente _____	75
Equação iii – Índice de Liquidez Seca _____	75
Equação iv – Necessidade Líquida de Capital de Giro _____	82
Equação v – Capital de Giro _____	86
Equação vi – Capacidade de Financiar as Atividades Operacionais _____	86
Equação vii – Ciclo Financeiro _____	87

Lista de Termos e Siglas

Termos

AC – ativo circulante

AP – ativo permanente

B2B – negócios interempresariais

B2C – comercialização empresa a consumidor

B2G – transação empresa a governos

BP – balanço patrimonial

CC – ciclo de conversão de caixa

CF – ciclo financeiro

CG – capital de giro

CGL – capital de giro líquido

CO – ciclo operacional

CRM – customer relationship

DR – demonstrativo de resultados

e-business – negociação eletrônica

e-commerce – comercialização eletrônica

e-government – governo eletrônico

e-mail – correio eletrônico

e-procurement – comercialização de suprimentos

e-tailing – varejo eletrônico

ELP – exigível a longo prazo

ERP – enterprise resource planning

GE – giro dos estoques

IA – índice de atividade

ILC – índice de liquidez corrente

ILS – índice de liquidez seca

IOG – investimento operacional em giro

KM – knowledge management

LB – lucro bruto

NLCG – necessidade líquida de capital de giro

PC – passivo circulante

PEVEF – planejamento estratégico financeiro do varejo eletrônico

PIB – produto interno bruto

PL – patrimônio líquido

PMC – prazo médio de compras

PME – prazo médio de estoques

PMF – prazo médio de fornecedores

RLP – realizável a longo prazo

SCM – supply chain management

T – tesouraria

WWW – world wide web

Siglas

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

CMA – International Center for Studies of Business Processes

DETRAN – Departamento de Trânsito

EPS – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LABSad – Laboratório de Sistemas de Apoio à Decisão

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	19
1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Formulação do Problema	21
1.2 Objetivos	24
1.2.1 Geral	24
1.2.2 Específicos	24
1.3 Justificativa	25
1.4 Delimitação do Estudo	26
1.5 Relevância, Originalidade e Ineditismo	27
1.6 Organização do Trabalho	28
CAPÍTULO II	30
2 COMÉRCIO ELETRÔNICO	30
2.1 Aspectos Conceituais	31
2.2 Estrutura e Funcionalidade do Comércio Eletrônico	33
2.3 Características do Comércio Eletrônico	37
2.4 Contribuições do Comércio Eletrônico	39
2.5 Aplicações do Comércio Eletrônico	42
2.5.1 Negociação eletrônica (<i>e-business</i>)	43
2.5.2 Governo eletrônico (<i>e-government</i>)	44
2.5.3 Comercialização eletrônica (<i>e-commerce</i>)	46
2.5.3.1 Comercialização entre empresas (<i>Business to Business – B2B</i>)	46
(a) Principais vantagens do uso do B2B pelas empresas	48
(b) Atividades afetadas pelo B2B	48
2.5.3.2 Comercialização de suprimentos (<i>e-procurement</i>)	50
2.5.3.3 Comercialização entre empresa e consumidor (<i>Business to Consumer – B2C</i>)	51
2.6 Considerações Finais	54
CAPÍTULO III	56
3 O VAREJO	56
3.1 Formatos de Varejo	57

3.1.1 Modelo de varejo tradicional _____	60
3.1.1.1 Varejo com loja _____	60
3.1.1.2 Varejo via correio _____	62
3.1.2 Modelo de varejo eletrônico (virtual) _____	63
3.2 Ciclo de Vida do Varejo _____	66
3.3 Considerações Finais _____	67
CAPÍTULO IV _____	70
4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA _____	70
4.1 Gestão do Capital de Giro _____	71
4.2 Capital de Giro em uma Abordagem Clássica _____	72
4.3 Capital de Giro em uma Abordagem Dinâmica _____	76
4.3.1 Equilíbrio econômico financeiro _____	82
4.4 Lucro Estratégico _____	90
4.5 Estudos da Administração Financeira no Varejo Tradicional e Eletrônico _____	91
4.5.1 Descrição do referencial teórico _____	91
4.5.2 Descrição multicaso _____	95
4.6 Considerações Finais _____	106
CAPÍTULO V _____	108
5 FATORES DE GERENCIAMENTO DO CAPITAL DE GIRO NO ÂMBITO DO VAREJO ELETRÔNICO	
_____	108
5.1 Estratégias de Comércio Eletrônico _____	108
5.2 Visão Estratégica do Varejo Eletrônico _____	110
5.3 Planejamento Estratégico do Varejo Eletrônico sob a Ótica da Gerência Financeira - PEVEF _____	113
5.4 Fatores de Gerenciamento do Capital de Giro _____	115
5.4.1 Das metas globais às específicas _____	117
5.4.1.1 Margem de contribuição _____	118
5.4.1.2 Compras _____	118
5.5 Controle dos Objetivos _____	119
5.6 Organização dos Fatores _____	119
5.7 Elaboração do Cenário _____	121
5.7.1 Tipo de negócio _____	121
5.7.2 Planos gerenciais _____	123

5.7.3 Planos operacionais _____	123
5.7.3.1 Instrumentação dos objetivos sob a meta de giro _____	124
5.7.3.2 Instrumentação dos objetivos da meta de margem de contribuição _____	125
5.7.4 Controle dos objetivos _____	126
5.8 Considerações Finais _____	127
CAPÍTULO VI _____	130
6 CONCLUSÕES _____	130
6.1 Avaliação dos Resultados _____	130
6.2 Contribuições do Trabalho _____	131
6.3 Trabalhos Futuros _____	133
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	134

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente absorção das novas tecnologias por pessoas, empresas e governos, considerados aqui agentes econômicos, os modelos tradicionais de negócios estão sendo alterados, e novos estão sendo criados. Segundo Tsalgatidou e Pitoura (2001, p. 221), Gunasekaran et al. (2002, p. 185), as técnicas que permitem comercializar na Internet estão se desenvolvendo muito rapidamente e cada vez mais maduras. Com isso, a variedade dos modelos econômicos aumenta. Para os autores, os modelos econômicos são definidos conforme o nível de inovação. Tsalgatidou e Pitoura (2001, p. 225), afirmam que este nível pode ser percebido em três modelos da absorção da tecnologia pelas empresas.

O primeiro é o início da utilização da Internet por empresas. Nesse modelo o formato de comercialização continua o mesmo; o que altera é a automatização na forma de comercializar, ou seja, uma versão eletrônica das vendas tradicionais. Já um segundo modelo econômico surge quando as empresas começam a oferecer serviços mais confiáveis, com novas propostas, como, por exemplo, os leilões eletrônicos. E, por fim, ocorre a integração na cadeia de valor, que é o que mais revoluciona a economia digital, uma vez que isso não existia na economia tradicional. Surge, assim, um novo modelo econômico de negócio. Este modelo eletrônico depende totalmente das tecnologias (TSALGATIDOU; PITOURA, 2001).

Considerando a classificação do cadastro nacional de empresas do IBGE (1999), os setores geradores da economia brasileira são indústria, serviços, comércio e administração pública, os quais vêm absorvendo gradativamente as tecnologias que auxiliam nas suas transações, conseqüentemente ampliando seus modelos de negócios. Para Gunasekaran et al. (2002, p. 188), esta tendência é importante tanto para a economia global, quanto para a economia interna dos países, porque o comércio eletrônico tem contribuído eficientemente na agilidade dos processos, seja através de transações do tipo negócio a negócio (B2B), entre empresas e consumidor final (B2C), ou empresas e governos (B2G).

Estudos comprovam que até o momento o número de transações do tipo B2B tem sido maior que as transações tipo B2C, mas esta situação está se alterando. O aumento do número de

consumidores que utilizam a Internet está fazendo que o número de varejistas tradicionais cresça na rede eletrônica de forma a oferecer tudo o que o consumidor deseja. Assim, estar na Internet para um varejista é hoje um diferencial que se constitui num ingrediente-chave para o sucesso do seu negócio, que se transforma em uma necessidade competitiva (GUNASEKARAN et al., 2002).

Rao (2000, p. 112) e Enders e Jelassi (2000, p. 547), entre outros autores, concordam que a tecnologia da informação tem contribuído para o desenvolvimento dos negócios eletrônicos. Entre os fatores mais citados estão a redução nos custos, o aumento na flexibilidade de resposta da cadeia de suprimentos e a integração entre fornecedores e parceiros que buscam a melhoria no processo de compras. Segundo Gunasekaran et al. (2002, p. 194), isso acontece devido ao fato de o comércio eletrônico dar suporte às atividades funcionais da empresa.

Para o comércio varejista, a tecnologia, além de contribuir para a racionalização dos processos ao diminuir custos, gera um novo canal de vendas, aumentando as receitas, ou seja, para empresas varejistas, o investimento em tecnologia é um “aumento nos lucros”. Por outro lado, segundo Fleury Leme (2001, p. 39), os consumidores estão desejando pagar menos pelos produtos e exigem, assim, que as empresas sejam mais transparentes e que tenham margens de ganhos menores.

Com preços mais baixos e margem de contribuição menor, as empresas necessitam estar cada vez mais atentas as suas gestões financeiras, uma vez que as margens de lucro continuam sendo fatores de tomada de decisão, independente do tipo de negócio.

Levy e Grewal (2000, p. 416) citam que um dos dilemas do varejista tradicional é a variedade de produtos que devem estar expostos, fazendo que, geralmente, o volume de estoques seja alto e, conseqüentemente, gere custos. Para um varejista eletrônico, isso não é problema, já que seu estoque é virtual. Entretanto, para ser virtual, há necessidade de uma integração rápida e eficiente com os fornecedores, do tipo *Just in Time*. Além disso, a falta do contato pessoal com os clientes bem como a necessidade de alguns clientes em sentir o produto ao tocá-lo são problemas para o varejo eletrônico.

Enfim, as tecnologias são utilizadas pelos vários setores econômicos, e esses estão se alterando, o que faz surgir novas áreas econômicas. Sob esta nova ótica econômica, quais

pontos são importantes no controle da gestão financeira do varejo eletrônico? Quais aspectos devem ser observados para administrar os negócios de maneira mais competente?

Estas questões são discutidas neste estudo com o propósito de contribuir para que se apresentem modelos econômicos eficientes e eficazes quanto à gerência financeira do varejo eletrônico.

1.1 Formulação do Problema

O surgimento da Internet e sua absorção, por parte tanto dos consumidores, mais ávidos por serviços que facilitem suas tarefas rotineiras, como das empresas, na busca de atender a demanda desses consumidores, vêm delineando novos paradigmas para orientar as empresas, principalmente as varejistas (PORTO, 2000).

Barnes e Comb (2001, p. 13) afirmam que no mundo dos negócios o comércio eletrônico está contribuindo para que empresas negociem a preços menores, expandam a cadeia de fornecedores e aumentem a oferta na variedade de bens e/ou serviços, ou seja, o comércio eletrônico está dinamizando os processos. Esta dinamização tem alterado as regras dos negócios, e novas formas de gerenciar estão surgindo para melhor atender as exigências tanto dos consumidores finais como dos investidores.

Ngai e Wat (2002, p. 416) realizaram um levantamento bibliográfico das publicações sobre comércio eletrônico durante o período de 1993 a 1999. Nele, foram identificados 275 artigos em nove *Journals*, entre estes estão: *International Journal of Electronic Commerce*, *Communications of the ACM*, e o *Internet Research*. Para o levantamento, os autores dividiram o comércio eletrônico em quatro grandes subáreas: aplicações; tecnologia; suporte e implementação; e uma outra. Segundo essa classificação, o varejo eletrônico é uma aplicação do comércio eletrônico, e dos 91 artigos publicados no período, apenas onze (12%) era sobre o varejo eletrônico – *e-tailing*.

Percebe-se que a partir do ano de 2000 o índice de estudos sobre o varejo eletrônico vem crescendo; estudos sobre tecnologias, aplicações, infra-estrutura, suporte do comércio eletrônico estão sendo publicados. No entanto, a literatura varejista apresenta ainda pouco

sobre quais fatores são importantes e pertinentes para os negócios, e até que ponto cada fator influencia no modo de gerenciar de seus negócios.

No Brasil, trabalhos vêm sendo publicados sobre o comércio eletrônico, principalmente a partir de dissertações e teses. As grandes contribuições estão sendo apresentadas com o objetivo de haver um melhor entendimento deste conceito no mercado. Podemos citar Albertin, com a inserção dos conceitos de comércio eletrônico em sua tese intitulada “Comércio eletrônico – um estudo do setor bancário”, de 1999, Fleury Leme, com o trabalho “Um modelo de organização de negócios em mercados eletrônicos”, de 2000, e Alexandrini, com “Perfil empresarial na prática do *e-commerce* – comercialização eletrônica”, também de 2000. No entanto estudos que estejam voltados para a gerência financeira dos negócios pouco têm sido elaborados. Cristiano (2002), relaciona as diferenças e semelhanças dos fatores financeiros em um comparativo com o comércio varejista tradicional e eletrônico, ressaltando a falta de estudos neste sentido e, principalmente, a importância desses sob a ótica do varejo eletrônico.

Em seu estudo, Alexandrini (2000, p. 56) reafirma os comentários de Albertin (2000a, p. 225) quanto a crescente utilização das tecnologias pelos varejistas tradicionais, principalmente nas transações comerciais empresa consumidor final (B2C). Para os autores, o varejo eletrônico receberá grandes investimentos, o que alterará sua forma de gerenciar, de comercializar e de administrar.

Portanto, percebe-se que ainda há muito a ser explorado pelo comércio eletrônico. Segundo Gunasekaran et al. (2002, p. 196) e Ngai e Wat (2002, p. 421), a literatura varejista é carente de sistemas para o comércio eletrônico que permitam aos gerentes entender o seu potencial, principalmente quanto à gerência financeira desse novo modelo de negócio.

Compreender a complexidade dos aspectos econômicos e financeiros que envolvem os investimentos, em geral, não é fácil. Têm-se, por um lado, a necessidade de lucratividade e, por outro, clientes na busca de bens e serviços com menor preço e mais qualidade. Assim, os procedimentos gerenciais precisam estar alicerçados em estratégias ágeis e flexíveis.

Tendo em vista o papel que representa a gerência financeira em qualquer tipo de organização, como um dos principais elementos para que as organizações funcionem e sobrevivam no

mercado, e a ausência de estudos que abordem de forma consistente os novos modelos de negócios, emergiu os seguintes questionamentos: quais são os fatores importantes quando é administrado esse novo modelo de negócio? Sob a ótica do comércio eletrônico quem tem maior peso no processo de tomada de decisão? Os indicadores de eficiência e eficácia utilizados na economia tradicional serão os utilizados na economia digital?

As expectativas quanto aos retornos financeiros são diferentes, e isso reflete principalmente quanto às decisões relacionadas aos ativos circulantes. Para uma empresa digital, conhecer qual a função da gestão do capital de giro e quais fatores são importantes no seu processo será um diferencial para a sua sobrevivência. Na economia tradicional, muitas vezes, o sucesso da empresa depende da otimização do volume de capital de giro. Conhecer e determinar quais estratégias são importantes são funções cruciais para a empresa que deseja participar do mercado. Se na economia tradicional essas funções são importantes, pode-se supor que elas crescem na era digital, já que as respostas são rápidas e cada vez mais transparentes.

O comércio eletrônico requer habilidades técnicas para sua implantação, execução e consolidação, dadas as suas especificidades ainda pouco pesquisadas na realidade atual. E como funciona o capital de giro nas empresas que adotam o comércio eletrônico em suas atividades comerciais e administrativas? Esse é igual ao das empresas tradicionais? Qual o volume de estoques necessário para as empresas que surgiram na Internet e são completamente virtuais, conhecidas como “pontocom”? Quais são as fontes de financiamento para este tipo de empresa? Como é o seu fluxo de caixa? Quantos dias de estoque são necessários para que a empresa se mantenha em equilíbrio? Qual é o nível ótimo de capital para que se tenha um retorno eficiente e eficaz das aplicações? As ferramentas utilizadas no gerenciamento de capital de giro das empresas “pontocom” são as mesmas utilizadas pelas empresas tradicionais? As empresas eletrônicas estão atingindo as expectativas quanto ao retorno esperado pelos investidores?

Na busca de respostas as questões acima descritas, surgiram os objetivos desta pesquisa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Identificar, analisar e propor fatores de auxílio à tomada de decisão financeira do capital de giro para o varejo eletrônico.

1.2.2 Específicos

- ✓ Descrever conceitos, características e aplicações do comércio tradicional e eletrônico no contexto das organizações;
- ✓ levantar os aspectos que envolvem o gerenciamento do capital de giro nas empresas varejistas tradicionais;
- ✓ levantar os aspectos que configuram os sistemas virtuais utilizados para controle gerencial financeiro (capital de giro);
- ✓ identificar os elementos que compõem o sistema tradicional e o sistema eletrônico de controle do fluxo de capital de giro;
- ✓ apresentar um modelo da visão estratégica do varejo eletrônico, situando quais são as principais gerências do comércio varejista eletrônico e como essas são integradas sob a ótica financeira;
- ✓ demonstrar, através de cenários, os fatores que auxiliam na tomada de decisão financeira do varejo eletrônico, nas suas transações comerciais; e
- ✓ descrever como esses fatores podem ser planejados, gerenciados e controlados no varejo eletrônico.

1.3 Justificativa

Segundo Brito Júnior (2000, p. 20), a absorção das tecnologias pelos agentes econômicos tem alterado os processos das diferentes áreas de conhecimento, tais como, ensino, economia, administração, física, engenharia, química e saúde. Da aliança, conhecimento e tecnologia surge o comércio eletrônico, o qual é caracterizado por atividades mais amplas e complexas, se comparadas com as executadas na era industrial.

O início da era digital, também caracterizada pela captação de recursos de investidores para as empresas eletrônicas gerou grande expectativa quanto aos retornos desse tipo de empresa. Essa expectativa originou um crescimento desenfreado dos negócios eletrônicos, principalmente na criação de empresas virtuais, sem um crescimento consciente e adaptado à geração do retorno.

A administração de empresas na economia virtual não tem sido tarefa fácil. A integração das tecnologias com os aspectos gerenciais, humanos, econômicos e financeiros, entre outros, ainda forma uma atividade complexa e desconhecida pelos estudiosos. Por um lado, tem-se a necessidade de lucratividade e, por outro, clientes na busca de bens e serviços com menor preço e alta qualidade. Assim, procedimentos gerenciais que atendam aos clientes cada vez mais exigentes precisam estar alicerçados em estratégias ágeis e flexíveis.

Para a definição de estratégias, é necessário conhecer conceitos, características e aplicações tanto do comércio tradicional como do eletrônico. Levantar os aspectos que configuram o gerenciamento do capital de giro das empresas varejistas e, principalmente, dos varejistas eletrônicos é primordial para empresas que desejam participar da economia digital.

A cadeia produtiva do varejo é complexa e necessita de vários controles para poder atender os clientes com qualidade. A integração das atividades que envolvem o processo de comercializar inicia-se na definição do *mix* de produtos e termina na satisfação dos clientes. Portanto, a integração da empresa com o consumidor final forma um ciclo que não se interrompe. Assim, ao administrar as atividades do varejo eletrônico, um gerente necessita observar a cadeia produtiva como um todo.

O conhecimento do impacto das tecnologias nas atividades gerenciais do varejo eletrônico, sob a ótica financeira, é ponto crucial para o sucesso do varejo eletrônico. É importante para o crescimento do varejo eletrônico poder controlar com eficiência os fatores que movimentam todo o seu processo produtivo, principalmente no que diz respeito aos resultados financeiros.

Um novo modelo de empresa está sendo criado. Neste sentido, conhecer quais são os fatores que influenciam no gerenciamento dos recursos, determinando quem contribui para o processo de tomada de decisão, será o diferencial de sucesso para as empresas varejistas eletrônicas.

1.4 Delimitação do Estudo

Este trabalho evidencia a identificação dos fatores que mais contribuem para o processo de tomada de decisão, dos investimentos sob a nova ótica de comercializar, por empresas varejistas tradicionais que observaram as novas tecnologias e estão utilizando os dois formatos de comercialização, o tradicional e o eletrônico.

Neste contexto, esta pesquisa tem por base o varejo eletrônico, mais especificamente as empresas que utilizam a Internet como uma nova forma de comercializar.

O estudo também focaliza a gerência financeira de curto prazo, as contas do ativo e passivo circulante de um negócio. Nesta visão, são identificados quais fatores servem para controle do volume necessário de capital de giro para o varejista eletrônico.

Os fatores apresentados, e observados, porém não foram aplicados em empresas virtuais reais, uma vez que, segundo as condições atuais de recursos e possibilidades de acesso, não é possível um contato com as gerências financeiras dos varejistas. Houve tentativas nesse sentido, mas as empresas justificaram que, para isso, deveriam dispor de um profissional acompanhando o pesquisador, o que acarretaria custos. Outras empresas responderam que sua política não permite divulgar informações financeiras. Para demonstrar a importância e utilização dos fatores de controle propostos neste estudo, foi construído um cenário.

1.5 Relevância, Originalidade e Ineditismo

A absorção de novas tecnologias por empresas é crescente, fato citado anteriormente. Com isso, novas formas de gerenciar estão sendo criadas.

Grandes investimentos estão sendo realizados pelos varejistas tradicionais na busca da melhoria de suas atividades; no entanto, os resultados financeiros não são os esperados. Podem ser vários os motivos para essa situação, entre eles a falta de estudos sobre onde exatamente os retornos são maiores. Esta carência é suprida, em parte, por estudos como o do CMA Internacional Centre¹, o qual identifica como é o impacto da Internet no processo do negócio. A amostra do estudo feito pelo CMA foi composta de seis mil empresas na região de Québec e Ontário, no Canadá, a qual identificou quais atividades do processo foram influenciadas pela Internet sob a ótica dos sites.

No entanto sob a ótica gerencial do processo – chão de fábrica – nada se tem ainda. Mas percebe-se que é importante adotar tal tema, tornando relevante este estudo, uma vez que visa contribuir para o crescimento do varejo eletrônico.

O comércio eletrônico tem proporcionado melhoria nas atividades do varejista eletrônico, contudo até o momento estudos que comprovem o quanto e como isso contribui ainda não foram apresentados. A identificação de fatores que direcionem os varejistas eletrônicos nas suas gerências, principalmente a financeira, e que contribuam para o controle das atividades até o momento não foi realizada e, por isso, este trabalho é inédito e original.

¹ Centro internacional para estudos de processo dos negócios - CMA - <http://web.hec.ca/cicma>.

1.6 Organização do Trabalho

Este trabalho está dividido em seis capítulos, com os seguintes conteúdos temáticos: esta introdução, comércio eletrônico, o varejo, a administração financeira, fatores de gerenciamento de capital de giro no âmbito do varejo eletrônico e conclusões.

O capítulo 2, Comércio Eletrônico, contém a caracterização do comércio eletrônico e foi organizado em cinco partes que abordam:

- ✓ conceitos gerais sobre comércio eletrônico, incluindo sua estrutura e funcionalidade;
- ✓ descrição das características do comércio eletrônico;
- ✓ contribuições do comércio eletrônico;
- ✓ aplicações do comércio eletrônico, descrevendo as relações entre os agentes econômicos, as quais formam um tipo de negociação; e
- ✓ descrição do papel do gerente eletrônico, com características que sugerem ser pertinentes a essa nova função econômica.

O capítulo 3, O Varejo, foi organizado em duas partes, que tratam dos seguintes aspectos:

- ✓ visão geral do varejo como um canal de marketing, a qual descreve os formatos de varejo; e
- ✓ ciclo de vida do varejo, que descreve como esse é determinado, dentro dos vários formatos.

O capítulo 4, Administração Financeira, contém uma visão geral do capital de giro e descreve as ferramentas da gerência financeira utilizada pelos administradores financeiros do varejo e estudos de caso da gerência financeira tanto no varejo tradicional como no eletrônico. Por meio de levantamento bibliográfico, é apresentado o estado atual da arte a respeito das práticas da gerência financeira utilizadas no varejo eletrônico. Os estudos de caso são análises

do gerenciamento do capital de giro, através do Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultados de cinco varejistas, tanto tradicionais como eletrônicos.

O capítulo 5, Fatores de Gerenciamento do Capital de Giro no Âmbito do Varejo Eletrônico (PEVEF), descreve os passos para a formulação das estratégias do comércio eletrônico, com o propósito de apresentar uma visão do planejamento estratégico e de definir os fatores que influenciam o desenvolvimento do planejamento estratégico do varejo eletrônico sob a ótica financeira (Pevf).

O capítulo 6, Conclusões, apresenta os resultados alcançados e destaca as contribuições do trabalho sob o ponto de vista informativo, inovador e de fomento à pesquisa. Por fim, propõe um conjunto de trabalhos a serem desenvolvidos no tema do varejo eletrônico.

CAPÍTULO II

2 COMÉRCIO ELETRÔNICO

Com o advento e a expansão da Internet, na década de 80, nos Estados Unidos da América, novas áreas de trabalho surgiram e outras foram transformadas. Para Drucker (1999), no entanto o que ninguém previa há 10 ou 15 anos e que vem revolucionando a tecnologia da informação é a expansão do comércio eletrônico.

As empresas envolvidas com a tecnologia da informação, principalmente as que estão ligadas na grande rede Internet, estão contribuindo para a criação de uma nova ordem econômica. Essa é uma economia que opera grandes mudanças de comportamento, tanto para as empresas como para os consumidores.

Os consumidores têm acesso às informações do mundo inteiro em tempo real, seja através da *web*, seja através de outras ferramentas. Com isso, eles passam a ter informações mais detalhadas do que necessitam e desejam, tornando-se mais exigentes em suas escolhas por determinados produtos e serviços.

Desse modo, o processo de oferecer serviços, produtos, informações e até mesmo conhecimento via Internet configura o comércio eletrônico, que gera um novo conceito de economia, a chamada “Economia Digital”.

A respeito deste assunto, autores como Kalakota & Whinston (1996), Brown (2000), Drucker (1999), Albertin (2000a), Neidorf e Neidorf (2001) e Fleury Leme (2001) enunciam que a economia digital vem sendo possível graças a dois fatores importantes. O primeiro é a diminuição do custo de utilização dos meios eletrônicos, e o segundo, o do próprio comportamento dos consumidores. Segundo Saab et al. (2000), a nova economia digital influencia principalmente os aspectos estruturais envolvidos, alterando, de forma definitiva, o relacionamento entre empresas e consumidores.

Neste capítulo, são descritos os conceitos de comércio eletrônico, suas aplicações e como ele está sendo utilizado tanto por empresas como por consumidores no Brasil e no mundo.

2.1 Aspectos Conceituais

Tendo em vista que o comércio eletrônico constitui uma atividade ainda recente, torna-se oportuno observar como este veio se configurando bem como tem sido conceituado por alguns estudiosos.

De acordo com Albertin (2000a, p. 16), comércio eletrônico é “a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo os objetivos de negócio”.

Segundo Cameron (1997), as transações realizadas eletronicamente entre dois parceiros ou entre uma empresa e seus clientes chamam-se também de comércio eletrônico.

Para Kalakota e Whinston (1996), existem vários pontos de vista quando se define comércio eletrônico. Entre estes se destacam: a comunicação, o processo de negócios, o serviço e processo *on-line*. Sob a perspectiva da comunicação, o comércio eletrônico é “a entrega de informações, produtos/serviços, ou pagamentos por meio de linhas de telefone, redes de computadores ou qualquer outro meio eletrônico”. Já o processo de negócio é “a aplicação de tecnologia para automação de transações de negócio e fluxos de dados”. Sob o ponto de vista de serviço, é “uma ferramenta que endereça o desejo das empresas, consumidores e gerência para cortar custos de serviços, enquanto melhora a qualidade das mercadorias e aumenta a velocidade da entrega do serviço”. No enfoque *on-line*, o comércio eletrônico “provê a capacidade de comprar e vender produtos e informações na Internet e em outros serviços *on-line*”.

A partir desses conceitos e supondo que comércio eletrônico é o ato de se realizar compra e venda de informações, produtos e serviços por meio de redes de computadores, Bloch, Pigneur e Segev (1996) incluem em suas definições que o comércio eletrônico é o suporte para qualquer tipo de transação de negócio que utilize uma infra-estrutura digital. Albertin (2000a), acrescenta que isto vai ao encontro com do que as empresas estão utilizando. Esta infra-estrutura de suporte que se inicia na *World Wide Web* (WWW) oferece informações dos produtos aos clientes e ela funciona, também, como um canal de vendas e/ou suporte, ou seja, como uma ferramenta de marketing para as empresas. Em alguns casos, há troca de

informações, como, por exemplo, com a criação de banco de dados entre empresas utilizando a Internet como via de transferência.

Ao ser observado o modelo de comércio eletrônico citado por Bloch, Pigneur e Segev (1996) verifica-se que este possui uma perspectiva integrada, forma um ciclo de vida da transação comercial e pode ser utilizado em todas as fases segundo uma perspectiva de compra e venda, conforme a Figura 1.

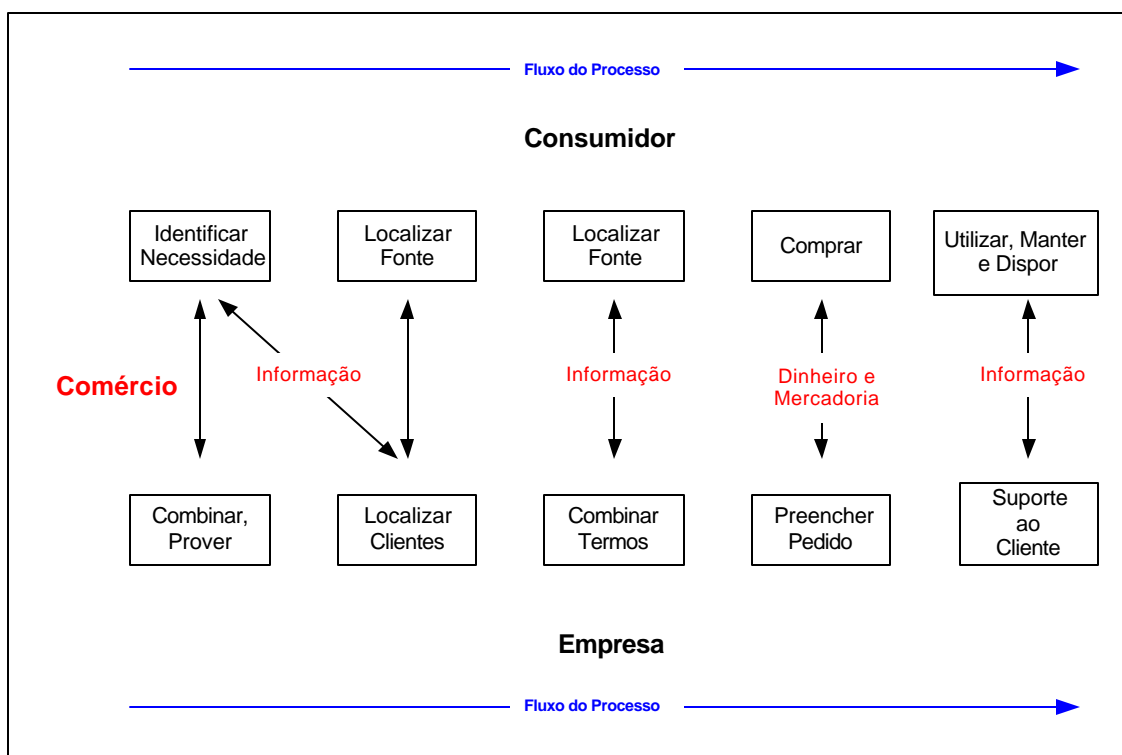


Figura 1 – Modelo de Comércio Eletrônico

Fonte: Adaptado de Bloch, Pigneur e Segev (1996)

Neste modelo, tem-se o consumidor de um lado, as empresas de outro e o comércio como via de ligação entre ambos. O termo “comércio” é utilizado aqui como a ponte entre consumidores e vendedores. Em outras palavras, as diferentes tecnologias utilizadas para a realização das transações entre as empresas e/ou empresas consumidores é o que se chama de comércio eletrônico.

Para Varian (1997, p. 11), comércio eletrônico é o nome dado ao sistema comercial com a capacidade de realizar transações envolvendo trocas e/ ou serviços entre duas ou mais partes

por meios eletrônicos. O autor acrescenta ainda que, nesse sistema de comercialização, o produto é conhecido, demonstrado e vendido. O MCT² (2001, p. 2) descreve comércio eletrônico como “parte do estilo de vida *web* que se refere à compra e a venda”. A partir dessa ótica, o comércio eletrônico é dependente da capacidade das partes envolvidas e da forma como a transação ocorre.

Assim, o comércio eletrônico utiliza-se de várias tecnologias. Segundo Albertin (2000a), essas tecnologias não estão restritas a Internet e à WWW, mas também são utilizadas tecnologias inteligentes de mídia interativa e conectadas em uma rede aberta. Tais tecnologias são discutidas nas próximas seções.

Em face da diversidade conceitual do termo “comércio eletrônico”, adota-se no presente estudo a definição de Bloch, Pigneur e Segev (1996), que pressupõe que as partes envolvidas (consumidor e empresa) estão aptas sob o ponto de vista da infra-estrutura a participar do sistema eletrônico comercial.

2.2 Estrutura e Funcionalidade do Comércio Eletrônico

Visando à maior clareza no entendimento do comércio eletrônico, Kalakota e Whinston (1996) desenvolveram uma estrutura genérica para fins de análise. Essa estrutura compõe-se de dois pilares de sustentação e vigas de amarração. Um dos pilares de sustentação representa as políticas públicas, os aspectos legais e de privacidade, enquanto o outro demonstra os padrões técnicos para documentos eletrônicos, multimídia e protocolo de rede.

As vigas de amarrações destes pilares são representadas pela infra-estrutura para a realização do comércio eletrônico. Os autores mencionam estas vigas de amarração como se fossem camadas de funcionalidade do comércio eletrônico.

² Ministério da Ciência e Tecnologia

Ainda segundo Kalakota e Whinston (1996), a estrutura proposta apresenta quatro camadas de funcionalidade, que são: infra-estrutura de conexão, também conhecida como *superhighway*; infra-estrutura de conteúdo multimídia e rede de publicação; infra-estrutura de mensagem e distribuição de informações; e infra-estrutura comum de serviços de negócio. Este conjunto de elementos pode ser observado na Figura 2.

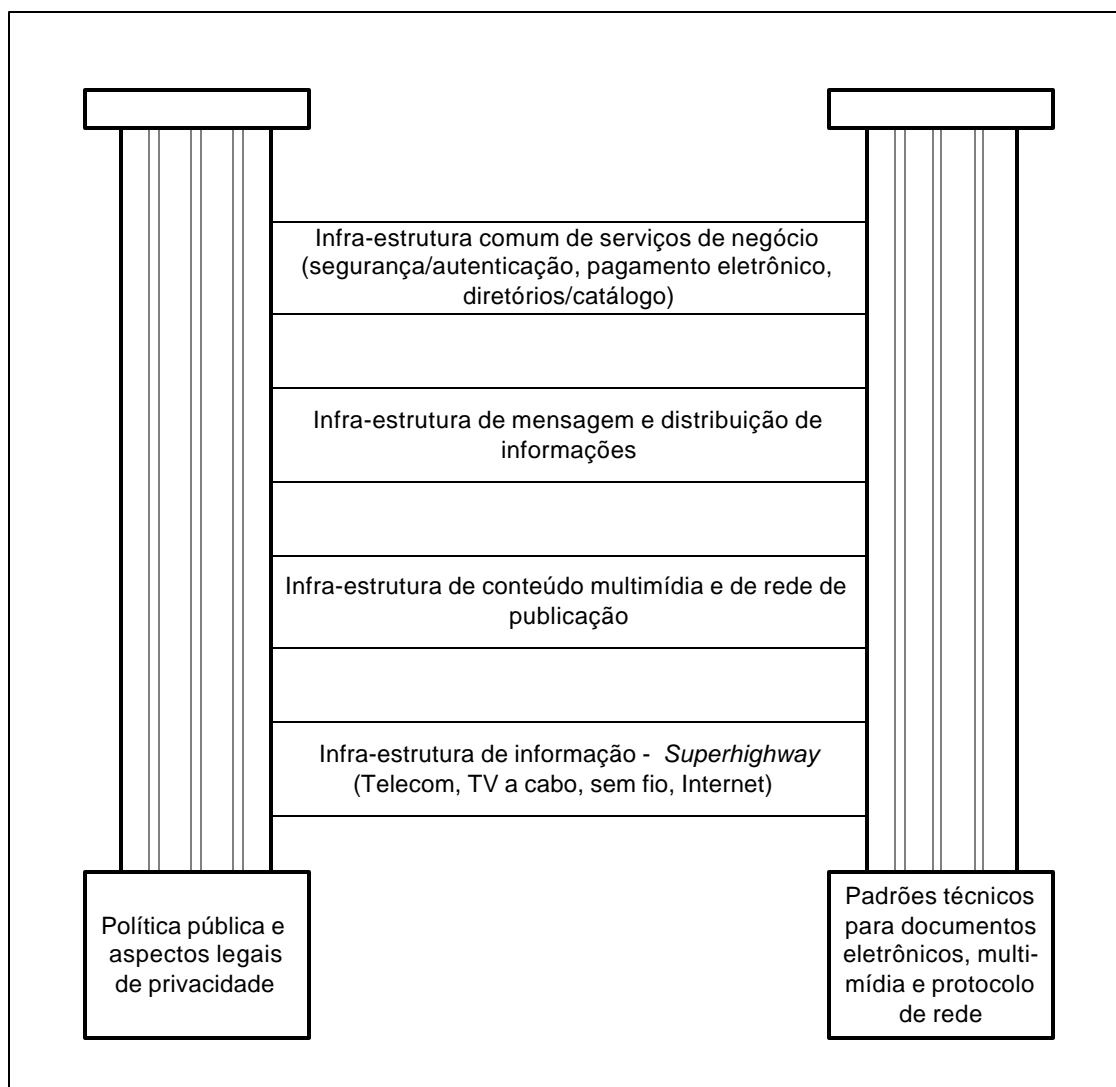


Figura 2 – Estrutura Genérica para Comércio Eletrônico

Fonte: Adaptado de Kalakota e Whinston (1996)

A camada de infra-estrutura (*superhighway*) descreve o meio eletrônico em que será realizada a interação do comércio eletrônico.

A camada de conteúdo multimídia e rede de publicação, na realidade, é a intermediação do comércio eletrônico. Essa é dependente dos avanços na tecnologia da informação. Para Albertin (2000a), esta camada é a mediadora entre os diversos programas de software que irão comunicar-se entre si.

A camada de mensagem e distribuição da informação (serviço de informação) é que provê a integração dos serviços entre os clientes e os provedores da informação. As interfaces de qualquer serviço, ou seja, o software presente entre a infra-estrutura de rede e os clientes ou aplicações do comércio eletrônico, pertencem a essa camada. Na realidade, os produtos de serviços de mensagem não são aplicações que resolvem possíveis problemas, mas sim facilitadores das aplicações que os resolvem se necessário.

A infra-estrutura comum de serviços de negócios diz respeito às aplicações do comércio eletrônico. Estas aplicações estão divididas em três formas de transação: a transação entre empresas, a transação entre empresas e seus clientes e a transação intra-organizacional.

Segundo Albertin (1997, p. 60), para que o comércio eletrônico funcione, torna-se necessária a integração entre os pilares de sustentação e as vigas de amarração. Para o autor, esses componentes devem convergir quanto ao uso das tecnologias de informação. Ele desenvolveu um modelo de comércio eletrônico que enfatiza as várias camadas que compõem o ambiente, e a sua integração pode ser visualizada na Figura 3, próxima página.

O modelo de Albertin (1997, p. 62) não é formado por pilares de sustentação e vigas de amarração, mas sim por camadas. Para o autor, o comércio eletrônico afeta e é afetado pelos componentes do seu ambiente, havendo necessidade de haver uma maior integração entre eles. O autor discorda da idéia de que o comércio eletrônico é apoiado nas políticas e regras públicas e nos padrões técnicos da forma, como Kalakota e Whinston (1996) apresentam em seu modelo.

Portanto, para Albertin (1997, p. 61), toda a infra-estrutura necessária para o funcionamento do comércio eletrônico está dividida em cinco camadas, conforme descrição a seguir.

A primeira camada é a de Políticas e Regras Públicas, que relaciona os aspectos legais de regulamentação com os setores e mercados pertencentes ao meio eletrônico.

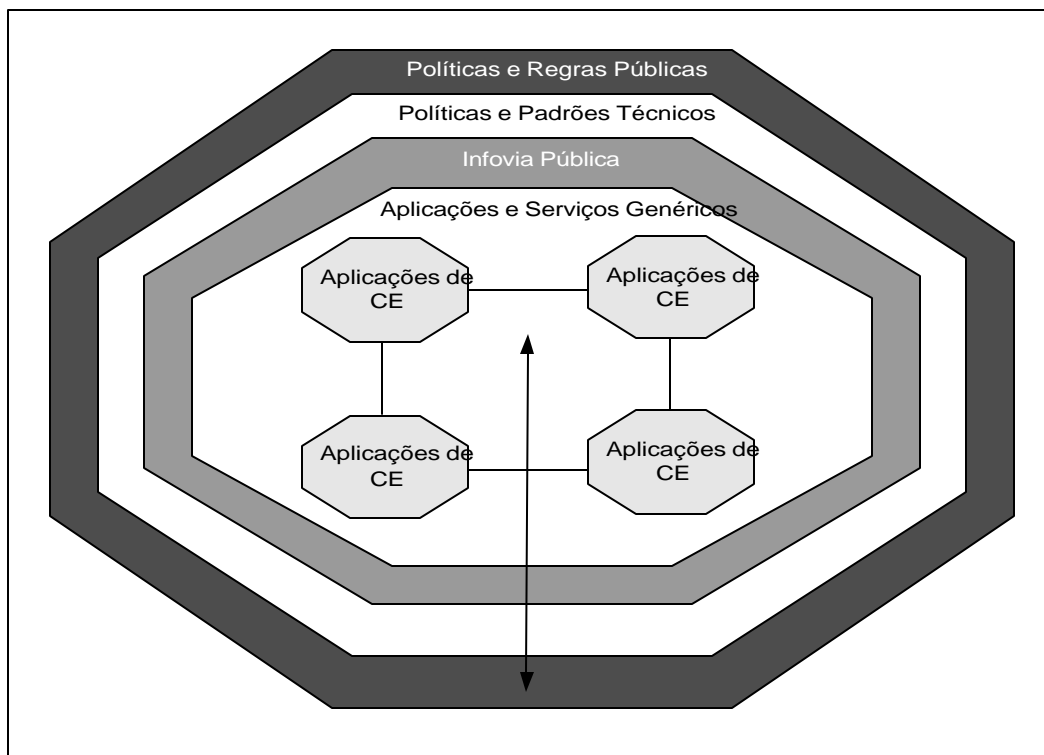


Figura 3 – Modelo Integrado de Comércio Eletrônico

Fonte: Adaptado de Albertin (2000a, p. 62)

Os aspectos de padronizações e suas políticas pertencem à segunda camada, Políticas e Padrões Técnicos. Essas políticas de padronização são importantes, uma vez que deve haver uma compatibilidade tanto dos componentes do ambiente técnico como das interfaces e da forma de tratamento e comunicação de informações.

A ênfase ao acesso livre e de baixo custo e a integração de vários ambientes, sem restrições, formam a terceira camada, chamada de Infovia Pública. Essa é uma rede formada tanto pela rede mundial de Internet como pelos serviços *on-line* que tenham ligações com a mesma.

Na quarta camada, Aplicações e Serviços Genéricos, estão aqueles serviços oferecidos pelo ambiente, por meio de seus provedores. Esses são: os serviços *on-line* e fornecedores disponíveis a todos usuários, tais como correio eletrônico, transferência de arquivos, salas virtuais, entre outros.

E, por fim, há a camada de Aplicações de Comércio Eletrônico. Nessa camada, as aplicações de comércio eletrônico são as desenvolvidas com base nas camadas anteriores que atendem às

necessidades de uma organização ou ao seu conjunto, tais como *home banking*, *video on demand*, *shopping centers* virtuais.

Nota-se, ainda, que a união das camadas está representada pela seta nas duas direções e determina a influência que cada camada exerce sobre as demais, bem como a influência recebida. Este aspecto está definido pelo autor da seguinte maneira:

“Essa influência inclui que uma camada, por um lado, está limitada pelas restrições impostas pelas outras, assim como limita as demais. Por outro lado, uma camada garante que as outras possam existir e oferece a base e os recursos para que as demais possam desenvolver-se”. (Albertin, 2000, p. 63).

De acordo com a necessidade e oportunidades oferecidas ao ambiente externo, há uma movimentação em cada camada fazendo que as demais se alterem, o que gera uma evolução conjunta das camadas, ou seja, um crescimento mútuo da infra-estrutura do mercado eletrônico.

Assim, independente do modelo de comércio eletrônico utilizado, percebe-se que ele é dependente da infra-estrutura, e essa deve estar integrada conforme descrito por Albertin (1997).

2.3 Características do Comércio Eletrônico

Com base nos modelos de comércio eletrônico discutido até aqui, podem ser evidenciadas algumas características. Albertin e Marques (1999, p. 3) destacam as seguintes: o relacionamento com clientes e fornecedores; a privacidade e a segurança; os sistemas eletrônicos de pagamento; a adoção de tecnologias; os aspectos de implementação das tecnologias; o comprometimento organizacional; os aspectos legais e as estratégias. Estas características serão explicadas separadamente a seguir.

No que diz respeito ao relacionamento com clientes e fornecedores, este é caracterizado pela necessidade do cliente em adquirir ou não um produto, ou seja, oferecer um serviço e/ou produto ao cliente conforme a sua real necessidade, sem custos adicionais. Um exemplo claro

disso são os serviços oferecidos pelos bancos, os chamados *home banking*. Nesse caso, os clientes podem ser atendidos eletronicamente, se desejarem, com um baixo custo para os bancos e sem custos adicionais para os clientes. A prestação de serviço eletrônico poderia criar uma barreira para os bancos, já que esse não entra em contato direto com o cliente, não podendo, assim, oferecer produtos adicionais. Por outro lado, isso poderia ser ótimo para o cliente, já que nem sempre ele estaria disposto a receber informações além das necessárias. Enfim, esse relacionamento deve ser muito bem gerenciado, fazendo que nos sistemas de comércio eletrônico sejam incorporadas oportunidades que compreendam melhor os clientes e que realizem vendas pró-ativas de novos produtos oferecidos (ALBERTIN, 1997).

Já a privacidade e a segurança são características que envolvem diretamente o consumidor final. Se um cliente não está completamente seguro para informar seus dados ao fornecedor, a ocorrência de uma transação eletrônica fica muito difícil ou até impossível. Convém salientar que as informações demográficas, padrões de compras e necessidades, por exemplo, são de suma importância para um bom relacionamento entre empresa e consumidor. Alguns autores citam que muitos clientes relutam em fornecer seus dados não só pela falta de confiabilidade no fornecedor como também para a proteção desses dados. Albertin (2000, p. 171) diz que há duas formas de lidar com isso; a primeira é “conscientizar os clientes dos benefícios de fornecer voluntariamente os dados”; e a segunda é “oferecer incentivos materiais para atrair clientes”.

Nos sistemas eletrônicos de pagamento, as transações eletrônicas só ocorrem se o processo de troca for simples, universalmente aceito, seguro e barato, destacam Albertin e Marques (1999, p. 9).

Outra característica para o funcionamento do comércio eletrônico é a adoção de tecnologias por parte dos clientes, uma vez que sem estas não haverá interação eletrônica, ou seja, não existirá a via de conexão.

Há um ponto comum entre os especialistas Albertin, Kalakota, Whinston, Marques, Bloch, Pingev e Segev, que é o de que no comércio eletrônico a tecnologia por si só não cria vantagens e nem resolve problemas. Essa precisa estar integrada aos aspectos gerenciais e competitivos de todo um processo de implementação dando suporte às atividades. Por isso, os aspectos de implementação são características relevantes e não devem ser esquecidos pelas

empresas que desejam utilizar o comércio eletrônico como uma estratégia. Para Albertin (2000), o alinhamento dos componentes de uma organização é considerado o principal aspecto para se estabelecer uma sólida vantagem competitiva.

O comprometimento organizacional, também para Albertin (2000a, p. 200), é “imprescindível para a utilização com sucesso de um sistema de comércio eletrônico”. Os investimentos para a criação e a manutenção dos sistemas, a administração de mudanças organizacionais profundas e o gerenciamento de riscos são exemplos desse comprometimento.

Outra característica significativa do comércio eletrônico é a regulamentação. Alguns autores registram em seus trabalhos grande preocupação com os aspectos legais, principalmente quanto aos direitos autorais de produtos, como o software. Eles afirmam que, caso não seja elaborado um tratado no âmbito mundial que estabeleça normas de procedimentos, poderá haver grandes problemas com as bases de dados comercialmente significativas e mesmo de interesse governamental.

E, por último, outra característica do comércio eletrônico evidenciada pelos autores é a estratégia. Essa forma de comércio eletrônico oferece uma gama de novas oportunidades para as organizações, o que exige que suas estratégias sejam alteradas constantemente. Albertin e Marques (1999, p. 10) citam que um dos impactos significativos do comércio eletrônico e que reflete de imediato em uma indústria é a mudança na estrutura de distribuição, porque, se uma organização não adequar suas estratégias, corre o risco de ser eliminada pelos concorrentes.

Pelo exposto, percebe-se que as características identificadas estão presentes na configuração teórica e prática do comércio eletrônico e que elas estão relacionadas entre si.

2.4 Contribuições do Comércio Eletrônico

Entre as contribuições que o comércio eletrônico vem propiciando à economia mundial, destacam-se o relacionamento, a inovação e customização de produtos, os novos canais de venda/distribuição, as novas oportunidades de negócio, a economia direta e a infra-estrutura pública.

O relacionamento entre as organizações e os indivíduos torna-se veloz devido à facilidade e rapidez de acesso às várias mídias. Verifica-se isso tanto de forma intraorganizacional como nas relações com clientes e fornecedores. Para Trepper (2000), o comércio eletrônico propicia um canal dinâmico crescente nas relações, tanto entre as empresas como entre a empresa e o consumidor final. Albertin (2000a) afirma que as fronteiras existentes nas organizações tradicionais são derrubadas pelo comércio eletrônico, o que permite ampliar a coleta de informações sobre seu ambiente e estabelece parcerias com clientes e fornecedores por meios eletrônicos e até compartilha plataformas e mercado eletrônico com seus concorrentes. Essa realidade pode ser constatada no país com o exemplo da empresa KSR, distribuidora de papéis e produtos gráficos da Votorantin Celulose e Papel, que inaugurou um site de vendas na Internet em 2000. As operações de compra e solicitação de serviços envolvem cerca de 25 mil clientes, em sua maioria pequenos e médios varejistas, e cerca de 75% do volume de material distribuído pela KSR tem origem na Votorantin; o restante vem de empresas nacionais e internacionais que não competem com ela (EXAME NEWS, 2001).

A inovação e a customização de produtos constituem a nova regra da economia digital, salienta Albertin (2000a). Isso significa ter flexibilidade e poder de resposta rápida conforme as necessidades e as particularidades dos clientes. A inserção de tecnologias avançadas nas empresas permite que novos produtos sejam criados, com vida útil mais curta, e que os já existentes sejam customizados.

Registra-se, também, que novos canais de vendas ou distribuição são criados com o surgimento do comércio eletrônico, diante do alcance da Internet. As páginas *web* podem ser acessadas em qualquer lugar do mundo, desde que haja a via de informação necessária.

Neste caso, quando empresas decidem pela estratégia de promoção de seus produtos, o comércio eletrônico agiliza este processo, visto que ele permite um contato direto e rápido com os consumidores no instante de lançamento de suas campanhas.

Assim, o comércio eletrônico amplia as fronteiras para novas oportunidades de negócio com modelos baseados na ampla disponibilidade de informações e na sua distribuição direta aos clientes e fornecedores.

Outra contribuição do comércio eletrônico é a economia direta que ele proporciona. Os custos atuais da infra-estrutura pública, se comparados com os de uma infra-estrutura de base digital, são consideravelmente altos. Neste sentido, o compartilhamento do comércio eletrônico reduz consideravelmente os custos de comercialização, distribuição e serviços a clientes. Um exemplo disso é a empresa B2Bis, especializada em serviços e infra-estrutura de comércio eletrônico para o segmento corporativo, que celebrou um acordo de cooperação com a empresa norte americana *BroadVision*, fabricante de software. O objetivo deste acordo é fornecer pacotes de aplicações completos de B2B a preços compatíveis com as expectativas dos clientes.

A esse respeito, Martin (1996) afirma que a conexão dinâmica provocada pelo comércio eletrônico, além de aumentar a eficiência do negócio, diminui o número de intermediários; conseqüentemente, os custos finais serão menores. O MCT (2001) reforça a idéia de que a Internet tem beneficiado as empresas que utilizam o comércio eletrônico nas suas transações, uma vez que este benefício é originário da ampliação das relações comerciais com fornecedores, clientes finais ou mesmo com clientes cooperativos. Albertin (2000a, p. 203) salienta ainda que o comércio eletrônico está contribuindo para que, em um futuro próximo, seja disponibilizada uma infra-estrutura pública, composta de equipamentos de acesso com estruturas que permitam o acesso local e também a redes globais de informação a custos baixos. Esta nova configuração de infra-estrutura pública é a “forma de garantir o fácil e livre acesso a um custo não proibitivo ao ambiente digital do comércio eletrônico”. Assim, o autor sintetiza sua análise ressaltando que o comércio eletrônico possui um potencial estratégico e 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 permite novas estratégias competitivas com o uso de sua tecnologia [...]”. (ALBERTIN, 2000a, p. 203)

Portanto, essas são algumas das contribuições do comércio eletrônico. Porém, acredita-se que, à medida que suas aplicações venham crescendo e o uso do comércio eletrônico venha se consolidando, novos produtos e serviços surgirão, conseqüentemente novas contribuições

também. Convém ressaltar que este avanço depende de uma utilização cada vez maior do computador nos diversos recantos do mundo, realidade esta ainda distante em se tratando de países subdesenvolvidos e/ou em desenvolvimento, como o Brasil.

Dessa forma, o uso corporativo da Internet pode ser considerado uma experiência ainda recente. Mesmo assim, observando-se as finalidades do desenvolvimento das *homepages*, notam-se três formas de utilização: a primeira como um canal de informação; a segunda como um canal de comunicação; e a última como plataforma de transação comercial. Bégin et al. (2001, p. 25), citam que existem casos de sobreposição entre essas formas, surgindo outras formas de *homepage*, como, por exemplo, informação e comunicação.

No entanto, Albertin (2000) registra que o uso da Internet no Brasil ainda se concentra como plataforma de acesso a informações, como páginas de divulgação de turismo, banco de dados, entre outros, mas é crescente a sua utilização como plataforma de comercialização, principalmente na área de serviços como: *home banking*, edição de revistas e jornais *on-line*, assinatura de revistas, compra e venda de imóveis, e auditoria.

Embora o uso da Internet ainda se apresente de forma tímida no Brasil, verifica-se que grandes investimentos estão sendo realizados para suprir aspectos de infra-estrutura necessários à expansão de suas atividades. Além disso, registra-se sua utilização em diversos segmentos da economia, com projeções bastante significativas em termos de movimentação de recursos financeiros. Desse modo, é preciso analisar com cautela a implantação desse instrumental nas relações de comércio, que modificou de forma profunda as práticas até então vigentes.

2.5 Aplicações do Comércio Eletrônico

O comércio eletrônico constitui ligações eficientes e eficazes entre empresas e consumidores, sejam internos ou externos, e suas aplicações estão baseadas nas características desses grupos assim classificados: *e-business* (negociação eletrônica ou comércio eletrônico) e *e-commerce* (comercialização eletrônica).

Sinteticamente, negociação eletrônica significa a realização de negócios utilizando meios eletrônicos; já a comercialização eletrônica se refere à comercialização de produtos e serviços

via meios eletrônicos, sejam transações internas ou externas às empresas. Nos subitens a seguir são discutidas as características de cada negócio.

2.5.1 Negociação eletrônica (*e-business*)

A negociação eletrônica é o próprio processo de comercialização, visto que esse interliga as atividades internas e externas a empresa por meios eletrônicos. Essas atividades, como produção, administração de estoques, desenvolvimento de produtos, administração de riscos, finanças, desenvolvimento de estratégias, administração do conhecimento e recursos humanos, estão interligadas entre si e, ao mesmo tempo, ao processo de comércio de produtos e/ou serviços. O comércio eletrônico cobre os processos pelos quais os consumidores, fornecedores e parceiros de negócios são atingidos, incluindo atividades como vendas, marketing, recepção de pedidos, entregas, serviços ao consumidor e administração de programas de fidelidades. Já a negociação eletrônica envolve este processo mais as atividades internas à empresa. Assim, a negociação eletrônica envolve todas as atividades operacionais, gerenciais e estratégicas de um negócio.

A este respeito, segundo *Giga Information Group* (apud INTERMANAGERS 2000a), estrategicamente a negociação eletrônica funciona em quatro direções: vertical, lateral, horizontal e interior. A vertical entre o *front-end web* e os sistemas de *back-end*; A lateral, entre a empresa e seus consumidores, fornecedores e intermediários; a horizontal, entre o comércio eletrônico, utilizando ferramentas do tipo *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Customer Relationship* (CRM) ou marketing de relacionamento com os consumidores, *Knowledge Management* (KM) ou administração do conhecimento e *Supply Chain Management* (SCM) ou administração da cadeia de suprimentos; e, por último, a direção interior, onde há profunda integração de novas tecnologias a processos de negócios radicalmente redesenhados.

Os aplicativos utilizados para as negociações eletrônicas incluem servidores, *e-procurement*, serviço ao consumidor via Internet, sistemas de administração de relação com clientes através da *web*, aplicações em EDI e soluções de integração de processos de negócios da comercialização eletrônica, e também incluem sistemas ERP, CRM, SCM, KM e de colaboração. Ferramentas como *e-mail*, infra-estrutura de redes e equipamentos de armazenagem pertencem à plataforma do servidor *e-business*.

Um exemplo de *e-business* é o chamado governo eletrônico (*e-government*), em que, no processo de prestação dos serviços governamentais, tanto entre empresas e governos como entre governos e cidadãos são utilizados os meios eletrônicos. A seguir, é descrito como os governos vêm se aproveitando dessa nova forma de interação com os seus parceiros e clientes.

2.5.2 Governo eletrônico (*e-government*)

O governo eletrônico consiste em um portal governamental pelo qual os cidadãos podem ter acesso às informações de interesse público, que vão desde decisões políticas de cada região até a emissão de um documento. Nesse portal todos os setores do governo, seja municipal, estadual ou federal, estão interligados.

Em 1996 foi implantando um projeto chamado *Service Arizona*, do departamento de registro de automóveis e caminhões da cidade de Phoenix, Arizona, EUA. O projeto permite que os usuários renovem os registros dos seus carros e caminhões via Internet. Através de um site construído e mantido pela IBM, os usuários podem acessar os serviços em qualquer hora do dia e durante os sete dias da semana, sem enfrentar filas ou horário determinado, gastando dois minutos em média para cada transação. Como 15% das transações do departamento são *on-line*, o estado está economizando US\$ 1,7 milhão por ano, segundo a revista *The Economist* (2000c).

Esse foi um dos primeiros marcos que originou o governo eletrônico. Acredita-se que daqui a cinco anos o governo eletrônico não será utilizado apenas como entrega de serviços aos cidadãos, para minimizar custos, mas sim um meio dos governos estarem se relacionando com seus povos. Deste modo, a complexidade e a burocracia, características presentes nos serviços governamentais serão racionalizadas, com processos rápidos e fáceis para o usuário.

Segundo artigo da revista *The Economist* (2000c), o governo eletrônico é dividido em quatro estágios. O primeiro é o centro de informações. Neste centro há dados governamentais e de seus habitantes, que permite benefícios aos cidadãos e aos parceiros de negócios. Na realidade, é uma *homepage* com informações específicas do setor. Hoje, no Brasil, alguns setores do governo já se utilizam desse benefício da Internet, como por exemplo, o Departamento de Transito (Detran) do estado de Santa Catarina. No site do Detran, os

usuários podem consultar a situação do veículo, quanto a impostos, seguros, multas, entre outros serviços.

No segundo estágio, há uma maior integração, ou seja, o cidadão pode obter informações e também alterá-las, tal como a mudança de um endereço ou telefone. Como exemplo desse serviço pode ser citado o site da Receita Federal no Brasil para declaração de imposto de renda entregue no ano de 2000.

Já com uma abrangência maior, no terceiro estágio o cidadão pode renovar uma licença ou até mesmo fazer a inscrição para concursos e cursos, inclusive realizando pagamento se necessário. A declaração de imposto de renda entregue em 2001 pelos brasileiros (pessoas jurídica e física) permitiu aos contribuintes quitar os seus respectivos débitos.

O estágio final é a ampla integração dos serviços governamentais disponibilizados via Internet, visto que os usuários acessam a todas as informações que necessitam, uma vez que o portal eletrônico é direcionado ao cidadão.

Uma das vantagens para o setor governamental é o baixo investimento em tecnologias de informação, se comparado com o que já foi investido até hoje e que pode ser reaproveitado com poucas adaptações. A revista *The Economist* (2000b) cita que a tecnologia não será uma barreira para o governo eletrônico, e sim uma vantagem, cuja linguagem de programação, gerenciamento das informações, e segurança dos dados já estão integrados, proporcionando, assim, uma redução de custos e a melhora da eficiência dos serviços prestados. Alguns países como Singapura, Austrália e Inglaterra já estão investindo em portais governamentais.

Apesar da perspectiva de sucesso do governo eletrônico, registram-se ainda barreiras a vencer. Uma delas será ampliar o número de usuários ligados à rede. Menos de 50% da população mundial tem acesso a Internet em casa. Mesmo nos países mais avançados, como Estados Unidos da América e Canadá, menos da metade da população dispõe e utiliza desse benefício. Na maioria dos países europeus este percentual cai consideravelmente, e, no Brasil, o acesso a Internet não chega a 5% da população (THE ECONOMIST, 2000c).

2.5.3 Comercialização eletrônica (*e-commerce*)

O *e-commerce* é o instrumental mais fácil de ser aprendido e implementado pelas empresas segundo a *Giga Information Group* (apud INTERMANAGER, 2000). Ele se aproveita da Internet como via de acesso e atinge grandes massas. Mas a grande facilidade está no fato de que ele funciona em apenas duas direções: em uma ponta estão os aplicativos de *front-end* para uma página *web* de comercialização e seus sistemas de transações; e, na outra, a interligação entre as empresas fornecedoras e intermediárias para o fornecimento de produtos e/ou serviços.

A comercialização eletrônica é voltada para as vendas e apresenta funcionamento mais simples se comparado a outros mecanismos de tecnologia da informação. Na realidade, ela amplia a área de vendas e marketing e, por consequência os lucros de qualquer negócio (MCT, 2001).

Deste modo, o *e-commerce* abrange as vendas dos produtos das empresas para consumidores finais e para transações entre elas. Dentro desse mecanismo, outros termos são utilizados, como o *Business to Consumer* (B2C), ou seja, realização de negócios pela Internet entre empresa e consumidor final; e o *Business to Business* (B2B), que se refere à realização de negócios entre empresas que usam a Internet como via de ligação. A seguir são apresentados estes conceitos.

2.5.3.1 Comercialização entre empresas (*Business to Business – B2B*)

O *Business to Business*, ou os negócios interempresariais, é a comercialização de produtos e/ou serviços entre empresas. Segundo Kaplan e Sawhney (2000), esse novo meio de negociação ou espaço de negócios é chamado também de *electronic hubs* (*e-hubs*) ou, ainda centrais eletrônicas para comercialização de produtos e serviços.

Para os autores citados, existem quatro formas de comercialização eletrônica no B2B. Isto ocorre devido à forma como serão realizadas as compras de insumos industriais e operacionais pelas empresas, e de acordo com o que é comparado. Nesse caso, são utilizados fornecedores e distribuidores específicos, na aquisição de insumos industriais (matéria-prima e componentes destinados diretamente ao processo produtivo), uma vez que estes produtos

variam de um setor para outro e necessitam de uma logística e de um sistema de entrega especializado. Já para os insumos operacionais (materiais de escritório, peças de reposição, passagens aéreas e serviços, bens de manutenção, etc.), são utilizados fornecedores horizontais, ou seja, fornecedores que atendam a todos os tipos de negócios e não exclusivamente os da indústria.

Quanto às categorias de realização de compras, efetuadas pelas empresas, segundo estes mesmos autores, há *hubs* MRO, *yield managers*, bolsas e *hubs* de catálogo. Os *hubs* MRO são mercados horizontais que permitem a compra sistemática de insumos operacionais; os *yield managers* constituem mercados horizontais que permitem o fornecimento imediato de insumos operacionais; as bolsas representam os mercados verticais que permitem a compra pontual de insumos industriais; e os *hubs* de catálogo configuram-se como mercados verticais que permitem a compra sistemática de insumos industriais.

Nas transações interempresariais (B2B) podem ser utilizadas ferramentas do tipo *homepages* isoladas, *shoppings* virtuais (voltados apenas para clientes empresariais) e portais próprios ou independentes. Isso dependerá do que será comprado e de como será realizada a transação.

Quanto aos portais próprios, algumas empresas criam os seus voltando-os para um grupo de fornecedores selecionados; outras, para fornecedores comuns, cujas compras podem ser realizadas eletronicamente; e ainda há portais exclusivos para clientes, acessados por senhas, onde é possível acompanhar as requisições efetuadas, desde a produção até o embarque do bem. Normalmente, os portais independentes são empresas intermediárias “pontocom”. Existem os intermediários horizontais que agregam várias indústrias e são geralmente empresas com sistemas genéricos de gestão de transações. Os intermediários verticais são mais focados a uma indústria específica, ou seja, comercializam produtos e/ou insumo únicos e com características para um determinado fim. Neste caso, o papel dos intermediários tende a ser ampliado, para agregar serviços, como os portais voltados para o B2B que oferecem diversas soluções para as empresas, inclusive relativas à logística.

Para Trepper (2000), outro serviço agregado se refere à garantia da segurança das transações por meio de monitoramento e de cuidadosa seleção dos participantes. Além disto, os portais podem utilizar os vários idiomas, facilitando o acesso de empresas estrangeiras ao referido processo.

(a) Principais vantagens do uso do B2B pelas empresas

Toma-se evidente que a empresa que desejar participar da economia digital e sobreviver neste novo cenário deve utilizar novas tecnologias. E quanto mais rápido isso acontecer, melhor. Entre as vantagens apontadas por autores como Kaplan e Sawhney (2000), Albertin (2000a), Fleury Leme (2000), Giga Information Group (2000), Porto (2000), MCT (2001) e Freitas (2001), destacam-se as apresentadas a seguir.

A primeira delas é a ampliação dos canais de vendas, uma opção a mais para a oferta dos produtos, traduzindo-se como uma vantagem de marketing; a segunda é a redução dos custos em todos os processos ligados a comercialização eletrônica, já que é registrada uma diminuição do ciclo de vida do processo de comercialização. A rapidez e a disponibilidade de operacionalização 24 horas por dia também contribuem para a redução desses custos, além de reduzir a incidência de erros no processo, uma vez que a circulação de documentos é menor. E, por fim, existe a agilidade de integração entre os fornecedores, seja interna ou externa, pois além da diminuição dos tempos de operação, facilita as respostas, sendo pontos considerados vantajosos para as empresas que utilizam o comércio eletrônico, como ferramenta de contato para com seus clientes.

(b) Atividades afetadas pelo B2B

Quanto aos agentes e parceiros envolvidos nos negócios do comércio eletrônico verifica-se a ocorrência de grandes mudanças, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento, execução e controle de algumas atividades definidas pelo Giga Information Group (2000), que estão relacionadas a seguir:

- ✓ automação dos processos de relacionamento entre os parceiros;
- ✓ compras de matérias-primas, insumos, etc.;
- ✓ gerenciamento eletrônico de documentos;
- ✓ gerenciamento de estoques do parceiro;
- ✓ gerenciamento da armazenagem do parceiro;

- ✓ oferecimento de pacotes integrados de serviço, como a agregação de suporte financeiro;
- ✓ projeção de demanda;
- ✓ acionamento dos sistemas de produção;
- ✓ atendimento direto ao cliente; e
- ✓ oferecimento de serviços de pós-venda.

Convém salientar que a utilização de ferramentas eletrônicas como a Internet entre parceiros facilita a organização interna das empresas, especialmente quando à integração dos sistemas internos de transporte, armazenagem e estoque. A difusão de instrumentos de trabalho e a sua administração também são simplificadas quando todos estão trabalhando em parceria.

Outro aspecto relevante do B2B é que este permite que empresas parceiras atuem em conjunto para atendimento do consumidor final, ou seja, a cadeia de valor negocia conjuntamente a partir de uma demanda que passa a acionar a produção de várias empresas envolvidas no processo para atender a demanda requerida.

Entre os setores de uma empresa afetados pelo B2B, o departamento de vendas é onde se observa a maior vantagem do seu uso, visto que a utilização de ferramentas de interação, com acesso controlado, pouco volume de pedidos, mas muitos itens por pedido reduz consideravelmente o tempo e o custo das atividades.

Assim, o B2B é subdividido em aplicações específicas. Um exemplo disto é a comercialização de suprimentos, mais conhecida como *e-procurement*. A seguir é descrito como as empresas vêm utilizando os meios eletrônicos na comercialização de suprimentos e quais são as suas vantagens. *O e-procurement* é uma das aplicações da comercialização eletrônica.

2.5.3.2 Comercialização de suprimentos (*e-procurement*)

O *e-procurement* corresponde à comercialização de suprimentos entre as corporações via Internet, já que ele engloba principalmente os produtos padronizados por um grande número de fornecedores.

Para o funcionamento desse mecanismo, criam-se portais específicos de transações, chamados de *e-procurement*. As páginas *web* com acesso restrito às empresas visam tornar ágil o relacionamento entre empresas fornecedoras e compradoras. Com a automação da gestão da cadeia de suprimentos, verifica-se a redução do ciclo operacional de compra e venda, uma vez que a troca rápida de informações é maior, o que propicia agilidade e rapidez de resposta nos departamentos de compras.

Segundo Saab et al. (2000), quanto mais empresas aderirem ao sistema, maior serão os benefícios. A tendência para diminuir a dependência de determinados fornecedores e a opção de novos fornecedores e compradores com redução dos custos são algumas das vantagens desta forma de comércio. Outras vantagens do *e-procurement* são a otimização do processo, a redução de estoques e a disponibilidade da informação.

A otimização do processo ocorre devido à redução das visitas aos clientes, à diminuição da troca de documentos e, principalmente, à redução dos intermediários.

A automatização das fases de seleção e aprovação das compras, negociação de preços e prazos e preenchimento dos pedidos faz com que haja uma redução nos estoques, já que estas etapas passam a ser mais ágeis e previsíveis, uma vez que a rede permite um controle maior dos estoques.

E, por fim, destaca-se também que a disponibilidade de informação permite que o cliente possa acompanhar em qual etapa da produção está o seu pedido.

O *e-procurement* promove, ainda, o crescimento de uma nova forma de negociação entre as empresas e os consumidores finais e a criação de sites que funcionam como leilões. Os produtos leiloados, nesse tipo de negócios são os excedentes industriais. O *e-procurement* agiliza e facilita a negociação tanto para as pessoas interessadas como para as empresas.

Um exemplo do *e-procurement* no Brasil é o portal Mercado Eletrônico. Nesse portal, as empresas fornecedoras oferecem seus produtos através de cotações para as empresas compradoras sob duas formas: cotação aberta ou pública e cotação fechada. Na cotação pública todos os fornecedores podem participar, já na cotação fechada os compradores determinam quais serão as empresas que irão participar das cotações para o fornecimento dos produtos desejados. Este tipo de cotação é muito utilizado nas empresas que necessitam de itens considerados estratégicos e necessitam de cotações sigilosas.

Segundo dados do Mercado Eletrônico, nas cotações fechadas as empresas têm conseguido uma economia de até 15% no preço final dos itens (participam de três a cinco empresas fornecedoras); já nas cotações abertas esta economia cresce para 25% (participam em média 15 empresas fornecedoras), devido ao fato de que o número de empresas fornecedoras participantes é bem maior (EXAME NEGÓCIOS, 2001).

De acordo com o diretor de marketing do referido portal, Marcos Nader, em entrevista publicada pela revista Exame Negócios em 15 de fevereiro de 2001, o portal recebe em média 7.000 pedidos diários de cotações e fecha cerca de 2.000 negócios por dia. Empresas como Embraer, Lojas Americanas, Abbott e Gol são responsáveis por cerca de 80% das transações do site. Segundo o diretor, o portal esperava alcançar o seu ponto de equilíbrio em abril de 2001.

Enfim, percebe-se que o B2B vem sendo utilizado pelas empresas em grande escala e é o que vem impulsionando o comércio eletrônico quanto ao desenvolvimento de tecnologias. No item seguinte é conceituado o sistema de comercialização eletrônica entre consumidores finais e empresas, o B2C.

2.5.3.3 Comercialização entre empresa e consumidor (*Business to Consumer – B2C*)

O B2C corresponde à comercialização eletrônica realizada entre uma empresa e consumidor final. Esse tipo de negociação também é conhecido como *e-retail* (varejo eletrônico). Segundo CIO Magazine (2001), o B2C é aplicado a qualquer organização que deseje oferecer seus produtos e ou serviços aos consumidores, e essas transações ocorrem *on-line*. Estes serviços

e/ou produtos são ofertados por bancos, agências de viagens, leiloeiros, instituições de ensino, varejistas, por exemplo.

Para Freitas (2001), essa modalidade de comercialização é caracterizada pelo conceito de *shopping* virtual, onde empresas varejistas são instaladas, na rede, para oferecer seus produtos ao público em geral.

As empresas de varejo virtual disponibilizam *homepages*, onde são oferecidos produtos dos mais variados, desde alimentícios até automóveis. Nesse processo de comercialização existem vários fatores que influenciam na venda. Entre estes se destacam: a disponibilidade, o prazo de entrega, o local de entrega, o preço final do produto. Porto (2000) cita que o uso das tecnologias no varejo tem provocado grandes mudanças no processo de venda, pois, além de os consumidores estarem cada vez mais ávidos por serviços que facilitem suas atividades, as empresas têm se aproveitado de um novo canal de marketing para a distribuição de seus produtos.

Muitos dos distribuidores tradicionais do varejo no Brasil, como General Motors, Pão de Açúcar, Lojas Americanas, Hippo Supermercados, Livrarias Catarinense, estão utilizando páginas *web* como um veículo de comercialização para atingir seus consumidores. Para essas empresas, os sites são um meio economicamente eficiente para aumentar as vendas, atingindo clientes geograficamente distantes das lojas tradicionais e proporcionando, assim, que uma ampla quantidade de clientes escolham dentre milhares de produtos.

Nantel (2000) chama atenção para o fato de que um dos maiores entraves do bom funcionamento do B2C é a distribuição. O autor comenta que, dependendo do tipo de negócio, a distribuição dos produtos só pode ocorrer localmente. Um exemplo é a distribuição de produtos alimentícios perecíveis, já que os mesmos não podem percorrer grandes distâncias se não forem devidamente acondicionados. Isto não ocorre com livros, CDs, eletroeletrônicos, por exemplo.

Os autores acima ressaltam que no B2C podem ocorrer grandes mudanças, tanto no processo produtivo quanto no processo de comercialização, chegando a uma economia significativa. O B2C representa um novo enfoque para a área de produção influenciando toda a logística, uma vez que, para atender consumidores em massa, onde há poucos itens por pedido e um grande

número de pedidos, necessita-se de um maior controle nas atividades, ou seja, o gerenciamento precisa ser eficaz em todo o processo.

Portanto, o comércio eletrônico implica um completo redesenho dos negócios, alterando e revisando todos os processos de uma empresa com o objetivo de obter maior eficiência e eficácia no uso de tecnologias. O redesenho surge do fato de que as empresas estão abandonando o processo de integração vertical, cheio de papéis e burocracias, para adotar um processo virtual. Este processo virtual torna as empresas mais flexíveis, as quais vêm exigindo profissionais com habilidades diferentes daqueles profissionais das empresas tradicionais, fato este percebido quando empresas consideradas da velha economia criam empresas virtuais aproveitando-se apenas da marca.

Com o aparecimento das empresas virtuais surge o termo “*e-manager*” ou “e-gerente” em português. Este termo é atribuído a profissionais (gerentes) que atuam em empresas da nova economia. Segundo a revista *The Economist* (2000a), os profissionais que atuam neste ramo necessitam ter qualidades diferenciadas dos que atuam nas empresas tradicionais. E dentre estas estão: rapidez, habilidade, foco, disciplina, liderança, comunicação, conhecimento e competência.

O termo “rapidez” vem da velocidade nas respostas na tomada de decisão, já que os processos virtualizados diminuem o ciclo de vida das operações, e se o gerente não for rápido nas suas decisões, ele cria gargalos; em alguns casos, as decisões tomadas já não são mais importantes.

A habilidade requerida para e-gerente é caracterizada pela percepção na identificação de falhas nos processos, como também na visão de novas oportunidades. Um e-gerente deve ser hábil em identificar colaboradores entre clientes, fornecedores e sócios, e fazer alianças para manter-se competitivo no mercado, por exemplo.

O foco citado aqui como qualidade de um e-gerente é devido ao fato de que o gerente deve se preocupar mais em atender às necessidades dos clientes, oferecendo serviços individualizados. Para isso, as empresas estão focando menos nos produtos e processos gerenciais e mais nos clientes.

A disciplina é uma consequência da Internet, pois naturalmente os processos são padronizados por meio de protocolos, e isto exige que os gerentes também sejam disciplinados nas suas atitudes. Outra característica que é uma consequência do trabalho voltado para Internet é a liderança, no sentido do uso das tecnologias, já que um e-gerente deve ter experiência no uso de e-mail, compras *on-line* e outras atividades que envolvam as tecnologias.

A comunicação é ponto crucial desta lista de qualidades, uma vez que um gerente que não saiba se comunicar com sua equipe pode não obter sucesso, apesar de especialistas julgarem que são poucos os envolvidos pois esta comunicação deve ser transparente.

Um e-gerente administra a força de trabalho com diferentes níveis de conhecimento, alguns até bem específicos e/ou únicos, isto faz que ele deva ser hábil, comunicativo, tenha disciplina, seja o exemplo para os demais, pois só assim poderá ser um e-gerente competente (THE ECONOMIST, 2000a).

Sabe-se que o objetivo das empresas virtuais também é o de obter maior lucro, mas suas estratégias são diferenciadas das estratégias das empresas tradicionais. As empresas virtuais vêm diminuindo custos com maior eficiência operacional, pois, segundo Ronald Coase (apud THE ECONOMIST, 2000a, p. 34) na economia tradicional os custos das transações determinaram os limites das empresas. Autores como Albertin (1998), Fleury Leme (2000) e Porto (2000) comentam que esse é um caminho crítico para empresas que competem em economias com baixos índices de inflação, onde as oportunidades não passam pelo incremento dos preços e os lucros podem ser aumentados com uma maior produtividade.

2.6 Considerações Finais

Neste capítulo foi observado que o comércio eletrônico surgiu com a inserção de novas tecnologias no cotidiano, em conjunto com a necessidade de se atenderem clientes de forma rápida, segura e com baixos custos, sejam eles externos ou internos, em grande número ou não, independente do volume de vendas, setor ou atividade. As empresas brasileiras vêm utilizando a Internet como ferramenta para agilizar seus processos. Aqui também foi evidenciado que o comércio eletrônico está caracterizado pelo objetivo-fim da aplicação, e as aplicações mais disseminadas atualmente são: o B2B e o B2C. No entanto, percebe-se a pouca

preocupação dos comerciantes, principalmente do setor varejista, quanto ao gerenciamento financeiro nas transações B2C, fato este identificado quando se buscou a bibliografia para este estudo. Por isso mais uma vez fica evidente a contribuição que este trabalho trará quanto à sua aplicação.

No próximo capítulo são descritos conceitos de varejista, os formatos de varejo e quais são as suas vantagens e desvantagens para o comércio eletrônico.

CAPÍTULO III

3 O VAREJO

As atividades econômicas da produção brasileira estão divididas em três grandes áreas: primária, secundária e terciária. Devido ao varejo ser caracterizado pela intensidade do trabalho, comércio, intermediação financeira, transporte, comunicação e outros serviços, ele pertence ao terceiro setor (ROSSETI, 2000).

O varejo é uma instituição em termos econômicos e possui alta significância se comparado com os setores industrial e agrícola. Segundo a pesquisa nacional por amostra de domicílios publicada pelo IBGE (2002), em 1999, o nível de emprego no Brasil deste setor estava em torno de 57% (44% serviços; 13% comércio), com tendência a crescimento. Para a Associação Brasileira de Supermercados (Abras), em 1999, somente os supermercadistas representaram cerca de 6% do faturamento sobre o produto interno bruto (PIB) brasileiro. Já em 2000 este percentual cresceu para 6,2%, mantendo-se em 2001. No entanto, se compararmos o faturamento deles, este caiu de R\$ 70,3 bilhões em 1999 para R\$ 67,6 bilhões em 2001, em valores reais, segundo IBGE (2002). Enfim, o setor possui o papel importante na economia brasileira.

O comércio varejista provavelmente é uma das relações mais antigas entre os agentes econômicos da humanidade, ou seja, entre pessoas, empresas e governos, o que torna essa relação cada vez mais complexa; complexidade ampliada com o advento das novas tecnologias.

Parente (2000, p. 22), cita o varejo como sendo as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final. Levy e Weitz (2000, p. 26) acrescentam, ainda, que um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores, sendo o último negociante de um canal de distribuição que liga o fabricante ao consumidor final.

Os varejistas são os que compram, recebem e estocam os produtos dos atacadistas ou fabricantes para oferecer aos consumidores. As compras são em lotes grandes e variados, e o

varejista divide os lotes em pequenas quantidades para poder comercializar. Um varejista deve manter estoques para fornecer os produtos aos clientes no momento, local e quantidade desejados, e, principalmente com qualidade no atendimento. Enfim, o varejo é o elo de ligação entre o consumo e a produção, agregando valor aos produtos e serviços oferecidos para os consumidores (LEVY; WEITZ, 2000; PARENTE, 2000; NEIDORF; NEIDORF, 2001).

Para Levy e Weitz (2000, p. 31), o ambiente altamente competitivo e desafiador do varejo tem exigido que os varejistas tenham profissionais com ampla habilidade e interesse, devido ao fato de que os varejistas são responsáveis pela maioria das atividades do negócio. E como afirma Parente (2000, p. 22), “[...] os varejistas estão cada vez mais assumindo o papel pró-ativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender as expectativas de mercado”. Entretanto, Levy e Weitz (2000, p. 35), ressaltam que não é tarefa fácil para um varejista obter vantagem competitiva, já que seus produtos são similares ou quase sempre idênticos ao dos concorrentes; por isso, as decisões de gerenciamento que os varejistas necessitam tomar para estar à frente dos seus concorrentes devem ser rápidas, flexíveis e, principalmente, eficientes. Ou seja, um varejista para estar em posição privilegiada, precisa entender o que os clientes querem e saber o que os concorrentes estão oferecendo (NEIDORF; NEIDORF, 2001).

Nos subitens a seguir são descritos os formatos de varejo e quais são as vantagens e desvantagens dentro das peculiaridades de cada um, sendo ressaltando o formato de varejo tradicional e eletrônico. Autores como Bermam e Evans (1998), Maemura (1998); Parente (2000), Levy e Weitz (2000), Brito Júnior (2000), Enders e Jelassi (2000), Chen e Leteney (2000), Rao (2000) e Boyer (2001); Grewal, Iyer e Levy (2002), entre outros são citados a seguir.

3.1 Formatos de Varejo

Parente (2000, p. 25), menciona que o varejo pode ser classificado segundo vários critérios. Bermam e Evans (1998, p. 3), classificam o varejo segundo o tipo de propriedade. Para estes autores, conforme o tipo de propriedade, as empresas de varejo podem ser classificadas em: independentes, redes, franquias, departamentos alugados e sistemas verticais de marketing. As

lojas independentes são aquelas normalmente familiares, com apenas uma loja. Neste tipo de estabelecimento, o controle gerencial do negócio é mais fácil, se comparado com as demais, uma vez que normalmente há baixo nível de recursos tecnológicos (BERMAM; EVANS, 1998).

Já as redes operam com mais de uma loja, como por exemplo, Ponto Frio. À medida que o número de lojas aumenta o poder de barganha junto aos fornecedores também aumenta, sendo esse um diferencial entre os demais tipos de propriedade (ENDERS; JELASSI, 2000).

A franquia é um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado que permite a este conduzir um certo negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador. Na verdade, são lojas compostas por pequenos empresários que se beneficiam de uma marca já constituída, mas que pagam *royalties*, por exemplo, aos franqueados (PARENTE, 2000).

Já os departamentos alugados são lojas especializadas em alguma atividade, por exemplo, de jóias, floricultura e lanchonete operando fisicamente dentro de lojas maiores. Segundo Parente (2000, p. 28), este procedimento é adequado quando o varejista não tem a competência de gerir adequadamente departamentos, os quais exigem um alto grau de especialização.

E, por fim, há o sistema vertical de marketing, no qual os canais de marketing funcionam independente, onde cada um desempenha a função de produtor, atacadista e varejista, buscando maximizar seus lucros. Para Parente (2000, p. 29), nesta estrutura, “os membros estão francamente alinhados com os demais, sem uma visão integrada que objetive otimizar os resultados de longo prazo do canal”.

Sob esta ótica, Porto (2000, p. 42), é mais sucinto e afirma que o varejo pode ser visto como um canal de marketing, conforme Figura 4. Nessa ótica, o varejista é subdividido em dois grandes formatos, o varejo tradicional (físico) ou o de balcão e o varejo virtual ou eletrônico.

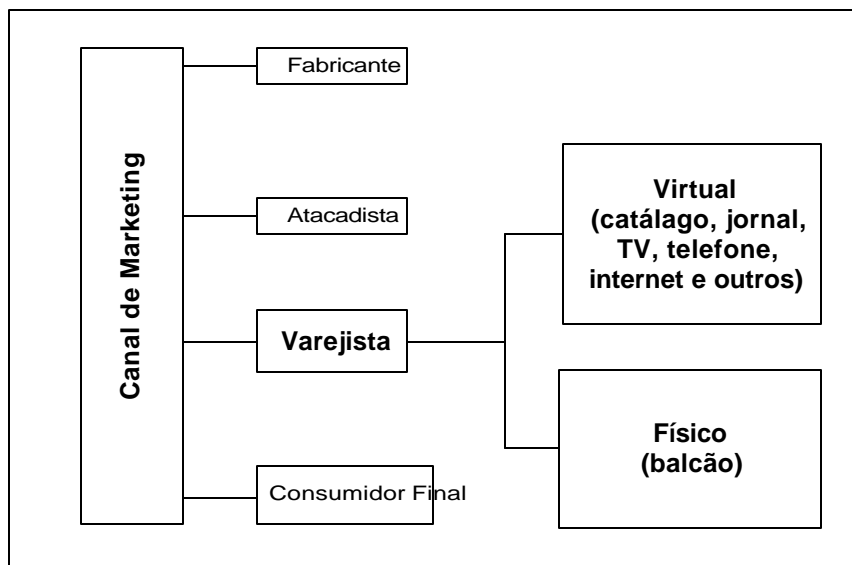


Figura 4 – Formato de Varejo

Fonte: Adaptado de Porto (2000, p. 42)

O varejo tradicional é composto por uma loja com estrutura física, onde os produtos estão expostos e existe um balcão onde os vendedores estão à espera dos clientes, enquanto que o varejo virtual é caracterizado pela forma como são oferecidos os produtos aos clientes, ou seja, quando o varejista e seus clientes usarem alguma mídia, como catálogo, jornal, TV, telefone, Internet, que caracterize a transação comercial.

Brito Júnior (2000), reafirma esse conceito e define o varejo digital como sendo:

“[...] um modelo de marketing direto, composto por um sistema de vendas eletrônico, acessado por telefone, fax, CD-ROM ou Internet, que tem como atributo principal possibilitar ao consumidor pesquisa e compra de produtos e serviços sem ter que se locomover ao ponto de venda, [...]”. (Brito Júnior, 2000, p. 22).

Segundo Grewal, Iyer e Levy (2002, p. 2), a diferença entre o varejo tradicional e o varejo eletrônico é a tecnologia. Conforme o nível de absorção e o tipo tecnologia, é apresentada a caracterização do varejo, e esta é percebida, principalmente, pelo fato da grande velocidade de inovação tecnológica ocorrida nos últimos anos.

3.1.1 Modelo de varejo tradicional

Na literatura sobre o tema, dois modelos de negócios do varejo tradicional são encontrados. Para Chen e Leteney (2000, p. 520), um toma por base as lojas tradicionais de balcão (físico) e o outro, o varejo pelo correio. Os autores afirmam que o varejo físico é a forma mais antiga que as pessoas conhecem, possivelmente a mais utilizada desde que se originou o comércio. Neste modelo há um balcão onde os clientes são atendidos separando o varejista do cliente. Já no modelo de varejo por correio, o qual é mais recente, é conhecido como modelo de marketing direto, ou seja, o contato físico, direto é eliminado.

3.1.1.1 Varejo com loja

Neste ambiente, varejo com loja (Figura 5), o cliente se desloca até a loja (varejista) na busca dos produtos desejados, onde eles estão expostos. Em outras palavras, o varejista fornece o serviço ao cliente através da apresentação do produto, com informações e recomendações adicionais. Se o cliente decide comprar o produto, tal fato é comunicado ao departamento de vendas, e neste são emitidas informações de que o produto foi vendido para os setores envolvidos no processo de venda.

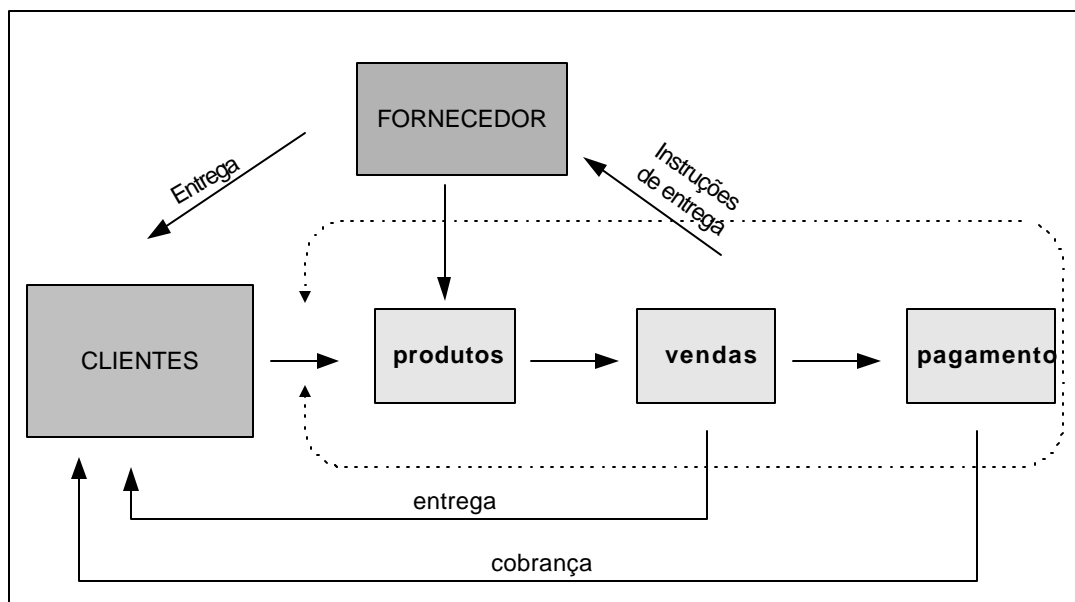


Figura 5 – Varejo com Loja

Fonte: Adaptado de Chen e Leteney (2000 p. 520)

Se cliente desejar levar o produto exposto, o departamento de vendas emite a informação da venda do produto para o fornecedor solicitando a sua reposição. Se o cliente desejar que o produto seja entregue, o departamento de vendas comunica para o fornecedor a venda de determinado item e solicita a entrega ao cliente. Conforme acordado no processo de venda, o cliente efetua o pagamento da compra.

Observa-se que, dependendo do volume de vendas há a necessidade de um espaço físico apropriado, maior, para os estoques, principalmente se houver uma grande variedade de produtos. O volume de estoque divide-se em duas partes. A primeira em produtos expostos (vitrine), e a segunda no estoque propriamente dito.

Enders e Jelassi (2000, p. 543), citam as vantagens de um varejista de balcão, que são as seguintes: apresentar marca própria, possuir base de clientes, exercer força de barganha, possuir uma infra-estrutura de distribuição e realizar a venda ao vivo.

A marca própria é caracterizada pela confiança em que o cliente tem no varejista, já este tem um endereço real e, no instante que ele necessitar, poderá procurá-lo. Quando um cliente é fiel ao varejista, este sabe exatamente o que o cliente deseja e esse conhecimento faz que o varejista tenha a base de clientes. Nesse caso, a base é característica da fidelidade do cliente. A força de barganha diz respeito aos fornecedores pelo fato de os varejistas serem o elo entre os consumidores e os atacadistas. Assim, as negociações são mais flexíveis, e, dependendo do volume de vendas, o varejista poderá obter descontos consideráveis. Como o varejista atua há tempos no setor, sua infra-estrutura de distribuição já está formada e é bem conhecida. E, por último, a venda ao vivo é uma vantagem das mais importantes para determinados varejistas: se o cliente pode tocar o produto, senti-lo e percebê-lo, fazendo uma “viagem com o produto”, isto é valoroso para ele e, conseqüentemente, para o varejo de balcão, que possui este diferencial, ou seja, a integração com a mercadoria.

Por outro lado os autores citam que o varejo tradicional tem desvantagens, se comparado com outros modelos de varejos, entre as quais grandes investimentos em infra-estrutura, horário de abertura e custos com pessoal. Mas o principal fator é o alto volume de investimento que um varejista precisa fazer em infra-estrutura, principalmente se ele deseja expandir o negócio. As lojas precisam estar bem localizadas, normalmente em regiões centrais das cidades, onde o custo com aluguel é alto. O tempo de abertura é outro fator importante, pois normalmente as

lojas estão abertas oito horas por dia durante seis dias por semana, ou seja, durante uma semana o varejista tradicional fica aberto em média 48 horas, se comparado com o varejista eletrônico que trabalha 168 horas por semana. No entanto, se aumentar estas 48 horas de trabalho, os varejistas aumentarão seus custos com funcionários, uma vez que deverão contratar mais pessoas e pagar horas extras, ocasionando um aumento no custo de pessoal (ENDERS; JELASSI, 2000; TSALGATIDOU; PITOURA, 2001; GREWAL; IYER; LEVY, 2002).

3.1.1.2 Varejo via correio

Como citado anteriormente, este modelo de varejo é conhecido como marketing direto. Ele cresceu juntamente com o uso dos serviços dos correios (É um modelo muito utilizado nos Estados Unidos da América, por isso a grande popularização dele, o que é mencionado por Chen e Leteney (2000, p. 521).

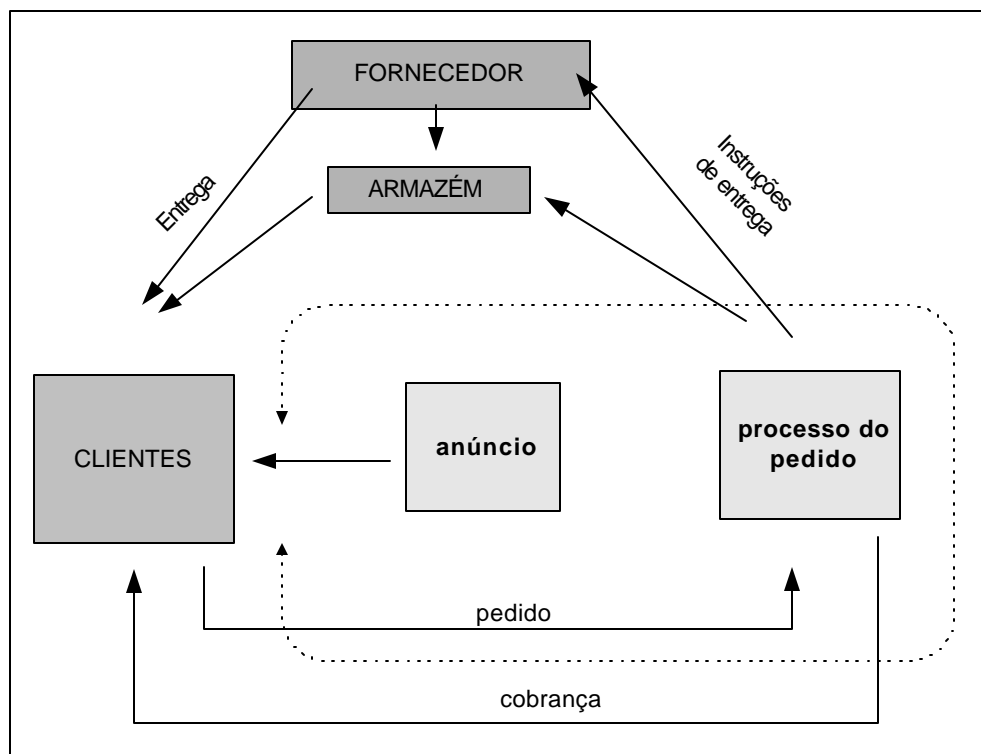


Figura 6 – Varejo Via Correio

Fonte: Adaptado de Chen e Leteney (2000, p. 521)

O varejo via correio utiliza várias mídias para realizar as transações. Normalmente, para a efetivação do comércio, são utilizadas duas mídias combinadas, uma para apresentação dos produtos aos clientes e a outra para o cliente conectar-se com o varejista, efetivando, assim, o pedido. Geralmente, a primeira é a mídia impressa, como catálogos, jornais, revistas, entre outras, onde são apresentadas as listas (*mix*) de produtos aos clientes. A segunda mídia pode ser, por exemplo, o telefone, o fax, e o correio. No caso, o primeiro funciona como um centro de chamadas para o cliente fazer o pedido. Segundo Chen e Leteney (2000, p. 521), a diferença deste modelo para o *telemarketing* é que o telefone funciona como uma extensão dos pedidos para as vendas. Pelo fato de os produtos serem entregues em etapa posterior, o varejista necessita de um sistema de entrega eficiente.

Neste tipo de modelo de negócios, os fatores críticos de sucesso para os autores são: a apresentação dos catálogos, a rápida entrega e a eficiência na operação de retorno. Na apresentação dos catálogos, o varejista necessita mostrar um *layout* moderno e inovador, fazendo com que o cliente tome atitudes de compra.

Levy e Grewal (2000, p. 422) citam que o grande dilema de um varejista tradicional é a grande variedade de produtos, pois isso faz com que o volume de mercadorias em estoque seja alto, uma vez que o produto sempre deve estar exposto para o cliente. Para os autores, se houver uma integração rápida e eficiente com os fornecedores, o varejista pode diminuir este volume e, conseqüentemente, os custos. Esse é um dos motivos pelos quais o varejo eletrônico ganha força.

3.1.2 Modelo de varejo eletrônico (virtual)

O varejo virtual, ou comumente chamado de varejo eletrônico, é caracterizado pelo uso de tecnologias e/ou mídias nas transações. Dentre as várias tecnologias existentes e utilizadas neste modelo de comércio, a Internet é a predominante, por isso, neste estudo, quando for descrito o varejo eletrônico, será feito com referência ao uso da tecnologia Internet.

Para Chen e Leteney (2000, p. 521), o formato do varejo eletrônico (Figura 7) muitas vezes pode ser combinado com elementos do varejo de loja e varejo via correio.

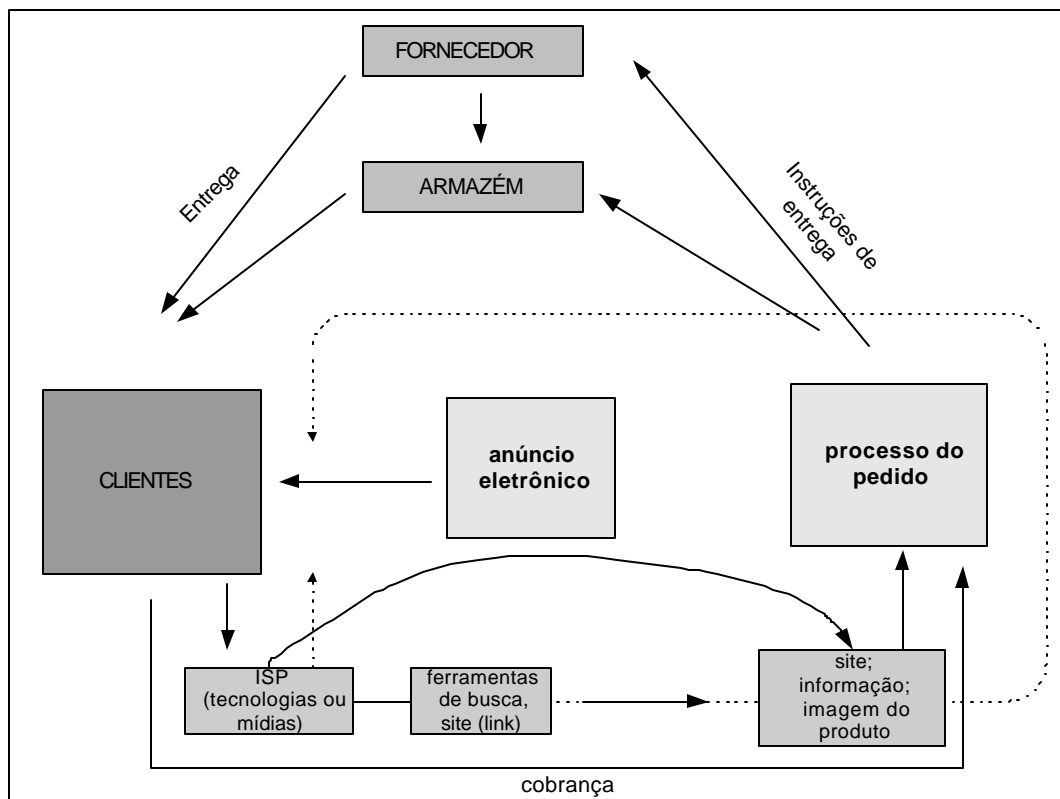


Figura 7 – Varejo Eletrônico

Fonte: Adaptado de Chen e Leteney (2000, p. 521)

Neste modelo, o varejista anuncia eletronicamente ao cliente, via e-mail, por exemplo, os seus produtos, e este acessa a loja virtual, onde há informações sobre o produto desejado. Conforme o caso, o cliente pode usar ferramentas de busca na procura do produto desejado. No entanto, quando o cliente decide o que comprar, o sistema além de organizar a forma de pagamento, envia informações ao armazém ou ao fornecedor comunicando a venda e os detalhes sobre a entrega do produto. Nesse modelo, o processo de transação é muito rápido e eficiente quando os sistemas estão integrados. Contudo, uma restrição a esse modelo de comércio varejista é a tecnologia, já que clientes, varejistas e fornecedores precisam estar conectados. Já em termos de volume de estoque, este pode ser reduzido, se comparado com o varejo de loja, visto que, se o varejista estiver integrado com seus fornecedores, gerando um grau de confiança na entrega dos produtos com agilidade e rapidez, o volume de estoque na loja não existe e as necessidades de grandes armazéns são reduzidas.

Enders e Jelassi (2000, p. 543), citam que dependendo do tipo de produto, este modelo de varejo permite que o cliente obtenha informações sobre o produto, faça o pedido, realize o

pagamento e receba o produto instantaneamente. Alguns exemplos de produtos entregues imediatamente são: músicas, softwares e vídeos. Se comparado com o varejo tradicional, podem ser mencionadas algumas vantagens: grande alcance, exaustiva seleção de produtos, requerimento de pouca infra-estrutura, aberto 24 horas e atendimento em escala.

Para Maemura (1998, p. 20), o grande alcance do e-varejo é caracterizado pelo poder de acesso a Internet, pois qualquer pessoa em qualquer parte do mundo, desde que tenha um computador conectado à Internet, pode acessar a loja virtual. Neste caso, o potencial de clientes aumenta. Como as ferramentas da Internet permitem que os clientes possam realizar uma exaustiva seleção de produtos nos mais diversos pontos, essa é uma vantagem que contribui para o cliente decidir onde quer comprar (FLEURY LEME, 2000).

Devido às informações serem estocadas eletronicamente, a infra-estrutura requerida pelo varejista eletrônico é pequena, se comparada com o varejo tradicional. No e-varejo, a empresa pode centralizar os produtos, ofertando variedade maior ao mercado. A centralização das informações e, conseqüentemente das operações faz com que os empregados sejam especialistas, uma vez que são conhecedores dos produtos, tomando os serviços mais eficientes (BOYER, 2001).

Conforme já citado na seção que trata do varejo tradicional, o varejo eletrônico permanece aberto durante as 24 horas do dia, nos sete dias da semana, ou seja, o cliente pode acessar a uma loja, independentemente de haver alguém para atendê-lo; o auto-atendimento é característica deste formato de varejo. Para Boyer (2001, p. 48), isso faz que os custos com pessoal para o atendimento das vendas sejam reduzidos.

E, por último, se o número de clientes de um varejista eletrônico aumentar consideravelmente, esse precisa apenas acrescentar mais um computador para atender melhor seus clientes. Nesse caso, os gastos serão pequenos se comparado com os de um varejista tradicional, o qual necessitaria de contratar mais pessoal (MAEMURA, 1998; RAO, 2000, BOYER, 2001; GREWAL; IYER; LEVY, 2002).

Contudo, os autores do e-varejo citam que o varejo eletrônico tem problemas no seu formato. Entre esses problemas estão a marca, o contato com o produto e com o varejista e os custos de entrega. A marca está atrelada à confiança que o cliente tem quando decide comprar um

produto de determinado varejista. Para o consumidor, é seguro decidir comprar de um varejista que ele conhece, que, no caso, exista há anos e seja conhecido no mercado.

A falta de contato com os produtos e também o contato direto com o vendedor, tipo “olho no olho”, para muitos consumidores, são importantes. Isso faz que o cliente sinta-se seguro, pois, caso haja algum problema com o funcionamento do produto, ou mesmo que ele não goste, pode ir até o varejista tradicional e trocar. Já no varejo eletrônico ele não saberia como fazer.

No e-varejo, os custos de entrega são altos pelo fato de o varejista eletrônico ainda não possuir experiência quanto à logística de entrega, para produtos únicos. No varejo eletrônico, essa característica de produtos únicos, ainda encarece a atividade, que dependendo do produto comercializado, não existe no varejo tradicional (GREWAL; IYER; LEVY, 2002).

Apesar das desvantagens de ambos os modelos de varejo, eletrônico e tradicional, um não elimina o outro. Ademais, a bibliografia de varejo tem citado a convergência de ambos. Assim, se as desvantagens estiverem sendo eliminadas teremos um modelo de varejo integrado em que o objetivo é diminuir custos, manter a qualidade e, principalmente aumentar os ganhos. Segundo Porto (2000, p. 44), o importante para um varejista é integrar as ações no mercado virtual com as estratégias globais da empresa para estar à frente dos concorrentes. Autores como Enders e Jelassi (2000), Chen e Leteney (2000, p. 521), Neidorf e Neidorf (2001, p. 10), Grewal, Iyer e Levy (2002, p. 8) reafirmam a convergência dos dois formatos de varejo, ou seja, ambos devem aproveitar suas vantagens e acrescentar a essas vantagens do outro modelo de varejo, gerando um modelo híbrido.

3.2 Ciclo de Vida do Varejo

Parente (2000, p. 36) afirma que o varejo também possui um ciclo de vida, e, como ocorre com os bens e serviços, o formato do varejo também atravessa quatro estágios. O ciclo de vida do varejo parte da introdução, passa pelo crescimento e maturidade, e chega ao declínio.

A introdução é o período em que o formato de varejo é introduzido no mercado. Neste período há, geralmente, poucos concorrentes diretos e, conseqüentemente, os lucros são baixos. O período de crescimento é quando o formato atinge a aceitação no mercado e o conceito é disseminado pelo uso dos demais concorrentes. Nesta fase, os lucros são

crescentes. Já a maturidade é a fase de estabelecimento das vendas. Elas atingiriam, assim, o seu máximo e, conseqüentemente, os lucros estão tendendo a decrescer. E, por último, o declínio. Quando um varejista está neste nível, novos formatos estão surgindo.

Grewal, Iyer e Levy (2002, p. 2) afirmam que o varejo eletrônico, como um novo formato está se movendo muito rapidamente no ciclo de vida. Esta velocidade no ciclo de vida do varejo, segundo os autores, é característica da própria inovação da tecnologia, que a todo o momento está se alterando. O fato de ter surgido na década de 90 faz com que o e-varejo esteja em estágio de crescimento. No entanto, a falta de estudos mais aplicados ao varejo eletrônico tem bloqueado esta fase, fazendo que, em alguns momentos, esse tipo de comércio pareça estar estagnado.

3.3 Considerações Finais

Os varejistas são as pessoas que detêm o capital de instituições financeiras, compram as mercadorias e os serviços, desenvolvem sistemas de informação, fazem a contabilidade e gerenciam as operações de depósito e dos sistemas de distribuição. Não se pode esquecer de que eles ainda são os responsáveis pelas atividades de marketing, gerenciamento da equipe de vendas e pesquisa de mercado. E, independente do modelo de varejo utilizado, devem ser competitivos em suas ações. Um varejista precisa formular e implantar suas estratégias com segurança e confiabilidade.

Levy e Weitz (2000, p. 41), Para Neidorf e Neidorf (2001, p. 4), “a chave para o sucesso do varejo é oferecer o produto certo, ao preço certo, no lugar certo, na hora certa, obtendo lucro”. E, para realizar isso um varejista precisa saber o que o cliente quer e como seus concorrentes estão oferecendo os produtos e serviços aos clientes. Como os produtos são quase idênticos, o diferencial estará no atendimento.

A expectativa do mercado quanto ao sucesso do varejo eletrônico é grande, e o maior desafio é a lógica financeira, uma vez que as empresas criadas recentemente e, conseqüentemente, inexperientes nos seus processos conseguem captar um volume de recursos alto, mas com prejuízos constantes. Boyer (2001, p. 47) cita que estas expectativas estão baseadas parte no crescimento potencial, parte na eficiência dos ganhos que a Internet trouxe aos varejistas. A tecnologia ocasionou uma eficiência operacional às empresas jamais obtida antes. Porém,

esses componentes que valorizam as empresas varejistas no mercado já estão sendo reavaliados, pois, para alguns, o sucesso não é tão certo (GREWAL, IYER E LEVY, 2002).

Entretanto, não se pode negar a grande contribuição das tecnologias nas operações dos processos, principalmente no varejo. A integração na cadeia de valor faz com que os custos sejam menores e os serviços sejam mais ágeis e eficientes. Rao (2000, p. 121) reforça que, se houver o compartilhamento das tecnologias, com parceiros na cadeia de suprimentos, os varejistas podem desenvolver planos colaborativos com o intuito de reduzir custos de estoques, melhorar o inventário e, conseqüentemente, as margens de lucro. Tsalgatidou e Pitoura (2001, p. 225), afirmam que a integração na cadeia de valor do comércio tradicional é muito difícil e quase não ocorre. Por isso, as tecnologias contribuem tanto para o processo de comercialização.

Há de se ressaltar que o formato de varejo eletrônico depende do nível de absorção da tecnologia da empresa. E alguns elementos do formato são mais sustentáveis que outros, ou seja, o nível de vendas é facilitado ou dificultado conforme o produto e o cliente (GREWAL; IYER; LEVY, 2002)

Neste capítulo, o foco de discussão foi o varejo e a absorção das tecnologias por esse tipo de comércio. A inserção da Internet no varejo trouxe um novo formato, chamado de varejo eletrônico. Tratar das contribuições, características, vantagens e desvantagens para um varejista tanto tradicional como eletrônico foi objetivo deste capítulo. Fica evidente que no levantamento bibliográfico aqui citado, combinando-se o varejo eletrônico e o tradicional, as vantagens são crescentes. No entanto, ainda faltam estudos sobre os critérios de mensuração deste novo formato de comercialização, pois em seu ciclo de vida o varejo eletrônico está em fase de crescimento.

O estudo do varejo eletrônico discutido nesta tese pressupõe que o varejista, tanto o tradicional que absorveu tecnologias como o completamente eletrônico, conhecido por muitos como pontocom (*dotcom*), use a Internet (www e e-mail) para realizar as suas transações.

O capítulo quatro, a seguir, trata de critérios de mensuração utilizados pelas empresas sob a ótica da gerência financeira. Ele descreve as ferramentas utilizadas pelos administradores financeiros para mensurar investimentos e, conseqüentemente, retornos, e estará focado nos

investimentos de curto prazo. Para isso são descritas as ferramentas de gerenciamento do capital de giro mais utilizadas pelos varejistas tradicionais e eletrônicos.

CAPÍTULO IV

4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Levy e Weitz (2000, p. 34) afirmam que o sucesso de cada varejista depende do quanto ele incorpora o conceito de varejo. Quando um varejista está focado no seu mercado, com mais efetividade que os concorrentes, o que garante que estes não atraiam seus clientes, ele está sendo um varejista de sucesso. Isso acontece através de atitudes gerenciais que são tomadas pelos gerentes do varejo. Os autores afirmam ainda que essas atitudes gerenciais estão baseadas em três grandes etapas do processo de decisão da administração do varejo: o mundo do varejo; a estratégia de varejo e o gerenciamento das lojas e mercadorias.

Estar no mundo do varejo, para os autores, é conhecer o meio onde o varejista está inserido, que determina principalmente quem são seus clientes e quem são seus concorrentes. Já a estratégia de varejo enfoca onde a empresa planeja aplicar seus recursos para atingir os objetivos. Esta etapa se subdivide em estratégia de mercado, estratégia financeira, estratégia de localização, estratégia de estrutura organizacional e de recursos humanos, e a de sistemas de informação. E, por fim, no gerenciamento de lojas e mercadorias são enfocadas as questões de implementação das lojas e associados. O planejamento e o sortimento das mercadorias e como é organizado o processo de compra, definição da lucratividade e o volume de vendas são fatores definidos por essas áreas.

Com a globalização da economia, as necessidades dos varejistas estão voltadas para melhor gerenciar os recursos financeiros de forma crescente. A queda da inflação, a alta dos juros, a desvalorização do dinheiro e a sobrecarga de impostos, em conjunto com a concorrência de produtos e serviços vêm exigindo cada vez mais eficiência e eficácia no gerenciamento financeiro das atividades que estão relacionadas com a área financeira.

Desse modo, este capítulo tem por objetivo conceituar e destacar aspectos relevantes sobre o capital de giro líquido: como cada conta, do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo de Resultados, influencia a determinação do nível de capital de giro nas empresas de um determinado setor.

As demonstrações financeiras são mecanismos utilizados para avaliar os desempenhos presente e passado, podendo ser utilizados para projetar o futuro de uma empresa. A maior vantagem está nas previsões das demonstrações de origens e aplicações dos recursos e no cálculo de índices financeiros, possibilitando uma análise consistente dos recursos a curto e longo prazos. Análises gerenciais que dêem respostas rápidas, com projeções mais seguras, constituem um ponto forte na administração do varejista, especialmente quando se trata de gestão financeira (LEVY; WEITZ, 2000).

4.1 Gestão do Capital de Giro

As operações financeiras de uma empresa envolvem tanto aspectos de curto prazo quanto de longo prazo. As decisões de quais ativos devem ser adquiridos, como estes devem ser financiados e como a empresa deve gerir seus recursos são aspectos a considerar para que haja um melhor aproveitamento de seus recursos.

Em se tratando dos aspectos de curto prazo das empresas, remete-se à gerência do capital de giro que compreende as decisões relacionadas aos ativos circulantes e à sua forma de financiamento. Ferreira (1979), Rodriguez e Luna (1993) e Gitman (1997) afirmam que, em média, o capital de giro disponível em uma empresa varia de 50% a 85% dos investimentos em ativos, salientando-se que este percentual depende do setor onde a empresa atua.

A gerência das contas circulantes de uma empresa, ou seja, o volume das contas mais líquidas de um Balanço Patrimonial, tanto do ativo quanto do passivo são chamadas de capital de giro. Segundo Weston e Brigham (2000, p. 379), a expressão “capital de giro” surgiu “com um velho mascate ianque que lotava sua carroça com mercadorias e então se punha a caminho para vender seus artigos”. O mascate necessitava de recursos para comprar suas mercadorias e ao final do dia ele pagava esses empréstimos com o lucro obtido das vendas. Este recurso necessário para comprar as mercadorias até vendê-las é o chamado capital de giro.

A seguir é apresentado um conceito de capital de giro, bem como quais são as contas que movimentam o volume de capital de giro e como são utilizadas nas avaliações de investimento e liquidez de uma empresa. Este conceito está focado na forma tradicional.

O capital de giro em uma abordagem dinâmica é apresentado aqui como um instrumento de gestão financeira que incorpora conceitos de ciclo econômico financeiro. O modelo dinâmico define o grau de importância e o volume ideal de cada conta que movimentam o capital de giro.

Também é citado um método de avaliação de investimentos no curto prazo, utilizado por varejistas, e definido por autores como Chakravarthy, Levy, Weitz e Parente o que é o modelo do lucro estratégico.

4.2 Capital de Giro em uma Abordagem Clássica

Na abordagem clássica ou tradicional, os insumos básicos para determinação do capital de giro vêm do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo de Resultados do período em questão. Os balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados são elaborados em conformidade com a Lei nº 6.404/76 que objetiva relacionar as contas que compõem as fontes e destinações de recursos em até 360 dias.

Um balanço patrimonial é dividido em duas partes, Quadro 1. O lado direito é representado pelas contas do passivo, e o lado esquerdo, pelas contas do ativo.

Ativo (Aplicações de Recursos)	Passivo (Origens de Recursos)
Ativo Circulante AC	Passivo Circulante PC
Realizável a Longo Prazo RLP	Exigível a Longo Prazo ELP
Ativo Permanente AP	Patrimônio Líquido PL

Quadro 1 – Modelo Genérico de Balanço Patrimonial

Fonte: Adaptado de (Gitman, 1987; Rodriguez e Luna, 1993; Weston e Brigman, 2000)

O passivo circulante, o exigível a longo prazo e o patrimônio líquido correspondem a obrigações a pagar ou às origens de recursos, como alguns autores citam.

O ativo circulante, o realizável a longo prazo e o ativo permanente correspondem aos bens e direitos da empresa expressos em valores monetários.

De maneira geral, os elementos do ativo circulante caracterizam-se por constituir bens ou direitos realizáveis financeiramente, em condições normais. O passivo circulante, por sua vez, expressa obrigações comprometidas em igual período, normalmente um ano (curto prazo). Os demais ativos e passivos e o patrimônio líquido representam itens com um prazo mais longo.

Os elementos mais importantes de curto prazo são a liquidez, a atividade e a lucratividade, já que dão informações analíticas à operação da empresa no curto prazo.

A liquidez de uma empresa é medida pela sua capacidade de satisfazer suas obrigações de curto prazo, na data de vencimento, ou seja, a solvência de uma empresa. Há três medidas básicas utilizadas por administradores financeiros para identificar a solvência de uma empresa quais sejam: capital de giro líquido, índice de liquidez corrente e índice de liquidez seco (MARTINS; ASSAF NETO, 1986; GITMAN, 1987; WESTON; BRIGHAM, 2000).

Para a determinação destes índices, e por consequência da liquidez de uma empresa há a necessidade de se conhecerem as contas do balanço patrimonial e o demonstrativo de resultados, os quais são discutidos a seguir.

Observando-se o Quadro 1, registra-se que a liquidez de uma empresa é determinada por meio das contas do Ativo Circulante (AC) e do Passivo Circulante (PC), isto é, essas contas do circulante representam o poder de cumprimento das obrigações de uma empresa para o curto prazo (máximo 360 dias). As contas pertencentes ao ativo circulante mais comuns são: caixa e bancos, aplicações financeiras, clientes e estoques. Cada uma dessas deve ser administrada com muita cautela, a fim de se manter a liquidez da empresa e, ao mesmo tempo, evitar um nível demasiadamente alto de quaisquer delas.

As contas mais frequentes do passivo circulante são: fornecedores, salários, tributos e provisão para imposto de renda. Elas representam as fontes de financiamento de curto prazo, e precisam ser racionalmente administradas para que haja melhor aproveitamento delas.

Como o capital de giro líquido é uma medida de liquidez, seu principal objetivo é gerenciar cada um dos ativos e passivos circulantes. Esse gerenciamento deve ser de tal forma a manter um nível adequado de capital circulante líquido. Este nível depende dos padrões de fluxo de caixa de cada empresa.

No que se refere à gestão do capital de giro, tornam-se necessárias as informações das contas tanto do balanço patrimonial quanto do demonstrativo de resultados. As primeiras estão relacionadas ao cálculo das necessidades de capital de giro e à sua forma de financiamento. As segundas, por sua vez, vão refletir os aspectos econômicos da empresa. Quando são determinados os aspectos econômicos, o entendimento do ciclo de negócio fica mais claro, segundo Rodriguez e Luna (1993).

De acordo com Weston e Brigham (2000, p. 378), capital de giro ou capital de giro bruto é “o investimento de uma empresa em ativos de curto prazo”. Para Assaf Neto (1986, p. 276), Gitman (1987, p. 281), Weston e Brigjam (2000, p. 378), capital de giro líquido (CGL) é a diferença entre as contas do ativo circulante e do passivo circulante, conforme a equação que é mostrada a seguir.

$$\text{CGL} = \text{AC} - \text{PC}$$

Equação i – Capital de Giro Líquido

Se os ativos circulantes excedem aos passivos circulantes, a empresa possui CGL para honrar seus compromissos. Para Gitman (1987, p. 281), a maioria das empresas necessita operar com um certo nível de CGL, a depender do setor em que a mesma está inserida. A aplicação do CGL para determinar a liquidez da empresa baseia-se no fundamento teórico da contabilidade, que estabelece que, quanto maior for a margem com a qual os ativos circulantes de uma empresa cobrem as suas obrigações em curto prazo, maior será sua capacidade de pagar suas contas na data do vencimento. Essa suposição baseia-se no fato de que as contas do ativo são fontes de recebimento e as contas do passivo são fontes de desembolso.

Apesar de indicar certas tendências, a análise financeira de empresas partindo da abordagem clássica faz uso de indicadores calculados a partir de demonstrações contábeis estáticas, não contemplando possíveis variações no decorrer de sua existência e deixando certas lacunas que podem comprometer o processo decisório. Convém ressaltar que a abordagem clássica dos

balanços traz importantes contribuições acerca do passado econômico e financeiro de uma empresa, mas esbarra em um problema fundamental: apresenta o passado.

O equilíbrio econômico financeiro de curto prazo de uma empresa é avaliado através dos indicadores financeiros. Ao se dividir o ativo circulante (AC) pelo passivo circulante (PC), tem-se o índice de liquidez corrente (ILC), representado na Equação ii. O ILC indica a extensão pela qual os passivos circulantes são cobertos pelos ativos circulantes que se espera converter em caixa no próximo exercício. No entanto, um alto índice de liquidez corrente não garante que uma empresa terá o caixa necessário para atender às suas necessidades na data de vencimento. Se, por exemplo, os estoques não podem ser vendidos ou se as contas a receber não podem ser cobradas, então a segurança refletida no ILC é ilusória. Há necessidade de um certo nível de CGL, já que todas as entradas e saídas de caixas podem ser assíncronas.

$$ILC = \frac{AC}{PC}$$

Equação ii – Índice de Liquidez Corrente

Gitman (1987, p. 289) afirma que é muito difícil prever o instante exato em que os ativos circulantes serão convertidos em caixa, a não ser o próprio caixa e os títulos negociáveis. Mas quanto mais previsíveis forem as entradas no caixa, menos CGL será requerido. Nota-se que a incapacidade da maioria das empresas em confrontar recebimentos com pagamentos torna obrigatório manter um nível elevado das fontes de recebimento em relação às fontes de desembolso.

Na tentativa de diminuir o risco da não-possibilidade das empresas em honrar seus compromissos, elaborou-se o índice de liquidez seca (ILS), resultado da subtração do estoque do total do ativo circulante, já que o estoque é o menos líquido de todos os ativos circulantes, operação esta sintetizada pela Equação iii.

$$ILS = \frac{AC - \text{Estoques}}{PC}$$

Equação iii – Índice de Liquidez Seca

Esse índice fornece uma medida mais exata da liquidez global, mas somente nos casos em que os estoques de uma empresa não possam ser convertidos facilmente em caixa. Caso contrário, aconselha-se o uso do índice de liquidez corrente.

Na avaliação da liquidez de uma empresa, torna-se necessário determinar com qual rapidez suas contas são convertidas em caixa. Há inúmeros índices para medir a atividade das contas circulantes mais significativas, que incluem estoques, duplicatas a receber e duplicatas a pagar. E entre esses índices, podemos citar o giro dos estoques, o período médio de cobrança e o período médio de pagamentos.

Uma outra forma de avaliação da liquidez de uma empresa pode ser feita por meio do seu orçamento de caixa. O orçamento de caixa prevê exatamente o instante em que ocorrem as entradas e saídas no caixa, já que o orçamento é um plano que estabelece os gastos projetados e de onde virão os recursos necessários para cobri-los.

O uso dos índices de liquidez permite uma avaliação pontual da situação da empresa, faltando uma visão sistêmica e ao mesmo tempo dinâmica do negócio. Nas previsões financeiras uma visão do todo de um negócio constitui ponto referencial para a sobrevivência de qualquer empresa. Por isso, o modelo dinâmico, também conhecido como modelo Fleuriet, avalia os resultados de uma empresa e, a partir daí, fornece subsídios para que se determinem com menor riscos as tendências futuras de um negócio ou até mesmo de um setor de atividade.

Esse modelo, segundo Cardoso (2000, p. 1), “parte da reclassificação de algumas contas do balanço patrimonial e demonstrativo de resultados, e esta reclassificação consegue prever tendências preocupantes, que não podem ser detectadas através da abordagem clássica”.

4.3 Capital de Giro em uma Abordagem Dinâmica

Quando é utilizada abordagem dinâmica, as contas circulantes são divididas em operacionais e não operacionais. Essa separação das contas determina o ciclo financeiro do negócio (CF). O CF apresenta tanto aspectos econômicos quanto financeiros. Para Rodriguez e Luna (1993, p. 59), o CF é uma medida do ciclo de conversão de caixa em que está sendo considerado o grau de importância de cada conta.

Segundo Ferreira (1979, p. 8), o capital circulante requer, na sua programação e controle, uma visão sistêmica das atividades empresariais, o que destaca a complexidade do assunto. Na concepção desse autor, o capital circulante é uma realidade dinâmica acompanhada de flutuações contínuas, o que o torna difícil o domínio nos resultados e projeções. Por isso, seu planejamento e controle devem ser consistentes e de resposta rápida.

Neste sentido, a partir da previsão inicial de capital circulante, cabe à administração financeira da empresa decidir como distribuí-la entre disponibilidades monetárias, adiantamentos a fornecedores de insumos, estoques de insumos, produtos em elaboração, estoques de produtos acabados, financiamentos das vendas a prazo, etc., de tal modo que as suas metas de produção e vendas sejam alcançadas. Enfim, cabe a gerência financeira aplicar racionalmente o capital para que as metas de vendas, produção e lucros sejam atingidas e, por conseguinte, para maximizar a riqueza (FERREIRA, 1979).

Destaca-se que, embora algumas vezes os preços das vendas sejam fortemente determinados pelo mercado, há sempre possibilidades de estipular preços a serem praticados pela empresa, definidos em função de suas metas de lucros a curto e longo prazos e de sua estratégia para o futuro.

As metas de vendas, em função dos preços praticados e dos custos operacionais da empresa, propiciarão um certo volume de retorno, cujo destino final precisa ser estabelecido. Muitos dos casos ocorrem em uma reinversão para a empresa.

Em se tratando de metas de expansão, é imperativo para as empresas o aporte de recursos adicionais de capital, os quais devem decorrer de fontes internas (reinvestimentos) e externas, em uma combinação que proporcione condições de crescimento sem ameaçar a estabilidade das mesmas.

Portanto, deve-se identificar qual a proporção ótima de recursos e onde melhor aplicá-los, e o modelo dinâmico, quando utilizado, pode identificar melhor isso, por separar as contas do balanço patrimonial em operacionais e não operacionais.

Visando clarear o entendimento do modelo dinâmico de capital de giro torna-se necessário conhecer o processo da organização e como o mesmo está integrado. A Figura 8 mostra as

atividades operacionais de uma empresa e seus reflexos na contabilidade, definidos por Olinquevith e Santi Filho (1987).

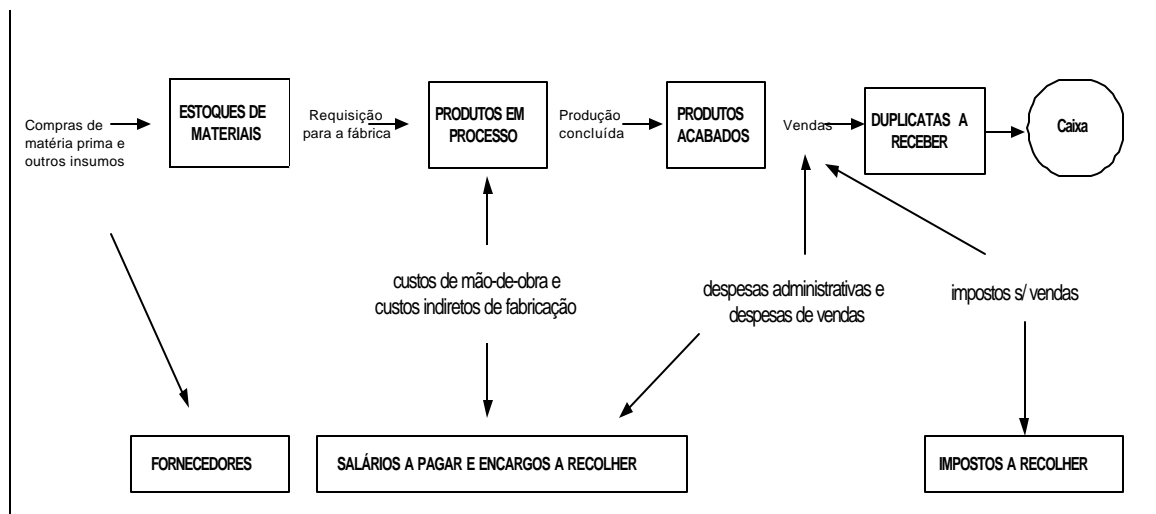


Figura 8 – Atividades Operacionais e Reflexos na Contabilidade

Fonte: Adaptado de Olinquevith e Santi Filho (1987, p. 25)

O ciclo de atividades de uma empresa pode ser classificado em ciclo financeiro, ciclo econômico e ciclo de produção.

Tanto o ciclo econômico como o ciclo de produção indicam o intervalo de tempo (período) entre a aquisição de matéria prima e insumos até a venda efetiva do produto final. A aquisição da matéria-prima, o seu estoque, o processo produtivo, os estoques, tanto de produtos em processos como produtos acabados, e a entrega do produto final ao cliente pertencem ao ciclo produtivo e econômico da empresa. Já o ciclo financeiro representa as entradas e saídas de caixa de um período e está compreendido entre o instante em que ocorrem os desembolsos até os recebimentos das vendas entrarem no caixa. O ciclo financeiro ocorre em um período um pouco diferente, já que, na maioria dos casos, a compra de matéria prima é realizada a prazo e o desembolso ocorre em um período diferente da data da compra; assim como as receitas correspondentes aos produtos vendidos ocorrem em um período diferente da data de entrega, já que muitas vendas são realizadas a prazo e a entrada dessa receita no caixa ocorre no instante do recebimento das vendas a prazo.

No caso da situação financeira da empresa no curto prazo, é necessário o conhecimento dos aspectos particulares de cada uma das principais contas do circulante. Desta forma, pode-se obter uma previsão mais acurada do comportamento de cada conta, ou seja, o quanto cada uma influencia no fluxo de caixa da empresa, guiando assim o gerente financeiro (em uma melhor administração do capital a curto prazo e tornando-a mais dinâmica) para decisões com menores riscos.

Nessa direção, o modelo dinâmico reclassifica as contas do balanço, de acordo com a velocidade com que as mesmas se movimentam. Como resultado, tem-se, em uma análise de curto prazo, aquelas contas que apresentam um movimento contínuo ou cíclico; as que podem ser consideradas como permanentes e não cíclicas; e, por último, as que apresentam movimento contínuo e errático. Assim, quando são reclassificadas as contas, temos dois pontos-chaves para o processo de análise financeira da empresa. O primeiro é chamado Necessidade Líquida de Capital de Giro (NLCG) e o segundo, Tesouraria (T), conforme demonstra a Figura 9, na próxima página.

As contas não cíclicas, como o patrimônio líquido e outras contas do exigível a longo prazo, financiam o ativo permanente da empresa, e o saldo dessa diferença representa o seu capital de giro (CG). No modelo dinâmico, o conceito de capital de giro é idêntico ao conceito de capital de giro líquido na definição clássica. Para o modelo clássico, o CG é a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante (ver Equação i apresentada anteriormente). Já no modelo dinâmico, o CG é calculado pela diferença entre o passivo permanente e o ativo permanente, chegando a um mesmo resultado.

Quando se avalia uma empresa pelo modelo dinâmico, considera-se que os saldos das contas do ativo e do passivo circulantes representam o giro do negócio, isto é, as aplicações de capital de giro provêm dos ativos, e as fontes de capital de giro, das contas do passivo.

O volume de capital necessário para que os recursos próprios ou de terceiros sejam capazes de manter os níveis desejados das contas do ativo circulante é denominado de necessidade líquida de capital de giro (NLCG). Sempre que as aplicações do capital de giro forem maiores que as fontes de capital de giro, tem-se um NLCG positivo, indicando que a empresa necessita de recursos para financiar o giro de seu negócio. Por outro lado, se a NLCG for negativa, isto significa que a empresa financia parte do seu ativo permanente com recursos de curto prazo,

ou seja, ela não necessita de recursos para o giro de seu negócio; pelo contrário, dispõe de fontes para financiar outras aplicações. Essa condição, se mantida por longo período, e dependendo da estrutura financeira da empresa, pode repercutir na insolvência da empresa.

ATIVO		PASSIVO	
Circulante		Circulante	
ATIVO CIRCULANTE	CONTAS CÍCLICAS Duplicatas a receber Estoques de produtos acabados Estoques de produtos em processo Estoques de matérias primas Outras contas operacionais	CONTAS CÍCLICAS Fornecedores de matérias-primas Impostos a pagar Salários e encargos a pagar Outros adiantamentos Outros passivos circulante	PASSIVO CIRCULANTE
	CONTAS ERRÁTICAS Disponibilidades Caixa Bancos Títulos e valores imobiliários Aplicações financeiras	CONTAS ERRÁTICAS Duplicatas descontadas Empréstimos bancários a CP Saques cambiais descontados Títulos a pagar CP Dividendos a pagar CP Debêntures CP	
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO		REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	
ATIVO NÃO CIRCULANTE	CONTAS NÃO CÍCLICAS Empréstimos a LP de terceiros Títulos a receber de LP Aplicações financeiras de LP	CONTAS CÍCLICAS Empréstimos bancários a LP Financiamento a LP	PASSIVO NÃO CIRCULANTE
	PERMANENTE Investimentos Imobilizado Diferido	PATRIMÔNIO LÍQUIDO Capital Social Reservas Lucros acumulados	

Figura 9 – Classificação do Balanço Patrimonial pelo Modelo Dinâmico (Fleuret)

Fonte: Adaptado de Márquez e Braga (1995, p. 50)

Quando a NLCG é avaliada, duas variáveis devem ser consideradas: o investimento operacional em giro (IOG) e a tesouraria (T), pois estas, em conjunto com a NLCG, apresentam uma avaliação mais precisa e dinâmica do gerenciamento do capital de giro (RODRIGUEZ; LUNA,1993).

O investimento operacional em giro corresponde às contas que estão diretamente ligadas ao ciclo operacional da empresa. Uma atividade é considerada operacional se está diretamente relacionada ao processo de compra, fabricação (ou prestação de serviço) e venda de um produto ou serviço. Caso a empresa não seja extinta, essas contas serão sempre renovadas, isto é, são contas cíclicas. Entre as contas operacionais do ativo, também denominadas de aplicações de capital de giro, destacam-se as duplicatas a receber e os estoques. Já as contas do passivo operacional ou fontes espontâneas de financiamento são: salários e encargos, impostos e fornecedores.

Em uma avaliação, por exemplo, o IOG positivo significa que há necessidade de investimento operacional de capital no curto prazo, ou seja, a empresa necessita de investimentos líquidos e esse volume é igual ao IOG. Segundo Marques e Braga (1995), a manutenção do nível de atividade operacional em uma empresa faz que esse nível seja mantido pelas contas do passivo cíclico operacional e/ou contas a longo prazo. Quando é utilizado esse elemento de avaliação, identificam-se proporcionalmente o volume de vendas praticado e o ciclo financeiro da empresa em estudo.

As atividades restantes dentro do curto prazo são consideradas atividades não operacionais, por não estarem ligadas ao processo produtivo, pois elas não se renovam com o tempo, mas pertencem ao circulante. Essas contas pertencem ao grupo tesouraria, e as contas mais comuns do ativo, como já foi citado anteriormente, são: caixa, aplicações financeiras e bancos. O financiamento, por exemplo, é uma conta do passivo circulante que pertence ao grupo tesouraria.

A importância da variável tesouraria recai no fato de que ela procura representar a disponibilidade financeira de recurso no curto prazo, sinalizando o grau de adequação da política financeira empregada pela gerência.

Uma T negativa, por exemplo, significa que a empresa financia parte de sua NLCG com fundos de curto prazo, com uma situação financeira apertada se mantida como tendência. Já, quando se tem uma T positiva, significa que a empresa possui disponibilidade de recursos para garantir a liquidez de curtíssimo prazo.

Enfim, observa-se que a reclassificação do balanço patrimonial de uma empresa resulta em uma avaliação mais sensível da sua situação financeira. Enquanto o IOG apresenta informações do processo produtivo, determinando o investimento operacional necessário para que a empresa continue em atividade, a T apresenta as operações de curto e curtíssimo prazos. Através desses indicadores, podemos elaborar combinações e determinar o equilíbrio econômico e financeiro ideal para obter sucesso nas suas atividades das empresas. O item a seguir descreve o funcionamento do equilíbrio econômico financeiro.

4.3.1 Equilíbrio econômico financeiro

Pode ser visualizada a relação entre os conceitos de NLCG, IOG e T pela simples diferença entre as equações básicas de composição do ativo circulante e do passivo circulante representada na Equação iv em seguida:

$$\begin{array}{l} AC = ACC + ACF \\ (-) \frac{PC = PCC + PCO}{NLCG = IOG + T} \end{array}$$

Equação iv – Necessidade Líquida de Capital de Giro

A combinação dos três elementos que compõem a posição do curto prazo de uma empresa determina sua estrutura financeira em certo período como também a tendência para um prazo um pouco maior. Enfim, indica a situação da empresa em relação a liquidez, solvência e evolução no decorrer de exercícios futuros.

Com base nos estudos de Fleuriet e Braga (1991, p. 60), foram definidas seis situações de confrontos da NLCG, IOG e T possíveis, em que as empresas podem estar inseridas. A Tabela 1, página a seguir, apresenta tais situações.

As empresas do tipo I possuem uma situação financeira excelente em razão do alto nível de liquidez praticado. O IOG negativo significa que as contas do passivo circulante cíclico são superiores às contas do ativo circulante cíclico. Segundo Marques e Braga (1995), isso ocorre em função das duplicatas a receber e estoques, ou seja, essas contas apresentaram um grau de rotação elevado e, conseqüentemente, um ciclo financeiro reduzido. Esses autores afirmam ainda que as empresas pertencentes a esse nível apresentam um volume T maior que a NLGC, o que denota a existência de um ativo circulante errático bem mais expressivo do que o passivo circulante errático. Essa situação pode ser encontrada nos setores comerciais e varejistas.

Tabela 1 – Tipos de Estrutura e Situação Financeira Possível nas Empresas

Tipo	NLCG	IOG	T	Situação
I	+	-	+	Excelente
II	+	+	+	Sólida
III	+	+	-	Insatisfatória
IV	-	+	-	Péssima
V	-	-	-	Muito Ruim
VI	-	-	+	Alto Risco

Convenções: (+) Valor positivo; (-) Valor negativo.

Fonte: Adaptado de Marques e Braga (1995, p. 60)

O tipo II caracteriza uma empresa com situação financeira sólida. O fato de os três elementos serem positivos faz que a T no máximo iguale se ao IOG e seja sempre inferior à NLGC. Nesse sentido, os recursos de longo prazo investidos em NLGC garantirão a continuidade de uma T favorável (positiva), desde que o nível de atividade operacional seja mantido. Caso esse nível sofra modificações (sazonalidade ou recessão, por exemplo), podem surgir desequilíbrios financeiros.

Os ramos de negócios que sustentam a estrutura do tipo III evidenciam situação insatisfatória. Uma T negativa significa que a NLGC é insuficiente para garantir a manutenção do nível atual de atividade operacional e quais fontes de financiamento de curto prazo vêm sendo empregadas como complementares. Essa situação pode agravar-se, por exemplo, na presença de uma recessão, ocasião em que os itens do ativo circulante cíclico encontrarão dificuldades

de realização, pois o ciclo financeiro aumenta, ao passo que o passivo circulante errático tende a se elevar em função das taxas de juros significativas.

O tipo IV descreve uma situação financeira delicada. A NLCG negativa sinaliza quais fontes de curto prazo financiam investimentos de longo prazo. Como há necessidade de investimento em giro operacional (IOG) e não se conta com a NLCG para seu financiamento, o passivo oneroso passa a cobrir essa insuficiência.

Na estrutura V a situação financeira caracteriza-se como ruim. Além de a NLCG ser negativa, o que significa que fontes de curto prazo financiam ativos de longo prazo, o IOG também é negativo, sendo seu valor superior ao do primeiro.

Uma situação de alto risco é observada na estrutura do tipo VI, uma vez que ela indica que a NLCG e o IOG são negativos. Essa circunstância permite que a T seja positiva e pode sinalizar para o fato de a empresa não estar desempenhando suas operações de maneira adequada, embora essa possa estar aplicando recursos de curto prazo com eficiência no mercado financeiro.

Quando o IOG cresce proporcionalmente acima da NLCG, ou seja, a administração expande os níveis de atividades e vendas do negócio, sem o adequado suporte de recursos para o financiamento do capital de giro adicional requerido, tem-se o efeito tesoura. Segundo Marques e Braga (1995), a razão mais comum para essa situação reside na busca por economias de escala em processo de produção, viabilizadas pela existência de capacidade ociosa na empresa.

O efeito tesoura gera uma falta de liquidez crescente no negócio, o que obriga a uma injeção permanente de capital no negócio. Segundo Cardoso (2000), a situação se agrava se o saldo da T assumir uma tendência crescente, em termos absolutos, a taxas maiores que aquelas observadas para a NLCG. Se esse efeito não for corrigido, certamente se chega a uma situação de falta de liquidez persistente, às vezes irrecuperável, salientam Rodriguez e Luna (1993, p. 68). Essa situação pode ser exemplificada na Figura 10 anterior.

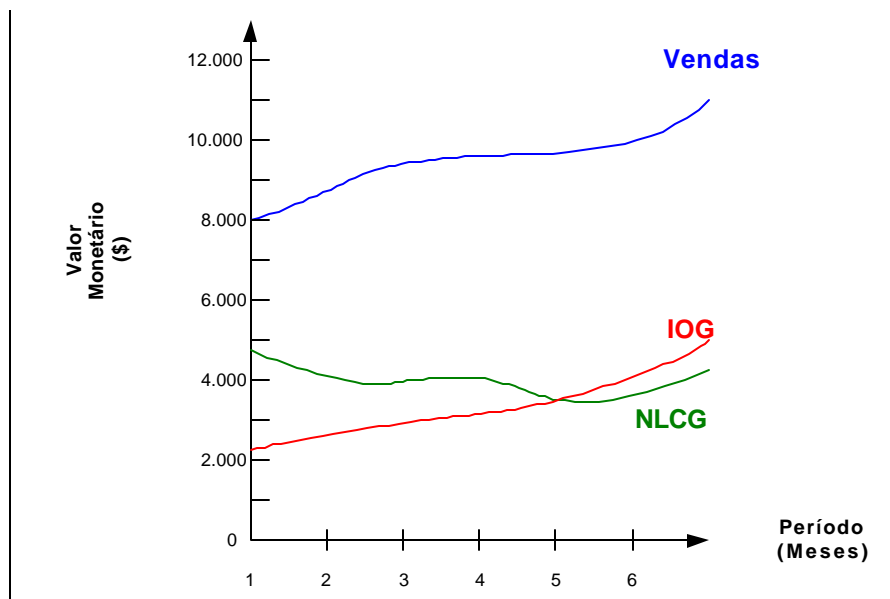


Figura 10 – Efeito Tesoura

Fonte: Adaptado de Rodriguez e Luna (1993, p. 69)

Observa-se que, com o passar do tempo, quando o volume de vendas aumenta, o IOG também aumenta, mas a NLCG diminui até um patamar que começa a aumentar, mas este aumento não é proporcional ao aumento do IOG, originando ao longo do tempo uma tesoura.

Entre os autores citados, não existe consenso sobre a causa do efeito tesoura, destacando-se, porém, a inflação, a diminuição do giro ou um CF mais lento e a baixa rentabilidade, devido às políticas de distribuição de dividendos. No entanto, essas causas possuem como consequência o aumento desproporcional do IOG em relação à NLCG.

Existem dois indicadores que podem mostrar melhor essa tendência de insolvência de um negócio. Um deles é o quociente entre a T e IOG e o outro é o quociente entre IOG e as vendas (Vendas). Quando o índice T/IOG é avaliado em um horizonte mais longo, percebe-se que ele diminui consideravelmente; já o índice $IOG/Vendas$ cresce formando um efeito tesoura.

A separação das contas em operacionais e não operacionais permite uma avaliação mais dinâmica e precisa do negócio. É ela que irá permitir uma análise mais útil e correta da liquidez e de suas tendências. Essa avaliação é também chamada de análise do equilíbrio econômico financeiro e/ou ciclo financeiro do funcionamento do negócio.

IOG representa as necessidades operacionais líquidas de capital de giro. Quando temos um IOG positivo, as aplicações operacionais de giro são maiores que as fontes de financiamento no curto prazo. Por outro lado, se as necessidades de giro do negócio forem cobertas inteiramente com recursos operacionais de terceiros, as fontes espontâneas de capital de giro são maiores que as aplicações operacionais de capital de giro, o que resulta em um IOG negativo.

De forma idêntica, pode-se fazer a mesma análise com relação à tesouraria. Uma T negativa, por exemplo, indica uma situação financeira apertada se mantida como tendência; há uma utilização de recursos de terceiros para financiar as atividades operacionais da empresa.

O CG representa os recursos livres ou necessários à empresa no curto prazo; logo, o IOG, que representa as necessidades operacionais de recursos, e a T, que representa fontes desses recursos, quando acrescidos, representam o CG, conforme a Equação v:

$$CG = IOG + T$$

Equação v – Capital de Giro

Já que o objetivo de qualquer negócio é maximizar sua riqueza, um indicador importante é aquele que demonstra a capacidade de financiar as atividades operacionais próprias durante um certo período e, por conseqüência, manter o negócio lucrativo. Esse índice é calculado dividindo-se a tesouraria pelo investimento operacional de giro (Equação vi); isto é, o quanto a tesouraria cobre as necessidades do investimento operacional do empreendimento.

$$\frac{T}{IOG}$$

Equação vi – Capacidade de Financiar as Atividades Operacionais

Segundo Rodriguez e Luna (1993), a análise da divisão das contas do curto prazo em operacionais e não operacionais permite uma avaliação mais detalhada da liquidez e do funcionamento do negócio através das variáveis **CG**, **IOG**, **T** e **T/IOG**. Entretanto, para se chegar a uma conclusão mais consistente, torna-se imprescindível conhecer a tendência desses valores e não analisá-los isoladamente. Uma análise do todo pode indicar a existência de

problemas solúveis, por meio de uma reestruturação das contas de curto prazo. Diagnosticando o volume das operações e os seus prazos, identifica-se onde se localizam as deficiências.

O volume da produção e seus prazos são bem diagnosticados quando se faz uma análise do Ciclo Financeiro (CF), que quantifica de forma intrínseca o nível de investimento em giro para suportar um certo nível de vendas, sendo expresso da seguinte forma:

$$CF = \left(\frac{\text{IOG}}{\text{Vendas}} \right) [\text{dias}]$$

Equação vii – Ciclo Financeiro

Como o IOG está ligado a um período específico, ele permite concluir que o CF tende a variar com o ciclo de conversão de caixa.

O ponto mais importante do CF é o seu desdobramento em aspectos financeiros e econômicos. Esse desdobramento, muitas vezes, permite conhecer as causas de tendências ou variações no CF que afetam o equilíbrio econômico-financeiro da empresa. Identificando onde há desequilíbrio em uma empresa e se ele é de natureza econômica ou financeira, pode-se alcançar êxito na administração de capital de giro, de acordo com o que apresenta a Figura 11, na próxima página.

Observa-se que o CF se inicia com duplicatas a receber e estoques, passa pelos fornecedores, salários e encargos, e termina nas obrigações fiscais. Nesse caso, fica evidente que, quanto menor o CF, mais confortável será a situação da empresa. Theiss e Wilhelm (2000) salientam que, visando diminuir o CF, poderão ser definidas estratégias para aumentar as vendas proporcionalmente mais do que o IOG, ou, por outro lado, diminuir o IOG proporcionalmente mais do que as vendas.

O ciclo econômico financeiro mostra a decomposição do CF com as principais contas do circulante, apresentando uma visão do todo na análise do capital de giro, ou seja, uma visão sistêmica do gerenciamento de capital de giro.

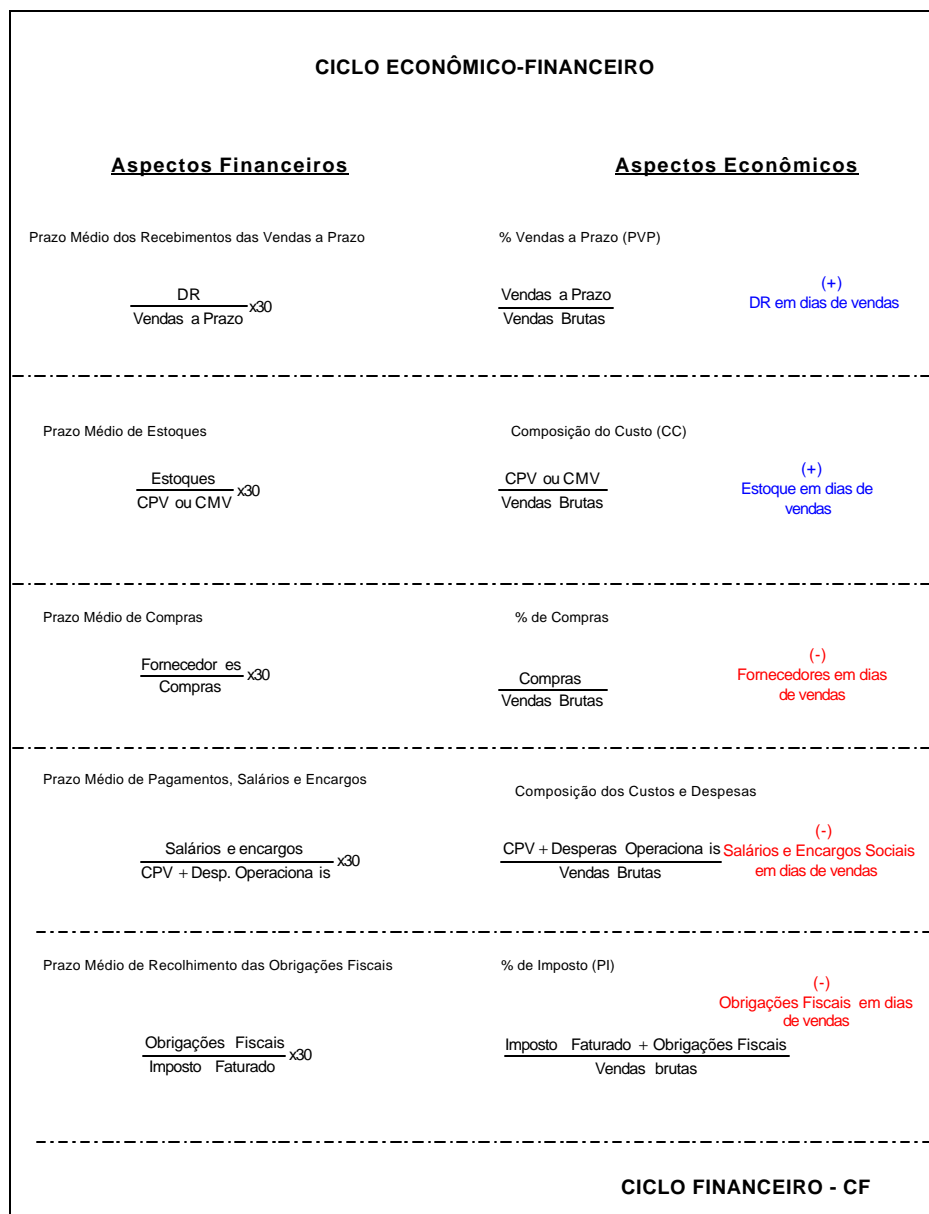


Figura 11 – Ciclo Econômico e Financeiro

Fonte: Adaptado Rodriguez e Luna (1993, p. 74)

Para Rodriguez e Luna (1993), o CF pode ser interpretado “como o resultado da soma das várias parcelas, onde cada uma resulta do produto dos aspectos financeiros pelos aspectos econômicos”, conforme descrito, na Figura 11. Ou seja, para os autores, o CF pode ser determinado pelo somatório das aplicações operacionais de recursos menos o somatório das origens operacionais de recursos, todos em dias de vendas.

A decomposição do CF permite a possibilidade de identificar as causas de um CF demasiado longo, atribuído, por exemplo, a um excessivo volume de estoques em relação às vendas; ou a um giro demorado dos estoques. Já uma causa de origem econômica pode ser uma baixa margem sobre as vendas.

Observa-se, portanto, que a distinção entre contas operacionais e não operacionais para o gerenciamento do capital de giro e sua decomposição no CF torna o processo de diagnóstico da saúde financeira do curto prazo de uma empresa mais ágil e dinâmico se comparado com o processo de análise tradicional do capital de giro.

Como a objetividade é o ponto principal no planejamento e no gerenciamento do capital de giro, há dois objetivos importantes a serem definidos quando forem determinadas as políticas financeiras para uma empresa. O primeiro é a previsão das vendas, e o segundo, a fixação do preço de venda. Com a fixação do preço de venda, é determinada a margem de contribuição do produto, seu giro e, por consequência, a rentabilidade do negócio.

As políticas de capital de giro – diretrizes que determinam as decisões referentes aos níveis dos ativos circulantes e seu correspondente financiador – são necessárias para a sobrevivência de uma empresa. Essas devem ser claras e flexíveis, de tal modo que permitam um gerenciamento do capital de giro, enxuto e de resposta rápida.

Enfim, além de previsões dinâmicas na sua determinação, uma análise gerencial financeira deve estar baseada em planos estratégicos, ou seja, as metas e objetivos a serem atingidos devem ser claramente definidos para que haja maior controle do gerenciamento financeiro.

A utilização de ferramentas com base no modelo dinâmico propicia esse maior controle das contas do curto prazo e garantem, de certa forma, respostas rápidas para que haja ações mais eficientes e eficazes para o alcance dos resultados esperados por uma empresa, desde que estes sejam avaliados em três níveis. O primeiro deles é com relação às contas. O segundo sob o aspecto gerencial, e o terceiro diz respeito ao aspecto estratégico financeiro. No capítulo a seguir é descrito como avaliar todo o funcionamento do processo de gerenciamento enfocando os três aspectos financeiros e as funções que os movimentam.

4.4 Lucro Estratégico

O modelo do lucro estratégico combina duas medidas de desempenho que se originam do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo de Resultados, citados no item 4.1, os quais são: margem de lucro líquido e rotatividades do ativo.

Multiplicando esses índices, tem-se o retorno sobre o ativo. Este determina a quantia de lucro que pode ser gerada a partir dos investimentos realizados em ativos. Vê-se na Figura 12 uma descrição dessa avaliação.

Levy e Weitz (2000) afirmam que o retorno sobre ativos é eficaz na avaliação da lucratividade de investimentos individuais, pois pode ser facilmente comparado aos rendimentos de outros investimentos com riscos similares. Esse modelo tem se mostrado eficiente quando se deseja medir a eficiência dos negócios (CHAKRAVARTHY, 1986).

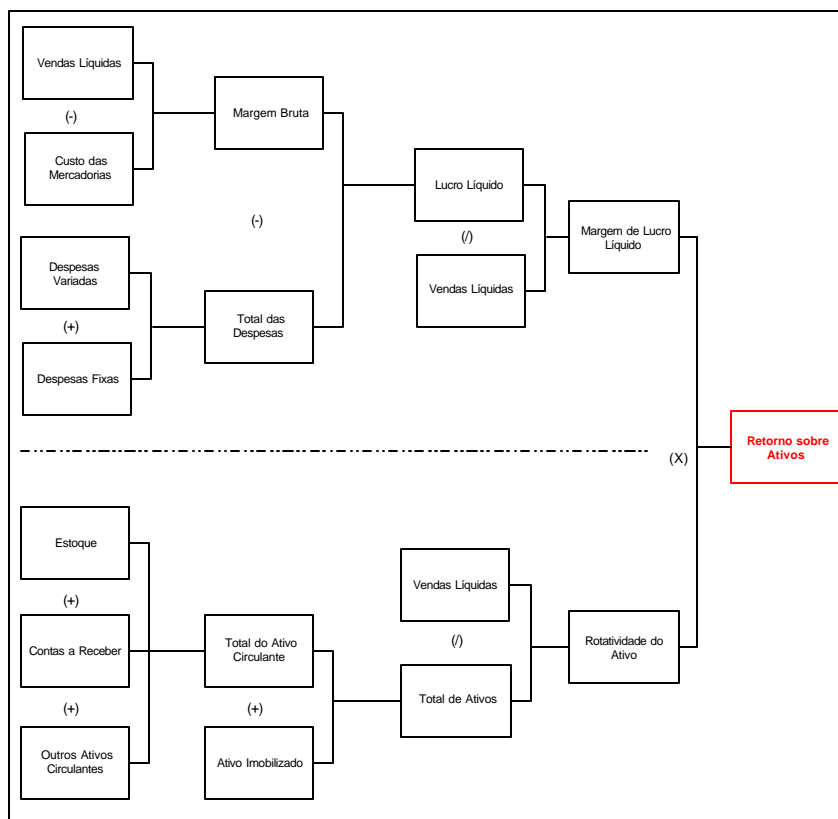


Figura 12 – Lucro Estratégico (Retorno Sobre o Ativo)

Fonte: Adaptado de Levy e Weitz (2000, p. 195)

Dune e Lusch (1999, p. 41), Levy e Wetz (2000, p. 203) e Parente (2000, p. 361) concordam e ressaltam que, dependendo do formato do varejo, o modelo do lucro estratégico se altera. Como o próprio nome diz, essa variação é dependente das políticas estratégicas adotadas pelo varejista, já que uma política com preço baixo, rápido giro e margens pequenas exige um maior controle e eficiência do volume de estoque do que uma política de margens de lucro maiores e menor rotatividade.

Levy e Wetz (2000, p. 203) afirmam que, apesar de a proporção de retorno sobre ativos no modelo do lucro estratégico ser apropriada para avaliação do desempenho operacional do varejo, outras medidas são mais eficientes, e pode-se perceber que o modelo dinâmico de gerenciamento de capital de giro é mais exato e controla outros indicadores. No entanto, uma vantagem do modelo dinâmico é a sua facilidade na aplicação dos conceitos.

4.5 Estudos da Administração Financeira no Varejo Tradicional e Eletrônico

Na busca de direcionamentos ao gerenciamento eficiente do varejo eletrônico, são apresentados estudos publicados na área a qual se teve acesso e também são descritas avaliações, do tipo multicaso, do capital de giro em cinco empresas varejistas (tradicionais e eletrônicas). As avaliações tem por objetivo comprovar se o que o referencial teórico vem afirmando é verdadeiro e se as ferramentas utilizadas no varejo tradicional avaliam também as eletrônicas. Assim, este subitem não tem como proposta fazer um levantamento exaustivo do assunto, apenas averiguar o que está sendo utilizado.

4.5.1 Descrição do referencial teórico

O gerenciamento do capital de giro e o uso de ferramentas dinâmicas que contribuam para determinar o volume ótimo foi muito discutido e apresentado no final da década de 70 e no início dos anos 80. Prova disso são os trabalhos de Ferreira (1979) e Olinquevith (1982), por exemplo. Na década de 90, o volume de publicações nessa área diminuiu consideravelmente e, atualmente, são poucas as iniciativas no assunto. A gerência financeira ficou esquecida pela maioria dos pesquisadores.

Contudo, ainda existe grande potencial de pesquisa nessa área, principalmente com os novos formatos de mercado que estão surgindo com o advento das novas tecnologias. Há suposições de que as tecnologias estão influenciando na gerência das empresas, e, então, surgem os questionamentos: onde? Como? Quanto? Na busca de responder a essas questões, procurou-se referencial teórico para tal. No entanto, pouco tem sido publicado sobre o tema capital de giro em empresas eletrônicas e no varejo eletrônico.

Em estudo bibliográfico, Nagai e Wat (2002) realizaram uma revisão da literatura sobre o comércio eletrônico. A revisão é composta de 275 artigos publicados entre 1993 e 1999. Entre esses, nove *Journals* foram selecionados: *Communications of the ACM*, *Decision Support Systems*, *IEEE Computer*, *IEEE Internet Computing*, *Information and Management*, *Information Management and Computer Security*, *International Journal of Electronic Commerce*, *Internet Research*, e *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*.

Nagai e Wat (2002, p. 415) citam que as publicações sobre comércio eletrônico estão divididas em quatro áreas: aplicações; tecnologia; suporte e implementação; e outras.

Para os autores, as aplicações estão baseadas nos sistemas interorganizacionais, sistemas de pagamentos eletrônicos, serviços financeiros, varejo, publicações *on-line*, leilão, sistemas intra-organizacionais, educação e treinamento, marketing e publicidade, entre outros.

A área da tecnologia relaciona questões de segurança, componentes tecnológicos, infraestrutura tecnológica de trabalho, sistemas de suporte, algoritmos e outras publicações que discutam as decisões tecnológicas.

O suporte e implementação são publicações voltadas para as políticas públicas e estratégias corporativas; nesse caso, foram classificados nesta área artigos sobre políticas públicas, questões legais, privacidade, fraudes e responsabilidades.

Para os autores, as publicações que discutem os aspectos do comércio eletrônico, como definições e introdução geral do que é, origem e funcionamento, estão classificadas na área “outras”.

Dessa forma, entre as 275 publicações, podem-se destacar 91 na área de aplicações, 79 na de tecnologia, 44 em suporte e implementação e 61 em “outras”. Percebe-se que a maioria está nas aplicações; no entanto, destes 91 artigos, apenas 11 (12%) estão relacionados com o varejo eletrônico. Analisamos os 11 artigos citados pelos autores e percebemos que, na sua grande maioria, esses estão relacionados com o comportamento do consumidor e a forma de vender. Outra análise foi na área de marketing. Supondo que o varejo eletrônico é um canal do marketing, como foi citado no capítulo 3, os autores descrevem oito publicações mais voltadas para o design das páginas. Na verdade, essas publicações descrevem que o varejo eletrônico precisa de alternativas para aumentar a interação com seus clientes. Então, partimos para as publicações classificadas na área intra-organizacional e ficou claro que estas estão voltadas para as áreas gerenciais das empresas. Mesmo assim, nenhum artigo cita a gestão financeira dos varejistas eletrônicos.

É claro que esse levantamento tem limitações. Entre estas temos o período avaliado, pois foi exatamente quando o comércio eletrônico se iniciou, ou seja, estava-se na fase de introdução do seu ciclo. Dessa forma, muito provavelmente, se fosse realizado um levantamento hoje, o comércio eletrônico apresentaria outras características, até porque o varejo eletrônico está caminhando para a fase de maturação. No entanto, pode-se afirmar que o estudo é relevante, principalmente quando os autores citam que não há dúvida de que as pesquisas em comércio eletrônico devem aumentar significativamente (NAGAI; WAT, 2002).

Na busca de referencial teórico, percebe-se que existe ampla discussão sobre as mudanças que o comércio eletrônico tem trazido para a economia, tanto sob o ponto de vista do consumidor como da cadeia produtiva. No entanto, estudos que explicitem melhor como são gerenciados esses negócios são poucos, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento do varejo eletrônico.

Trabalhos como os de Maemura (1998) e Brito Júnior (2000) chamam a atenção sobre a importância do assunto, mas estão voltados para as identificações dos agentes intermediários nos varejos virtuais e como esses agentes se comportam.

Começam a surgir iniciativas sob a ótica financeira. Cristiano e Dacol (2002), em um primeiro ensaio, buscaram encontrar características que demonstrem diferenças e semelhanças dos recursos financeiros destinados a estoques do varejista, tanto tradicional como eletrônico.

Nesse estudo, os autores fazem uma avaliação estática, sob a ótica de indicadores tradicionais de estoques. Apesar das limitações, tais como período avaliado e ser somente uma empresa de cada modelo de varejo, não podendo fazer inferências ao varejo, os autores concluem que o comportamento do estoque é diferente e acrescentam que muito provavelmente o tratamento a ser dado aos estoques para o varejo eletrônico deverá ser diferente, já que esse volume de investimento necessário no varejo eletrônico cai consideravelmente se comparado com o tradicional.

Cristiano e Dacol (2002, p. 7) citam que, enquanto para a loja tradicional o prazo médio de estoques (PME) no ano de 2001, foi de 61 dias, na loja eletrônica, isso caiu para 33 dias; conseqüentemente, os estoques giraram no varejo eletrônico em média 10,84 vezes, enquanto no varejo tradicional, apenas 6,7 vezes ao ano. Os autores acrescentam ainda que na loja eletrônica o volume de vendas cresceu em 2001, comparado com 2000; no entanto, esse fato não acarretou em um aumento no volume de estoques. Assim, para a loja eletrônica, o aumento nas vendas não acarreta aumentos proporcionais em investimentos.

Um estudo mais amplo, que converge com o assunto deste tema, é abordado por Cristiano (2002), que apresenta um comparativo de gerência financeira no varejo tradicional e no eletrônico. O autor avalia os indicadores de gerenciamento do capital de giro das Lojas Americanas S.A. (tradicional) e Americanas.com S.A. (eletrônico), nos períodos de 2000 e 2001.

Cristiano (2002, p. 121) afirma que as lojas possuem características diferentes e isso faz que a gerência financeira seja diferente. Por exemplo, as Lojas Americanas realizam um alto volume de vendas à vista e as contas a receber são totalmente financiadas pelos fornecedores. Isso era esperado, pois, segundo Brasil e Brasil (2001, p. 120), esta é uma característica do varejo. Em contrapartida, a Americanas.com tem a política de preços a prazo, e principalmente a prazos relativamente altos para o setor varejista (em torno seis meses), impossibilitando a utilização dos fornecedores como fonte de financiamento. Provavelmente, essa política de vendas a prazo seja o diferencial das Americanas.com em relação às Lojas Americanas S.A., já que os produtos oferecidos são os mesmos.

Para Cristiano (2002, p. 117), dos indicadores avaliados, os que apresentaram semelhanças quanto aos aspectos do gerenciamento financeiro nas empresas são: ativos financeiros,

margem de lucro líquido, giro do ativo, retorno sobre os investimentos e retorno sobre o patrimônio líquido.

As diferenças são: contas a receber, volume de estoques, permanente, fornecedores, empréstimos de curto prazo, exigível em longo prazo, margem de lucro bruto e operacional, fontes para investimentos de capital de giro, necessidade total do financiamento permanente e saldo disponível de recursos em longo prazo.

Cristiano (2002) comprova as diferenças no volume das contas de gerenciamento financeiro para este caso; no entanto, como o próprio autor afirma, não pode ser estendido ao setor. Há uma necessidade de estudos mais abrangentes. A seguir, são elaboradas análises dos indicadores financeiros de varejistas com tradição no mercado mundial e outros menos conhecidos, com o intuito de apresentar como funciona a gerência financeira dos varejistas, principalmente dos que atuam no varejo eletrônico.

4.5.2 Descrição multicaso

Partindo do pressuposto básico deste item, que é a averiguação dos indicadores financeiros do setor varejista, sem o intuito de exaurir o assunto, e muito menos de fazer um levantamento estatístico, foram analisados os índices de liquidez, atividade e rentabilidade das empresas varejistas Wal-Mart Stores, Toy's R Us e Amazon.com, todas norte-americanas, da brasileira Pão de Açúcar e da argentina Patagonia.

Essas empresas foram definidas segundo dois critérios: quanto ao tipo de capital e ao modelo de comercialização utilizado. Todas possuem capital aberto, daí a facilidade na coleta dos dados, com o software de análise de empresas de capital aberto Economática. Quanto ao modelo de comercialização, Pão de Açúcar, Patagonia e Wal-Mart são essencialmente tradicionais, iniciaram suas atividades no setor varejista de supermercados e aos poucos foram adicionando outros produtos nas vendas. A Toy's R Us atende o mercado infantil, mais especificamente o de brinquedos. Esta empresa iniciou as atividades no comércio eletrônico, mas atualmente procura integrar as vendas eletrônicas com as tradicionais. E a Amazon.com atua somente no varejo eletrônico, onde iniciou suas atividades com o comércio de livros e CDs, e atualmente oferece os mais diversos produtos.

Foram levantados os balanços patrimoniais, demonstrativos de resultados e índices financeiros anuais, entre 1999 e 2000. Uma limitação deste levantamento é o período em estudo, quando a economia mundial sofreu fortes influências devido a fortes transformações econômicas. Outro ponto a ser ressaltado é a segurança nos dados, uma vez que pode tanto haver erros no banco de dados como também os dados publicados pelas empresas não serem confiáveis. Todos os dados estão em moeda dólar norte americano, o que facilita o comparativo entre as empresas, já que elas são de países diferentes; no entanto, a variação cambial pode distorcer algumas informações. Essas limitações não descaracterizam o uso das ferramentas tradicionais de análise de curto prazo das empresas. A análise individual de cada empresa é descrita a seguir, e no final são apresentadas peculiaridades de cada uma, juntamente com o seu modelo de comercialização.

O Quadro 2 apresenta um resumo dos índices financeiros de curto prazo do Pão de Açúcar.

Indicadores		Ano		
		1999	2000	2001
Liquidez	Corrente	1,54	1,14	1,21
	Seca	1,19	0,80	0,92
	Capital de Giro (US\$ milhares)	472.022,00	166.846,00	218.157,00
Giro do Negócio				
Operacional	NLCG (US\$ milhares)	120.849,00	148.871,00	218.058,00
Financeiro	(CF)	11,21	11,58	19,11
Cíclico	PME	45,74	51,8	42,53
	PMF	67,35	66,06	50,43
	PMR	32,47	27,53	31,98
Rentabilidade				
Giro do Ativo		1,13	1,14	1,11
Margem Bruta (%)		27,01	27,54	27,90
Margem Operacional (%)		1,05	4,02	3,33
Margem Líquida (%)		1,07	4,35	3,11
Vendas (US\$ milhares)		3.881.037,00	4.629.112,00	4.108.174,00

Quadro 2 – Perfil Financeiro (Pão de Açúcar)

Fonte: Adaptado de Economática (2002)

O Pão de Açúcar apresenta um pequeno decréscimo no volume de vendas em 2001 se comparado com 2000. Isso acarretou em um aumento do volume de capital de giro e no volume de recursos necessários para manter o negócio. Através da conversão do ciclo de caixa (CC) (Figura 13), podemos confirmar que o Pão de Açúcar está financiando 25 dias das suas vendas. Provavelmente, as políticas de estocagem, crédito e compras não foram eficientes, contudo isso somente poderá ser afirmado após uma análise mais completa, com a decomposição do ciclo financeiro, já que a empresa aumentou este índice em oito dias.

A liquidez da empresa é assegurada quando ela apresenta um índice de liquidez corrente justo. Para cada dólar que a empresa deve pagar no curto prazo, ela possui em média US\$ 1,25 em bens e direitos realizáveis. A sua capacidade em pagar as obrigações de curto prazo, sem depender da venda de seus estoques, não é boa, no entanto isso é uma característica do setor, já que o maior volume de investimentos deve estar nos estoques.

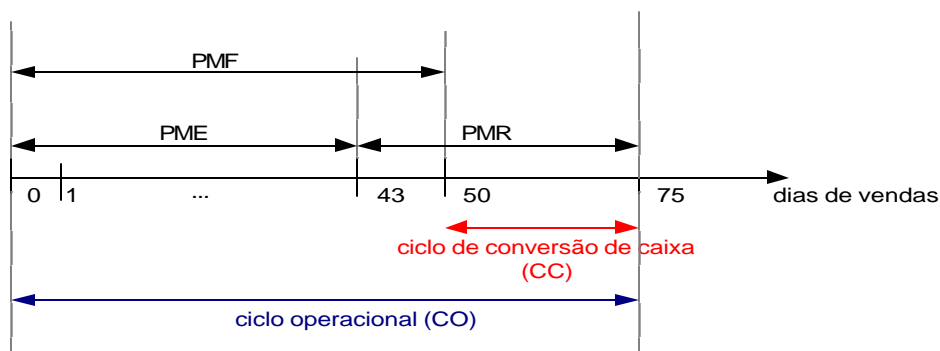


Figura 13 – Ciclo de Conversão de Caixa (Pão de Açúcar)

Analisando o perfil (Figura 14) do Pão de Açúcar, pode-se concluir que ele apresenta dificuldades financeiras, e se comparado com o proposto por Brasil e Brasil (2001, p. 121) para o setor de supermercados, percebem-se algumas diferenças. Assim, para os autores, a necessidade líquida de capital de giro de um supermercado deve ser uma fonte de recurso ($NLCG < 0$), já que os supermercados podem comprar a prazo e vender à vista, ou seja, as fontes de financiamento são de terceiros, o que não está acontecendo com o Pão de Açúcar.

Através dos índices de rentabilidade podemos observar que as margens líquidas e operacionais também diminuíram e, apesar de a empresa ter encurtado seu prazo médio de estoques, ela aumentou quase que proporcionalmente o prazo médio de recebimentos. Nesse

caso, o Pão de Açúcar apresenta uma situação financeira justa e com risco, se continuar mantida desta forma.

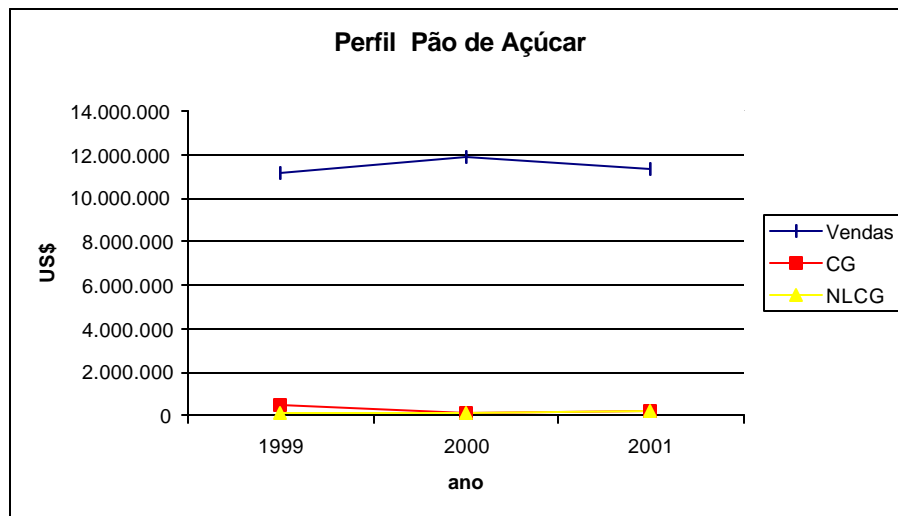


Figura 14 – Perfil Financeiro (Pão de Açúcar)

A Patagonia apresenta um perfil característico do setor, que está mais próximo do afirmado por Brasil e Brasil (2001, p. 121), já que possui um ciclo financeiro negativo e consegue gerar recursos para investimento no seu ativo permanente, provavelmente devido ao tempo que se ganha entre a compra e a venda, ou seja, a empresa dispõe de recursos para o giro dos negócios. Pode ser observado no Quadro 3 que esse tempo entre a venda e a compra está em torno de 45 dias e, considerando que dinheiro tem valor no tempo, 45 dias é uma média ótima. Também há de se considerar que o prazo médio de recebimentos é de oito dias (2001) e que o volume de vendas a prazo é pequeno se comparado com o volume de vendas totais. A Figura 15 apresenta o ciclo de conversão de caixa da Patagonia, e podemos perceber que ela financia com recursos próprios apenas dois dias das suas vendas.

A liquidez da empresa não é boa, pois a cada dólar que a empresa deve pagar no curto prazo, possui apenas setenta centavos em bens e direitos (média dos três anos) e a dependência dos estoques é alta, uma vez que o índice de liquidez seca cai para 22% (média). Esses índices pressupõem que a empresa, para pagar seus compromissos, necessita liquidar-se e demonstram o desempenho passado das políticas de estocagem, crédito, compra, utilização de recursos de terceiros, taxas de rentabilidade, entre outras.

A rentabilidade da empresa é boa, pois, além de utilizar bem seus ativos para produzir vendas, ela mantém a sua margem bruta. Percebe-se que a Patagonia tem um ciclo financeiro negativo. Isso faz que ela tenha uma situação financeira folgada.

Indicadores		Ano		
		1999	2000	2001
Liquidez	Corrente	0,54	0,85	0,70
	Seca	0,14	0,31	0,21
	Capital de Giro (US\$ milhares)	(54.311,00)	(16.879,00)	(35.924,00)
Giro do Negócio				
Operacional	NLCG (US\$ milhares)	(13.462,00)	(5.797,00)	(1.102,00)
Financeiro	(CF)	-10,24	-3,73	-0,64
Cíclico	PME (dias)	49,23	56,52	48,75
	PMF (dias)	69,59	64,39	55,37
	PMR (dias)	5,51	6,38	8,23
Rentabilidade				
Giro do Ativo		1,68	1,62	1,84
Margem Bruta (%)		27,90	27,60	27,90
Margem Operacional (%)		5,31	5,39	5,66
Margem Líquida (%)		3,06	3,64	3,25
Vendas (US\$) milhares		473.443,00	559.078,00	615.643,00

Quadro 3 – Perfil Financeiro (Patagonia)

Fonte: Adaptado de Economática (2002)

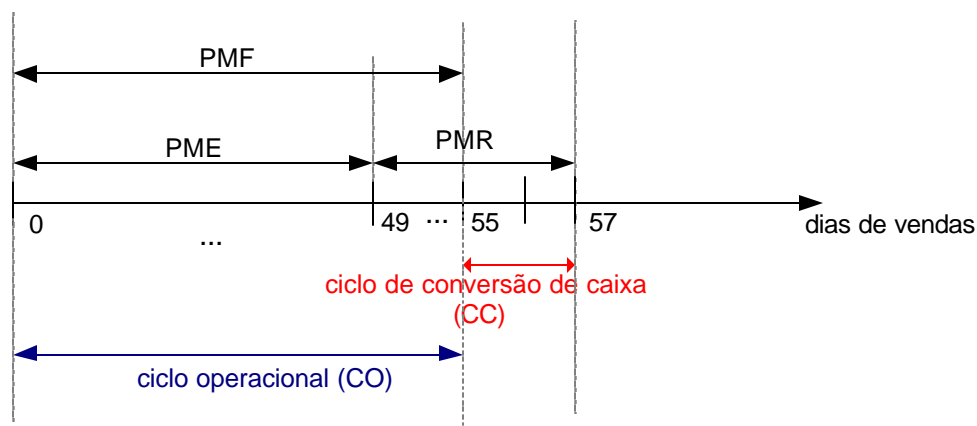


Figura 15 – Ciclo de Conversão de Caixa (Patagonia)

O Quadro 4 apresenta os indicadores financeiros da Wal-Mart Stores. Essa rede possui um volume de capital de giro decrescente, e uma necessidade líquida de capital de giro crescente, ou seja, a empresa obteve economia, pois, enquanto houve um aumento de 39% nas vendas, a necessidade líquida de capital de giro cresceu apenas 17% nos três anos. A diminuição no ciclo financeiro, em três dias, provavelmente foi em decorrência da diminuição do prazo médio dos estoques, ou seja, houve uma política mais eficiente quanto ao volume de investimento em estoques. A Wal-Mart precisa manter isso como tendência, e provavelmente a eficiência não foi maior devido ao fato do aumento em um dia no prazo médio dos recebimentos.

Indicadores		Ano		
		1999	2000	2001
Liquidez	Corrente	1,26	0,94	0,92
	Seca	0,24	0,18	0,18
	Capital de Giro (US\$ milhares)	4.370,00	(1.447,00)	(2.394,00)
Giro do Negócio				
Operacional	NLCG (US\$ milhares)	6.937,00	8.029,00	8.118,00
Financeiro	(CF)	18,14	17,52	15,27
Cíclico	PME	56,54	54,95	51,37
	PMF	33,96	36,38	36,16
	PMR	2,92	2,93	3,33
Rentabilidade				
Giro do Ativo		-	-	-
Margem Bruta (%)		21	21,42	21,47
Margem Operacional (%)		4,76	5,04	4,98
Margem Líquida (%)		3,22	3,26	3,29
Vendas (US\$ milhares)		137.634,00	165.013,00	191.329,00

Quadro 4 – Perfil Financeiro (Wal-Mart Stores)

Fonte: Adaptado de Economática (2002)

Apesar do Wal-Mart ter melhorado sua eficiência financeira de curto prazo no período aqui avaliado, o prazo médio dos estoques ainda é muito alto, quase dois meses. Isso faz que investimentos em infra-estrutura sejam altos. Nesse caso, ela precisa aproveitar mais o período médio de 30 dias que possui entre as contas a receber e a pagar, fazendo que as fontes

de financiamento sejam de terceiros para financiar seus ativos de curto prazo. Convém ressaltar que, mesmo aumentando o volume de vendas, a margem bruta, operacional e líquida manteve-se na média. Isso confirma que o Wal-Mart ainda não encontrou seu nível ótimo, mas está em uma situação de folga.

Indicadores		Ano		
		1999	2000	2001
Liquidez	Corrente	1,37	1,4	1,31
	Seca	1,07	1,22	1,15
	Capital de Giro (US\$ milhares)	273.243,00	386.173,00	286.506,00
Giro do Negócio				
Operacional	NLCG (US\$ milhares)	(242.380,00)	(310.820,00)	(301.026,00)
Financeiro	(CF)	-53,21	-40,51	-34,71
Cíclico	PME	58,87	29,84	22,26
	PMF	123,55	82,96	68,90
	PMR	0	0	0
Rentabilidade				
Giro do Ativo		17,72	23,74	25,57
Margem Bruta (%)		17,71	23,74	25,57
Margem Operacional (%)		-36,94	-31,28	-13,20
Margem Líquida (%)		-43,90	-51,10	-18,17
Vendas (US\$ milhares)		1.639.839,00	2.761.983,00	3.122.433,00

Quadro 5 – Perfil Financeiro (Amazon.com)

Fonte: Adaptado de Economática (2002)

O volume de vendas da Amazon.com triplicou em dois anos, e a utilização dos ativos para produzir vendas cresceu de 18 para 25 dias. Em contrapartida, sua rentabilidade ainda é negativa (Quadro 5). Isso comprova o que o referencial teórico apresenta: vários autores contestam o sucesso das empresas eletrônicas, e, se avaliarmos apenas a rentabilidade, pode-se dizer que realmente ela estaria em situação difícil de sobrevivência. Não há garantia de que a Amazon.com se afirmará no mercado, mas podemos dizer que ela vem crescendo, e que, se mantiver assim, obterá lucro. É necessário ressaltar que em 1999, apesar da facilidade que a empresa obteve em captar recursos externos, ela não tinha experiência em varejo. O seu

know-how era em tecnologia. Outro fato é que empresa está iniciando as suas atividades, ou seja, está no período de introdução do seu ciclo de vida, por ser um formato novo no mercado.

Sob a ótica do giro dos negócios, a Amazon.com apresenta um perfil característico do setor varejista (Figura 16). A necessidade líquida de capital de giro negativa, isto é, a disponibilidade de fontes de recursos, com vendas totalmente à vista, com prazo médio de fornecedores acima de 60 dias e prazo médio de estoques baixo, torna a empresa eficiente em sua gerência de curto prazo. O ciclo de conversão de caixa igual a 46 dias negativo (Figura 17) apresenta a eficiência da empresa. Desse modo, ela está aproveitando recursos de terceiros (fornecedores) para financiar 46 dias das vendas. Para Brasil e Brasil (2001, p. 121), essas características fazem que o ciclo financeiro seja negativo. Acredita-se que o modelo de comércio da Amazon.com permita que ela seja eficiente nesse aspecto, uma vez que a agilidade nas vendas atrelada à variedade de produtos e ao baixo volume de estoques contribuem para a eficiência financeira de curto prazo.

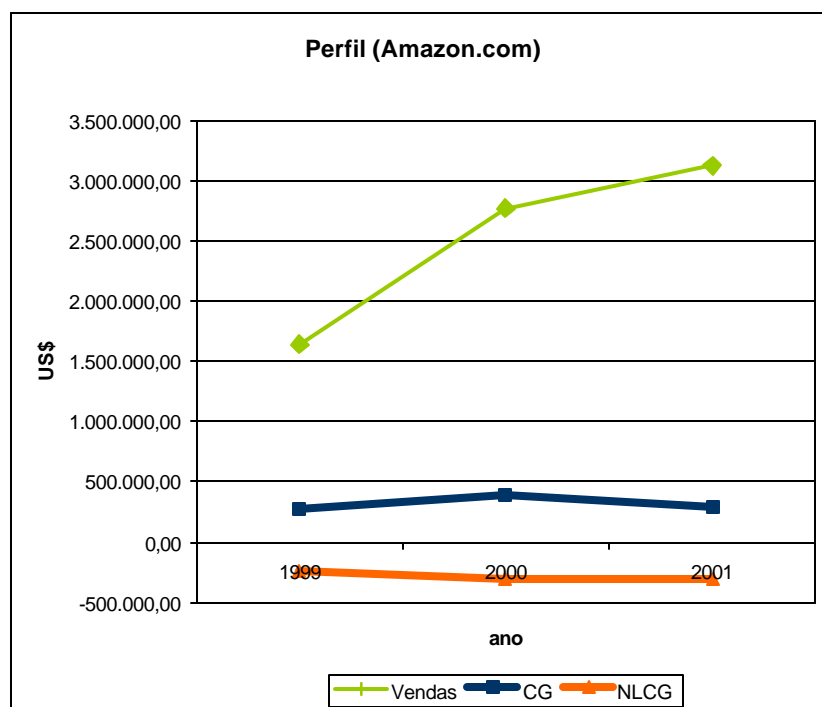


Figura 16 – Perfil Financeiro (Amazon.com)

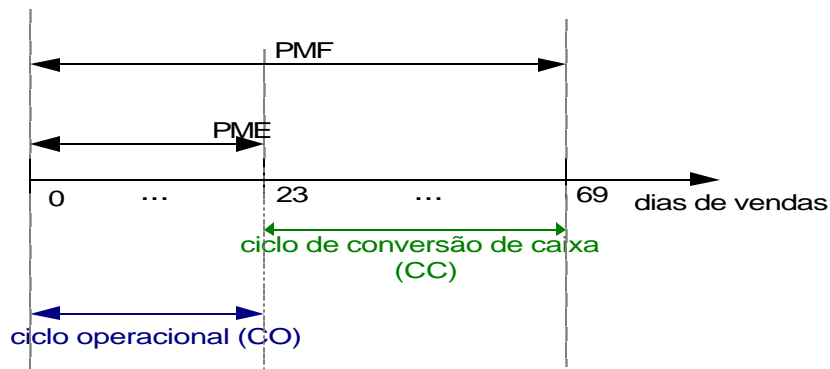


Figura 17 – Ciclo de Conversão de Caixa (Amazon.com)

O ponto-chave do comércio eletrônico é apresentado por autores como Gunasekaran et al. (2002, p. 186), os quais citam que o objetivo principal do comércio eletrônico é reduzir custos operacionais e aumentar o potencial de receitas. No varejo, as tecnologias têm contribuído para integração na cadeia de valor, fato esse que, segundo Tsalgatidou e Pitoura (2001, p. 226), não ocorre no varejo tradicional.

A capacidade em saldar seus compromissos, em curto prazo, da loja de brinquedos Toy's R Us cresce no período analisado (Quadro 6, próxima página), no entanto sua dependência das vendas é grande, fato esse característico do setor varejista. Contudo, a empresa diminuiu seu volume de vendas e aumenta o volume de capital de giro; conseqüentemente, o volume necessário para manter o giro do negócio cresce, e o seu ciclo financeiro passa de 18 dias de vendas para 44 dias, uma variação de 144%, ou seja, a empresa aumenta seus custos com um volume de vendas baixo e volume de capital de giro alto.

Isso pode ser confirmado também na análise do giro cíclico do negócio, pois o prazo médio de estoques e de recebimentos aumentou, e o prazo médio de fornecedores diminuiu. Essa é uma atitude que um varejista não pode ter no curto prazo. Uma análise mais detalhada do ciclo financeiro é pertinente a essa empresa, no entanto não é objetivo deste trabalho. Assim, percebe-se que a Toy's R Us está em situação difícil quanto à sua gerência de curto prazo, apesar de possuir margem líquida crescente e alta se comparada com os demais varejistas aqui citados. Isso pode ser explicado pela característica dos produtos, já que a Toy's R Us vende somente brinquedos e, por isso é um varejista com margens maiores.

Indicadores		Ano		
		1999	2000	2001
Liquidez	Corrente	1,04	1,01	1,24
	Seca	0,28	0,30	0,26
	Capital de Giro	106.000,00	35.000,00	556.000,00
Giro do Negócio				
Operacional	NLCG (US\$ milhares)	691.000,00	592.000,00	1.380.000,00
Financeiro	(CF)	22,27	17,97	43,84
Cíclico	PME	83,59	87,70	106,27
	PMF	62,19	69,96	53,07
	PVR	6,57	5,52	7,15
Rentabilidade				
Giro do Ativo		-	-	-
Margem Bruta (%)		26,67	29,85	31,04
Margem Operacional (%)		-0,12	4,38	3,49
Margem Líquida (%)		-1,18	2,35	3,57
Vendas (US\$ em milhares)		11.170.000,00	11.862.000,00	11.332.000,00

Quadro 6 – Perfil Financeiro (Toy's R Us)

Fonte: Adaptado de Economática (2002)

Ao se observarem os demonstrativos de resultados e o balanço patrimonial das empresas, ficaram evidentes as características entre varejo eletrônico e tradicional sob a ótica financeira. Entre elas se destacam a liquidez, o giro dos negócios e a rentabilidade do varejo.

A liquidez mostra o quanto o varejo é dependente do seu estoque e que, se forem feitas análises apenas com os índices de liquidez, podem ser tomadas atitudes errôneas, pois o varejo possui peculiaridades. Já quanto ao giro dos negócios, como o setor é essencialmente dependente dos estoques, quanto mais estiverem afinadas as políticas de estoque com fornecedores e vendas, menores serão os volumes de investimentos necessários no curto prazo, e as empresas podem gerar recursos para investimentos em ativos permanentes.

O varejo eletrônico ganha muito com isso, pois seus estoques são virtuais e podem ser aumentados sem grandes investimentos na infra-estrutura. Outro ponto a ser observado é que na Amazon.com as vendas são todas à vista, uma característica da loja, o que não ocorre com os demais varejistas eletrônicos.

Cristiano (2000, p. 104) afirma que a loja Americanas.com possui política de crédito diferenciada se comparada com as Lojas Americanas. Além de o volume de vendas a prazo ser em torno de 90%, a condição de pagamento também é alta, chegando a até 12 vezes. Muito provavelmente essa política está atrelada ao valor do produto e também à garantia de recebimento, já que as vendas são, na maioria, realizadas com cartão de crédito.

A política de vendas da Amazon.com não é comum para o varejo. Por mais que o volume de vendas no varejo tradicional seja à vista, as vendas sempre apresentam pequenos prazos para recebimento, como pode ser observado no perfil financeiro dos varejistas citados aqui. É claro que isso pode acontecer com a maior integração da cadeia do varejo, no entanto a política de vendas a prazo pode ser um diferencial do varejista, seja eletrônico ou não.

Quanto à rentabilidade das empresas, percebe-se que, apesar de haver diferenças entre os varejistas tradicionais, as margens brutas e líquidas se mantêm na média. Somente a Amazon.com, até então, não obteve rentabilidade. Provavelmente isso ocorre pela inexperiência em varejo e por ser uma empresa em fase de maturação, se comparada com os outros, que estão há mais de 50 anos no mercado.

Assim, administrar eficientemente o varejo significa fazer que as necessidades líquidas de capital de giro sejam fontes de financiamento e não aplicações, como ocorre em alguns casos. No entanto, para isso, seria preciso definir estratégias claras, flexíveis e com respostas rápidas.

Boyer (2001, p. 54) cita que o sucesso ou fracasso do comércio eletrônico é resultado de sua estrutura operacional e que a Internet pode muito bem ser usada como uma ferramenta do novo canal de marketing, já que o valor real vem da conexão do marketing com a estrutura operacional da empresa.

No entanto, definir estratégias gerenciais financeiras eficientes, que adaptem as tecnologias com o operacional e, principalmente, com retornos, não será tarefa fácil para o comércio eletrônico e muito menos para o varejo eletrônico, visto que o setor possui peculiaridades. Se para os varejistas tradicionais, os quais têm anos de experiência, manter o equilíbrio econômico financeiro não é simples, supõe-se que para o varejo eletrônico isso é mais

complexo, já que o volume de capital de giro se alterou. Por isso, há necessidade de quesitos que direcionem os varejistas eletrônicos nas suas estratégias.

4.6 Considerações Finais

Neste capítulo foi descrito o referencial teórico da administração financeira no curto prazo com base nos autores mencionados anteriormente. O modelo do lucro estratégico é citado devido à sua facilidade de entendimento e também como uma resposta rápida na determinação do retorno sobre os investimentos realizados. Na verdade, ele é uma ferramenta de auxílio nas tomadas de decisões realizadas pelos departamentos financeiros de qualquer empresa e muito utilizado pelo setor varejista (PARENTE, 2000; LEVY; WEITZ, 2000).

Se o objetivo de uma empresa é a maximização da riqueza, ela está falando do aumento no volume de vendas, no aumento do lucro desejado, na qualidade do processo produtivo, na diminuição dos custos, etc., e esses são diretamente determinados através dos planos de contas de uma empresa. O volume de ativos e o ambiente externo no qual está inserida uma empresa serão pontos importantes para o alcance desse objetivo.

Por outro lado, a instabilidade do cenário financeiro atual faz que essas informações sejam de determinação e análise mais complexas. Dificuldades, aliadas ao volume de capital investido, fazem que o gerenciamento do capital de giro assuma papel relevante para o sucesso das empresas, e a abordagem dinâmica, aliada às estratégias financeiras de gerenciamento do capital de giro, contempla essa necessidade.

A atribuição de pesos nas contas, dando o devido grau de importância a cada conta e, principalmente, apresentando uma visão do todo no volume necessário de capital de giro, é essencial para o sucesso financeiro das empresas. Essa visão do todo é observada quando se utiliza o modelo de avaliação dinâmica, em que é determinado o ciclo financeiro do negócio.

É evidente que o comércio eletrônico tem contribuído na eficiência das empresas. A economia de tempo, o nível de resposta às especificações nos pedidos, as formas de pagamentos, entre outros, são atividades que ganharam velocidade se comparadas ao comércio tradicional. Essa velocidade trouxe uma redução nos custos de transação do comércio e, conseqüentemente, maior rentabilidade. O aumento da rentabilidade justifica-se não só pela redução dos custos,

mas também pelo aumento nas vendas pelo fato da novidade (KALAKOTA, 2000; LEWIS; COCKRILL, 2002).

Segundo Lewis e Cockill (2002, p. 198), com pequenos benefícios como o aumento nas vendas, os ganhos marginais e circunstanciais têm sido observados no varejo eletrônico, mas ainda não existem métodos que avaliem o ganho real das vendas eletrônicas sobre as tradicionais. Para os autores, muito provavelmente as vendas eletrônicas geram apenas uma fração das vendas totais, e eles acrescentam que isso se justifica pelo fato de que o comércio eletrônico necessita de uma interação mais real, como a habitualmente realizada no comércio tradicional.

Enfim, observa-se que se necessita de um modelo de gerenciamento de capital de giro sensível e preciso na sua determinação, fato este que exclui o modelo do lucro estratégico, que se mostra qualificado quando se quer determinar o retorno sobre o investimento, deixando lacunas na determinação do volume de capital de giro. A abordagem clássica é utilizada quando se quer avaliar o risco de insolvência de uma empresa, visto que ela é precisa na determinação de índices financeiros. Já a abordagem dinâmica é eficiente na determinação do nível de capital de giro, uma vez que avalia o fluxo de caixa da empresa, sendo precisa na identificação de mudanças da situação financeira da empresa. Segundo Theiss e Wilhelm (2000), o modelo dinâmico é essencialmente útil quando utilizado em simulações para testar diferentes cenários de fluxo de caixa, por isso se optou por utilizar neste estudo o modelo dinâmico de gerenciamento de capital de giro.

O próximo capítulo apresenta o modelo conceitual de administração financeira do varejo eletrônico, identificando quais são os fatores importantes para uma gestão financeira eficiente sob a nova ótica econômica. O capítulo objetiva utilizar as ferramentas citadas neste capítulo e integrá-las com o varejo eletrônico.

CAPÍTULO V

5 FATORES DE GERENCIAMENTO DO CAPITAL DE GIRO NO ÂMBITO DO VAREJO ELETRÔNICO

Com a absorção das tecnologias pela cadeia produtiva do varejo surge o varejo eletrônico (capítulo 3). Desse têm-se exigido eficiência nos processos e, sobretudo, retorno financeiro. Contudo, um formato novo de comércio, sem experiência gerencial, tem contribuído para que os investidores sejam mais cautelosos quanto a essas opções de investimento. A partir do momento em que varejistas eletrônicos obtiverem maior eficiência no processo e maior controle de ações gerenciais, conseqüentemente, um retorno financeiro confiável, esse chamará atenção dos investidores.

O método conceitual proposto (procedimentos) tem por objetivo organizar o conhecimento advindo da formulação estratégica do gerenciamento financeiro, do varejo tradicional com as novas tecnologias, e disponibilizar um grupo de indicadores que auxiliem os gerentes financeiros a administrar com competência o varejo eletrônico quanto aos ativos de curto prazo (capital de giro), tornando a administração mais eficiente.

A administração financeira reúne meios que permitem o exercício de procedimentos gerenciais eficientes e eficazes, e esses, aliados às tecnologias, podem contribuir para o sucesso do varejista. Os procedimentos têm por objetivo dar uma direção aos esforços da organização, definir prioridades, posicionar-se em relação aos concorrentes e apresentar um plano que, se executado de modo eficaz, levará a uma vantagem competitiva. Quando está definido aonde se quer ir e como chegar lá, os resultados são menos surpreendentes e mais confiáveis (SOUZA; MENZES, 1997; LEVY; WEITZ, 2000).

5.1 Estratégias de Comércio Eletrônico

Bégin, Tchokogué e Boissvert (2001, p. 24) citam que as estratégias de comércio eletrônico são desenvolvidas segundo a abordagem dos seus processos e, para isso, devem ser seguidos três passos, descritos na Figura 18. Os autores afirmam que esses passos podem ser

considerados como uma seqüência para a constante melhoria do processo. Nesse sentido, aqui são detalhados os passos segundo a ótica do varejo eletrônico.

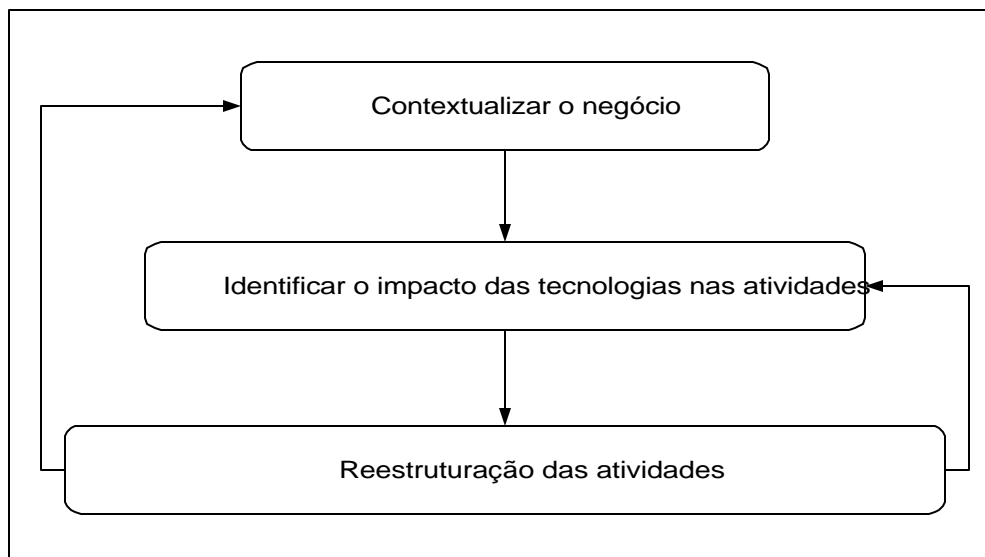


Figura 18 – Passos para o Desenvolvimento de Estratégias do Varejo Eletrônico

Fonte: Adaptado de Bégin, Tchokogué e Boissvert (2001, p. 24)

O primeiro passo – contextualizar o negócio – significa entender, conhecer o tipo de negócio e o nível de penetração do comércio eletrônico nesse negócio. Conhecer o varejo, como funciona e a que nível as tecnologias estão sendo absorvidas por esse faz parte da contextualização do negócio.

O segundo passo – identificar o impacto das tecnologias nas atividades – é obter resultados do quão eficiente a cadeia de valor do varejo tornou-se e, conseqüentemente, o quanto de valor as tecnologias agregam a esse. Poder mensurar a melhoria da integração das tecnologias é ponto de suma importância para a garantia do sucesso do varejo eletrônico, de forma a indicar o quanto as tecnologias contribuem para o sucesso do varejista. Gunasekaran et al. (2002, p. 195) acrescentam as áreas funcionais das organizações para as quais o comércio eletrônico tem dado suporte: marketing, compras, design, produção, vendas e distribuição, gerenciamento de recursos humanos, armazenamento e fornecedores.

Finalmente, depois de identificadas as atividades e os objetivos da integração das tecnologias, o terceiro passo é reestruturar as atividades que sofreram o impacto da absorção tecnológica.

Essas atividades são adaptadas ao novo procedimento para o sucesso do varejo eletrônico. Na verdade, esses passos estão em constantes mudanças e formam um ciclo, como é apresentado na Figura 18.

5.2 Visão Estratégica do Varejo Eletrônico

Aprimorando as estratégias de varejo sugeridas por Parente (2000, p. 51) e por Levy e Weitz (2000, p. 151), e seguindo os passos de desenvolvimento de estratégias para o comércio eletrônico sugerido por Boisvert (2002, p. 3), surge o modelo de análise estratégica do varejo eletrônico (Figura 19). O modelo é composto de três níveis: (1) contexto e estratégias do negócio; (2) gerências do negócio; e (3) parâmetros do site.

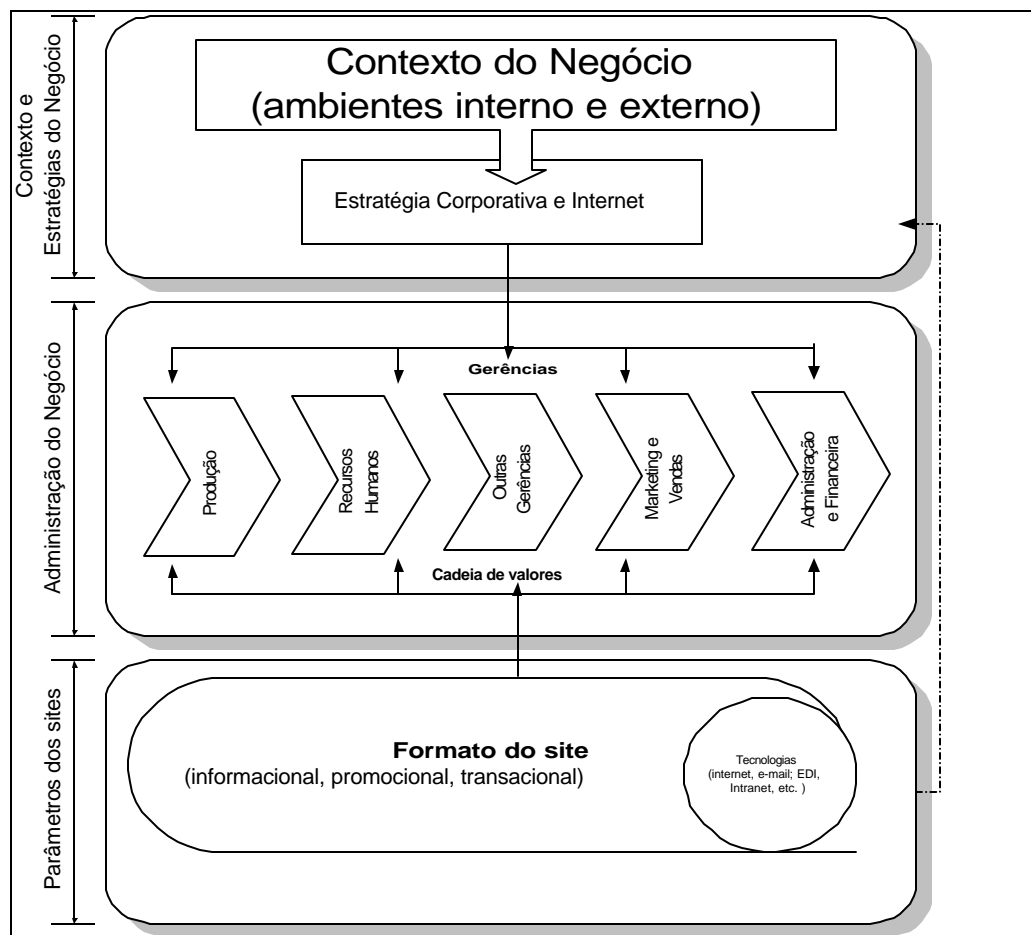


Figura 19 – Modelo Estratégico do Varejo Eletrônico

Fonte: Adaptado de Boisvert (2002, p. 3)

O primeiro nível caracteriza-se pela contextualização do tipo de negócio e pelas estratégias. Nesse é analisado o ambiente da empresa, definido como é a organização do varejo, com a apresentação de informações como característica do produto e tamanho do negócio, entre outros fatores. Tomando como base esse nível, as estratégias são formuladas conforme as regras de comércio eletrônico no contexto do varejista. Quando da formulação de estratégias, deve-se levar em consideração não somente o ambiente interno do varejo, ou seja, os recursos humanos, financeiros e de tecnologias que irão influenciar, mas o ambiente externo. Conhecer as particularidades do varejo é saber em quais tarefas a tecnologia irá influenciar e que impactos elas terão sobre as atividades.

O segundo nível, nomeado de administração do negócio, tem por objetivo apresentar o processo produtivo do varejo, ou seja, a cadeia de valor. Nesse são citadas quatro gerências do varejo: produção, recursos humanos, marketing e vendas, e financeira. No entanto, é importante ressaltar que as gerências dependem do tipo de estrutura do varejista e podem ser acrescidas ou diminuídas. Mas elas têm por objetivo apresentar como funciona o processo produtivo do varejista definindo em quais funções administrativas das gerências e, conseqüentemente, dos processos as tecnologias estão influenciando e quais características devem ser observadas quando do varejo eletrônico. Se observarmos, nessas gerências estão incluídas as áreas que Gunasakaran et al. (2002, p. 189) citam como as que sofrem impacto das tecnologias nos seus processos. Nesse nível, adicionamos a área financeira, pois ela também faz parte do processo e é uma das áreas que englobam as demais, demonstrando, principalmente, a efetiva eficiência de cada uma sob a ótica financeira. A gerência financeira transforma o resultado de cada área em unidade única, monetária, e diz o quão positivo, e/ou negativo, os resultados foram do ponto de vista financeiro. Isso pode ser observado no capítulo 4, item 4.3.

O terceiro nível apresenta os parâmetros do comércio eletrônico, ou seja, entre os diferentes objetivos existentes para a implantação do comércio eletrônico, este nível define qual tecnologia irá ser utilizada para a transmissão da informação ao cliente. Conforme o formato do site, é definido o tipo de ferramenta a ser utilizada na transação. Quanto aos formatos informacional, promocional e transacional, os autores citam que esses podem ser derivados e conectados formando outros.

A integração dos níveis ocorre através das setas conforme apresentado na Figura 19. Percebe-se que o ponto central da estratégia da absorção das tecnologias pelo varejo é a cadeia de valor, onde estão as gerências, e são elas que apresentam os resultados de eficiência e eficácia da tecnologia, por isso, mais uma vez, fica clara aqui a importância de estudos voltados para as gerências das empresas eletrônicas. Nesse sentido, este trabalho discorre sobre a gerência financeira atrelada à estratégia de preço de venda definida pela gerência de marketing e vendas.

Como o objeto de estudo desta tese é a gerência financeira que é uma área específica entre as áreas funcionais do varejista eletrônico, iremos a partir deste momento nos fixar nas estratégias do varejo eletrônico.

A identificação de fatores de auxílio – a gerência financeira de curto prazo dos varejistas que utilizam a Internet como um canal de marketing – exige que os procedimentos estejam fixados a estratégias globais do varejista, observando-se o processo de comercialização de forma sistêmica, ou seja, a cadeia produtiva do varejo eletrônico é vista como um todo, conforme a Figura 19. Esse processo deve integrar as estratégias definidas pelas lideranças com as ações gerenciais e operacionais a serem tomadas, formando um ciclo. Não é objeto de estudo deste trabalho a formulação das estratégias, mas sim a partir delas definir agentes ideais de controle. Isso significa que a definição da política está fora do contexto deste trabalho. Identificadas as políticas estratégicas do varejista, nota-se que há um rico grupo de fatores a serem observados quanto a se administrar o curto prazo.

Uma vez determinado o ferramental de controle, em conformidade com as recomendações do método proposto, ele contribuirá na determinação do nível ótimo de investimentos nas contas do gerenciamento de capital de giro, como também poderá esclarecer aos varejistas tradicionais qual foi a melhoria que a absorção da tecnologia (Internet) trouxe à gestão das contas: estoques, fornecedores, clientes, entre outras.

Com fundamento no processo de planejamento estratégico do varejo tradicional proposto por Rodriguez e Luna (1993, p. 174) e Levy e Weitz (2000, p. 170), e no modelo estratégico do varejo eletrônico (Figura 19) proposto aqui, são definidos os fatores de gerenciamento do capital de giro para o varejo eletrônico. O modelo de processo de planejamento estratégico do varejo eletrônico (Pevelf) tem por objetivo focalizar as estratégias de capital de giro

considerando-se a política de fixação do preço de venda, uma vez que a rentabilidade dos produtos depende da margem de contribuição e do giro. Esse modelo servirá como base para a identificação dos fatores que auxiliarão na tomada de decisão financeira para empresas varejistas de comércio eletrônico nas suas transações.

5.3 Planejamento Estratégico do Varejo Eletrônico sob a Ótica da Gerência Financeira - PEVEF

Na sua maioria, as estratégias do varejo tradicional estão relacionadas ao segmento de mercado, às diversificações de produtos, à expansão do negócio, entre outras, o que não poderia ser diferente para o varejo eletrônico, pois essas estratégias fazem parte do objetivo-fim de um varejista, resultando no seu sucesso desde que estejam conectadas com os resultados financeiros do negócio. Com base nessas estratégias gerais, o Planejamento Estratégico do Varejo Eletrônico Financeiro (Pevéf) descreve como os varejistas eletrônicos constroem vantagens competitivas sustentáveis sob a ótica financeira.

A gerência financeira do varejo deve considerar aspectos estratégicos, financeiros e operacionais. Os aspectos estratégicos vislumbram objetivos de longo, médio e curto prazos, e entre os objetivos mais comuns da área financeira estão a eficiência do negócio e o retorno sobre investimento. Os aspectos gerenciais tratam das contas que definem e controlam o volume de capital de giro e identificam o ciclo econômico e financeiro do negócio. E, por fim, há os aspectos operacionais, em que devem ser definidos os volumes das contas, quem as financia, quais são as mais importantes e quais poderão ser maximizadas ou minimizadas, conforme o objetivo estratégico.

Nesse contexto tomam-se por base os modelos de planejamento estratégico de Rodriguez e Luna (1993, p. 175) e Levy e Weitz (2000, p. 170), (Figura 20). O Pevéf é compreendido em quatro etapas: valores e finalidade, objetivos, planos gerenciais e planos operacionais.

A primeira etapa é a determinação do propósito da empresa, ou seja, qual a finalidade do Pevéf. Segundo Rodriguez e Luna (1993, p. 175), a resposta a essa questão, na maioria dos casos, está atrelada ao ambiente em que o varejista está inserido. É incomum um varejista definir essa finalidade com a intenção da riqueza. As empresas devem ter uma visão orientada ao consumidor final e ao meio em que estão inseridas, já que o mercado é quem determinará o

seu nível de sobrevivência. Nesse sentido, é importante ressaltar que os valores, a finalidade e as demais etapas apresentadas no Pevf estão sujeitos ao mercado, pois é ele que impõe critérios de sobrevivência. Na determinação da finalidade do Pevf, a coerência será exigida para dar estabilidade ao processo, mas isso não caracteriza que teremos um método rígido; muito pelo contrário, ele deve ser flexível nas suas definições, principalmente em longo prazo.

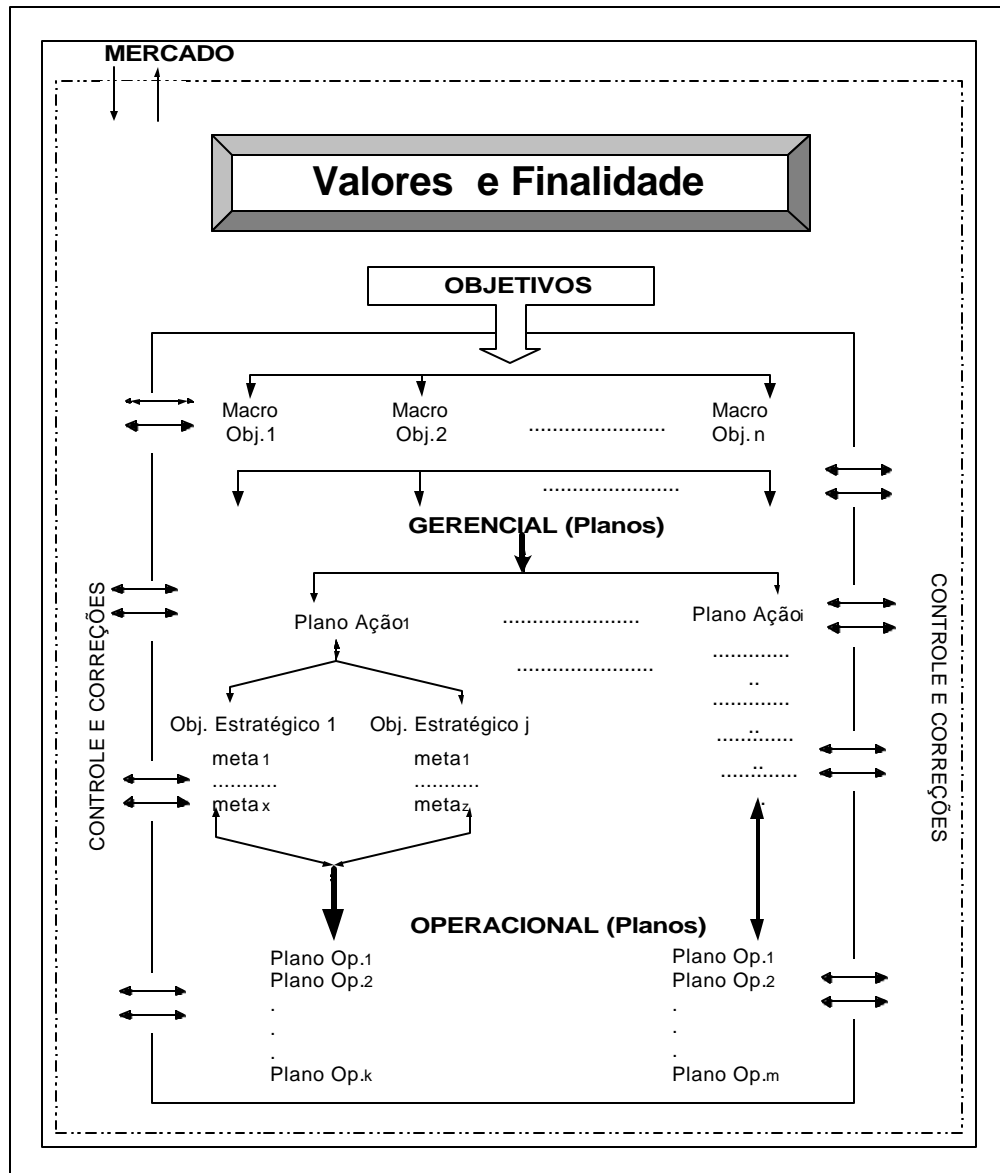


Figura 20 – Planejamento Estratégico Financeiro do Varejo Eletrônico (Pevf)

Fonte: Adaptado de Rodriguez e Luna (1993, p. 174), Levy e Weitz (2000, p. 171) e Boisvert (2002, p. 3)

Na segunda etapa são definidos os macroobjetivos. Esses serão os pontos de partida para os diferentes planos. Segundo os autores, eles devem ser estabelecidos para as áreas-chave do negócio, como finanças, atendimento ao cliente, recursos humanos, fatia de mercado, lucratividade, inovação e produtividade, por exemplo.

Após determinar os macroobjetivos, são definidos os planos de ação gerenciais, que baseados nos macroobjetivos e de caráter essencialmente gerencial objetivam orientar as estratégias quanto às metas. Esses não necessitam de detalhamento. Rodriguez e Luna (1993, p. 176) esclarecem que “[...] com o fim de alcançar os objetivos estratégicos são estabelecidas metas, que representam valores intermediários, diretamente relacionados aqueles objetivos.” As metas usualmente praticadas no gerenciamento financeiro são: prazo médio de compras, volume de estoques, recebimento das vendas e margem bruta.

Como última etapa do Pevf são definidos os planos operacionais. Eles consistem em um conjunto de medidas que têm como propósito atingir os objetivos e as metas prescritas anteriormente. O plano operacional é o que determina a atividade, ou seja, é o responsável por ela, quanto à demanda de investimento, quais são os indicadores de desempenho, entre outras medidas. Para Rodriguez e Luna (1993, p. 177), “Sem planos adequados de operação (incluindo controle), as estratégias ficam apenas em idéias.”

Pode-se perceber que, por mais simples que seja o Pevf, a multiplicidade dos objetivos gera um sistema de informações que se torna difícil de efetivar sem um planejamento adequado. Por isso, nos itens seguintes são descritos os fatores que devem ser observados a respeito da gerência financeira do varejo eletrônico.

5.4 Fatores de Gerenciamento do Capital de Giro

Baseado no Pevf descrito anteriormente, são definidas as metas. Estas possuem a intenção de mostrar como são relacionados os objetivos estratégicos do varejista eletrônico e como devem ser alcançados do ponto de vista financeiro, gerando, assim, um conjunto de fatores importantes ao sucesso da administração financeira de curto prazo. Quando as metas são definidas, a relação entre os objetivos estratégicos de vendas e a administração do capital de giro é ressaltada.

A relação entre as áreas financeiras do varejo eletrônico e as metas a serem atingidas são apresentadas na Figura 21. Faturamento, rentabilidade e eficiência financeira são os indicadores que respondem aos objetivos estratégicos de vendas e de capital de giro.

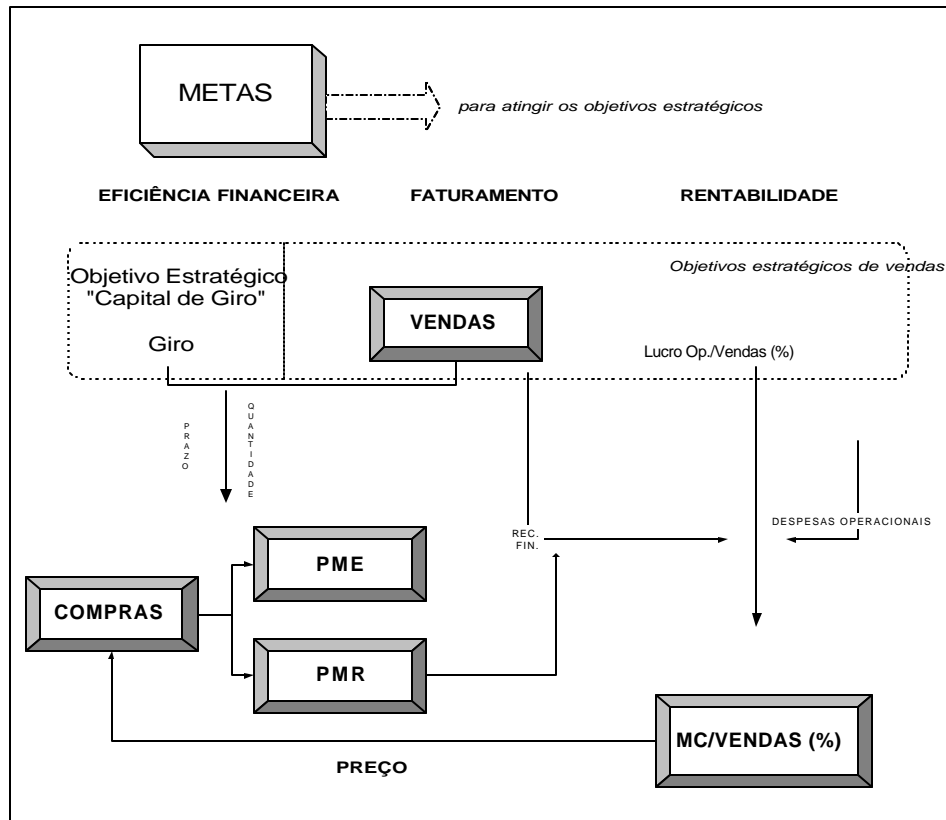


Figura 21 – Relação entre Metas e Administração Financeira

Fonte: Adaptado de Rodriguez e Luna (2003, p. 179)

Nesse estágio são observados fatores que influenciam na meta de vendas sobre o volume de capital de giro. Por exemplo, se o objetivo estratégico do varejista é aumentar as vendas, aqui é definido em quanto e como esse aumento afeta o capital de giro. A definição da origem das receitas, ou seja, a determinação do ciclo de conversão de caixa e como este deve ser instrumentalizado são requisitos a serem observados. Com base na meta de vendas são estabelecidas metas de compras e, conseqüentemente, o prazo médio de pagamento, o prazo médio de recebimentos e o volume de estoques. Enfim, esses são fatores a serem observados quando a meta-base é o volume de vendas.

Outro fator a ser observado é a influência da meta-base de vendas sobre a margem de contribuição, ou seja, a rentabilidade operacional do negócio. Nesse sentido, é importante ressaltar que uma determinada margem é definida pelo preço que foi pago pela mercadoria na compra, e isso é muito dependente de uma relação com os fornecedores.

A meta de compras é constituída de três componentes: preço de compra, média de compras e prazos concedidos para pagamentos das compras.

É importante ressaltar que as metas – vendas, compras e margem de contribuição – devem ser traduzidas para cada setor do varejo eletrônico, podendo chegar até o nível de cada produto, já que tanto as vendas como as margens são dependentes do tipo de produto e, conseqüentemente, das compras. O prazo médio de recebimento é estendido à loja como um todo, pois isso é uma política global do varejista, não necessitando ser desdobrado.

5.4.1 Das metas globais às específicas

As metas globais, na sua grande maioria, devem ser desdobradas em metas específicas. Isso faz que se entenda melhor o funcionamento da meta e que se perceba com mais eficiência o resultado da meta. Além disso, caso haja falhas, a facilidade de identificação do ponto crítico é evidenciada.

As metas específicas são definidas com base em dois critérios a serem observados: metas globais e características da seção. Como as metas globais são os objetivos do Pevf, e já foram definidas, estas são decompostas em metas para cada seção. As características dizem respeito ao tipo de produto, à oferta dos fornecedores, ao nível de estoque, à sazonalidade do produto, entre outras. Rodriguez e Luna (1993, p. 191) salientam que essa decomposição é dependente do autoconhecimento do negócio, ou seja, as metas são definidas conforme a experiência do varejista. Na verdade, aqui é onde as estratégias globais serão julgadas quanto à sua viabilidade. Caso se perceba que essas metas não poderão ser atingidas, este é o instante onde se pode reavaliar.

Nos subitens a seguir são descritos dois fatores de importância a serem observados, quando desmembradas as metas em submetas, que são a margem de contribuição e as compras, pois

estas, se tratados individualmente, têm uma maior eficiência dos investimentos quanto aos ganhos por produto, por exemplo.

5.4.1.1 Margem de contribuição

O processo de definição das metas de margem de contribuição para cada seção é segundo o critério de ponderação da margem de cada seção sobre o faturamento. Em outras palavras, com base em experiências passadas e em conhecimento do potencial de cada seção, o varejista determina o nível que cada seção pode absorver da margem de contribuição. A flexibilidade na determinação da margem de contribuição de cada seção é muito dependente da experiência do varejista, por isso, nesse processo, pode haver falhas. A margem de contribuição é decomposta em micrometas ou em metas individualizadas por produto. Isso faz que se tenha um controle maior do produto.

No entanto, quando há produtos em promoção, para que se mantenha a mesma margem de contribuição global, os demais produtos (os que não estão em promoção) deverão absorver essa diferença, ou seja, deve haver uma nova ponderação das margens.

Assim, a meta de vendas pode ser diluída em meta por seção e, mais especificamente, por produto: no entanto, elas devem ser analisadas em conjunto com a meta de margem de contribuição. É claro que as metas são individuais, mas quando analisadas devem ser somadas resultando na meta global, que pode ser a margem de contribuição, por exemplo.

5.4.1.2 Compras

Reafirmando o que já foi citado anteriormente, a meta de compras é constituída de três componentes: preço de compra, média das compras e os prazos concedidos para pagamento das compras. Através da determinação do volume de compras de cada produto e, conseqüentemente, para cada seção, são definidos o preço de venda e o prazo concedido para cada produto, elaborando-se, assim, a meta de compras.

5.5 Controle dos Objetivos

Depois de definidas e aplicadas as metas, há necessidade de se elaborar um controle. Com o intuito de avaliar se os objetivos foram alcançados, em uma análise comparativa é percebido, por exemplo, se as vendas e as margens de contribuição respectivas estão conforme o previsto. Caso isso não esteja ocorrendo, há necessidade de uma reavaliação levando em consideração a nova experiência ocorrida, ou seja, devemos descobrir por que a previsão não se concretizou.

Os controles do prazo médio de recebimentos – prazo médio de compras e prazo médio dos estoques – podem ser analisados através do ciclo de conversão de caixa (CCC) e mais delineados através do ciclo financeiro (CF), capítulo 4. O CF detalha o tipo de recebimentos, quais fornecedores têm maior influência sobre o ciclo financeiro e quais fornecedores podem ser contatados para uma futura renegociação dos pagamentos, entre outros fatores.

Ao observar o ciclo financeiro do varejista, percebe-se que temos uma ferramenta poderosa de controle: pode ser feito um *checklist* extensivo para cada componente que o afeta. Por exemplo, quando avaliada a área de vendas, verificam-se quais políticas estão sendo utilizadas nas vendas, quais sistemas de pagamento estão sendo utilizados, isto é, qual a capacidade de transformar estoques em dinheiro. Enfim, quanto maior o ciclo financeiro, maior a necessidade líquida de capital de giro.

5.6 Organização dos Fatores

A Figura 22, na página a seguir, apresenta um resumo dos fatores a serem observados pelos gerentes financeiros do varejo eletrônico com base na fixação de preços e margem de contribuição. É importante ressaltar que as estratégias são previamente definidas e os fatores aqui observados são do ponto de vista das vendas.

O primeiro fator a ser observado é a relação dos objetivos estratégicos com a gerência financeira, mais especificamente a influência das vendas com o resultado desejado. Essa relação resulta na definição dos macroobjetivos.

Após a definição dos macroobjetivos, são formalizados os planos gerenciais. Esses objetivam definir qual margem de contribuição é desejada, ou seja, qual rentabilidade esperasse desse plano, e como esses influenciam na eficiência financeira. A identificação dos fatores de gerenciamento do capital de giro, os quais possuem maior peso e contribuem para a economia e, como consequência, para a rentabilidade, é definida no plano gerencial.

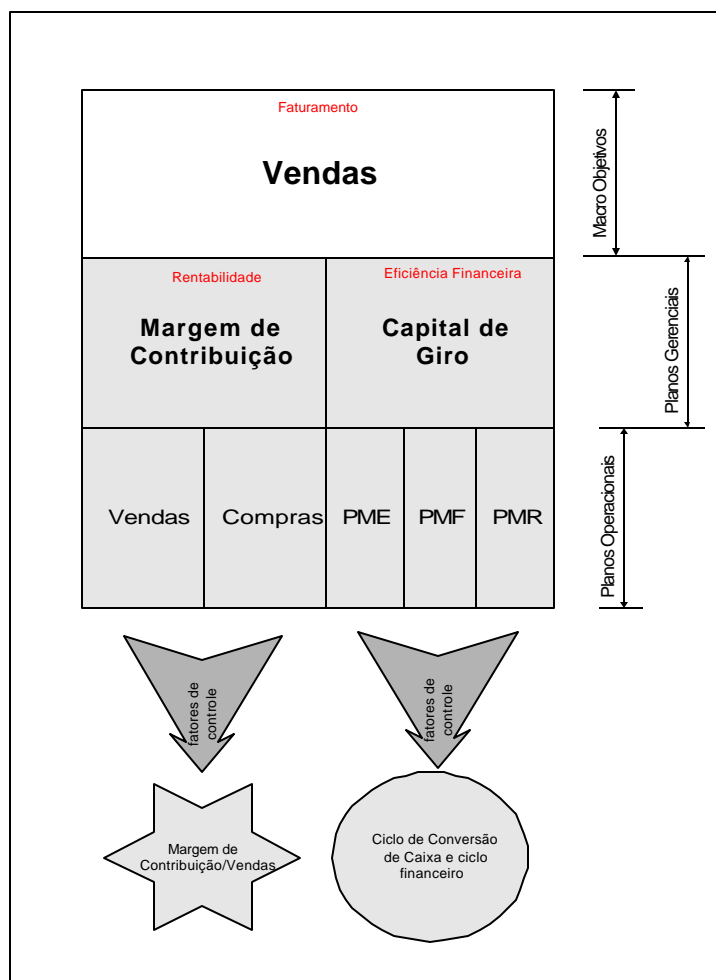


Figura 22 - Resumo dos Fatores a Serem Observados no Gerenciamento Financeiro do Varejo Eletrônico

E, por último, há os planos operacionais. Nesses, os resultados são apresentados, ou seja, aqui são controlados e definidos os resultados desejados. Por exemplo, se o prazo médio dos estoques aumentar, qual será o ciclo financeiro, que custos se elevarão e qual o percentual de aumento? Se as políticas com fornecedores forem alteradas e os prazos de pagamento forem diminuídos, como isso influencia no capital de giro e, conseqüentemente, na rentabilidade do

varejista? Esses são os fatores a serem observados e controlados para se ter uma gerência financeira eficiente quanto aos seus investimentos. A seguir é apresentado um cenário com o intuito de reforçar a importância do controle desses fatores para um varejista eletrônico.

5.7 Elaboração do Cenário

Por motivos de acesso às gerências administrativas dos varejistas eletrônicos, esta seção ficou limitada à descrição de um cenário fictício. No entanto, o correto é observar esses fatores tanto em empresas varejistas eletrônicas, que surgiram com o advento da Internet e que são conhecidas como “pontocom” (dotcom), como nas tradicionais que absorveram as tecnologias nas suas transações.

Como citado no item 5.1, o primeiro passo para o Pevaf é a contextualização do negócio, o qual é mostrado no próximo subitem.

5.7.1 Tipo de negócio

A empresa aqui descrita é identificada como Pontocom. Ela se constitui por um varejista que surgiu na década de 40 atuando no comércio de supermercados. No entanto, com o advento das tecnologias e objetivo de crescimento no mercado, seus gerentes decidiram entrar no varejo eletrônico, ou seja, adicionar ao seu formato de vendas mais uma forma de atender os clientes: o varejo eletrônico via Internet. Com a Internet, os gerentes perceberam que poderiam aumentar seu *mix* de produtos e entrar no mercado de livros, revistas, CDs e eletroeletrônicos.

Com esse adicional no atendimento aos clientes, a loja aumentou sua participação no comércio local em 20% nos últimos três anos. Quanto à política de preços, ela procura manter os preços competitivos e uma política de promoção “reativa” diante dos concorrentes. A Pontocom busca manter uma política de autofinanciamento, não-endividamento, dentro do possível, mesmo que isso modere o seu crescimento. Para isso, ela procura realizar promoções de preço em vez de vendas a prazo.

As vendas do ano anterior totalizaram US\$ 3.881.037,00 com um lucro operacional de 4,7% sobre as vendas brutas. No que diz respeito à média dos índices de rotação, o prazo médio de

pagamentos das compras, de estoques e recebimentos das vendas foi, respectivamente, de 51, 43 e 31 dias, trabalhando com um ciclo de conversão de caixa médio de 23 dias.

Conforme proposto no item 5.3 deste capítulo, na Figura 20, os fatores a serem observados no gerenciamento das vendas e capital de giro estão em três níveis. No primeiro são definidos os macroobjetivos; no segundo os planos gerenciais; e, no terceiro, os planos operacionais.

Partindo desses pressupostos, aumentar as vendas e diminuir os custos, conforme a Figura 23, descreve o resumo esquemático das estratégias de vendas e o capital de giro da Pontocom, ou seja, com base na organização dos macroobjetivos, são definidos os planos gerenciais e, em seguida, os planos operacionais.

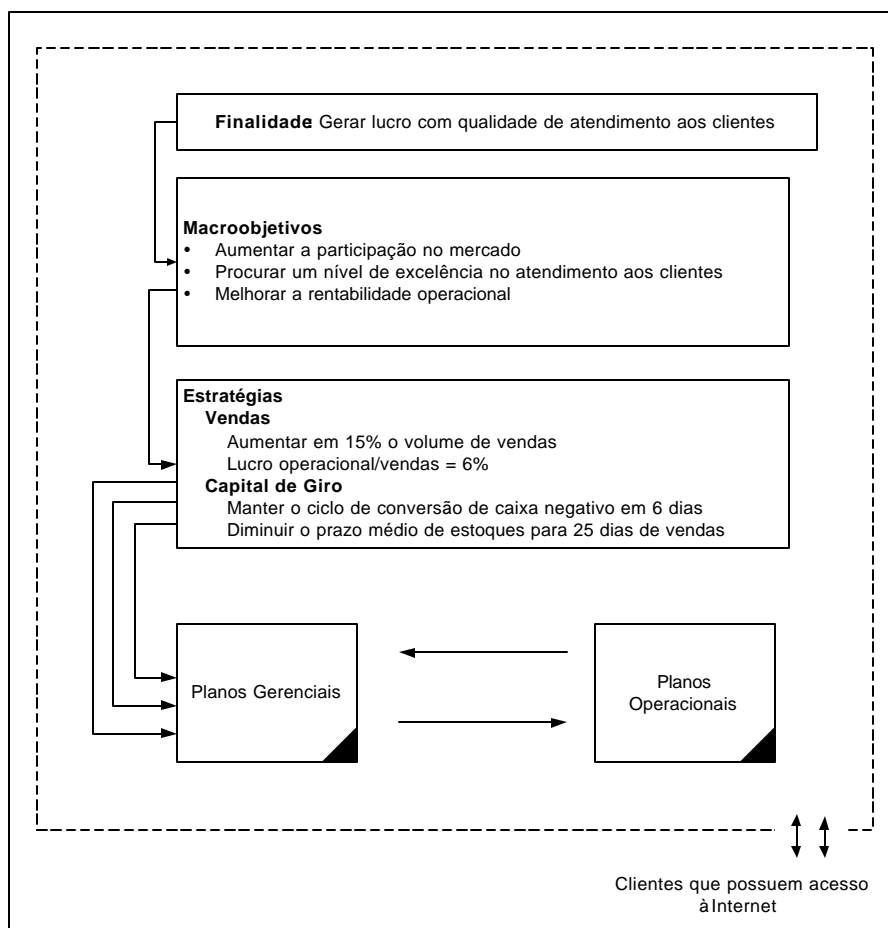


Figura 23 – Estratégias de Vendas e Capital de Giro Dentro do Contexto Geral do Planejamento – Pontocom

Fonte: Dados Fictícios

5.7.2 Planos gerenciais

Quanto aos planos gerenciais, devemos dar atenção a dois critérios: eficiência financeira e rentabilidade. Os planos gerenciais para a Pontocom são vendas e capital de giro.

Vendas (rentabilidade)

Aumentar em 15% as vendas se comparado com o ano anterior.

Obter um lucro operacional de 6%.

Capital de Giro

Trabalhar com fontes espontâneas de terceiros, em seis dias negativos do ciclo de conversão de caixa ($CCC = -6$), e CF igual a menos quatro dias das vendas ($CF = -4$).

Diminuir para 25 dias de vendas o prazo médio de estoques (PME).

5.7.3 Planos operacionais

As metas operacionais a serem atingidas no próximo período estão relacionadas a três objetivos: vendas, capital de giro e margem de contribuição, descritos a seguir.

Vendas

Atingir o volume de vendas no próximo período em US\$ 4.463.193,00, ou seja, crescimento médio de 15% se comparado com o período anterior.

Capital de Giro

Com o objetivo de diminuir o prazo médio dos estoques para 25 dias de vendas, o índice, CMV/Vendas, é estimado conforme média aritmética dos três últimos períodos.

PME = 25 dias.

CMV/Vendas = 61%.

5.7.3.1 Instrumentação dos objetivos sob a meta de giro

Através da meta de compras médias semanais, do preço de pagamento dessas compras e do prazo médio de recebimento das vendas, é possível instrumentar o giro do negócio. Com o estabelecimento da meta de vendas, define-se a meta de compras semanais. Esta limita o volume de investimentos em estoques e, conseqüentemente, ajuda a prevenir uma imobilização excessiva de capital.

Entre o início e o fim de uma semana, tem-se:

Estoque Final = Estoque Inicial + Compras – CMV (i) e

Estoque Médio = (Estoque Final + Estoque inicial)/2 (ii).

Substituindo o Estoque Final (Equação i no Estoque Final da Equação ii), tem-se a equação a seguir, relativa ao período de uma semana:

$$PME = 7x(\text{Est. Inicial}/\text{Vendas Brutas}) + (\text{Compras}/\text{Vendas Brutas})x\frac{1}{2} - (\text{CMV}/\text{Vendas Brutas})x\frac{1}{2}.$$

Logo,

$$(\text{Est. Inicial}/\text{Vendas Brutas}) + (\text{Compras}/\text{Vendas Brutas})x = 3,85.$$

Supondo que o estoque inicial e as vendas semanais sejam iguais, para que sejam alcançados os 25 dias de estoques, esse processo consiste em não comprar mais do que 570% dos recursos correspondentes às vendas previstas da semana.

Quanto à estratégia de ciclo de conversão de caixa, com menos de seis dias de vendas da Pontocom, esse ciclo é baseado nas políticas de giro adotadas pela empresa. Se mantida a política com os fornecedores e diminuindo o volume de estoques, fazendo que gire mais rápido, o varejista poderá aumentar em um dia o prazo médio de recebimento. Ou seja, com o volume de estoques passando para 25 dias de vendas e mantendo o prazo médio de

fornecedores em 51 dias, o ciclo operacional é de 57 dias, com um prazo médio de fornecedores de 51 dias.

5.7.3.2 Instrumentação dos objetivos da meta de margem de contribuição

A margem de contribuição é definida pela soma dos itens descritos a seguir. Esses dados são definidos conforme experiência do gerente financeiro; no entanto, aqui iremos defini-los conforme a média dos últimos três anos da empresa, já que é suposto que esses custos irão caindo conforme o tempo e não podem ser atribuídos sem se conhecer o negócio.

(+) Despesas Operacionais não Financeiras/Vendas Brutas

(+) Despesas Líquidas Financeiras/Vendas Brutas

(+) Lucro Operacional/Vendas Brutas

= Margem de Contribuição/Vendas Brutas

Margem de Contribuição/Vendas Brutas = 16,5% + 4% + 6% = 26,5%

Considerando-se um custo variável como sendo a soma do Custo da Mercadoria Vendida (CMV) e os impostos no faturamento (I), o preço de venda, sem considerar os prazos, será:

Margem Bruta – (CMV + I) = Margem de contribuição.

Logo,

$CMV = 1 - (I/Vendas\ Brutas) - MC (\%)$.

Considerando-se $(I/Vendas\ Brutas) = 15\%$,

tem-se: $CMV/Vendas\ Brutas = 58,5\%$.

É importante ressaltar que a aplicabilidade de uma margem é definida pelo preço que foi pago pela mercadoria na compra e pelo preço na venda. No caso do varejo, o preço de venda é uma

variável externa, e atingir uma meta de margem de contribuição depende, principalmente, de uma boa compra.

5.7.4 Controle dos objetivos

Uma vez definidas as metas, é necessário o monitoramento das ações a serem alcançadas. No caso das vendas e das margens de contribuição, o controle é feito a partir das vendas efetivadas.

Para atingir o ciclo de conversão de caixa com seis dias negativos, devemos considerar a integração entre os diversos prazos. Com a expressão a seguir podemos controlar melhor os objetivos:

$$PME + PMR - PMF < -6.$$

Expressando em dias de vendas \times (1/Vendas diárias), temos:

$$\text{Fornecedores} > \text{Estoques} + \text{Contas a Receber} + 6 \times \text{Vendas diárias}.$$

Quanto aos prazos médios de compras, recebimentos e volume de estoques, a análise mais precisa pode ser observada na decomposição do CF (Tabela 2, na próxima página), pela qual, a partir das metas, foram definidos os indicadores, que podem ser comparados.

Analisando a conta estoques do ciclo financeiro, pode ser observado que os investimentos em estoques, em dias de vendas, correspondem a 15 dias. Desmembrado o CF, temos 25 dias de prazo médio dos estoques, com uma composição de 61% em custos.

Avaliando os fornecedores, percebe-se que o crédito de fornecedores – de 51 dias de vendas – é resultado de uma política de compras com um prazo médio de nove dias, e uma relação de compras/vendas brutas igual a 570%.

De acordo com o exposto acima, a Pontocom tem quatro metas a serem atingidas: aumentar o volume de vendas em 15%, aumentar o índice do Lucro Operacional/Vendas em 6%, tornar o ciclo de conversão de caixa negativo em seis dias e diminuir o prazo médio de estoques. No entanto é aconselhado que se faça diariamente, o controle desses processos, para que, caso

alguma dessas metas não seja atingida, as estratégias de planejamento financeiro não apresentem resultados positivos.

Tabela 2 – Decomposição do Ciclo Financeiro – Pontocom

	Período atual*
Ciclo Financeiro	(4)
Prazo Médio dos Estoques (Estoques/CMV)x360	25
Composição do Custo (CMV/Vendas Brutas)	61%
Estoques em dias de Vendas	15
Prazo Médio de Recebimento (Duplicatas a Receber/Vendas Brutas)x360	5
Percentual de Vendas Realizadas a Prazo (Vendas a Prazo/Vendas Brutas)	7,5%
Recebimentos em dias de Venda	32
Prazo Médio de Compras (Fornecedores/Compras)x360	9
Percentual das Compras (Compras/Vendas Brutas)	570%
Fornecedores em dias de Venda	51

Fonte: Dados fictícios

5.8 Considerações Finais

Considera-se que a Internet é uma atividade adicional no processo de transação com clientes para o varejo tradicional, tornando-se um modelo híbrido de negócio. Para um aumento na participação do mercado, o varejista necessita, primeiramente, de um planejamento estratégico financeiro. Este irá direcionar o varejista nas suas ações. Mesmo que o varejista tenha surgido com o advento das tecnologias e seja completamente pontocom, ele necessitará conhecer fatores que requererem a maior atenção nas gerências para que essas sejam eficientes nas suas respostas. Segundo Boyer (2001, p. 47), é clara a expectativa do mercado com relação aos negócios eletrônicos, já que a grande surpresa de investimentos nesse tipo de negócio é o desafio da lógica financeira.

* Valor projetados conforme Pevf.

O modelo de visão estratégica do varejo eletrônico (Figura 19) proposto aqui objetivou a contextualização do varejista eletrônico. E, na cadeia de valor, a identificação das atividades que sofrem influência das tecnologias, principalmente a área financeira, que consegue medir o desempenho de cada área com a mesma medida, pode contribuir para que os gerentes possam tomar medidas mais ágeis e eficientes nas suas respostas, integrando cada vez mais as gerências. Nesse caso, a gerência financeira do varejo eletrônico tem um valor a mais, se comparado como a gerência financeira do varejo tradicional, pois, além de poder estar integrada com as demais em tempo real, poderá dar respostas rápidas e flexíveis as outras.

Partindo do princípio de que a maioria dos investimentos do varejo está em estoques, contas a receber e fornecedores, através do modelo descrito no quadro-resumo de fatores a serem observados no gerenciamento do capital de giro do varejo eletrônico (Figura 22), foi apresentado como um varejista que utiliza de tecnologias nas transações – varejo eletrônico – pode controlar esse processo.

A análise financeira de balanços fiscais apresentados no item 4.5.2 – Descrição multicaso – contribuiu para o desenvolvimento dos fatores aqui descritos; no entanto, uma análise real sob a ótica gerencial contribuirá para a comprovação desses. Além disso, a impossibilidade de acesso ao varejo eletrônico limitou-se a apresentar um cenário de aplicação dos fatores, o que não impede o uso destes para controle.

Um ponto a ser salientado quanto à gerência do capital de giro é a restrição do tempo às soluções adequadas e flexíveis, onde os objetivos múltiplos e as incertezas estão sempre presentes, como, por exemplo, o objetivo das vendas, o giro do negócio e o prazo médio de recebimentos. Rodriguez e Luna (1983, p. 211) citam que essas restrições levaram a colocar sérias limitações aos modelos matemáticos desenvolvidos, embora alguns tratem de incorporar a hierarquização de objetivos, a ponderação entre risco e retorno, os níveis de liquidez mínimo e desejado. Para esses autores, as decisões na área de capital de giro formam parte de um processo contínuo e, se os ambientes tanto internos como externos, que são os que definem as estratégias, forem estáveis, é seguido o processo decisório incremental. Caso contrário, as decisões seguintes terão baixa relação com as anteriores.

A construção de cenários poderá diminuir as incertezas devidas à complexidade das relações. A suposição de cenários, os quais estão caracterizados pela suposição de ocorrência dos

eventos, e uma análise de sensibilidade podem contribuir para que o gerente financeiro eletrônico seja eficiente nos resultados. Assim, a análise de cenários, além de avaliar os riscos envolvidos na tomada de decisão, ordena as alternativas.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSÕES

6.1 Avaliação dos Resultados

O desenvolvimento desta tese de doutorado culminou com alguns importantes resultados para o varejo eletrônico: a tipologia; a identificação dos passos para o desenvolvimento de estratégias; a definição do modelo de planejamento estratégico; a identificação dos fatores de controle gerencial financeiro de curto prazo; e um guia de controle para o gerenciamento do capital de giro sob a ótica das vendas.

Em geral, estudos sobre varejo eletrônico têm sido apresentados com foco no: o marketing e o uso das tecnologias. O modelo de planejamento estratégico financeiro para o varejo eletrônico inclui o processo produtivo do varejo eletrônico.

A Internet, como uma ferramenta aliada do processo produtivo do varejo, tem agilizado a eficiência da cadeia de valor, fazendo que haja mudanças nos processos, e essas alterações têm contribuído para que os gerentes reformulem suas estratégias e utilizem ferramentas financeiras.

Contudo, até o momento, o referencial teórico não apresenta ferramentas que possam medir a contribuição que as tecnologias trouxeram às atividades operacionais do varejo, a saber: controle de estoques, período de pagamentos a fornecedores, prazo médio de estoques, margem de contribuição. A elaboração do Pevf proposto é uma ferramenta que, além de integrar as atividades operacionais do varejo eletrônico, apresenta um planejamento com visão sistêmica da cadeia de valor e serve como indicador das contribuições das tecnologias ao setor, se utilizadas com esse intuito.

As variáveis de controle acima citadas foram sugeridas, todavia nada nos garante que sejam únicas e definitivas, pois fatores externos como políticas governamentais bem como as especializações dos processos, à medida que vão se alterando e modificando novos indicadores, são requeridos.

6.2 Contribuições do Trabalho

Dentro do escopo desta tese e dos resultados descritos anteriormente, pode-se identificar contribuições de duas naturezas: a primeira de caráter exclusivamente informativo, envolvendo pesquisa bibliográfica, aprofundamento de conhecimento e elaboração de texto explicativo sobre comércio eletrônico, varejo e administração do capital de giro; e a segunda de caráter inovador, englobando as especificidades do varejo com administração financeira e comércio eletrônico, surgindo, então, a visão estratégica do planejamento financeiro no varejo eletrônico.

Em relação à contribuição de caráter informativo, na parte inicial do texto que compõe esta tese de doutorado, nos capítulos 2, 3 e 4, apresentam-se:

- ✓ aspectos conceituais, características, contribuições, aplicações e o gerente do comércio eletrônico;
- ✓ a visão do varejo como um canal de marketing, surgindo os formatos de varejo, o modelo de varejo eletrônico e o ciclo de vida do varejo;
- ✓ a gestão do capital de giro em uma abordagem clássica, dinâmica e sob a ótica do lucro estratégico, sugerido para o setor varejista; e
- ✓ levantamento bibliográfico das áreas estudadas até o momento sobre varejo eletrônico.

No que diz respeito ao aspecto inovador da tese, são definidos fatores que contribuem para o gerenciamento eficiente do varejo eletrônico sob a ótica financeira, descrita ao final do capítulo 4 e ao longo do capítulo 5, que trazem as seguintes contribuições:

- ✓ o item 4.5 descreve a administração financeira do varejo tradicional e eletrônico bem como as diferenças e semelhanças quanto aos valores das contas do Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultados do varejo tradicional e eletrônico. No entanto, as pesquisas descritas indicam a necessidade de ferramentas mais precisas para o varejo eletrônico;

- ✓ os passos a serem seguidos para a formulação de estratégias de comércio eletrônico;
- ✓ a visão estratégica do varejo eletrônico, situando quais são as principais gerências do varejista eletrônico e como as atividades dessas gerências são integradas sob a ótica financeira;
- ✓ a apresentação do modelo de planejamento estratégico financeiro do varejo eletrônico;
e
- ✓ os fatores a serem observados quanto à gerência financeira do varejo eletrônico, sob a ótica das vendas e das margens de contribuição.

Vale ressaltar que na literatura é possível encontrar tanto publicações a respeito das tecnologias usadas no comércio eletrônico e, mais especificamente, no varejo eletrônico, quanto as contribuições que elas trazem ao varejo como um canal de marketing. Também são apresentados estudos sobre o impacto das tecnologias no varejo eletrônico, mostrando quais atividades estão se alterando.

No caso específico da administração do capital de giro sobre o processo do negócio, tema desta tese, não foram encontradas referências bibliográficas sobre fatores a serem observados para uma gerência financeira eficiente. Portanto, a contribuição desta tese é relevante ao propor procedimentos de controle, já que os maiores investimentos de um varejista estão nas contas estoques, contas a receber e fornecedores.

Ainda existem dúvidas se as práticas tradicionais de gerência do capital de giro utilizadas pelo varejo tradicional poderão ser utilizadas pelo varejo eletrônico, visto que o próprio papel do profissional – gerente eletrônico – alterou-se (capítulo 2). Contudo, desde que essas práticas sejam adaptadas, não se pode negar a utilização delas. No subitem 4.5.2, Descrição multicaso, ficaram evidentes as diferenças nas contas que movimentam o capital de giro dos varejos tradicional e eletrônico.

6.3 Trabalhos Futuros

Os trabalhos desenvolvidos dentro do contexto desta tese, em particular os fatores a serem observados pelos gerentes financeiros eletrônicos, devem oferecer subsídios ao desenvolvimento de outros estudos para a gerência financeira do varejo eletrônico.

Uma análise do valor agregado na visão do cliente é ponto relevante para o sucesso do varejo eletrônico. A identificação das contribuições que as tecnologias estão trazendo para o cliente e, conseqüentemente, para o varejista servirá de base para determinar o ciclo de vida do varejo eletrônico.

Nesse caso, seria apropriado fazer um levantamento dos varejistas do estado de Santa Catarina, por exemplo, que utilizam o varejo eletrônico como mais um canal de venda. Verificar qual impacto, perante a visão dos clientes, esse tipo de comércio trouxe no processo de comercialização. Trata-se de estudos que poderão contribuir para definir com maior precisão as mudanças que a Internet trouxe ao setor, principalmente para determinar quais funções têm maior peso nesse novo processo de comercialização.

No que tange aos custos do processo varejista, esses são fatores importantes para a mensuração de um volume eficiente de capital de giro. Um comparativo do sistema de custeio baseado nas atividades para os dois formatos de varejo eletrônico – o tradicional que absorveu tecnologias e o pontocom – é importante para mostrar as diferenças nas gerências. A definição de um sistema de custeio gerencial/contábil que permita medir os investimentos está prevista dentro das atividades do Laboratório de Sistemas de Apoio a Decisão (LabSad) do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas (EPS).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS. **Associação brasileira de supermercados.** Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/>>. Acesso em: 28 set. 2002.

ABRASNET. Maiores empresas por faturamento bruto - Ranking Abras 2001. **ABRAS.** Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.Br/ranking/index.htm>>. Acesso em: 8 jul. 2001.

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico:** modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. São Paulo: Atlas, 2000a.

ALBERTIN, A. L. A evolução do comércio no mercado brasileiro. In: ENANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais...** [CD-ROM] Florianópolis: 2000b.

ALBERTIN, A. L. O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro. **RAE,** São Paulo, v. 40, n. 4, p. 94-102, out./dez. 2000.

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico:** situação atual e tendências. Projeto de pesquisa desenvolvido com o apoio do Núcleo de Pesquisa e Publicações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: EAESP/FGV, 2000c.

ALBERTIN, A. L., MARQUES, E. V. Os aspectos e contribuições do comércio eletrônico para o setor de varejo. In: ENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu - PR. **Anais...** [CD-ROM] Foz do Iguaçu, PR, 1999.

ALBERTIN, A. L. Aspectos e contribuições do comércio eletrônico no mercado brasileiro. In: ENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu - PR. **Anais...** [CD-ROM] Foz do Iguaçu, PR, 1999.

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico:** um estudo do setor bancário. 1997. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, FEA/USP, São Paulo, 1997.

ALBERTIN, A. L. Os aspectos e contribuições do comércio eletrônico para o setor de varejo. In: ENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu - PR. **Anais...** [CD-ROM] Foz do Iguaçu, PR, 1999.

ALEXANDRINI, F. **Perfil empresarial na prática do e-commerce**: comercialização eletrônica. 2000. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ANÁLISE DE CONJUNTURA. Elementos Métodos Consultoria. Brasília: Sebrae, v. 5, n. 18, mar. 1999.

ARCELUS, F. J.; SPRINIVASAN, G. Interacting working capital decisions. **The Engineering Economist**, v. 39, n. 1, p. 1-14, 1993.

BOYER, K. K. E-operations: a guide to streamlining with the internet. **Business Horizons**, p. 47-20, Jan./Feb. 2001.

BEGIN, L.; TCHOKOGUÉ, A.; BOISVERT, H. **Stratagy deployment of e-commerce**. IQ the communicatores collection. Quebec: Isabelle Quentin éditeur, 2001. 154p.

BERMAN, B., EVANS, J. R. **Retail management**: a strategic approach. Upper Saddle river: prentice hall, 1998.

BICKERS, C. The old economy figths back. **Far Eastern Economic Review**, v. 163, issue 48, p. 66, Hong Kong, 30 Nov. 2000.

BLOCH, M.; PIGNEUR, Y.; SEGEV, A. **On the road os eletronic commerce**: a business value frawork, gaing competitive advantage and some research issue. Lausanne: Intitut D' Informatique et Organisation, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, 1996.

BODIE, Z.; MERTON R. C. **Finanças**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

BOISVERT, Hugues. O impacto da internet sobre os processos de negócios. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL, Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina. Florianópolis, 16 out. 2002.

BOYER, K. K. E-operations: a guide to streamlining with the internet. **Business Horizonts**, p. 47-54, Jan./Feb. 2001.

- BRAGA, Roberto. **Análise avançada do capital de giro**. São Paulo: FEA/USP, n. 3, set. 1991. (Cadernos de Estudos FIPECAFI).
- BRAZIL, H. V. **Gestão financeira das empresas**: um modelo dinâmico. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- BRITO JÚNIOR, J. G. A. **A inserção das grandes redes de supermercados da grande São Paulo na economia digital**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC, São Paulo, 2000.
- BROWN, Stabley A. **Customer relationship management**: a strategic imperative in the world of e-business. Canada: John Wiley & Sons Canada, 2000. 345 p.
- BURNS, S. How companies use the internet. **Far Eastern Economic Review**, v. 163, issue 48, p. 56-62, Hong Kong, 30 nov. 2000.
- CALLAGHAN, Denis. E-tailers hit goals. **EWEEK**, v. 18. issue 1, p. 11-12, Section: News & Analysis, 01 jan. 2001.
- CAMERON, D. **Eletronic Commerce**: the new business platform of the internet. Charleston: Computer Tecnology Research Corp., 1997.
- CARDOSO, Douglas. Correlacionando o beta do modelo capm - capital asset pricing model - com as variáveis do modelo fleuriet: uma análise da siderúrgica belgo mineira. In: ENANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais...** [CD-ROM] Florianópolis, 2000.
- CHEN, S., LETENEY, F. Get real! Managing the next stage of internet retail. **European Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 519-528, 2000.
- CMA. Dês comptables em management Accrédités du Quebec. **L' impact de l'utilisation d'internet sur les proessus d' affaires**. Quebec, 10 Oct. 2002.
- COSTA, Eduardo da. Global e-commerce strategies for small businesses. Cambridge, MA: MIT, 2001.

- COSTA, Newton C. A. Jr.; SAURIN, Valter. Modelos de administração de empresas. **RAE**, São Paulo, v. 34, n. 2 (encarte), p. 3-15, mar./abr. 1994.
- CRISTIANO, A. C.; DACOL, S. O gerenciamento financeiro do estoque: Comparativo entre comércio eletrônico (Americianas.com S/A) e comércio tradicional (lojas Americanas S/A). In: ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais...** [CD-ROM] Salvador, 2002.
- CRISTIANO, Altemar Carlos. **O comércio eletrônico e o gerenciamento financeiro**: o caso das lojas Americanas S/A e Americanas.com S/A. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- DECHOW, P. M. Accounting earnings and cash flows as measures of firm performance: The role of accounting accruals. **Journal of Accounting and Economics**, v. 18, p. 3-42, 1994.
- DEMERS, M. E. B2B to hit \$ 6 trillion by 2005. **Electronic News**, v. 46, issue 27, p. 2, 1/5 p. 3 Jul. 2000.
- DIRK, V. P.; LEUNIS, J. Consumer Acceptance of the internet as a channel on distribution. **Journal of Business Research**, New York, p. 249-256, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUNNE, P.; LUSCH, R. F. **Retailing**. 3. ed. Hinsdale: Dryden Press, 1999.
- ECONOMÁTICA. Data & Software for Investment Analysis. Versão 2002, março 14.
- ENERS, A.; JELASSI, T. The converging business models of internet and bricks-and-mortar retailers. **European Management Journal**, v. 18, n. 5, p 542-550, 2000.
- EWEEK. E-tailers hit goals. **EWeek**. Section News & Analysis. 01 Jan. 2001 - 01 Ago. 2001, v. 18. issue 1.

EXAME NEGÓCIOS. Abrindo o jogo. **Exame Negócios**. Seção mundo digital. Disponível em: <http://www.uol.com.br/negociosexame/news/news1502_7.html>. Acesso em: 15 fev. 2001.

EXAME NEGÓCIOS. Um a um. **Exame Negócios**. Seção mundo digital. Disponível em: <http://www.uol.com.br/negociosexame/news/news1602_2.html>. Acesso em: 16 fev. 2001.

EXAME NEWS. Papel virtual. **Exame News**, janeiro 2001. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/exame/>>. Acesso em: 20 jan. 2001.

FEREIRA, P. T. F.; MARIANO, S. R. H. Estratégia competitiva no mundo virtual: o caso americanas.com. In: ENANPAD, 2001, Campinas. **Anais...** [CD-ROM] Campinas, 2001.

FERREIRA, Roberto Filho. **Um modelo para programação e acompanhamento do capital circulante das empresas industriais**. 1979. Dissertação de mestrado (Mestre em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1979.

FLEURY, A. L. Dinâmicas organizacionais em mercados eletrônicos. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **A dinâmica financeira das empresas brasileira: um novo modelo de análise, orçamento e planejamento financeiro**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1978.

FLEURY, P. F.; HIJJAR, M. F. O varejo virtual emperra na logística. **Intermanagers**, Set. 2000.

FORBES. B2B-speak, Anyone? **Forbes**, v. 166, issue 2, p 157, 1 p, 1 c, 17 Jul. 2000.

FORGIONI, Paula A. Apontamentos sobre aspectos jurídicos do e-commerce. **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 70-83, out./dez. 2000.

FORTUNE. Big help for the little guy. **Fortune**, v. 142, issue 12, p. 208-210, New York, Winter, 2001.

FRANCIS, A. H., KOLLER, T. M., REIDEL, G. A. Como avaliar as ponto.com. **HSM Management**, ano 4. n. 22, set./out. 2000.

FREITAS, A. M. **O comércio eletrônico e o incremento das exportações de minas gerais**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

FREITAS, H. M. R. de et al. Observando a prática de negócios na internet: os casos do submarino.com e lokau.com. In: ENANPAD, 2001, Campinas. **Anais...** [CD-ROM] Campinas: 2001.

GASCOYNE, R.; OZUCUBUKU, K. Coporate internet planning guide. New York: Van Reinold, 1997.

GERAINT, J. Brave new e-world. **Supply management**, p. s 21 - s 22, London, 21 sep. 2000.

GIGA. Pratical lessons from e-business strategy planning. **GIGA information Group**, USA, p. 1-16, 2000.

GROK. The retail issue. **Grok special reports on the internet economy**. Disponível em: <<http://www.gigaweb.com>>. Acesso em: 10 nov. 2000.

GITMAN, J Laurence. **Princípios da administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Habra, 1987.

GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A. Strategic Innovation: A conceptual road map. **Business Horizons**, p. 3-12, Jul./Aug. 2001.

GREWAL, D.; IYER, G. R.; LEVY, M. Internet retailing: enablers, limiters and market consequences. **Journal of Business Research**, n. 5743, p. 1-11, 2002.

GROPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

GULATY, R.; GARINO, J. Cimentando tijolos com cliques. **HSM Management**, ano 4, n. 23, nov./dez. 2000.

GUNASEKARAN, A.; MARRI, H. B.; MCGAUGHEY, R. E.; NEBHWANI, M. D. E-commerce and its impact on operations management. **International Journal Production economics**, n. 75, p. 185-197, 2002.

HAVARD BUSINESS REVIEW. The nest B2B boom. **Havard Business Review**, v. 78, issue 4, p. 93, 1 graph, 3c., Jul./Aug. 2000.

HODGETTS, R. M.; LUTHANS, F.; SLOCUM, J. W. Jr. Abaixo o convencional. **HSM Management**, ano 4, n. 22, Set./Oct. 2000.

HSM MANAGEMENT. A economia interconectada. **HSM Management**, ed. especial, mar. e abr. 2000.

HSM MANAGEMENT. A nova era da estratégia. **HSM Management**, ed. especial, mar e abr. 2000.

HSM MANAGEMENT. Seis erros graves. **HSM Management**, a 4, n. 24, 44-48, 24 Jan./Feb. 2001.

IBGE. **Cadastro central de empresas 1999**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 19 ago. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Catálogo do IBGE**. Primeiro Fascículo. Anual, 1996.

INTERMANAGERS. Amélia é que é o site de verdade. **Intermanagers**. Seção Artigos. Disponível em: <http://www.intermanager.com.br/prod.../HSMP_NOTES.DETAILNOTE?p_artId=1246>. Acesso em: 23 jul. 2000.

INTERMANAGERS. E-Commerce vs E-Business: confusões perigo. **Intermanagers**.
Seção Infoeconomia. Disponível em: <http://www.inter.../HSMP-NOTES.DETAILNOTE?p_session=174952603&p_artId=1205>. Acesso em: 15 jun. 2000.

JAP, S. D., MANOLIS, C., WEITZ, B. A. Relationship quality and buyer-seller interactions in channels of distribution. **Journal of business research**, n. 46, p. 303-313, 1999.

KALAKOTA, R., WHINSTON, A. **Frontiers of electronic commerce**. New York: Addison-Wesley, 1996.

KALAKOTA, R. Next generation B2B solutions: the revolution's winners. **Supply Chain Management Review**, p. 14-79, Jul./Aug. 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, S.; SAWHNEY, M. E-hubs: os novos mercados interempresariais. **HS Management**, São Paulo, v. 4, n. 23, p. 111- 116, nov./dez. 2000.

KORETZ, Gene. E-commerce: the buyers wins. **Business Week**, New York, Industrial/techonology edition. 8 jan. 2001.

KRUGTEN, P., HOOGENBOOM, M. B2C Security - best just secure enough. **Computers & Security**, issue 19, 348-356, 2000.

LARSEN, T. S. KOTZAB, H., GRIEGER, M. Electronic reverse auctions Promises, risks and conditions for sucess. **Industrial marketing management**, p.1-8, 2002.

LEVY, M., GREWAL, D. Guest editor's overview of the issue: supply chain management in a networked economy. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 4, p. 415-429, 2000.

LEVY, M., WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEWIS, R., COCKRILL, A. Going global - remaining local: the impact of e-commerce on small retail firm in Wales. **International Journal of Information Management**, n. 22, p. 195-209, 2002.

LÖBLER, M. L., MADRUGA, L. R. R. G., PEDROZO, S. P. A realidade e as promessas do comércio eletrônico: entendendo os consumidor final. In: ENEGEP, 2001, Salvador. **Anais...** [CD-ROM] Salvador: 2001.

LUNA, Paulo de Tarso Mendes. **Sistemas de apoio a decisão**: uma aplicação na administração do capital de giro sob inflação. 1991. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1991.

MACLAUGHLIN, M.; O' NEILL, S. The winners in B2B commerce. **Kiplinger's Personal Finance Magazine**, v. 54, issue 9, Sep. 2000.

MAEMURA, K. S. **Comércio eletrônico: uma análise dos agentes intermediários no varejo virtual**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de empresas de São Paulo, FEA/USP, São Paulo, 1998.

MARQUEZ, José Augusto V. da Costa e BRAGA, Roberto. Análise dinâmica do capital de giro: O modelo fleuriet. **ERA**, São Paulo, EAESP/FGV, v. 35, n. 3, p. 49-63, maio/jun. 1995.

MARTIN, Janes. **A grande transição**. São Paulo: Futura, 1996.

MARTINS, E., ASSAF NETO, A. **Administração financeira**: as finanças das empresas sob condições inflacionárias. São Paulo: Atlas, 1986.

MAUTONE, S. Empresas do mundo real no b2b. **Economia Digital**, São Paulo, n. 1, p. 46-49, jul. 2000.

MCT. Internet comercial: conceitos, estatísticas e aspectos legais. **Ministério da Ciência e Tecnologia** - Secretaria de Política de Informática. Abril. 2001. disponível em: <<http://www.mct.gov.br>>. Acesso em mai. 2001.

MICHAEL, Levy; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MICROSOFT PRESS. Dicionário de informática inglês-português e português-inglês. **MICROFT PRESS**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NAGAI, E. W. T.; WAT, F. K. T. A literature review and classification of electronic commerce research. **Information & Management**, n. 39, p. 415-429, 2002.

NATEL, J. From retail to e-retail: major challenges for Canadian enterprises. **INSTITUTE LEADERSHIP**. Montreal. Disponível em: <http://www.institut.qc.ca/english/articles/leader_june2000_en.html>. Acesso em: 8 jun 2000.

NEIDORF, J.; NEIDORF, R. **E-merchant: retail strategies for e-commerce**. New Jersey: Addison-Wesley, 2001. 276 p.

NOBREGA, Clemente. Porque eu aposto na Amazon.com. **Intermanagers**. Seção Artigos. Disponível em: <http://www.intermanager.com.br/prod/HSMP_NOTES.DETAILNOTE?p_artId=1237>. Acesso em: jul. 2000.

NOGUEIRA, A. R. R.; SOARES, C. M.; PORTELA, L. M. Q. A definição dos negócios em comércio eletrônico e a questão das funcionalidades de navegação: um estudo em sites brasileiros. In: ENANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais...** [CD-ROM] Florianópolis: 2000.

NORTON, Jim. The relevance of e-commerce to UK business development and survival a changing business environment. **Computing & Control Engineering Journal**. Especial Feature E-Commerce, June 2000.

OLINQUEVITH, José Leônidas; FILHO, Armando de Santi. Análise de Balanços para controle gerencial: enfoque sobre o fluxo de recursos e previsão de rentabilidade. São Paulo: Atlas, 1987.

PARENTE, Juracy. Área de influência: um estudo no varejo de supermercados. **RAE**, v. 41, n. 2, p. 46-53, São Paulo, abr./jun. 2001.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: questão e estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARK, Robert; CAMPBELL, Andrew. E-commerce in financial services: an e-agenda for the corporate parent. **European Management Journal**, London, v. 19, n. 4, p. 417-423, Aug. 2001.

- PATTON, S. The ABCs of B2C. **CIO.COM Magazine**. The e-business research center. Disponível em: <<http://www.cio.com/research/ec/edit/b2ccabc.html>>. Acesso em: 27 ago. 2001.
- POON, S.; SWATMAN, P. M. C. An exploratory study of small business internet commerce issues. **Information and Management**, 35, p. 9-18, 1999.
- PORTO, Roseli Morena. Internet e o varejo virtual. In: Parente, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 388p. p. 41-50.
- RAMOS, Fábio. O lado pontocom das lojas Americanas. **Computer World**, ano VIII, n. 317, p. 6-7, 10 abr. 2000.
- RAO, B. P. Improving retail effectiveness through technology: a survey of analytical tools for physical and online retailers. **Technology in Society**, n. 22, p. 111-122, 2000.
- RAYPORT, J. F.; SVIOKLA, J. J. **Managing in the market space**. Harvard Business Review, p. 141-150, Nov./Dec. 1994.
- RODRIGUEZ, Alejandro M. Artificial Intelligence Techniques for Modeling Financial Analysis. 1996. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.
- RODRIGUEZ, Alejandro M.; LUNA, Paulo de Tarso M. **Capital de giro: um enfoque empresarial**. Material não publicado, 1993.
- ROSSETTI, J. P. **Introdução à economia**. 18. ed. São Paulo: Atlas 2000.
- SAAB, W. G. et al. **E-Business: o uso corporativo da Internet**. Jun. 2000.
- SALOMOM, D. V. **Como fazer uma monografia**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- SATO, G.; BESSA, A. A. Jr. The Brazilian food retail market: concentration by merges and acquisitions. **IEA**. Disponível em: <<ftp://ftp.sp.gov.br/ftpica/paper0816.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2001.

SLYWOTZKY, A. J. Perspectives - The future of commerce. **Harvard Business Review** Jan./Feb. 2000.

SMELTZER, Larry R. CARR, Amelia S. Electronic reverse auctions Promises, risks and conditions for success. **Industrial marketing management**, p. 1-8, 2002.

SONDAGEM BALCÃO. A voz e a vez dos pequenos empresários: financiamento e preços. Brasília: **Sebrae**, v. 6, n. 5, 1997.

SOUZA, A. F. et al. Gestão do capital de giro. Caderno de pesquisas em administração, v. 1, n. 3, 2. sem 1996.

SOUZA, A. F., MENEZES, E. J. C. Estratégia, crescimento e a administração do capital de giro. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 2, n. 5, 2. sem 1997.

STEIL, A. V., PACHECO, R. C. S., BARCIA, R. M. The real interface of virtual stores. In: ENEGEP, 2001, Salvador. **Anais...** [CD-ROM] Salvador: 2001.

THE ECONOMIST. E-management. **The Economist**, 11 Nov. 2000a.

THE ECONOMIST. Survey government and the internet. **The Economist**, 10 Sep 2000c.

THE ECONOMIST. The economist: a survey of electronic commerce. **The Economist**, v. 343, n. 8016, 10 May 1997.

THE ECONOMIST. The new economy. **The Economist**, 10 Sep. 2000b.

THE STANDARD. B2C e-commerce internet sales gets second wind. **The Standard**. Seção case studies. Disponível em: http://www.thestandard.com/research/store/report_display/0,1202,1180,00.html. Acesso em: 9 fev. 2001.

THE STANDARD. The state of electronic commerce. **The Standard**. Seção case studies. Disponível em: http://www.thestandard.com/research/store/report_display/0,1202,1180,00.html.

[//www.thestandard.com/research/briefcase/display/0,4203,36_c,00.html](http://www.thestandard.com/research/briefcase/display/0,4203,36_c,00.html)>. Acesso em: mar. 2001.

THEISS, Felix Christiano Júnior; WILHELM, Pedro Paulo Hugo. Análise do capital de giro: modelo dinâmico versus modelo tradicional. Florianópolis, **Anais** em CD do ENANPAD 2000.

TREPPER, C. H. **Estratégias de e-commerce**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TSALGATIDOU, A.; PITOURA, E. Business models and transactions in mobile electronic commerce: requirements and properties. **Computer Networks**, n. 37, p. 221-236, 2001.

UNAL, Aynur. Electronic commerce and multi-enterprise supply/value/business chains. **Information Sciences**, n. 127, p. 63-68, 2000.

VARIAN, Hal R. Aspectos econômicos enfrentados pela internet; a internet como paradigma: fenômeno e paradoxo. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1997.

VASCONCELLOS et al. Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em minas gerais. Brasília: SEBRAE, 1998.

VIEYRA, P. B., CLAYCOMB, C. Business-to-business, E-commerce: models and managerial decisions. **Business Horizons**, p. 47-55, May/Jun. 2001.

WALCZUCH, R.; BRAVEN, G. V.; LUNDGREN, H. Internet adoption barriers for small firms in the netherland. **European Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 561-572, 2000.

WESTON, J. Fred; BRIGMAN, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.