



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

Sérgio da Cruz Silva Júnior^a, Marco Antônio Ferreira de Souza^a, Eduardo Augusto Benedeti da Silva Siqueira^a

^a Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Seropédica, RJ, Brasil

Resumo

O setor de varejo no Brasil tem apresentado constantes transformações e mudanças nos últimos anos, acompanhando as tendências econômicas no país e no mundo. O objetivo do estudo é fazer uma análise da implantação de uma ferramenta chamada de Portal Financeiro, na área de contas a pagar e receber de uma empresa do varejo, que visa tornar os processos entre a empresa e seus fornecedores mais rápidos e dinâmicos, a fim de reduzir custos e obter respostas mais eficientes em seus mercados. Para isso, foi realizada uma pesquisa em dois momentos diferentes com os fornecedores que utilizam a ferramenta para identificar qual a satisfação deles com as funcionalidades e os benefícios que passaram a ter com tempo. O software SPSS versão 17 foi utilizado para a realização de análise descritiva e o teste Qui-Quadrado para avaliar possíveis alterações nas respostas dos fornecedores nos dois momentos da pesquisa. No que diz respeito à dimensão econômico / financeira, a introdução do Portal Financeiro alterou positivamente a relação entre os fornecedores e a empresa pesquisada, além dos processos que eles desempenham para as atividades de contas a pagar e receber.

Palavras-chave: Portal Financeiro, Varejo, Tecnologia de informação

1. INTRODUÇÃO

Segundo a Deloitte, em sua análise setorial de 2009, o varejo brasileiro apresentou profundas transformações nos últimos anos em decorrência do desenvolvimento de estratégias competitivas e do aumento de sua abrangência em nível nacional, tornando-se cada vez mais dinâmico. O setor, que já conviveu com altas taxas de inflação, vem aumentando e articulando um novo leque de estratégias de negócio que não estão voltadas apenas para a redução de preços e custos.

O estudo do Dieese (2008) aponta que o setor está preconizando mudanças estruturais importantes na maneira de operacionalização do negócio. Tais mudanças estão relacionadas à melhora nos relacionamentos em termos de cadeia de suprimentos, que passam a visar não apenas o âmbito comercial, preços e formas de pagamento, mas também um melhor gerenciamento dos fluxos de mercadorias. Nesse sentido, um melhor relacionamento com os parceiros do negócio torna-se fundamental para essa busca de eficiência e ganho de escala, o qual se torna

importante na relação de parceria entre os fornecedores e a empresa na comercialização / negociação dos produtos que serão vendidos com objetivo de trazer os melhores resultados. Parte desse bom relacionamento consiste nas informações financeiras dos fornecedores (previsões dos pagamentos, antecipação de recebíveis, bonificações concedidas ao cliente, giro de estoque, venda por item comercializado, dentre outros), para que os mesmos consigam se programar em seus fluxos financeiros, mas isso muitas vezes não acontece, o que pode ocasionar uma ruptura nesse bom relacionamento e interferir na competitividade das empresas no mercado.

O presente trabalho visa apresentar uma análise da visão/utilidade do Portal Financeiro para os fornecedores. De maneira específica, procura-se avaliar as percepções deles sobre os impactos da ferramenta no desenvolvimento natural das relações fornecedor-cliente no que diz respeito à dimensão econômico-financeira.

A empresa estudada foi denominada de empresa Alfa e, de acordo com dados publicados em seu site institucional de relações com investidores, ela atua no setor varejista brasileiro há aproximadamente 80 anos. No mês de dezembro de 2010, Alfa operava com aproximadamente



540 lojas, além de três centros de distribuição (São Paulo, Rio de Janeiro e Recife), e é detentora também de uma Companhia de internet. Em sua operação, possui um quadro de aproximadamente 13 mil funcionários em dezembro 2010, com receita bruta consolidada de R\$ 10,6 bilhões no acumulado do ano de 2009 e um grande programa de expansão nacional.

Neste contexto que se insere este estudo, realizar uma pesquisa com a empresa do setor varejista para responder o seguinte questionamento: Como um portal financeiro inserido nas operações de uma empresa varejista brasileira pode contribuir para a relação fornecedor-cliente no que diz respeito à dimensão econômico financeira?

Objetiva-se descrever a visão/utilidade para fornecedores do portal financeiro implantado nas operações da varejista brasileira e, de maneira intermediária, identificar falhas ou melhorias no modelo que atenda aos objetivos da Cia. e dos fornecedores; Mapear os processos internos da área financeira, aqueles ligados à área de cobranças e pagamentos da empresa; Demonstrar as principais mudanças do segmento varejista no Brasil nas últimas décadas; Identificar as principais necessidades dos fornecedores no que diz respeito à dimensão econômico-financeira da relação com a empresa pesquisada; Identificar ferramentas de TI que contribuam para os processos da empresa pesquisada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mercado de varejo no Brasil

Para Spohn (1977) *apud* Ferreira (2005), o varejo é uma atividade comercial com o objetivo de providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores. Os varejistas são os responsáveis por disponibilizar os produtos e serviços para seus clientes na proporção em que desejam.

Segundo dados do Dieese (2008), existem no Brasil aproximadamente 1.584 mil empresas comerciais que possuem uma receita operacional líquida anual de R\$ 1,1 trilhão. Cerca de 7.600 trabalhadores atuam no setor, cuja soma dos seus salários chegam acerca de R\$ 61,6 bilhões ao ano. No atual cenário econômico brasileiro, o comércio varejista tem sido um dos setores com maior expansão e vem passando por transformações no padrão relacionadas ao comportamento empresarial, no padrão tecnológico, na maneira de gestão do negócio, remuneração e contratação, principalmente a partir da metade dos anos 90.

A consultoria Deloitte, em sua análise setorial de 2009, afirma que, na década de 90, antes da reestruturação que ocorreu na economia, muitas empresas possuíam gestão familiar e, diante do baixo grau de especialização,

ocorriam muitas disparidades nas operações das empresas e indefinição no foco do negócio, além de um alto endividamento das empresas.

Conforme destacado por Ângelo e Silveira (2003), a principal novidade no Brasil para o setor varejista foi a entrada de capital estrangeiro que foi possibilitada com a abertura econômica. A entrada se deu por meio de fusões e aquisições e abertura de capital das empresas nacionais. Como exemplo, pode-se citar o grupo Casino, de capital francês, que em 1999 adquire o Grupo Pão de Açúcar, a J. C. Penney Brazil, Inc., de capital americano, que adquire a Lojas Renner em 1998 e o Ponto Frio, que realiza o seu primeiro leilão de ações em 1996. A multinacional Wal-Mart é outro exemplo de empresa norte-americana que iniciou suas operações no Brasil nos anos 90. A exceção é o Grupo Carrefour que atua no país desde 1975 através da aquisição de médias e pequenas empresas nacionais como, por exemplo, algumas lojas da rede da Lojas Americanas, Rainha, Dallas e Continente (RJ), Planaltão (DF), dentre outras, adotando uma estratégia de grande competitividade para participação no mercado nacional de varejo. (DIEESE, 2008)

Segundo Parente (2000), as empresas tiveram que desenvolver novas práticas e formas de organização, alterando profundamente a estrutura do segmento varejista para se adaptarem a nova realidade e sua inerente rivalidade. As inovações desenvolvidas pelas empresas varejistas foram principalmente: redução do tamanho das lojas e fechamento de unidades de rua, direcionando-as para *shopping centers*; fortes investimentos em automação comercial e em sistemas de informações gerenciais; modernização da gestão de estoques e logística do suprimento e alteração do sortimento das lojas; eliminação de alguns departamentos, concentrando-se nos mais rentáveis; intensificação da operação através de canais alternativos como *telemarketing*, *e-commerce*, *TV shop*, catálogos, entre outros, em que a maior representatividade está nos dois primeiros.

2.2 Intercâmbio eletrônico de dados (EDI)

A competitividade não é mais novidade no atual cenário econômico, as empresas buscam se adequar às transformações em seus setores de atuação assim como maior integração tecnológica. Nesse contexto, Porto, Braz e Plonski (2000) definem que o EDI (Electronic Data Interchange – intercâmbio eletrônico de dados) surge como um tipo de tecnologia de informação capaz de estreitar o relacionamento entre empresas e pode ser definido como um fluxo eletrônico e padronizado de dados entre empresas que permite melhores desempenhos, tanto em termos operacionais quanto estratégicos.

Para MOONEY E PITTMAN (1996), o EDI tem como principal função eliminar gastos e otimizar o trabalho, além disso confere vantagem estratégica por enriquecer a tomada de



decisão ao reagir prontamente as ameaças e oportunidades do mercado, devido à maior previsibilidade e melhora da qualidade da informação processada disponibilizada rapidamente e com menor margem de erro no processo. No que diz respeito aos aspectos técnicos, cabe apenas destacar que o EDI ocorre somente quando há troca de informações relativas a um documento comercial, em formato genérico, previamente definido e especificado pelas empresas, entre dois ou mais computadores de parceiros.

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

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

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

Segundo Polidoro (2007), a VAN é uma entidade que utiliza um padrão mundial de troca de dados chamado EDIFACT (United Nations Electronic Data Interchange for Administration Commerce and Transport, ou EDI para Administração, Comércio e Transporte), que tem por objetivo interligar os sistemas dos parceiros que desejam se comunicar. As empresas de pequeno porte utilizam o método de envio de arquivos em formato XML (Extensible Markup Language, ou Linguagem Extensível de Marcação) que é um aperfeiçoado do HTML (HyperText Markup Language, ou Linguagem de Marcação de HiperTexto), eliminando a obrigatoriedade da VAN.

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

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

ponto a ponto, além de altamente dispendiosa, era pouco eficiente para mais de duas empresas, por isso, ela não ganhou muito mercado.

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

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

O EDI, na visão de Porto, Braz e Plonski (2000), tem permitido melhor operacionalização dos processos internos das organizações com maior eficiência dos agentes envolvidos, podendo reduzir os custos de um simples processo ou operação, já que ele coordena as atividades de produção entre empresas diferentes em porte e área de atuação.

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

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



“obrigam” seus parceiros comerciais, muitas vezes de portes menores, a adaptarem seus sistemas e processos, o que pode demandar um aporte inicial de capital.

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

2.3 Sistemas integrados de gestão (ERP)

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

Nesse sentido, uma das características originárias dos avanços dessas tecnologias é o desenvolvimento dos Sistemas Integrados de Gestão que permitem a automação integrada das informações resultantes de todos os processos da organização. Através de inúmeros módulos integrados, o Planejamento dos Recursos da Empresa ou, em inglês, Enterprise Resources Planning (ERP) incorpora as funcionalidades operacionais de finanças, custos, recursos humanos, vendas, logística, distribuição, produção, entre outras.

Dessa maneira, grande parte dos processos administrativos de uma empresa é automatizada, os dados são compartilhados e as informações são produzidas e acessadas em tempo real (FRUJUELLE, 2001).

O ERP consolidou-se na década de 90 a partir do momento em que as empresas necessitavam de acesso integrado, seguro e atualizado de suas informações internas; além de seus parceiros comerciais e em tempo real, precisavam também coordenar melhor suas atividades dentro da cadeia de valor para reduzir custos e melhorar o tempo de resposta às demandas do mercado em que atuavam. Nesse período, ocorre uma crescente onda de aquisições e implementações desses sistemas integrados de gestão nas empresas.

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

das informações, customização dos processos internos e o controle das informações operacionais da empresa.

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

A seguir, Guimarães (2003), apresenta os principais módulos que compõe um sistema integrado de gestão, dentre eles: a) Análise de Negócio: Definição da estrutura organizacional da empresa através de mapeamento e redefinições de seus processos administrativos, além de ferramenta gráfica para definição de novos esquemas de processos; b) Engenharia e Manutenção: Configuração do produto, estrutura do produto, registros de centros produtivos, roteiros de produção, tempos de operação, lista de materiais, projetos de processos, projetos de instrumentação, desenho da planta, engenharia de produto, interface com projeto assistido por computador, planejamento de manutenção e serviço, interface com manufatura assistida por computador; c) Gestão de Recursos Humanos: Recrutamento e seleção, gerenciamento do tempo, desenvolvimento de pessoal, capacitação de pessoal e planejamento de turnos; d) Gestão de Vendas e Distribuição: Previsões de demandas, planejamento de vendas e operações, logística, transferência eletrônica de dados, relação de cliente e produto, promoções de vendas, consulta e cotação de pedidos, verificação de créditos, cotação de preços, reposição de produtos, gestão de pedidos e processamento de descontos; e) Gestão Financeira, Contábil e Fiscal: Contabilidade geral, custos, contas a pagar, contas a receber, faturamento, recebimento fiscal, contabilidade fiscal, gestão de ativos, tesouraria e informações gerenciais; f) Gestão de Materiais: Compras, administração de inventários, gestão de estoque e controle da qualidade; e g) Gestão de Manufatura: Planejamento mestre de produção, planejamento preliminar dos recursos críticos, planejamento das necessidades de materiais, controle de fabricação, programação com controle de capacidade finita de produção discreta, gestão da produção em processos e determinação de custos.

A figura 1 apresenta esses módulos do sistema integrado de gestão:



Figura 1: Estrutura de funcionamento de um sistema integrado de gestão

Fonte: Adaptado Frujuelle (2001)

Frujuelle (2001) indica os principais resultados obtidos através do uso de sistemas ERP's, dentre eles:

O negócio passa a ser estruturado por processos, assim as repetições de atividades e retrabalhos são eliminadas; O tempo de reposição de compras e de produção tem significativa redução; Modificações das estruturas gerenciais através do redesenho dos processos, assim elas passam a serem mais horizontais, flexíveis e democráticas; todo o sistema de informação da empresa pode ser padronizado; o gestor da cadeia de suprimentos pode compartilhar sua base de dados proporcionando integrações eletrônicas de dados, o que possibilita a integração de processos de negócios e fornecedores; melhor apuração dos custos de cada família de produtos, redução de estoques de produtos semiacabados ou acabados e melhor apuração dos custos de manutenção; maior possibilidade de ganho de capital, através da redução de estoques, pela maior agilidade do processo de compras e também a um melhor planejamento de demanda.

Como exemplo prático, temos o SAP R/3, o qual é um sistema integrado que permite melhor planejamento e controle do negócio que possui um conjunto de atividades já moldadas e prontas para serem usadas: são os chamados módulos de negócios. O sistema pertence à empresa SAP®, que comercializa seus produtos em vários países do mundo, adaptando seus pacotes de negócios à necessidade de cada empresa em sua área de atuação.

O SAP é um sistema que visa à automação integrada das informações resultantes dos processos organizacionais; ele tem alta complexidade por considerar como processo de negócio a totalidade da cadeia funcional, em que diferentes organizações em seus setores podem utilizar diferentes módulos do sistema, trazendo complexidade para utilização desses tipos de pacotes integrados.

O sistema tem por objetivo melhorar a gestão e a administração dos processos do negócio, simplificando ao máximo as tarefas. As empresas possuem suas funções de trabalho divididas em áreas organizacionais

ou departamentos, o SAP R/3 também está dividido desta forma, possuindo três grandes módulos no sistema: Financeiro, Logística e Recursos Humanos, cada um deles ainda possuem subsistemas.

A figura 2 demonstra como é sua integração:

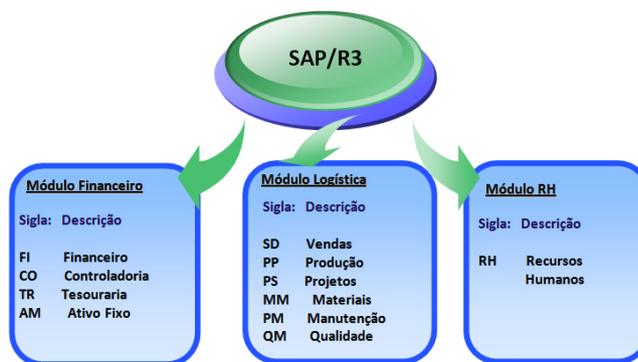


Figura 2: Módulos do SAP/R3

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

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

Uma vez compreendida a importância estratégica da tecnologia para a organização, deve-se procurar as maneiras de como esse processo será realizado e implementado.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Segundo Roesch (2009), duas orientações básicas sobre as diferenças entre a pesquisa qualitativa e quantitativa têm sido observadas na literatura. Na primeira, não se reconhece a independência entre os métodos qualitativos de pesquisa e o paradigma positivista, porém os adotam como uma fase que precede o teste de hipóteses. Assim, usa-se a argumentação de que a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são indicados para uma fase exploratória da pesquisa. Dessa forma, delineamentos quantitativos e qualitativos utilizados na avaliação dos modelos e resultados não são formas antagônicas, mas sim complementares. Para isso, foram realizadas duas pesquisas com os fornecedores que utilizam a ferramenta, além da apresentação de um breve referencial teórico, que destaca outras ferramentas que auxiliam a operação do varejo.

A pesquisa realizada tem um caráter predominantemente quantitativo, conforme afirma Roesch (2009). Quando o propósito do estudo é avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, a pesquisa quantitativa é preferencialmente a recomendada como melhor estratégia para controlar o seu delineamento e garantir uma boa interpretação dos resultados.



Conforme o critério de classificação da pesquisa proposto por Vergara (2007), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios, temos que:

Quanto aos fins, a presente pesquisa se encaixa como aplicada e descritiva. Aplicada por ser fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e imediatos, tem portanto finalidade prática de investigar um fenômeno real de uma varejista brasileira que decidiu estrategicamente alterar a maneira de pagamentos e cobranças realizadas por seus fornecedores, prevendo uma redução de custos para ambas as partes e maior agilidade e dinamismo no processo de informações financeiras. Descritiva, porque visa descrever percepções, expectativas e sugestões dos fornecedores acerca do portal financeiro implantado pela cliente com o objetivo de melhor operar as informações financeiras dos fornecedores.

Quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica, com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e relatórios especializados de consultoria, documental porque foi realizado o uso de relatórios e trabalhos de consultoria privados, que nem sempre podem estar disponíveis para consulta pública, e de campo com aplicação de questionário fechado para captar as dificuldades enfrentadas pelos fornecedores em obter informações quanto a sua situação financeira com a cliente e entrevista semiestruturada por telefone com um representante de cada grupo de fornecedores (grupo 1, grupo 2 e grupo 3) e os principais reflexos que essa falta de informação pode ter na operação comercial entre as Cias., além de analisar a satisfação dos fornecedores com a implantação do portal. Para isso, foi realizado um Estudo de Caso direcionado a um circunscrito de uma unidade empresarial varejista brasileira, através de pesquisa de caso único.

Conforme proposto por Vergara (2007), a amostra da pesquisa foi definida pelo critério de acessibilidade e de forma não probabilística, já que atualmente a empresa tem relação comercial com muitos fornecedores e existem aqueles que são mais importantes para o seu negócio. Inicialmente, foram selecionados 200 fornecedores para utilizarem a ferramenta objeto da pesquisa, os quais foram convidados a responder o questionário em dois momentos, sendo a primeira coleta de dados após um mês e meio da implantação e a segunda coleta dez meses depois.

Na primeira coleta, 115 fornecedores responderam ao questionário e, na segunda coleta, 83 fornecedores responderam.

Para um melhor entendimento das respostas, foi realizada uma entrevista semiestruturada seguindo a ordem das perguntas do questionário com um representante de cada grupo de fornecedores, a saber, grupo 1 representado pelos fornecedores com maior faturamento, grupo 2, fornecedores com faturamento médio e grupo 3, com o menor faturamento.

A seleção foi realizada com os assistentes, analistas, coordenadores ou gerentes das áreas que se envolvem na operação financeira entre as empresas, principalmente aqueles que buscam as informações financeiras de suas Companhias e utilizam a ferramenta do Portal Financeiro.

Os instrumentos de coleta de dados da pesquisa são classificados conforme descrito por Vergara (2007):

1º - Pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, portal Capes, Rae/FGV, estudos realizados sobre o tema, relatórios de empresas especializadas no tema, teses e dissertações com os dados pertinentes ao assunto;

2º - Pesquisa documental em trabalhos de consultorias realizados a pedido da empresa para operacionalizar a estratégia de implantação do portal financeiro em acordo com as necessidades dos fornecedores e atendendo aos objetivos da Cia;

3º - Pesquisa de campo, através de questionário a ser aplicado com os funcionários das empresas e entrevistas. Foi realizado um teste prévio com cinco pessoas de reconhecida competência no assunto. Após a submissão, foi realizada a correção do conteúdo, quando necessário, e o mesmo foi submetido novamente para que o julgassem já reformulado.

As evidências para uma pesquisa como esta seguem as orientações aplicadas ao estudo de caso, as quais podem ser obtidas a partir das fontes descritas anteriormente. Para Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno dentro do seu contexto, afirma ainda que a adoção do Método do Estudo de Caso é adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais.

Os procedimentos adotados para coleta e posterior análise dos dados do estudo seguiram três etapas: 1) aplicação do questionário final para coleta dos dados com fornecedores ligados diretamente à ferramenta financeira; 2) tabulação dos dados e; 3) realização da análise utilizando software específico.

Os questionários são avaliados através de estatística descritiva e apresentados em forma de tabelas.

O *Software Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS versão 17 – é a ferramenta utilizada para a verificação de possíveis correlações entre as respostas dos diferentes momentos de aplicação dos questionários entre os maiores, médios e menores fornecedores, além da funcionalidade do Portal na operação financeira e os benefícios e vantagem que ele pode trazer para as empresas fornecedoras que venham a participar do novo padrão de relacionamento na dimensão econômico financeira.



No mesmo *software* foi realizado o teste Qui-Quadrado representado pelo símbolo X². Para Corrar, Paulo e Filho (2007), é um teste de hipóteses e tem por finalidade encontrar um valor de dispersão entre duas variáveis nominais, avaliando a associação existente entre elas.

O teste foi aplicado para as respostas dos questionários nos dois momentos, assim foi realizada uma avaliação com o objetivo de verificar se houve variação significativa nas respostas das questões funcionais do Portal e aquelas relacionadas aos benefícios que o mesmo pode trazer aos fornecedores.

Os fornecedores foram tratados conforme seus respectivos grupos nas análises dos dados (Grupo 1 = Maiores Faturamentos; Grupo 2 = Médio Faturamento e Grupo 3 = Menor Faturamento). O faturamento é calculado no período anual.

O questionário foi submetido em dois momentos aos fornecedores que utilizam o portal financeiro. Os itens do questionário foram reduzidos em três pontos, nos quais os itens 1 e 2 foram considerados como 1, totalmente insatisfatório (Baixa satisfação), o item 3 foi considerado de Média satisfação e os itens 4 e 5 como 5, foram considerados totalmente satisfatório (Alta satisfação), para a avaliação dos resultados a serem analisados através de estatística descritiva.

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

3.1 A empresa em estudo

Conforme dados fornecidos no *site* da empresa pesquisada, sua fundação ocorreu em 1929, por três americanos que partiram dos Estados Unidos em direção a Buenos Aires com o objetivo de abrir uma loja no estilo Five and Ten Cents (lojas que vendiam mercadorias a 5 e 10 centavos, na moeda americana). A ideia era lançar uma loja com preços baixos, no modelo que já fazia sucesso nos Estados Unidos e na Europa no início do século XX. No navio em que viajavam, conheceram dois brasileiros que os convidaram para conhecer o Rio de Janeiro. Na visita ao Rio de Janeiro, os americanos perceberam que havia muitos funcionários públicos e militares com renda estável, porém com salários modestos, e a maioria das lojas não eram destinadas a esse público. As lojas existentes, em geral, vendiam mercadorias caras e especializadas, o que obrigava uma dona de casa ir a diferentes estabelecimentos para fazer as compras. Foi assim que decidiram que o Rio de Janeiro era a cidade perfeita para lançar o sonhado empreendimento – uma loja de preços baixos para atender àquela população “esquecida” e que vendesse vários tipos de mercadorias. Eles desejavam oferecer uma maior variedade de produtos a preços mais acessíveis.

O antigo modelo de operação de cobranças funcionava resumidamente da seguinte maneira: após a negociação e venda dos produtos para a empresa (cliente) e o envio dos mesmos para o seu centro de distribuição (CD da cliente), o fornecedor elaborava ou solicitava ao banco de sua escolha o boleto de cobrança no valor negociado para ser emitido contra a empresa (cliente), mediante o pagamento do valor correspondente para essa emissão do boleto, que poderia variar de R\$ 2,50 a R\$ 5,00 cada; depois, esse boleto era enviado por ele para uma caixa postal, onde uma empresa terceirizada fazia a retirada deles diariamente e providenciava a digitação de cada um, gravava-os em um arquivo padrão que no final do dia era levado à empresa para gravar as informações em seu *ERP* e iniciar a preparação do pagamento.

A figura 3 demonstra resumidamente como funciona o Portal Financeiro e algumas de suas integrações:

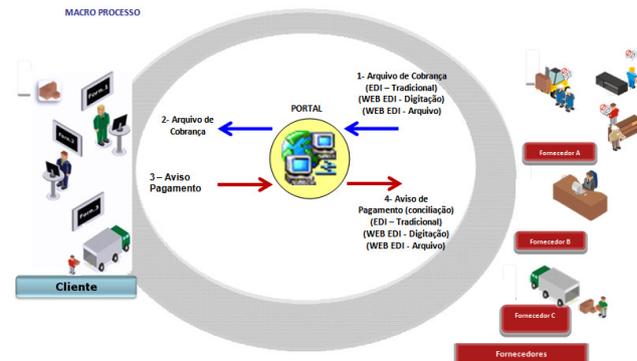


Figura 3: Novo modelo de cobranças

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

A ferramenta possibilita aos fornecedores operações como:

- 1º - Contas a Pagar: Relação do que se tem a receber e as datas para o pagamento, auxílio para o fluxo de caixa; valores pagos nos últimos 6 meses por nota fiscal;
- 2º - Contas a Receber: débitos pendentes do fornecedor com a Cia;
- 3º - Envio de cobranças: as cobranças podem ser enviadas de duas maneiras: pela Web, através da digitação direta no portal ou *upload* de arquivo padrão quando for um número maior de notas;
- 4º - Antecipação de recebíveis, valores que o fornecedor queira antecipar o recebimento, sendo descontada uma taxa a ser negociada;
- 5º - EDI financeiro, a troca eletrônica de dados permitirá que os fornecedores não tenham mais o custo de emissão dos boletos de cobrança, já que ela será enviada para a empresa via *web*, pela digitação, *upload* de arquivo para uma quantidade maior de cobranças ou através de uma troca de dados por intermédio de uma VAN (Value Added



Network), que são empresas responsáveis para o tráfego dessas informações com segurança.

Para a utilização inicial da ferramenta, foram selecionados 200 fornecedores, assim seria possível avaliar melhor as principais dificuldades e melhorias a serem implementadas.

4.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A apresentação dos resultados e a discussão dos dados foram realizadas para as 7 questões funcionais do Portal Financeiro e as 9 relacionadas aos benefícios que o mesmo pode trazer na operação dos fornecedores, além da entrevista com um representante de cada grupo de fornecedores pesquisados. Para isso, é realizada a seguinte separação de cada questão abordada:

a) tabela com os resultados e o teste Qui-Quadrado (Teste X²);

b) entrevistas com os representantes dos fornecedores.

O teste Qui-Quadrado tem por objetivo analisar os dados ao demonstrar a variação no padrão de respostas ao se comparar as frequências observadas entre a primeira e a segunda coleta de dados.

Ao avaliar o teste, a frequência das respostas é medida ao nível de significância de 5%, em que os resultados que são maiores do que esse percentual (X² > 5%) indicam que as respostas das duas coletas apresentaram variação,

ou seja, os fornecedores tiveram a opinião diferente sobre a questão pesquisada da primeira coleta para a segunda. Quando o percentual é menor (X² < 5%), significa que as respostas não apresentaram variação da primeira para a segunda coleta de dados, indicando que os fornecedores permaneceram com a opinião sobre a funcionalidade do portal financeiro.

A partir daqui serão abordadas as questões operacionais do Portal Financeiro. O primeiro item a ser analisado é o tempo de desempenho das atividades no portal, conforme tabelas a seguir:

Ao comparar as duas coletas, observou-se uma mudança no padrão de respostas para cada grupo pesquisado (alto, médio e baixo faturamento) em relação ao desempenho das atividades no Portal.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores, o grupo 1 aponta que teve facilidade em operar a ferramenta por já trabalhar com o EDI e outras ferramentas de TI ligadas à área de logística, o que facilitou o entendimento para operá-la. Quando tinham alguma dúvida, o manual atendeu às mesmas sem necessidade de entrar em contato com a área de suporte da ferramenta. Os representantes dos grupos 2 e 3 afirmam que tiveram dificuldades em operar a ferramenta no início e precisaram, além do manual, de ajuda da área de suporte da ferramenta. Com o passar do tempo, a mesma foi entendida e o desempenho para a utilização foi melhorando gradativamente.

Tabela 1 Tempo de Desempenho das Atividades no Portal

Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		X ²	
	F	%	F	%		
Alto faturamento	Baixa satisfação	16	31,4	0	0	
	Média satisfação	25	49,0	1	3,2	46,013**
	Alta satisfação	10	19,6	30	96,8	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	17	73,9	7	20,0	
	Média satisfação	5	21,7	2	5,7	27,286**
	Alta satisfação	1	4,3	26	74,3	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	29	70,7	6	35,3	
	Média satisfação	11	26,8	2	11,8	21,494**
	Alta satisfação	1	2,4	9	52,9	

** - significativo ao nível ; * significativo ao nível 0,05; n.s. não significativo



Tabela 2 Redução de Custos Com a Nova Operação do Portal

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		X2
		F	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	8	15,7	0	0	25,845**
	Média satisfação	20	39,2	0	0	
	Alta satisfação	23	45,1	31	100	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	3	13,0	2	5,7	5,280 ^{n.s}
	Média satisfação	9	39,1	6	17,1	
	Alta satisfação	11	47,8	27	77,1	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	6	14,6	3	17,6	1,189 ^{n.s}
	Média satisfação	13	31,7	3	17,6	
	Alta satisfação	22	53,7	11	64,7	

** - significativo ao nível ; * significativo ao nível 0,05; n.s. não significativo

Fonte: Pesquisa do Autor (2011)

Ao comparar as duas coletas, observou-se uma mudança no padrão de respostas para apenas o grupo de alto faturamento. Para o grupo de faturamento médio e baixo, não se observou alteração no padrão das respostas na segunda coleta em relação ao item redução de custos com a nova operação do Portal.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores, o grupo 1 afirma que o respondente do questionário foi uma pessoa ligada à operação e quem melhor pode perceber a redução dos custos foram os gerentes e os analistas de TI. Com o tempo é que eles foram saber que além da ferramenta ter o propósito de melhorar a operacionalidade das cobranças ela também tinha o propósito de reduzir custos para ambas as partes, e cumpriu com o esperado. Os representantes dos grupos 2 e 3 rapidamente perceberam a redução, já que a pessoa que cuidava das cobranças também cuidava das contas a pagar

para os bancos referente àqueles boletos que elas geravam. Assim puderam perceber que, conforme aquele operacional de cobrança e pagamentos ao banco havia acabado, a empresa estava tendo menor custo no processo.

Ao comparar as duas coletas, observou-se uma mudança no padrão de respostas para cada grupo pesquisado (alto, médio e baixo faturamento) em relação ao controle das cobranças e dos pagamentos.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo, percebemos um padrão nas respostas dos três, que afirmam que, no início do contato com a ferramenta, os controles dos pagamentos e recebimentos via Portal apresentou dificuldades, mas, com o passar do tempo, as atividades foram mais difundidas entre as equipes que se envolveram no operacional da ferramenta e passaram a entender melhor sua dinâmica.

Tabela 3 Controle das Cobranças e dos Pagamentos

	Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		X2
		F	%	f	%	
Alto faturamento	Baixa satisfação	15	29,4	0	0	41,463**
	Média satisfação	24	47,1	1	3,2	
	Alta satisfação	12	23,5	30	96,8	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	4	17,4	1	2,9	20,764**
	Média satisfação	12	52,2	3	8,6	
	Alta satisfação	7	30,4	31	88,6	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	20	48,8	3	17,6	18,407**
	Média satisfação	19	46,3	5	29,4	
	Alta satisfação	2	4,9	9	52,9	

** - significativo ao nível ; * significativo ao nível 0,05; n.s. não significativo

Fonte: Pesquisa do Autor (2011)



Tabela 4 Facilidade de Adaptação à Ferramenta

Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		X2	
	F	%	f	%		
Alto faturamento	Baixa satisfação	20	39,2	1	3,2	46,052**
	Média satisfação	21	42,2	0	0	
	Alta satisfação	10	19,6	30	96,8	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	15	65,2	6	17,1	20,500**
	Média satisfação	7	30,4	8	22,9	
	Alta satisfação	1	4,3	21	60,0	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	26	63,4	7	41,2	23,338*
	Média satisfação	13	31,7	0	0	
	Alta satisfação	2	4,9	10	58,8	

** - significativo ao nível ; * significativo ao nível 0,05; n.s. não significativo

Fonte: Pesquisa do Autor em 24/02/2011

Ao comparar as duas coletas observou-se uma mudança no padrão de respostas para cada grupo pesquisado (alto, médio e baixo faturamento) em relação ao item “adaptação à ferramenta”.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores, observamos que todos os grupos tiveram dificuldade inicial com a operação do Portal, principalmente porque a empresa não realizou uma reunião com os fornecedores para explicar detalhadamente a ferramenta e não deu tempo para que elas pudessem se adaptar, conhecer melhor e testá-la em ambiente apropriado. Entretanto, com o tempo e o auxílio da área de TI, manual e suporte, a ferramenta passou a ser melhor compreendida pelos integrantes do processo, ainda mais porque se tratava de uma novidade no mercado com algumas particularidades da empresa Alfa.

Ao comparar as duas coletas, observou-se uma mudança no padrão de respostas para os grupos de alto e médio faturamento. Entretanto, para o grupo de baixo faturamento, não se observou alteração no padrão das

respostas na segunda coleta em relação ao item de aceitação da ferramenta pela gerência.

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

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

Tabela 5 Aceitação da Ferramenta Pela Gerência

Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		X2	
	F	%	f	%		
Alto faturamento	Baixa satisfação	6	11,8	0	0	12,771**
	Média satisfação	16	31,4	2	6,5	
	Alta satisfação	29	56,9	29	93,5	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	10	43,5	3	8,6	23,144**
	Média satisfação	10	43,5	5	14,3	
	Alta satisfação	3	13,0	27	77,1	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	6	14,6	2	11,8	2,401 ^{n.s}
	Média satisfação	12	29,3	2	11,8	
	Alta satisfação	23	56,1	13	76,5	

** - significativo ao nível ; * significativo ao nível 0,05; n.s. não significativo

Fonte: Pesquisa do Autor em 24/02/2011



Tabela 6 Maior Agilidade na Tomada de Decisão

Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		X2	
	F	%	f	%		
Alto faturamento	Baixa satisfação	9	17,6	0	0	21,264**
	Média satisfação	18	35,3	1	3,2	
	Alta satisfação	24	47,1	30	96,8	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	10	43,5	2	5,7	17,272**
	Média satisfação	10	43,5	12	34,3	
	Alta satisfação	3	13,0	21	60,0	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	18	43,9	6	35,3	3,916 ^{n.s}
	Média satisfação	14	34,1	3	17,6	
	Alta satisfação	9	22,0	8	47,1	

** - significativo ao nível ; * significativo ao nível 0,05; n.s. não significativo

Fonte: Pesquisa do Autor (2011)

Ao comparar as duas coletas, observou-se uma mudança no padrão de respostas para os grupos de alto e médio faturamento; para o grupo de baixo faturamento, não se observou alteração no padrão das respostas na segunda coleta, em relação à maior agilidade na tomada de decisão no que diz respeito ao aspecto econômico-financeiro do relacionamento entre as empresas.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores, os grupos 1 e 2 afirmam terem percebido essa mudança ao longo da utilização da ferramenta, já que os processos foram bem definidos e estruturados, deixando a área mais rápida para as respostas ao mercado. O representante do grupo 3 sentiu mais a redução de custos num primeiro momento e a tomada de decisão não foi muito sentida, já que o mais relevante foi a alteração no processo de cobrança.

Ao comparar as duas coletas, não se observou mudança no padrão de respostas para os grupos pesquisados, confirmado pelo teste Qui-Quadrado, em relação ao conhecimento prévio da ferramenta.

Nas entrevistas com os representantes de cada grupo de fornecedores, o grupo 1 afirma que conhece parte da ferramenta, pois utilizam o EDI internamente e entendem qual o seu princípio de funcionamento, sendo mais fácil a adaptação e entendimento da ferramenta. O representante do grupo 2 afirma que alguns de seus parceiros comerciais utilizam portais para a área de logística e, por conta disso, conseguiram entender melhor a ferramenta. O grupo 3 teve maior dificuldade de operacionalização da ferramenta, já que, para os usuários da mesma, foi uma novidade e ficou bem diferente a integração entre as empresas. Os processos internos também mudaram para melhor.

Tabela 7 Conhecimento Prévio da Ferramenta

Satisfação	Primeira coleta		Segunda coleta		X2	
	F	%	f	%		
Alto faturamento	Baixa satisfação	31	60,8	14	45,2	3,102 ^{n.s}
	Média satisfação	12	23,5	13	41,9	
	Alta satisfação	8	15,7	4	12,9	
Médio Faturamento	Baixa satisfação	17	73,9	24	68,6	1,371 ^{n.s}
	Média satisfação	6	26,1	9	25,7	
	Alta satisfação	0	0	2	5,7	
Baixo Faturamento	Baixa satisfação	30	73,2	16	94,1	3,213 ^{n.s}
	Média satisfação	11	26,8	1	5,9	
	Alta satisfação	0	0	0	0	

** - significativo ao nível ; * significativo ao nível 0,05; n.s. não significativo

Fonte: Pesquisa do Autor (2011)



5. CONCLUSÃO

A implantação do novo processo de relacionamento com fornecedores, no que diz respeito à dimensão econômico / financeira com a introdução do Portal Financeiro, alterou consideravelmente a relação entre os fornecedores e a empresa pesquisada. A estrutura que antes tornava o processo mais lento, burocrático e altamente custoso para ambas as partes, foi substituído por outra com dinâmica suportada por uma solução na tecnologia do EDI (troca eletrônica de dados) que tornou o processo de contas a pagar e receber mais ágil, barato, flexível e em muitos casos possibilitou sua automatização. A solução levou benefícios para todos os fornecedores, independentemente do porte, sendo que alguns puderam aproveitar as melhorias mais rápido do que outros, além de se adaptarem mais facilmente à ferramenta.

Diante dos resultados apurados com o questionário e as entrevistas, o objetivo geral do trabalho foi amplamente atingido, uma vez que foi possível descrever a visão e utilidade do portal financeiro para os fornecedores nas operações da varejista brasileira pesquisada, na qual a maioria dos fornecedores dos três grupos apresentou alta satisfação para as questões funcionais e operacionais do Portal. O teste Qui-Quadrado contribuiu para a análise dos dados ao demonstrar a variação no padrão de respostas ao se comparar as frequências observadas entre a primeira e a segunda coleta de dados.

Os objetivos intermediários do estudo foram atingidos, nos quais as entrevistas e os questionários foram identificados às falhas e melhorias a serem implementadas no portal para a operação ser mais dinâmica. Os processos internos da área financeira foram mapeados para entendermos melhor o funcionamento do processo organizacional antes e depois da implantação do Portal. As principais mudanças do segmento varejista brasileiro nas últimas décadas são percebidas através da utilização dos relatórios setoriais e de consultorias, como, por exemplo, do Dieese e Deloitte, respectivamente, além um referencial teórico que tornou possível perceber que as principais transformações organizacionais começam a ocorrer a partir da terceira onda de globalização que ocorreu na década de 80. Dentre as ferramentas de TI que contribuem com os processos de empresas varejistas, identificamos o trabalho de importantes autores além de empresas de consultorias que auxiliam na implantação das ferramentas, como, por exemplo, o EDI e os ERP's, os quais constituem a base para a implantação de melhorias nos processos internos empresariais.

6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AUTOMACÃO. **Ecommerce / EDI e XML**. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.eanbrasil.org.br/>. Acesso em: 10 agosto 2010.

CORRAR, L.J.; PAULO E.; FILHO, J.M.D.; **Análise multivariada**. Ed. Atlas 2007

DELOITTE, **Os poderosos do varejo global – A busca do crescimento sustentável**. Artigo disponível no site www.deloitte.com.br. 2007 / 2008

_____ **análise setorial varejo – ano 2009**

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br>> – **análise setorial do comércio varejista**. Acesso em: 15/10/2010 Publicado em 2010

FERREIRA, M. S.; **Estratégia competitiva no varejo de supermercado brasileiro: uma análise do desempenho das seis maiores redes entre 1999 e 2003**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios da UFRRJ/ICHS, Seropédica / RJ – 2005.

FRUJUELLE, R.; **O tempo como fator de competitividade: um sistema especialista para apoio à escolha de tecnologia de gestão da produção**. Tese de Doutorado – Engenharia de Produção: COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2001

GUIMARÃES, L. A.; **Uma análise do uso estratégico de operadores logísticos como apoio a obtenção de vantagens competitivas**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios da UFRRJ/ICHS, Seropédica / RJ 2003.

INTERCHANGE. FAQ. [São Paulo], 2004. Disponível em:

<http://interchange.com.br>. Acesso em: 12 dezembro 2010.

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

PARENTE, J.; **Varejo no Brasil**, São Paulo: Atlas, 2000.

PIZYSIEZNIG FILHO, J.; **Competências essenciais e a tecnologia de informação: o caso da Interchange**. In: MARCOVITCH, J.; (Org.). Tecnologia de informação e estratégia empresarial. São Paulo : Futura, 1997. pp.49-64.

POLIDORO, A. G.; **Aplicação de troca eletrônica de dados (EDI) utilizando padrões EAN Brasil**. Trabalho de conclusão de curso da Universidade Regional de Blumenau, 2007.

Portal Varejo. Inovação no setor varejista. Disponível em: <http://www.portalvarejo.com.br>. Acesso em 15 Mar. 2011.

PORTO, S. G.; BRAZ, R. N.; PLONSKI, G. A.; **O intercâmbio eletrônico de dados – EDI e seus impactos organizacionais**, Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.3, p.1-29, set./dez. 2000.

ROESCH, S. M. A.; **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

SAP Brasil. **Site Oficial SAP**. <http://www.sap.com/brazil>. Acesso em: julho 2010.



VERGARA, S. C.; **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K.; **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (3Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2005.



ANALYSIS OF THE VISION / UTILITY, FOR SUPPLIERS, A GATEWAY FINANCIAL DEPLOYED BY A RETAILER

Abstract

The retail sector in Brazil has experienced constant changes in recent years, following the economic trends in the country and the world. The aim of this study is to analyze the implementation of a tool called a Financial Portal, in the area of accounts payable and receivable in a retail company, which aims to make the processes between the company and its suppliers faster and more dynamic in order to reduce costs and more effective responses in their markets. For this, a survey was conducted at two different times with suppliers who use the tool to identify what their satisfaction with the features and benefits that have been given in time. SPSS version 17 was used to perform descriptive analysis and chi-square test to assess possible changes in the responses of suppliers in the two periods of research. Regarding the scale economic / financial, the introduction of the Financial Portal positively affected the relationship between suppliers and the company studied.

Keywords: Gateway Financial, Retail, Information Technology
