

Varejista: Qual a maturidade do seu negócio?

por Luiz Otavio da Silva Nascimento

Estamos vivendo um processo acelerado de formalização e informatização do Varejo Brasileiro, por conta da imposição pelo Governo Federal do SPED – Sistema Público de Escrituração Digital. E isto irá mudar a face do ambiente empresarial, pois todos terão de elaborar e implementar estratégias para desenvolver os seus negócios. Para sobreviver no novo cenário, todos deverão amadurecer rapidamente os seus negócios.

Maturidade de um negócio, maturação ou amadurecimento, deve ser entendida como o processo de desenvolvimento do mesmo, no todo ou de suas partes, no sentido de torná-lo completo, pronto, num estágio adulto, melhor.

O conhecimento do atual estágio de maturidade do seu negócio propiciará ao varejista identificar o que precisa ser melhorado e, então, empreender ações específicas que contribuirão para que ele tenha resultados melhores e maiores, de forma consistente.

A medição do nível de maturidade é feita através de 8 itens de avaliação, a saber:

- ▶ Tecnologia da Informação;
- ▶ Planejamento Estratégico;
- ▶ Capital Humano;
- ▶ Gestão de Ativos;
- ▶ Gestão de Compras;
- ▶ Posicionamento;
- ▶ Governança;
- ▶ Execução.

Para cada um desses itens, foram identificados e explicitados 5 patamares distintos de evolução, sendo que para o mais baixo patamar foi atribuído 1 ponto, enquanto que para o mais alto patamar foram dados 5 pontos.

Dessa forma, o varejista pode facilmente verificar em cada um dos 8 itens qual é o patamar que melhor reflete a realidade do seu negócio. O somatório de pontos lhe dará o nível total de maturidade do seu negócio. Além disso, ele poderá visualizar os itens onde o seu negócio tem os mais baixos patamares que, em última instância, representam as oportunidades de melhoria. Estas, por sua vez, podem ser priorizadas de acordo com o grau do benefício a ser gerado e o grau de dificuldade na implantação.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

VENKATRAMAN (1994)¹, apresenta cinco níveis de transformação de negócios pela TI. No primeiro nível, Básico, as empresas usam TI para atividades primárias como captura das vendas, controle do estoque e custeio. Logicamente, essas atividades não podem ser consideradas estratégicas. Elas são evolucionárias e facilmente imitadas pelos concorrentes. O diferencial entre as empresas é o poder analítico e a tomada de decisão que, então, podem aprimorar a operação e apoiar mudanças nos processos dos negócios.

No nível seguinte, o da Integração Interna, as empresas passam a automatizar os processos existentes, gerando ganhos de eficiência e melhorando o atendimento ao cliente.

No terceiro nível, a TI apoia a revisão e melhoria dos processos do negócio. As empresas passam a ter uma nova lógica organizacional, mais racional e sistêmica que emocional, orientada à geração de valor agregado ao cliente. Nesse nível já encontra-se – por exemplo – a troca eletrônica de dados (EDI – *Electronic Data Interchange*), que serve de veículo para importantes parcerias com fornecedores. Passa a existir o domínio da técnica. Há a expansão da TI e do sistema de informações gerenciais, passando a usar ERP – *Enterprise Resource Planning* (sistemas integrados de gestão empresarial).

No quarto nível, a revisão dos processos torna-se revolução e atinge a rede do negócio como um todo, tanto interna como externamente. Passa a existir interdependência através de organizações independentes, gerando vantagens competitivas e domínio do segmento/mercado

¹ VENKATRAMAN, N.; *IT – Enabled Business Transformation from Automation to Business Scope Redefinition*; Sloan Management Review – A Collection of Reprints; 1992-1994.

para os parceiros envolvidos. Esse nível é marcado pela expansão do EDI, do *Supply Chain Management* (gestão da cadeia de fornecimento), do CRM – *Customer Relationship Management* (gestão do relacionamento com os consumidores), EAD – Ensino À Distância e *E-Commerce* (comércio via internet).

No último nível, o total domínio da TI e de todos os processos leva à redefinição do próprio negócio gerando, muitas vezes, como subprodutos, novos negócios. A empresa apresenta processos classificados como as melhores práticas do mercado e a TI torna-se uma vantagem competitiva.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No primeiro patamar a estratégia é intuitiva. Está na cabeça do dono. Não está formalizada por escrito. No patamar seguinte, torna-se um processo comandado e realizado pela Diretoria da empresa. Não é participativo e o seu conhecimento é restrito aos diretores.

No estágio seguinte, o Planejamento Estratégico ainda não é participativo, mas as suas principais deliberações são comunicadas aos colaboradores pela Diretoria. No quarto patamar, ele se transforma em participativo e a empresa passa a utilizar um instrumento como o BSC – *Balanced Scorecard* para monitorar a implantação das ações emanadas do Planejamento Estratégico.

No último patamar, a gestão se torna estratégica, pois todos conhecem a estratégia da empresa, executam as ações correlatas e se orientam por ela no seu dia-a-dia.

CAPITAL HUMANO

Um dos itens mais importantes da avaliação, uma vez que o segredo do sucesso passa por ter as pessoas certas.

No começo de um negócio, normalmente as empresas têm apenas o DP – Departamento de Pessoal que somente executa as atividades básicas de registrar o pessoal, controlar o ponto e fazer os pagamentos.

Mais adiante, a empresa constitui o Departamento de RH – Recursos Humanos que passa a descrever os cargos e fazer o recrutamento, seleção, contratação e treinamento baseado nas descrições. Têm planos de carreira. Fazem também avaliações periódicas que resultam em planos de desenvolvimento.

No próximo patamar, existe a preocupação com a melhoria contínua do clima organizacional que é medido através de pesquisas específicas. As empresas também começam a implantar políticas para reter seus talentos.

A evolução seguinte é a gestão por competências, onde as empresas recrutam e remuneram por competências alinhadas à estratégia. Em paralelo a isso, existe a preocupação de formar líderes para ajudar a construir o futuro.

No estágio mais avançado, as empresas praticam a gestão do conhecimento, difundindo, ampliando e retendo o conhecimento dentro da organização.

GESTÃO DE ATIVOS

Os principais ativos varejistas são: o contas a receber, os estoques, o contas a pagar, o banco de dados dos clientes, os pontos de vendas e os eventuais imóveis próprios. A forma como eles são geridos também permitem avaliar a maturidade do negócio.

No patamar básico os controles são simples e, em geral, manuais. Na etapa seguinte, ocorre a automatização dos processos e as conciliações são frequentes. Avançando na direção da evolução, passa a ocorrer a integração dos controles com a DRE – Demonstração de Resultados do Exercício e com o Balanço. Há foco na auditoria e existe análise das eventuais perdas existentes.

No penúltimo estágio existem ações preventivas contra perdas e são feitas análises de retorno do investimento com relação ao capital empatado em cada um dos tipos de ativos. No estágio mais avançado, a empresa apresenta as melhores práticas na gestão de ativos e tem altas taxas de retorno do investimento.

GESTÃO DE COMPRAS

Considerado o *core-business* da empresa varejista, o coração do negócio, a gestão do Departamento de Compras é outro importante item de avaliação.

No início, ela é intuitiva, pois é realizada sem planejamento. A compra se limita à reposição dos produtos vendidos. A gestão dos estoques é focada em evitar rupturas. No estágio seguinte a empresa começa a gerenciar preços e passa a experimentar a integração entre os Departamentos de Compras e Marketing, e o calendário promocional é o item de maior impacto.

Evoluindo o negócio, a empresa implanta o orçamento de compras (*Open to Buy*), faz gestão das margens, a gestão de categorias e começa a gerenciar o giro e a cobertura dos estoques.

Em seguida, a gestão de compras passa a ser mais estratégica, onde os produtos diferentes são tratados com processos diferentes, todos integrados à logística.

No último patamar, a gestão de compras é participativa, pois o planejamento e a atuação são feitas com velocidade e de modo colaborativo com os fornecedores.

POSICIONAMENTO

O estágio inicial das empresas é denominado de buraco negro, o lugar onde pereceram milhares de empresas varejistas que não tinham nenhuma diferenciação. O passo seguinte da caminhada é definir e implementar um composto mercadológico que orienta as suas ações diárias.

No patamar intermediário, denominado de *Good* (bom), a empresa – graças aos seus esforços de marketing – passa a ser percebida de forma diferenciada e atrai continuamente um número crescente de consumidores.

O penúltimo patamar, que recebeu o nome de *Better* (melhor), a empresa é incluída pelos seus concorrentes como um dos melhores *players* do seu segmento. E, finalmente, no último estágio, o *Best* (o melhor), ela é percebida como a melhor por um determinado grupo de consumidores.

GOVERNANÇA

No início, em geral, não existe nenhuma governança. A gestão somente presta contas ao principal acionista. Em seguida, ela passa a elaborar relatórios e presta contas por exigência do Governo. No caminho da evolução, a gestão se torna analítica e usa sistemas de informação para orientar e controlar os seus resultados.

Mais adiante, o ecossistema empresarial se forma com os *stockholders*, ou seja, as partes interessadas, para quem a gestão passa a prestar contas. No último patamar, há transparência e se pratica o *estado da arte* da Governança Corporativa.

EXECUÇÃO

O primeiro patamar é o básico, onde a preocupação é somente com o dia-a-dia, ou seja, com as vendas e o caixa da empresa. No segundo patamar a execução é planejada, é executado o que foi planejado e há confrontação do previsto com o realizado.

No patamar intermediário, a empresa conta com indicadores de execução por setor e pratica a gestão à vista. O penúltimo estágio é caracterizado pela adoção de bônus por performance como parte significativa da remuneração dos executivos, o que leva ao último estágio

onde passa a existir a depuração da espécie, ou seja, a demissão dos executivos de baixo desempenho, gerando a promoção de novos gestores que, então, “oxigenarão” a administração.

Visão Geral

	1	2	3	4	5
TI	NÍVEL BÁSICO Atividades primárias: captura de vendas, controle de estoques e custeio	INTEGRAÇÃO INTERNA Automatização dos processos internos	INTERMEDIÁRIO Revisão e melhoria dos processos, uso de sistemas gerenciais (ERP)	REDE DE NEGÓCIO Integração externa (Supply Chain Management, CRM, EAD, E-commerce)	NÍVEL REVOLUCIONÁRIO Best Practices, novos negócios, TI como vantagem competitiva
Planejamento Estratégico	INTUITIVO Na cabeça do dono	PROCESSO DA DIRETORIA Não participativo e de conhecimento somente da Diretoria	COMUNICADO PELA DIRETORIA Não participativo, mas comunicado aos func. pela Diretoria	PARTICIPATIVO Há participação dos funcionários e uso de BSC – Balanced Scorecard	GESTÃO ESTRATÉGICA Todos conhecem a estratégia, executam e se orientam por ela no seu dia-a-dia
Capital Humano	DP Só executa atividades básicas de Depto. de Pessoal	RH Tem descrição de cargos e avaliações periódicas, tem plano de carreira e desenvolvimento	PESQUISA DE CLIMA Melhora contínua do clima organizacional e busca reter talentos	COMPETÊNCIAS Recruta e remunera por competências alinhadas à estratégia, forma líderes	GESTÃO DO CONHECIMENTO Difunde, amplia e retém conhecimento dentro da organização
Gestão de Ativos	BÁSICA Controles simples e manuais	AUTOMATIZAÇÃO Processos automatizados e com conciliação	INTEGRAÇÃO & AUDITORIA Integração ao DRE e balanços, auditados, com análise de perdas	GESTÃO OTIMIZADA Há ações preventivas contra perdas e análises de ROI	GESTÃO ESTRATÉGICA Best Practices na gestão de ativos, com alto ROI
Gestão de Compras	INTUITIVA Sem planejamento, compra a reposição dos produtos vendidos	CALENDÁRIO PROMOCIONAL Há integração entre Compras e Marketing	ORÇAMENTO DE COMPRAS Open to Buy, gestão das margens e gestão por categorias	ESTRATÉGICA Produtos diferentes com processos diferentes e integrados à Logística	PARTICIPATIVA Planeja e atua de forma colaborativa e com velocidade com fornecedores
Posicionamento	BURACO NEGRO Sem diferenciais competitivos	INÍCIO DA CAMINHADA Define seu composto mercadológico que orienta suas ações	GOOD Começa a ser percebida de forma diferenciada e atrai mais consumidores	BETTER É incluída pelos seus concorrentes como uma das melhores players do segmento	BEST É percebida como a melhor por um determinado grupo de consumidores
Governança	NENHUMA Só presta contas ao principal acionista	ATENDIMENTO AO GOVERNO Elabora relatórios e presta contas por exigência do governo	GESTÃO ANALÍTICA Usa sistemas de informação para orientar e controlar a gestão	STOCKHOLDERS Entende-se como parte da comunidade e presta contas às partes interessadas	TRANSPARÊNCIA Prega e pratica o estado da arte da Governança Corporativa
Execução	BÁSICA Preocupação somente com o dia-a-dia, com as Vendas e o Caixa	PLANEJADA Executa o que foi planejado e confronta o previsto com o realizado	GESTÃO À VISTA Tem indicadores de execução por setor e pratica gestão à vista	BÔNUS POR PERFORMANCE Parte significativa da remuneração vem da performance	DEPURAÇÃO DA ESPÉCIE Demissão dos executivos de pior performance para promover “oxigenação”

TOTALIZAÇÃO

Após verificar em cada um dos 8 itens apresentados qual é o patamar que melhor reflete a realidade do seu negócio, o varejista deve proceder o somatório de pontos que lhe dará o nível total de maturidade do seu negócio, da seguinte forma:

a) Iniciante... Com um total de até 14 pontos inclusive. O varejista neste nível tem muito a desenvolver;

b) Baixa Maturidade... Com um total acima de 14 pontos, mas até 22 pontos inclusive. O caminho já começou a ser percorrido. A inércia foi rompida;

c) Média Maturidade... Com um total acima 22, mas até 30 pontos inclusive. Falta pouco para ganhar o status de maduro;

d) Maduro... Com um total acima de 30 pontos. Agora, o desafio é manter a maturidade.

AÇÕES DE MELHORIA & PRIORIZAÇÃO

Como dito antes, na realização deste exercício o varejista poderá visualizar os itens onde o seu negócio tem os mais baixos patamares que, em última instância, representam as oportunidade de melhoria. As ações decorrentes podem ser priorizadas de acordo com o grau do benefício a ser gerado e o grau de dificuldade na implantação, conforme mostrado na matriz abaixo.



Com essas duas variáveis, as ações podem ser colocadas em quatro quadrantes. Ações com alta dificuldade de implementação e altos benefícios devem ser realizadas, mas contando com ajuda externa de especialistas e/ou consultores para, dessa forma, minimizar as possibilidades de fracasso. Aquelas ações com baixa dificuldade de implementação e altos benefícios devem ser as prioritárias, até mesmo porque elas – sendo mais fáceis – propiciarão que a equipe ganhe confiança. As ações de baixa dificuldade de implementação e de baixos benefícios devem ser destinadas ao treinamento de trainees ou de estagiários, pois os principais colaboradores devem estar envolvidos com os dois primeiros tipos de ações. Finalmente, as ações com alta dificuldade e

baixos benefícios devem ser abandonadas, a menos que sejam pré-requisitos para alguma outra ação mais importante.

Feita esta análise, as ações contidas nos dois primeiros quadrantes devem ser priorizadas entre si. Agindo como aqui mencionado, este exercício de fácil implementação irá ajudar o varejista a compreender melhor o seu negócio e construir um futuro próximo muito melhor.



Luiz Otavio da Silva Nascimento. Engenheiro, especializado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com cursos nos Estados Unidos (*Darden Business School da University of Virginia e Babson College*) e na França (*L'École des Hautes Etudes Commerciales – HEC – Paris*). Tem mais de 25 anos de experiência na geração de resultados e na gestão de empresas varejistas e industriais, dentre as quais Perrier, Cisper-Owens Illinois, Smuggler, Carrier e Lojas Renner.

Atualmente é Sócio-Diretor Geral da Merita Consultoria Empresarial. É membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e do Retail Council do GLG – Gerson Lehrman Group. É professor das cadeiras de Inteligência Competitiva, Conhecimento do Consumidor e Proposição de Valor através de Serviços dos Mestrados da *Laureate International Universities* (Universidade Anhembi-Morumbi e Business School São Paulo).

Foi um dos fundadores do IPDV – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Varejo e Sócio-Diretor da Gouvêa de Souza & MD. Palestrante nacional e internacional, tem diversos artigos publicados e é autor do livro “Êxodo – da visão à ação – uma proposta para o varejo brasileiro”. Também é coautor do livro “Varejo: Administração de Empresas Comerciais”, ambos publicados pela Editora Senac São Paulo. Seu último livro “Gestor Eficaz – práticas para se destacar num ambiente empresarial competitivo” foi lançado em novembro de 2010 pela Editora Novo Conceito.