

Série Especial



Prêmio Profissional  
de TECNOLOGIA  
da INFORMAÇÃO  
2008

## Comércio

# Decisões instantâneas

Tatiana Sendin

## ▶ atalho

No setor do comércio, o diretor de informática tem de ajudar a empresa a vender mais, a conhecer melhor o cliente, a escolher os melhores trajetos para os caminhões, a reduzir o custo das lojas, a fazer o cliente comprar naquela hora — naquele instante. Se o cliente não encontra o que quer, ele procura outra loja: existem mais de 2 milhões de lojas no Brasil. Num setor em que a margem sobre as vendas é de 4%, uma venda faz falta. Com margens tão pequenas, o diretor de informática não tem tempo para cuidar de servidores e de sistemas de folha de pagamento. Ele tem uma missão bem mais difícil: comprar sistemas para ajudar a empresa a prever o futuro.

**F**lávio Lúcio Borges Martins é diretor de informática do atacadista Martins, mas nem se preocupa em saber quantos servidores o Martins tem. Sabe que o salário cai todo mês na sua conta, mas também não sabe o nome do sistema de folha de pagamento. Nenhuma loja ganha dinheiro com folha de pagamento. “Na minha descrição de tarefas, não está escrito *conhecer tecnologia de banco de dados*”, diz Flávio. “Está escrito *conhecer o diferencial do Martins e usar a TI para dar vantagem competitiva*.” Quando Flávio faz tudo certo, quando a operação funciona perfeitamente dentro do Martins, o Martins consegue margem de 3% a 4% sobre as vendas. É pouco — mas é a margem do comércio. “Não há espaço para erros.”

Como outros diretores de informática do setor do comércio, Flávio precisa manter sistemas que dimensionam quantos produtos a loja compra para manter no estoque. (De 2006 para 2007, as vendas do comércio cresceram 11%, mas os armazéns continuam

do mesmo tamanho.) Precisa manter sistemas que informam quais as estradas seguras e baratas para o caminhoneiro entregar rápido para o cliente. (A partir deste ano, por exemplo, os caminhoneiros só podem entrar no centro da cidade de São Paulo à noite.) Precisa manter os sistemas e os computadores das lojas funcionando. Quando um produto falta na loja, diz Marcelo Dantas, gerente de TI do Supermercado Nordeste, ou quando a fila do caixa está grande, ou quando a maquininha de pagamento com cartão quebra, o consumidor vai comprar em outra loja.

Existem 2,4 milhões de empresas de comércio no Brasil, segundo dados do IBGE. E a concorrência será maior, segundo uma pesquisa da Deloitte: a segunda prioridade dos 250 maiores varejistas do mundo, depois de responsabilidade social, é buscar clientes em paraísos de consumo fora dos Estados Unidos. O Brasil é um paraíso de consumo.

### Lingerie e gilete

Qualquer variação afeta a mente do consumidor, direta ou indiretamente, diz Norberto Colla, diretor de informática e logística do supermercado Angeloni. Quando a inflação era alta, o consumidor comprava tudo num dia só. Com a inflação controlada, ele procura as promoções. Agora, lembra Norberto, o consumidor se preocupa com a crise dos alimentos. O comércio é o primeiro a sentir. Até o inverno rigoroso muda os hábitos do consumidor: ele prefere casacos a vinhos caros. “O comércio tem essa característica. Você nunca consegue saber o que se passa na cabeça do consumidor.”

Para atrair os consumidores, os comerciantes usam duas táticas. Apela para preços mais baixos ou para produtos diferenciados, explica o professor Lemilson Almeida, da Fundação Instituto de Administração. A guerra de preços tem origem no passado: famílias fundavam lojas, e famílias competiam pelo menor preço. As margens caíram.

Para recuperar a margem, desde o ano passado, alguns varejistas investem na diferenciação — do produto ou da loja.

O Wal-Mart abriu uma loja na Internet. A Casas Bahia abriu a primeira loja na Bahia. O Ponto Frio lançou, também na Bahia, o Ponto Frio Digital, uma loja três vezes menor do que as lojas convencionais, só com eletrônicos, MP3, TV, áudios, celulares. O Carrefour lançou o Carrefour Express, loja de conveniência em postos de gasolina. A Americanas transformou as lojas da Blockbuster



**Flávio, do Martins:** daqui a uns anos, o cliente pesquisará o preço dos produtos enquanto caminha pelas lojas, usando o celular.



**Norberto, do Angeloni,** instala igual ou melhor tudo o que o concorrente instala também.



**Marcelo, do Supermercado Nordeste:** quando alguma coisa na loja desagrada, o consumidor compra em outra loja.

divulgação

harrilton penna

ameaçam as lojas de família — os principais clientes do Martins.

O Martins abastece 220 mil comerciantes com carnes, bolachas, bebidas, xampus, desinfetantes, ração para animais, TVs, geladeiras, gôndolas para lojas. Os produtos vendidos saem de três depósitos para o Brasil inteiro: cada estado tem uma tributação diferente e os impostos devem estar calculados nas notas fiscais que acompanham os 1.674 caminhoneiros que entregam os produtos. Os caminhoneiros dirigem por estradas previamente definidas, mais curtas e seguras, com menos pedágios. Os clientes do Martins, diz Flávio, esperam produtos adequados, com preço bom, assim eles conseguem vender os produtos e lucrar. “Se nosso cliente deixa de existir”, diz Flávio, “nós somos afetados.”

### Venda pelo celular

Flávio passa 70% do tempo pensando em como a TI pode ajudar o Martins a se diferenciar dos concorrentes. A área de informática do Martins trabalha 24 horas por dia; Flávio trabalha todo o tempo em que está acordado. Assim como os outros diretores de informática do comércio, Flávio observa as lojas dos concorrentes quando vai às compras, nota o processo do caixa, o

atendimento do vendedor, a disposição dos produtos. “Se você come todo dia”, diz Flávio para sua filha de dez anos, “você tem de trabalhar todo dia.”

Norberto Colla, do supermercado Angeloni, teve a idéia de lançar um serviço novo depois de conhecer a Loja do Futuro do Pão de Açúcar, inaugurada em agosto de 2007 em São Paulo. O Pão de Açúcar investiu R\$ 3,9 milhões; instalou monitores que exibem os produtos à venda, balanças que sugerem receitas com os produtos pesados, etiquetas eletrônicas que atualizam os preços em promoções relâmpago. “Tudo o que o concorrente põe”, diz Norberto, “temos de pôr igual ou melhor.”

Norberto lançou compras via celular. Clientes de Santa Catarina e do Paraná olham num catálogo as fotos e o código dos produtos do Angeloni, digitam o que querem no celular, informam a forma de pagamento. O pedido vai para os servidores do Angeloni, que distribui as informações para as áreas responsáveis. Se o cliente escolher o cartão de crédito, um atendente liga para pegar o número. Ou o cliente entrega o cheque ou o dinheiro quando receber a compra. A única restrição é o cliente pertencer ao clube de fidelidade do Angeloni, hoje com 800 mil clientes.

Desses clientes, 8 mil

compraram pelo celular. Norberto não tem parâmetros no mercado para saber se o número é muito ou pouco. “Ninguém mais usa no Brasil.” O diretor de TI do comércio, ele aprendeu, tem de inovar, não importa o canal — a loja real, a loja virtual, o celular.

### Como prever o amanhã

No Martins, em 2007, Flávio procurou seu chefe para retomar um projeto de 2004. O projeto daria diferencial para o atacadista. O Martins tinha passado por uma reestruturação em 2007, na qual reduziu os níveis hierárquicos. Na reestruturação, a diretoria consolidou a área de compras e criou uma área de marketing. Agora o Martins estava pronto para um projeto de análise dos bancos de dados.

Em novembro de 2007, Flávio comprou um sistema de análise. Dos 200 projetos de TI do Martins, Flávio gosta desse em especial. “É um projeto que muda o patamar de gestão de informações.” Com a ferramenta, o Martins conseguirá dar crédito, sem correr o risco de dar crédito errado. O vendedor saberá que tem 95% de chance de fechar a venda se oferecer um crédito de X reais para aquele tipo de cliente e pedido; ou se ligar para o cliente durante a semana, às 17 horas, terá 98% de chance de ser bem sucedido.

O que aconteceu? Como aconteceu? Por que não

vendeu? Por que vendeu? Quando os diretores de informática do comércio puderem adivinhar o futuro, a mente do consumidor ficará mais previsível.

### Sol no feriado

Alguns comerciantes dos Estados Unidos já usam sistemas de análise de dados interligados a serviços de previsão do tempo. Se no frio o consumidor compra mais casacos e deixa de comprar queijos e vinhos caros, e no calor ele compra cerveja para o churrasco, com uma ferramenta dessas o comerciante prepara ofertas especiais, de acordo com o tempo no final de semana. Existem vários serviços semelhantes no Brasil — previsão do tempo para uns dias, umas semanas, até um ano.

“O cliente”, diz Flávio, do Martins, “é o mais importante para a gente.” Os comerciantes que oferecerem a proposta mais interessante são os que vendem mais. Hoje, o cliente pesquisa pela Internet as lojas com produtos mais baratos. Daqui a uns anos, o cliente pesquisará o preço dos produtos enquanto caminha pelas lojas, usando o celular. “Com o WiMAX, o celular 3G, o cliente dominará a relação com o comércio.”

em Americanas Express e, além de alugar filmes, passou a vender produtos de perfumaria, eletrônicos, brinquedos, livros, lingerie.

Grandes varejistas apostam em lojas menores, e