



Working Paper n° 63

SONAE Distribuição
O papel das Tecnologias de Informação

Berta Alexandra Rodrigues de Matos

Working Paper n° 63

ISSN: 0872-895X

Depósito Legal n°: 90631/95

Berta Alexandra Rodrigues de Matos
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

Janeiro 1997

Trabalho apresentado no âmbito do Mestrado em Estatística e Gestão de Informação,
ano lectivo 1995/96, na disciplina de Gestão de Informação coordenada pelo Professor
José Dias Coelho.

Resumo

Ao longo do tempo, a informação e a tecnologia que a suporta têm sido percebidas e usadas de modo bastante diferente dentro das organizações.

Com o desenvolvimento das tecnologias de suporte aos Sistemas de Informação (SI), designadamente o incremento das capacidades de memorização, de transmissão e de gestão de dados, provocou uma mutação do papel do SI nas organizações.

No presente momento, em que os clientes de uma organização se tornam cada vez mais exigentes, e a competitividade entre empresas se torna cada vez mais agressiva, as empresas estão cada vez mais a apostar nos SI como proporcionadores de vantagens competitivas e como fonte de geração de valor.

O presente trabalho, tenta mostrar como uma empresa na área dos serviços, mais concretamente a SONAE Distribuição, utiliza as tecnologias de Informação no desenvolvimento da sua actividade, e de que modo é que estas lhe permitem alcançar a liderança no sector onde se incluem.

Abstract

Up to the present both information and its supporting technology have been considered and used by organization in a rather different way.

Namely with the development of the supporting technology to the Information Systems (IS), has the increase of memorization, transmission powers and data management caused a change in the role of IS in the organizations.

Nowadays, when the clients of any organization are becoming more and more demanding, and the competition among the organizations is becoming more and more aggressive, the organizations are entrusting IS as providers of competing advantages and also as a source of value.

This work tries to show how an organization in the area of services, in this case SONAE Distribuição, uses the Information Technologies to increase its activity and how these technologies allow reaching the leadership of the area in which they are included.

Índice

1 - Introdução	3
2 - Breve história da SONAE	4
3 - Indicadores financeiros	5
4 - Negócios do Grupo	6
5 - A estratégia da SONAE Distribuição	7
5.1 - Situação até 1994	7
5.2 - Situação em 1995	8
6 - A realidade do projecto da SONAE Distribuição	13
7 - Futuro próximo	14
8 - Algumas considerações	15
9 - Conclusão	18
10 - Anexos	19

1 - Introdução

Pretende-se com o presente trabalho, fazer uma análise do papel das Tecnologias de Informação (TI) na SONAE Distribuição.

Pretende-se ainda constatar qual o desenvolvimento que a função dos Sistemas de Informação (SI) tem tido no sector da distribuição.

No caso da distribuição em geral, os SI são cada vez mais factor de vantagem competitiva e fonte de geração de valor. É um negócio de volumes em que não é possível gerir sem instrumentos de suporte. Na SONAE Distribuição em particular, numa 1ª fase os SI tiveram um papel bastante activo na integração de sistemas e processos, a partir de onde foi possível criar-se um ambiente de uniformização de dados e conceitos, passíveis de serem tratados posteriormente, permitindo-se o movimento de “Dados” para “Informação”.

Vamos então tentar demonstrar quais as vantagens que a SONAE Distribuição consegue retirar dos Sistemas de Informação e que lhe possibilitam manter a posição de liderança que detêm no sector da distribuição.

2 - Breve História da SONAE

A SONAE - Sociedade Nacional de Estratificados foi fundada em 1954.

Durante aproximadamente duas décadas (1959 - 1980) a SONAE concentrou a sua actividade no fabrico do termolaminado decorativo.

Em 1982, a empresa iniciou um processo de diversificação que deu origem ao Grupo SONAE, englobando sectores tão diversos como a Distribuição, a Imobiliária, a Comunicação e Tecnologias da Informação, a Hotelaria e Turismo e os Transportes e Viagens.

O processo de crescimento rápido e bem sucedido foi responsável pela evolução do volume de negócios de 1 milhão de contos em 1980 para 357 milhões em 1995.

Em 1988 é criada a SONAE Investimentos que se constituiu como empresa holding do Grupo.

A partir de 1991 a SONAE agrupou as suas actividades em quatro sub-holdings: a SONAE Indústria, a SONAE Distribuição, a SONAE Imobiliária e a Pargeste.

Em 1994 a SONAE iniciou um programa de globalização que deu origem a plataformas internacionais para o desenvolvimento dos seus negócios, localizados em Espanha (Indústria) e no Brasil (Distribuição).

A dimensão das diferentes sub-holdings e os seus planos de desenvolvimento justificaram que, no final de 1995, fosse inicializado um projecto de desenvolvimento organizativo com vista à definição da organização que melhor sirva o futuro do Grupo.

Foi decidido, no início de 1996, criar três centros corporativos focalizados:

- na Indústria dos Derivados de Madeira;
- na Pargeste e
- no Conjunto dos Negócios dos Hipermercados & Supermercados, Retalho Especializado, Imobiliária Comercial e Serviços Financeiros.

A SONAE é o maior grupo privado português do sector não financeiro, com um volume de negócios de 357 milhões de contos em 1995 (como atrás se referiu). As actividades estratégicas do Grupo SONAE são os Derivados de Madeira, a Distribuição e a Imobiliária. A SONAE reúne na Pargest os outros negócios do Grupo.

No final de 1995 trabalhavam, nas empresas do Grupo, 14000 pessoas em Portugal e mais cerca de 6000 fora do país.

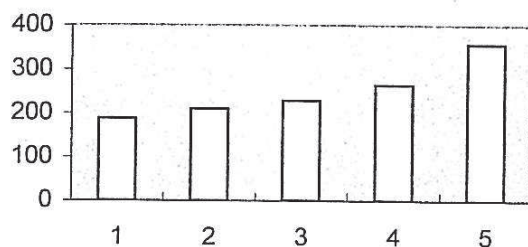
A SONAE é considerada uma história de sucesso no panorama empresarial português e tem a sua imagem de marca associada a projectos inovadores e a um forte crescimento do volume de negócios e do cash-flow.

A história da SONAE está marcada pela capacidade de inovação e mudança protagonizada pela Gestão de Grupo que, no contexto de forte expansão do seu número de colaboradores, promoveu e manteve um conjunto de valores que funcionaram como elemento de coesão e motivação, sob a inspiração dos seus principais líderes. Justificando e continuando a prever um crescimento substancial do seu volume de negócios e do seu programa de investimentos, o Presidente da SONAE tem referido nas suas intervenções que “o saber acumulado das pessoas da SONAE é a riqueza mais duradoura do Grupo”.

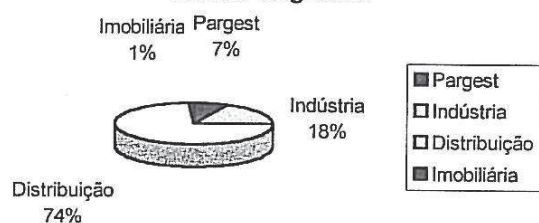
3 - Indicadores Financeiros

Os principais indicadores da actividade do Grupo SONAE confirmaram no final de 1995 a sua tendência de forte crescimento.

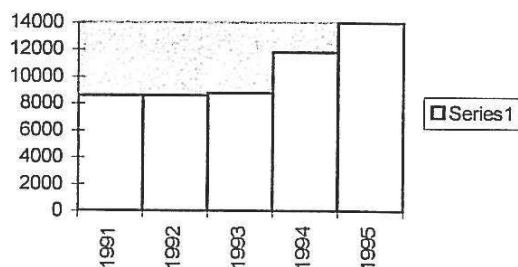
Volume de Negócios (m.c.)



Mix de Negócios



Colaboradores (Portugal)



Todos os indicadores financeiros e os valores do balanço consolidado confirmam a rentabilidade e o potencial de crescimento do Grupo.

4 - Negócios do Grupo (SONAE Distribuição, SGPS)

Neste ponto, vamos dar ênfase apenas à área de negócio da SONAE Distribuição, já que é esse o objectivo do trabalho.

A SONAE Distribuição reúne todos os negócios do sector da distribuição de retalho, incluindo:

- Os hipermercados de base alimentar e generalista:
 - Em Portugal: as lojas Continente e as lojas Modelo.
 - No Brasil: as lojas Real e as lojas Big (Porto Alegre).
- Os novos formatos de retalho especializado:
 - As vendas por catálogo (SONAE Quelle).
 - As vendas de material de construção para os profissionais e consumidores (MAX - MAT).
- Outros serviços como o cartão de crédito VISA UNIVERSO que foi lançado em Julho de 95 e tem já mais de 200 mil utilizadores.

Os principais indicadores nesta área de negócio (1995) são:

1. Número de lojas :
 - Continente -----8 lojas (77.000m²).
 - Modelo -----26 lojas (66.000m²).
 - Brasil (Big e Real) ----27 lojas.
2. Volume de negócios -----265.1 milhões de contos.
3. Número de trabalhadores -----9.672 pessoas.

Liderança do sector da distribuição retalhista em Portugal, detendo 40% da quota de mercado dentro do grupo das empresas que integram a ANS (Associação Nacional de Supermercados).

Os principais factores que possibilitam esta realidade são:

- Crescimento das fórmulas de retalho de hipermercados.
- Lançamento de novas fórmulas de retalho.
- Desenvolvimento de uma nova plataforma de desenvolvimento no Brasil.
- Desenvolvimento de marcas próprias.
- Logística integrada.
- Desenvolvimento da Gestão de Categorias.

5 - A Estratégia da SONAE Distribuição

5.1 - Situação até 1994:

A estratégia do “Círculo Virtuoso”, já não resulta; a obtenção de condições vantajosas junto dos fornecedores, para se poder competir no Baixo Custo, já não é suficiente para se liderar o sector. A exigência dos Consumidores e a concorrência intensa, implica uma maior ligação à Produção.

É deste modo, que se conclui a importância da Gestão da Cadeia de Abastecimentos da SONAE Distribuição e o consideramos como um Factor Crítico de Sucesso (FCS). Neste contexto, a SONAE Distribuição lança em 1992, um projecto de profunda reflexão e reorientação da estratégia, é o projecto **LOG IN** (Logística Integrada).

O objectivo do projecto LOG IN é a obtenção de uma eficiência acrescida ao nível da Cadeia de Abastecimento, tentando disponibilizar o produto certo, na quantidade certa, no momento certo. Podemos pois dizer que o conceito chave do projecto é a Centralização.

Para a prossecução deste projecto tiveram grande importância as Tecnologias de Informação. Face ao número elevado de produtos distintos existentes nos 6 hipermercados Continente, o volume de negócios diário a rondar 1 milhão de contos, para além da gestão das 12 Médias Superfícies; faz com que exista um grande volume de informação que deve ser tratada obrigatoriamente; só possível devido à utilização das Novas Tecnologias atrás referidas. Outros factores que são possíveis de tratar graças às Tecnologias de Informação são o controlo da tendência de vendas bem como a garantia da carteira de produtos mais desejados sem rotura.

No âmbito do projecto LOG IN apareceram as aplicações GeLo I e GeLoII. A aplicação GeLo I, são aplicações informáticas de loja (Gestão de Loja). Esta aplicação trata das Vendas e das Margens. Permite a disponibilização da informação em tempo útil e sistematizada.

A aplicação GeLo II foi desenvolvida tendo também em conta as Compras e Gestão de Stocks. Esta permite conhecer: níveis críticos de existências, tanto a nível da prateleira como de stocks no armazém.

Como consequências do projecto LOG IN podemos referir:

- Aumento do fluxo de informação;
- Nos entrepostos aumenta consideravelmente as necessidades de tratamento de informação;
- Diminui grandemente o esforço de encomenda ao nível da Superfície.

Deste facto, facilmente se conclui as necessidades acrescidas em termos de SI de alto volume, nomeadamente Bases de Dados e exigências suplementares ao nível das Redes e Comunicações. O projecto LOG IN trás também implicações a nível da Direcção Comercial, nomeadamente: uniformização da Política de Compras, vantagens de escala nas negociações, etc., devido à sua política de centralização.

5.2 - Situação em 1995

Apesar das enormes vantagens conseguidas com o projecto LOG IN, a SONAE Distribuição não cruzou os braços, e tenta continuamente chegar as novas soluções para melhorar a sua *performance*. No entanto, a preocupação da SONAE Distribuição continua a pautar-se por estabelecer um negócio único, que se pode traduzir numa única palavra - Integração -.

É nesta altura que se quebra definitivamente com a forma de actuar do passado e se inicia uma verdadeira mudança cultural na organização.

Assim as preocupações actuais são:

- Compras Centralizadas.
- Aumento da Distribuição Centralizada.
- Focalização nas Lojas de Grande e Média Dimensão.
- S.I. actuarem como Integradores.

Já em 1995, o Grupo iniciou uma Gestão por Categorias, bem como uma focalização em Serviços POS.

A arquitectura de S.I., é traduzida pelos diagramas apresentados no Anexo 1, Anexo 2 e Anexo 3.

A visão do Grupo para o negócio do retalho (comercial), tal como atrás se referiu, é para uma Gestão de Categorias.

A Gestão de Categorias permite uma gestão central especializada por tipos (categorias) de produtos. O movimento "Gestor de Produto" (que era responsável pela escolha de muitos produtos - exemplo 1000 - mas que geria poucas variáveis relacionadas com o produto) para o "Gestor de Categoria" (que passa a ser responsável por menos produtos - exemplo 300 - mas que passa a ser responsável pela *performance* global da sua categoria, tendo que se preocupar não só com a escolha de produtos mas também com o preço, promoções, espaço, etc.) faz com que haja uma maior especialização na gestão, tendo o Gestor de Categoria de gerir não só o lado da oferta (fornecedores) mas também o lado da procura (clientes). O Gestor de Categoria é pois um especialista na sua Categoria de Produtos, tratando a sua Categoria como um micro-negócio.

A Gestão de Categorias engloba:

- Gestão Gama / Espaço.
- Gestão de Promoções.
- Gestão de Custos Administrativos e logísticos.
- Gestão de Preço de Venda.

A SONAE Distribuição trata com cerca de 120 000 produtos e tem cerca de 150 Categorias. Estes produtos são fornecidos por 2 000 fornecedores.

De todos os elementos referidos se demonstra a necessidade da existência de uma Integração do negócio, que passa por uma centralização da função comercial, necessidade de uma uniformização de conceitos, de modo a evitar a fragmentação do poder negocial, existência de um Programa de Gestão de Mudança. A questão da uniformização de conceitos levanta questões de fundo que têm de ser prontamente resolvidas, para não colocar em perigo o sucesso do projecto. Por exemplo, o negócio dantes era gerido descentralizadamente, logo, cada produto era criado na base de dados de cada hipermercado, ficando com um código associado que só era reconhecido naquele supermercado. Se queremos saber as vendas de todos os hipermercados de um código de artigo num único ponto, é necessário que o código de um mesmo artigo seja o mesmo em todas as lojas. Conseguir isto em mais de 50.000 artigos e mais de 30 hipermercados é de facto um trabalho bem difícil.

Outro exemplo que se pode dar para testemunhar as dificuldades da uniformização de conceitos é seguinte: uma secção divide-se em categorias, que se dividem em sub-categorias, que por sua vez se dividem em unidades base, até chegar ao nível mais fino - o artigo -. Se as categorias de secção de bebidas não tiverem a mesma definição em todos os hipermercados (ex: no hipermercado A há a categoria de bebidas alcoólicas e a categoria de bebidas não alcoólicas, a partir de onde se refina mais pormenorizadamente; se no hipermercado B as definições forem diferentes, tipo categoria cervejas, vinhos, sumos, etc., os descontos negociados centralmente não podem ser negociados à categoria, pela definição não ser uniforme. É pois crucial garantir uniformidade - o que implica mudar definições em muitos sítios, a que as pessoas estavam habituadas - para se conseguir pilotar o negócio a partir de um único ponto.

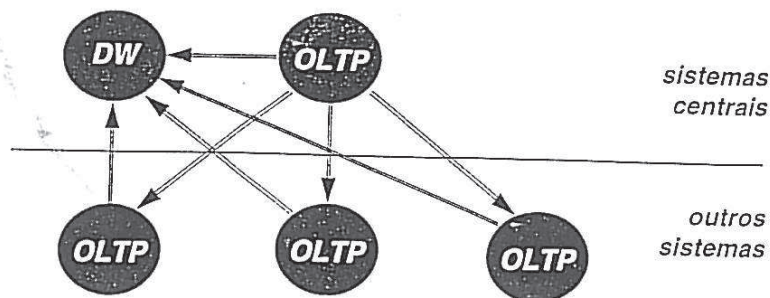
Neste contexto o Grupo tomou as seguintes decisões:

- Olhar o negócio numa perspectiva global (Lojas e Categorias).
- Implementação do DW de consolidação de dados
- Preocupação de garantir total qualidade dos dados.
- Interfaces rigorosos.
- Selecção criteriosa de todos os componentes tecnológicos.

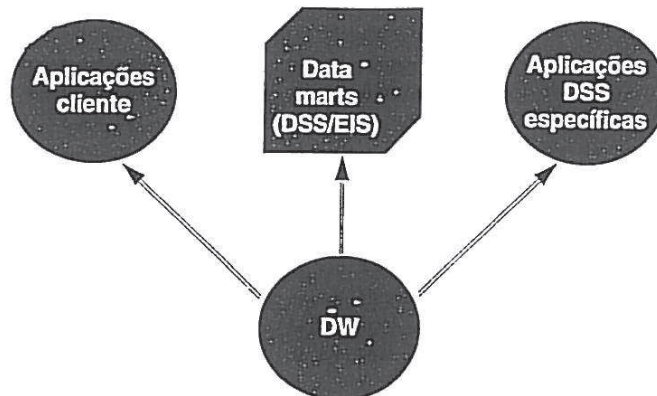
A arquitectura tecnológica escolhida foi a DW (**Data Warehouse**).

A DW faz a separação do ambiente operacional do ambiente de suporte à decisão. Faz ainda a integração de dados de múltiplas fontes / plataformas => uniformização de conceitos; a organização de dados é realizada por domínios. A DW utiliza ainda um pré-processamento / agregação de dados.

Podemos representar a arquitectura do DW(Consolidação), do seguinte modo:



Por outro lado, a arquitectura do DW (Distribuição), podemos representá-la do seguinte modo:



A questão que se pode colocar é porquê um DW?

Tal como referimos anteriormente, o Gestor de Categoria tem de estar instrumentado com informação detalhada acerca da performance dos seus produtos em todas as lojas SONAE Distribuição. Tem de ver o seu negócio a partir de um único ponto. Para tal, cada registo de vendas num POS ("Point of Sale", caixa) é consolidado para o DW, de forma a possibilitar ao Gestor de Categoria a visibilidade sobre as vendas de cada um dos seus artigos. A SONAE Distribuição consolida diariamente cerca de 1.200.000 registos de vendas por artigo / loja / dia. A tabela de vendas semanais ao artigo / loja tem mais de 100 milhões de registos. Actualmente, o DW da SONAE Distribuição tem mais de 70Gb de dados, número esse que crescerá significativamente nos próximos anos. Neste contexto de consolidação de enormes volumes de dados, é absolutamente necessário um DW por forma a permitir a consulta aos mesmos.

Outro tipo de tecnologia utilizada é a tecnologia **OLAP**. O conceito OLAP (On Line Analytical Processing), aparece em contraposição com o conceito **OLTP** (On Line Transactional Processing). Enquanto que OLTP é orientado à transacção, à gravação de dados, OLAP é orientado à análise dos mesmos. À medida que passou a ser necessário interrogarem-se grandes volumes de dados, colocou-se em causa o modelo relacional para responder a determinado tipo de questões (um "join" de tabelas de milhões de registos é demorado e prejudica a *performance* geral do sistema). A tecnologia OLAP introduz o conceito de base de dados multidimensionais, cujo desenho é logo à partida orientada à interrogação da base de dados. Neste contexto, passa-se a separar os ambientes transaccionais dos ambientes de suporte à decisão, usando máquinas e ambientes de exploração especialistas por função.

Esta tecnologia baseia-se, como se referiu, em Bases de Dados Multidimensionais. Existe uma maior flexibilidade do conceito de "Data Browsing" - Orientado a "knowledge workers". Esta tecnologia permite um tempo de resposta impossíveis em ambientes relacionais. Outra vantagem é a possibilidade de haver uma conectividade com "Office Tools" de mercado. Existe uma visão do Fim dos Relatórios, que são de alguma forma causadores de alguns problemas. A esta questão do "Fim dos Relatórios", poderá levar-nos a uma visão de "End User Computing" - EUC -.

Pode-se pois perceber a preocupação da SONAE Distribuição em separar os ambientes **OLTP / OLAP**, já que estamos perante duas plataformas específicas por função. As diferenças que se podem apontar são:

OLTP

A sua função é gravar.

AS-400

Terminais

BD Relacional

Normalização

“Throughput”

Transaccional

OLAP

A sua função é interrogar.

Unix + Oracle + Holos

PC's Gráficos

BD Relacional + Multidimen.

Desnormalização + Agregação

Capacidade de processamento

Data Marts

A operação de centralização logística, fez com que os fornecedores que trabalhavam com todos os supermercados e hipermercados, e consequentemente entregar os seus produtos nos mais variados locais tivessem a sua actividade facilitada..

Quando a situação anterior ocorria, a distribuição era mais morosa para além de provocar situações não desejáveis como põe exemplo: podíamos ter stocks altos em determinados hipermercado e outro estar com ruptura no stock, outra situação é determinado hipermercado estar a pedir determinado produto ao fornecedor e este não ter quando um outro hipermercado ou supermercado pode ter em stock.

Com a distribuição a ser concentrada num único ponto podemos melhorar e balancear a gestão de stocks (que é considerado um Factor Crítico de Sucesso para a SONAE Distribuição) da cadeia como um todo, e consegue-se ainda fazer uma distribuição mais assídua para amaciar a curva de entrega.

Quando estamos a trabalhar com **dados**, o conceito é em tudo semelhante, é dizer temos os dados de diversas fontes diferentes, vários fornecedores, nós concentramos num único ponto e ficamos lá com milhões de registos, o que é muito grande para ser tratado pelo utilizador final, era trabalhar com um universo muito grande. Assim o que se faz é tratar centralmente todos os dados e disponibilizar a informação tratada a “quem de direito”, ou seja as pessoas recebem apenas a informação que lhes interessa. Se considerarmos que:

Mart => loja

Entrepasto => DW,

então, poderemos disponibilizar “Temas de Informação”, e dizemos nesta altura que criamos um **Data Mart**.

Um **Data Mart**, é uma estrutura de dados especificada para determinadas necessidades de informação, isto é, informação específica para determinada pessoa com determinada responsabilidade.

Ao aparecer o sistema Data Marts, a utilização de Base de Dados Multidimensional é muito importante.

Até aqui eram utilizadas basicamente Base de Dados Relacionais 2 dimensões (tabelas), passamos agora para a Base de Dados Multidimensional com n dimensões em que permitem que se os dados estiverem pré-armazenados nesta forma fazem com que as consultas sejam muito mais eficazes e amigáveis para os utilizadores. Assim, com a Base de Dados Multidimensional o Gestor de Categoria ou um outro tipo de utilizador, pode fazer consultas com várias variáveis como sejam, loja, produto, fornecedor, etc. Esta situação permite obter bons tempos de acesso, que não são possíveis se estivermos a trabalhar com muitos dados numa Base de Dados Relacional, pois teríamos que recorrer a muitos "joins" o que originaria a deterioração do tempo de acesso e a respectiva performance seria logicamente muito baixa.

Os Data Marts aparece como resposta a problemas que não são de tempo real, mas de análises que podem ser realizadas durante a noite ou durante o fim de semana para preparar os dados e para depois serem entregues.

O utilizador da informação tem assim disponível a informação que efectivamente lhe interessa para além do que a sua própria tomada de decisões é mais rápida (não necessita de seleccionar informação), melhorando a sua *performance*.

6 - A realidade do projecto da SONAE Distribuição

O projecto, apesar de não passar ainda de um “protótipo”, pretende provar o conceito EIS (Executive Information System); também a nível de mudança de processos de negócio.

A SONAE Distribuição está numa fase da construção da infraestrutura de base, apoiada nos Data Warehouses. Encontra-se numa fase também de desenvolvimento o EIS Comercial, no que respeita nomeadamente a :

- envolvimento de diferentes áreas de negócio
- definição de relatórios de excepção / alertas
- prioridade de acções
- “roll out” progressivo

Outros elementos que a SONAE Distribuição não descarta na fase de implementação do projecto são:

- flexibilidade de acesso;
- a importância dos processos de “canalização” de dados (robustez/consistência; rigidez - “não pode haver concessões” -; “timming” de “refresh”);
- necessário “limpar” os dados (garantir a sua qualidade);
- “End User Computing”(EUC) = muito bons utilizadores (visão, decisão);
- importância crucial da robustez / capacidade da Infraestrutura Tecnológica.

7 - Futuro próximo

Num futuro muito próximo, a SONAE Distribuição pensa utilizar a 100% as técnicas de “Data Mining”.



“Data Mining”, é um tema recente agora muito divulgado que procura, através de algoritmos de descoberta baseados em técnicas de redes neuronais, algoritmos genéticos, fractais, etc., descobrir correlação entre dados, tendências, padrões. Põe exemplo, sem pergunta explícita, o sistema pode descobrir que 90% das pessoas que compram pão e manteiga também compram leite, mas que comprar leite não significa que também se compre pão. Outro exemplo é que sempre que há uma promoção num final de mês há ruptura de stocks.

Poderiam-se acrescentar “n” exemplos. A ideia principal é de que este tipo de sistemas conseguem detectar correlações em enormes volumes de dados (impossíveis de descobrir por um humano) e chamar a atenção de que elas existem.

Acima de tudo, as técnicas de Data Mining querem alertar-nos para a “utilização” da inteligência em lugar da “força bruta”.

É no entanto de salientar que, apesar das técnicas de Data Mining terem grandes potencialidades é política da SONAE Distribuição estar constantemente alerta para saber o que há e saber e intervir na altura certa, balanceando o custo/benefício.

Apostar, na altura certa e não entrar só por entrar.

Um outro ponto em que a SONAE Distribuição aposta fortemente é tratar o EUC (End User Computing) como um EIS. Porquê?

Inicialmente apareceu como “Executive Information System”, e a terminologia sofreu evolução desde “Everybody Information System” até “Enterprise Information System”, isto é, inicialmente era um bom instrumento mas muito caro e capaz de lidar com pequenos volumes de dados, de modo a que eram sistemas dedicados a Gestores de Topo apenas com relatórios resumo. Hoje em dia, pode ser disponibilizado a qualquer trabalhador (na SONAE Distribuição todos os Gestores de Categoria, desde o Gestor de Categoria de Arroz até ao de Electrodomésticos, passando ainda pelo da peixaria, usam um EIS).

Na SONAE Distribuição diz-se que um EIS = EUS na medida em que um EIS dispõe de ferramentas flexíveis de manuseamento de dados e elaboração de relatórios customizados que podem ser entregues ao utilizador final, isto é, passa a ser possível que o utilizador possa construir os seus próprios relatórios sem ter de recorrer ao tradicional “Departamento de Informática”.

8 - Algumas considerações

Recursos Humanos:

Tal como se referiu inicialmente, os Recursos Humanos são muito importantes, pois como diz o Presidente da SONAE “o saber acumulado das pessoas da SONAE é a riqueza mais duradoura do Grupo”. Um dos segredos da SONAE sempre defendido, é a aposta contínua na captação dos melhores recursos humanos. Esta política assenta na motivação, formação permanente e no desenvolvimento das carreiras de uma vasta e competente equipa de gestão.

Neste contexto de mudança, um factor a ter em conta aquando da aplicação das Novas Tecnologias são os Recursos Humanos. O modo de trabalhar das pessoas muda, não só por terem de utilizar novos instrumentos em que têm que ser formados, mas também nos próprios processos que normalmente são re-desenhados a par da introdução de novos sistemas. Por exemplo, os Chefes de secção dos hipermercados da SONAE Distribuição deixaram de negociar descontos com os fornecedores, passando a negociação a ser da exclusiva competência dos Gestores de Categoria da Direcção Comercial. As responsabilidades mudam - caem umas e nascem outras - e os processos também. É fundamental manter as pessoas informadas (em primeiro lugar) e formadas sobre as mudanças que ocorrem a par e passo na organização. Explicar o porquê da mudança também é fundamental para a motivação e envolvimento eficaz das pessoas.

No caso particular da centralização do negócio (SONAE Distribuição), foi realizada em 1995 uma acção de formação em que participaram por volta de 800 pessoas cobrindo todos os chefes de secção, direcções comerciais, etc., para explicar o processo e as novas relações, com o objectivo de minimizar algum aspecto mais negativo. Um outro aspecto positivo desta acção de formação, é que possibilitou explicar às pessoas, que com esta remodelação (centralização do negócio), na maioria dos casos, elas ficariam mais libertas para realizarem actividades mais criativas.

Consultadoria, Desenvolvimento Interno vs Externo

Tal como já vem sido habitual, a SONAE Distribuição segue uma política equilibrada no que respeita à conjugação da contribuição externa com a interna no desenvolvimento de novas soluções. Esta solução tem as seguintes vantagens:

- não se cria dependência em relação a consultores externos;
- entrada de novas ideias e conceitos no Grupo;
- desenvolvimento das capacidades internas do Grupo.

No caso particular que estamos a tratar, a Andersen Consulting teve um papel importante aquando da mudança do negócio para um sistema mais centralizado.

O papel da Andersen Consulting foi perceber como funciona o negócio com o Gestor de Categorias, saber quais as suas responsabilidades, quais as competências que passam dum local para outro, saber que processos é que mudam e ajudarem a definir o modo de funcionamento da empresa. Assim prototiparam com um volume pequeno de dados, um sistema onde especificam quais as necessidades que o futuro Gestor de Categoria tem que enfrentar.

A SONAE Distribuição, coloca no entanto sempre um elemento(s) na equipa da Andersen Consulting para acompanhar o processo, para que esteja síncrono com a arquitectura já existente na SONAE Distribuição. Depois de todo o processo prototipado, são os elementos da equipa dos SI que iniciam o trabalho da componente de infraestrutura técnica.

Tratamento da Informação das Reclamações

A área de clientes é uma área de desenvolvimento. Até à algum tempo atrás o preço é que era importante, agora é preciso preocuparmo-nos com mais variáveis, as pessoas estão cada vez mais informadas, mais exigentes e é necessário tratar com muito cuidado as reacções das pessoas ao serviço prestado neste caso pela SONAE Distribuição.

Com a centralização do negócio e a utilização de DW, a SONAE Distribuição está agora em condições de tratar essa mesma informação, embora se encontre presentemente a estudar a melhor forma de o fazer.

A Equipa dos Sistemas de Informação

- Equipa forte do ponto de vista de conhecimentos técnicos mas também direccionada para ter uma visão global do negócio.
- Equipa com conhecimentos de como o negócio funciona ou deve funcionar, para permitir a exequibilidade dos projectos.
- Equipa com preocupações constantes em balancear o possível com as necessidades, existindo por isso um processo muito participativo para a tomada de decisões.

Uniformização de Conceitos

Um dos aspectos que tiveram que ser compatibilizados, prendem-se com a especificação única de todos os produtos comercializados pela SONAE Distribuição.

Até à centralização do negócio, existiam códigos diferentes de loja para loja para o mesmo produto.

Esta necessidade de Uniformização de Conceitos, causou algumas dificuldades em que por vezes, para resolver alguns impasses teve que se recorrer à autoridade hierárquica. Esta dificuldade resultou do facto de haver opiniões discordantes quanto às rubricas a integrar para a especificação do produto.

9 - Conclusão

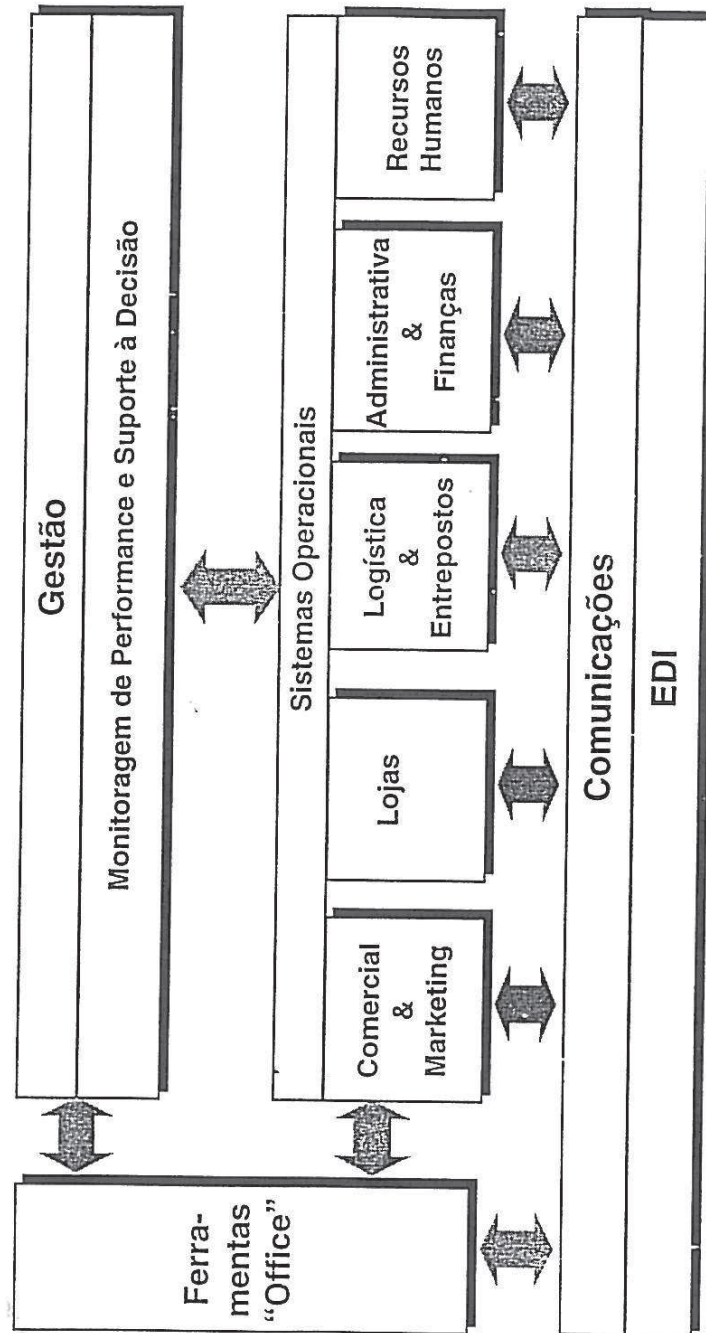
Apesar da SONAE Distribuição se encontrar numa posição de liderança no sector da distribuição, é preocupação actual e constante do Grupo, continuar a gerir a companhia de forma integrada como um negócio único., continuando a apostar no movimento de integração do negócio suportado por SI. Prosseguir a recolha de dados a nível cada vez mais detalhado e posterior tratamento da informação possível de obter a partir daí. Procurar conhecer cada vez mais o comportamento dos seus Clientes (passar de Gestão de Produtos a Gestão de Categorias de Clientes). Considerar a informação como recurso gerador de vantagens competitivas e valor. Estar tecnologicamente preparada para responder a desafios de manuseamento de várias centenas de Gb de dados. Manter uma infraestrutura de comunicações sólida e adequada às necessidades crescentes. Continuar o movimento já iniciado de integração electrónica com os seus fornecedores.

Resta apenas referir que a situação do Grupo em 1996, se encontra numa fase de consolidação do projecto iniciado em 1995.

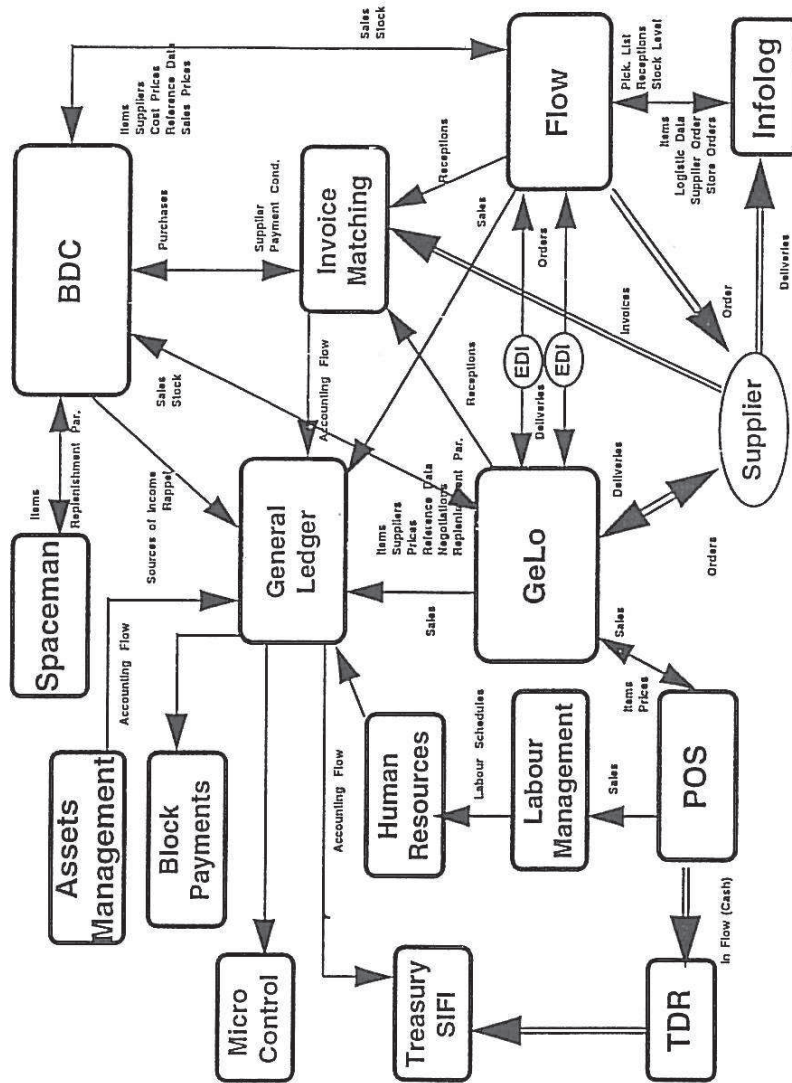
No Anexo 4, encontra-se uma pequena notícia do “Jornal Expresso” que demonstra a importância actual de “Data Warehouse”.

ANEXOS

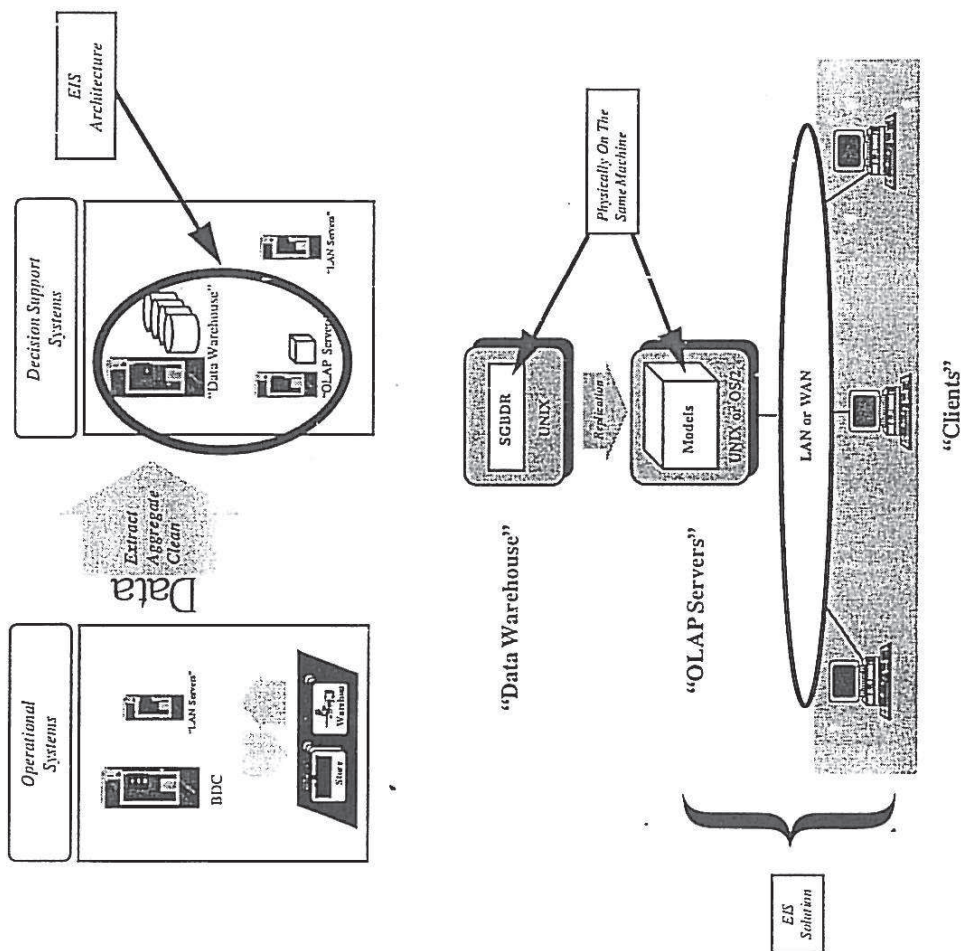
Arquitectura de S.I.
Diagrama de blocos



Arquitectura de S.I. Diagrama de soluções



Arquitectura de S.I. Funções centrais



'Data warehouse' é prioridade nos grandes

COLOCAÇÃO das tecnologias de «data warehouse» das redes ao serviço da estratégia da empresa é a principal prioridade para 1996 as maiores empresas dos EUA e da Europa, revela um estudo da CSC - Index Research Advisory (filial da Computer Science Corporation). Outras áreas tecnológicas de apoio à decisão, complementares ao «data warehousing» — como os Executive Information Systems (EIS) e o «data mining» — estão também a merecer especial atenção dos responsáveis europeus e norte-americanos. O objectivo revelado pelos inquiridos — provenientes de 517 organizações que facturam mais de 500 milhões de dólares — é «fortalecer os sistemas de informação mais flexíveis e reacções à evolução rápida da estratégia das empresas».

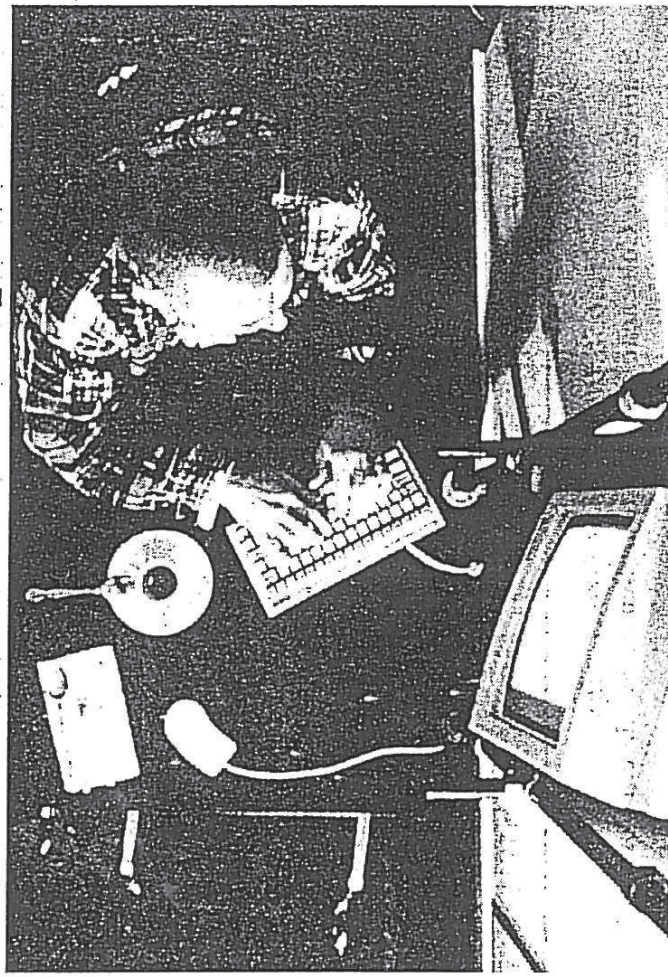
A importância do cliente/servidor

Curiosamente, as conclusões do estudo da CSC-Index referente a 1995 apontam a «redução dos custos dos serviços informáticos» como estando à cabe-

ça das preocupações dos responsáveis pelos departamentos de informática. Em 1994, era a adequação do sistema de informação ao «business process engineering» que reunia o maior número de preferências. De

resto, o estudo, que vai na sua nona edição, permite constatar que as preocupações dos responsáveis têm

evoluído ao longo dos anos. Mesmo assim, o cliente-servidor tem sido a área tecnológica mais permanen-



Objectivos dos directores de informática para 1996

- Alinhar os objectivos pela estratégia da empresa
- Estruturar e utilizar os dados da empresa
- Interoperabilidade de sistemas heterogéneos
- Migração para os sistemas abertos
- Ligação aos clientes e fornecedores
- Actualização de sistemas obsoletos
- Criação de uma estrutura de informação
- Reengenharia de processos (BPR)
- Melhoria da gestão de recursos humanos
- Melhorar o processo de desenvolvimento de sistemas
- Formação dos dirigentes em tecnologia
- Mudar de plataforma tecnológica
- Reduzir os custos do departamento de informática
- Desenvolver sistemas piloto
- Determinar o valor acrescentado da informática

As tecnologias críticas em 1996

- Data warehouse
- Sistemas de apoio à decisão
- Cliente-servidor
- Redes locais
- Interfaces gráficos
- Redes remotas
- Integração de redes
- Sistemas abertos
- Transferência Electrónica de Dados (EDI)
- Tratamento cooperativo
- Gestão de documentos e «workflow»
- Multimedia
- Groupware
- Sistemas penais
- Processamento paralelo
- Internet e serviços «on-line»
- Sistemas de informação geográfica
- Agentes inteligentes

desenvolvimento de aplicações para este modelo (cliente-servidor), as plataformas envolvidas e os pro-

blemas de implantação são áreas que têm sido consideradas como críticas.

Quanto aos orçamentos informáticos previstos para 1996, o inquérito da CSC revela que vão crescer mais nos EUA (5,4%) do que na Europa (não irá além dos 3,7%).

No Velho Continente, além do clima de maior contenção nas despesas, as preocupações estão viradas para a formação dos profissionais e para as tecnologias que permitam assegurar a evolução para a moeda única e para a síndrome da passagem do ano 2000 sem sobresaltos. Por outro lado, o estudo revela que a actual tendência para a implementação de «software» aplicacional «standard» (SAP, Oracle, etc.) está a ter maior sucesso no outro lado do Atlântico (60% do total das empresas inquiridas) que na Europa, onde o desenvolvimento à medida (dentro da empresa ou recorrendo a uma «software house» externa) ainda prevalece em mais de metade das grandes empresas.

JOÃO RAMOS

ANEXO 4

Recorte do jornal
«Expresso» de 20/7/96.