

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**RENÉE HENRIQUETA SEVERINO**

**AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DOS SISTEMAS DE GESTÃO EMPRESARIAL  
(ERP) UTILIZADAS NAS EMPRESAS VAREJISTAS: UM ESTUDO DE CASO**

**FLORIANÓPOLIS  
2007**

**RENÉE HENRIQUETA SEVERINO**

**AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DOS SISTEMAS DE GESTÃO EMPRESARIAL  
(ERP) UTILIZADAS NAS EMPRESAS VAREJISTA: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como um requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José von Mecheln

**FLORIANÓPOLIS  
2007**

RENÉE HENRIQUETA SEVERINO

AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DOS SISTEMAS DE GESTÃO EMPRESARIAL  
(ERP) UTILIZADAS NAS EMPRESAS VAREJISTA

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de ....., atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados.

Dia ...../...../.....

---

Professor Dr Elisete Dahmer Pfitscher.  
Coordenador de monografia do departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

---

Prof. Dr. Pedro José von Mecheln  
Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Ernesto Fernando Rodrigues Vicente  
Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Fabricia Silva da Rosa  
Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 2007

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, presente em toda a minha jornada.

Aos meus pais Henrique e Rosa e ao meu irmão Rodolfo, por toda compreensão, amor e carinho.

Ao Vitor Fernandes pelo grande auxílio e incentivo durante todos os momentos difíceis em que precisei para dar continuidade a este desafio.

Ao professor Pedro José von Mecheln que com sua experiência e capacidade me orientou na execução desta monografia.

A Carolina Bartilloti, Julierme da Rosa, André N. Trichez e Adriano dos Santos pela forma de que cada um contribuiu para a realização deste trabalho.

A todos os meus colegas que fizeram desse curso uma belíssima experiência de vida, com um agradecimento especial a Maria Fernanda Brognolli, Tatiana da Silva Ramos, Kênia Araujo e Sabrina da Costa, pelo incentivo e inestimáveis contribuições.

Agradeço ainda a todos aqueles que, de alguma forma, acompanharam, e incentivaram de alguma maneira na conclusão desta monografia.

“Aquele que não tem um objetivo, raramente sente prazer em qualquer empreendimento”.

Giacomo Leopardi

## RESUMO

SEVERINO, Renée H. **As informações contábeis dos sistemas de gestão empresarial (ERP) utilizadas nas empresas varejista: um estudo de caso.** 2007. 51f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este estudo foi elaborado com objetivo de evidenciar a importância das informações contábeis nos sistemas de gestão empresarial. Apresentando um enfoque no setor varejista e qual a sua utilização para o processo de controle, planejamento e tomada de decisão. Sendo fundamentados todos os conceitos e aspectos referentes ao varejo, suas informações e os sistemas ERP utilizados. O estudo focaliza-se em um supermercado da Grande Florianópolis, que se encontra em processo de implantação de um novo *software* ERP. Onde visa identificar as informações e o processo utilizado no sistema ERP em três setores específicos, compras, controle de estoque e financeiro, e também a influência com a alta administração. Busca descrever as fases do processo de implantação do novo ERP demonstrando suas principais características. Diante da análise do ERP utilizado pode-se averiguar que as informações do sistema satisfazem o gestor no seu processo decisório. Porém isto só ocorre com o novo *software* a ser implantado que trará um nível de informação que auxilia o gestor no controle, planejamento e tomada de decisão.

**Palavras-chaves:** Varejo, Informações Gerenciais, ERP

## ABSTRACT

SEVERINO, Renée H. **The countable information of the systems of enterprise management (ERP) used in the companies retail: a case study.** 2007. 68f. Work of Conclusion of Course (Graduation) - College of Countable Sciences, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

This study it was elaborated with objective to evidence the importance of the countable information in the systems of enterprise management. Giving to an approach in the retail sector and which its use for the control process, planning and taking of decision. Being based all the referring concepts and aspects to the retail, its information and used systems ERP. The study it is focused in a supermarket of Grande Florianópolis, that if finds in process of implantation of a new software ERP. Where it aims at to identify to the information and the process used in system ERP in three specific sectors, purchases, control of supply and financier, and also the influence with the high administration. Search to describe the phases of the process of implantation of the new ERP being demonstrated its main characteristics. Ahead of the analysis of the used ERP it can be inquired that the information of the system satisfy the manager in its process of management. However this only occurs with new software to be implanted that it will bring a level of information that satisfies for the manager in the control, planning and taking of decision.

**Word-keys:** Retail, Managerial information, ERP

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1: ESTRUTURA DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....</b>	<b>19</b>
<b>FIGURA 2: REPRESENTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO EMPRESARIAL. ....</b>	<b>23</b>
<b>FIGURA 3: NÍVEIS DE INFORMAÇÃO – PIRÂMIDE EMPRESARIAL.....</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA 4: ESTRUTURA CONCEITUAL DOS SISTEMAS ERP. ....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA 5: RELAÇÃO DE CUSTO E BENEFÍCIOS NA IMPLANTAÇÃO DO ERP.....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA 6: CICLO DE INFORMAÇÃO UTILIZADO PELA EMPRESA ESTUDADA.....</b>	<b>52</b>
<b>FIGURA 7: INFORMAÇÕES CONTIDAS NO SISTEMA “B” .....</b>	<b>59</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1: EXEMPLOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES. ....</b>	<b>26</b>
<b>QUADRO 2: INFORMAÇÕES UTILIZADAS NO COMPRAS COM SISTEMA “A” E “B”. ....</b>	<b>54</b>
<b>QUADRO 3: INFORMAÇÕES UTILIZADAS NO CONTROLE DE ESTOQUE.....</b>	<b>56</b>

**LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 1: EXEMPLOS DE CÁLCULOS UTILIZADOS NA DRE PELO SISTEMA “A”.....</b>	<b>41</b>
---	-----------

**LISTA DE ABREVIATURAS**

- ERP** – Enterprise Resource Planning
- DRE** – Demonstração de Resultado de Exercício
- DRP** - Planejamento de Recursos de Distribuição
- RCCP** - Planejamento Grosseiro da Capacidade
- CRP** - Planejamento Detalhado da Capacidade
- PUR** - Controle de Compras
- SFC** - Controle de Chão de Fábrica
- MPS** - Planejamento-Mestre da Produção
- MRP** - Planejamento de Necessidades de Materiais
- MRP II** - Planejamento de Recursos de Manufatura
- PDVs** – Ponto de Vendas
- SOP** - Planejamento de Vendas e Operações

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS .....	14
1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	14
1.3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	15
1.4 LIMITAÇÕES .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 EMPRESAS VAREJISTAS .....	18
2.1.1 Canal de distribuição .....	19
2.1.2 Fatores que influenciam no varejo .....	19
2.1.3 Concorrência.....	21
2.1.4 Controle de estoque.....	22
2.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE INFORMAÇÃO .....	23
2.2.1 Sistemas de Informação .....	25
2.3 ENTERPRISE RESOURCES PLANNING – ERP .....	27
2.3.1 Implantação do ERP.....	30
<b>3 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>34</b>
3.1 CARACTERÍSTICAS DO CASO.....	34
3.2 INFORMAÇÕES DO SISTEMA “A” .....	35
3.2.1 Compras.....	35
3.2.2 Controle de estoque .....	37
3.2.3 Financeiro .....	39
3.2.4 Alta administração .....	40
3.3 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA “B” .....	42
3.4 INFORMAÇÕES DO SISTEMA “B” .....	44
3.4.1 Compras.....	45
3.4.2 Controle de Estoque.....	46
3.4.3 Financeiro .....	47
3.4.4 Alta Administração.....	49
3.4.4.1 Relatório de despesa por natureza .....	50
3.4.4.2 Relatório por centro de resultado.....	50
3.4.4.3 Relatório de despesa por centro de resultado .....	51
3.4.4.4 Demonstrativo de Resultado do Exercício .....	51
3.5 ANÁLISES DO ESTUDO DE CASO.....	52
3.5.1 Compras .....	53
3.5.2 Controle de estoque.....	55
3.5.3 Financeiro.....	57
3.5.4 Alta Administração .....	58
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE I - ENTREVISTAS. ....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO I – PLANOS GERENCIAIS .....</b>	<b>69</b>

## INTRODUÇÃO

A globalização, privatização de empresas e estabilidade da moeda são fatores que provocaram um aumento da competitividade entre as organizações. Perante esses fatores para conseguirem manterem-se no mercado, as organizações necessitam ter uma boa administração do seu empreendimento. Entretanto, precisam perceber que existem informações mais importantes do que o lucro, necessitam reconhecer que o lucro será uma consequência de melhores preços e qualidade nos produtos e/ou serviços prestados.

Neste contexto, os gestores carecem de informações precisas para subsidiá-los no processo de controle, planejamento e de tomadas de decisões, buscando utilizar instrumentos que integram em um só todos os setores de uma organização. Na fase de planejamento, o uso das informações contábeis proporciona a visualização de alternativas com as quais se podem delinear vários caminhos para a futura organização.

No que diz respeito ao processo de controle, os gestores, para ter a certeza que os planos e políticas traçadas pela empresa estão ocorrendo de forma esperada, necessitam das informações contábeis e conseguem verificar se os objetivos estão sendo alcançados. É a contabilidade, que tem como objetivo fornecer informações úteis sobre aspectos de natureza econômica, financeira e física do Patrimônio da Entidade e suas mutações, que compreende registros, demonstrações, análises, diagnósticos e prognósticos, expressos sob a forma de relatos, pareceres, tabelas, planilhas e outros meios, todos auxiliando no processo de tomada de decisão de seus usuários.

Torna-se importante ter um sistema de informação contábil correto e eficiente para que suas análises econômicas, financeiras e gerenciais sejam as mais acuradas possíveis. Um dos sistemas de gestão que contempla as ferramentas de apoio gestão é o *Enterprise Resources Planning* (ERP).

O Sistema Integrado de Gestão ou ERP é um dos instrumentos bastante utilizado pelos gestores, pois o mesmo interage, num único sistema de software, com diferentes áreas da empresa divididas por módulos. O principal objetivo do ERP é oferecer o controle ideal da empresa, apurando resultados mais próximos com a realidade devido à flexibilidade e ao poder de adaptação do ERP aos mais diversos tipos de empreendimento.

Nesse contexto organizacional estão inseridas as empresas varejistas, que na busca por melhores resultados, implementam o ERP para permanecer competitivas, melhorar os serviços prestados, a produtividade, o seu planejamento, reduzir custo com estoque entre outros objetivos.

Desta forma tem-se a seguinte questão-problema: **a utilização do sistema de informação contábil de forma integrada numa metodologia ERP nas empresas varejistas, auxilia os processos de planejamento, controle, e de tomada de decisão?**

## 1.1 OBJETIVOS

Objetivo geral consiste em mostrar como os sistemas de informação contábil em uma metodologia ERP nas empresas varejistas auxiliam os processos de planejamento, controle e de tomada de decisão.

Para que se consiga concretizar este objetivo, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar empresas varejistas;
- Identificar as principais e mais relevantes informações geradas no ERP referentes à satisfação do gestor no processo de controle, planejamento e na tomada de decisão.
- Caracterizar o ERP utilizado na empresa pesquisada;

## 1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O sistema ERP surgiu como uma solução para os problemas de integração entre diversos setores e processos da empresa, com a finalidade de oferecer subsídios para suprir às necessidades de processamento de informações. Desta forma o ERP é visto como um software de sistemas de negócios que permite às organizações gerenciarem o uso efetivo e eficiente de recursos materiais, humanos e financeiros.

A implementação do sistema, é considerada de elevado custo, com tempo de implantação elevado e complexo tornando-os, assim, um investimento muitas vezes arriscado.

Zanoteli e Souza (2001) procuraram avaliar até que ponto os sistemas de informações contábeis do ERP contribuem realmente para o processo de gestão empresarial. Os autores apresentaram resultados de três empresas das quais foram avaliadas pela análise conjunta de três técnicas: análise de conteúdo, triangulação e modelagem de dados. Dentre os resultados obtidos viu-se que as informações contábeis disponibilizadas pelo ERP não eram adequadas às necessidades informacionais dos administradores.

Assim, a presente pesquisa tem sua validade justificada ao procurar fornecer informações a respeito dos subsídios informacionais que o sistema ERP oferece às empresas varejistas, enfatizando sua importância no processo de gestão dessas empresas.

Sob o ponto de vista teórico, esta pesquisa busca reunir os principais e mais importantes conceitos existentes sobre o tema, visto que os estudos em relação ao ERP ainda são incipientes, considerando o suporte informacional específico para o processo de decisão das empresas varejistas. No que se refere aos aspectos práticos, esta pesquisa justifica-se pelo fato de que, a partir de um embasamento teórico, pode-se verificar se as informações que o sistema ERP proporciona às empresas varejistas são suficientes.

### 1.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O homem em sua evolução querendo saber o real motivo de fatos e de acontecimentos em sua vida, saiu em busca do conhecimento, assim desenvolvendo a ciência. Segundo Fachin (1993) a ciência se apresenta ao cientista como uma forma uniforme de achar alguma razão na observação dos fatos.

A monografia é onde se expressa o conhecimento adquirido em estudos realizados sobre um determinado tema. Inácio Filho (1994, p 54) descreve a monografia como:

uma síntese de leituras, observações, reflexões, desenvolvidas de forma metódica e sistemática por um pesquisador que relata a um ou mais destinatários um determinado escrito que seja o resultado de suas investigações as quais, por sua vez tem origem em suas inquietações acadêmicas.

Os procedimentos metodológicos são instrumentos utilizados na construção da pesquisa científica onde demonstra o caminho pelo qual a pesquisa seguirá. Assim, para o enunciado do problema de pesquisa, bem como os objetivos que se busca alcançar, parte-se do desenvolvimento de uma pesquisa exploratória.

A partir das orientações da pesquisa exploratória fez-se a opção por um estudo de caso. Pela definição de Mattar (1996, p 80),

a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.

Um estudo de caso é realizado quando tem por objetivo o conhecimento detalhado e profundo de um ou mais objetos. Para Lakatos e Marconi (2000) consiste na observação de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, a fim de obterem generalizações.

De acordo com Yin (2001, p 32) um estudo do caso é uma investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão bem definidos.

A análise da pesquisa torna-se qualitativa quando a abordagem é feita de forma descritiva, isto ocorre quando a interpretação não é possível quantificar. Segundo Cortes (2002) a análise qualitativa busca captar as dimensões subjetivas da ação humana que os dados quantitativos não conseguem captar, como no caso de balanços “maquiados”.

Deste modo esta pesquisa científica se define como uma pesquisa exploratória, pois para o estudo foram realizadas entrevistas e pesquisas bibliográficas.

Define-se também como um estudo de caso, pois a empresa pesquisada é varejista e utiliza o sistema ERP buscando, desta forma, um conhecimento detalhado e profundo do uso das informações do ERP no processo de decisão da empresa. O estudo justifica-se como qualitativo, pois foi avaliada a forma e o benefício que as demonstrações são apresentadas nos ERP.

A pesquisa foi realizada pelo método de estudo de caso em uma empresa varejista da grande Florianópolis, onde foram levantados dados referentes ao processo de gestão no sistema ERP, como relatórios gerenciais. Dados também foram obtidos através de

entrevistas com o proprietário/administrador e funcionários. Por fim os dados foram analisados para que alcançasse o objetivo geral.

#### 1.4 LIMITAÇÕES

Para a realização deste estudo de caso, foi delimitado onde apenas a matriz da empresa estudada seria o objeto de estudo por fatores como: possuir todos os departamentos centrais, facilidade na coleta das informações e principalmente por estar passando pelo processo paralelo entre ambos os sistemas.

Fatores estritamente contábeis como Balanços Patrimoniais, Demonstração de Origens e Aplicações, também não entraram no estudo pela empresa não possuir contabilidade interna, porém o sistema ERP possui recursos para realização dos mesmos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se os referenciais teóricos nos quais se fundamentou a pesquisa. São conceituadas as características das empresas varejistas e os softwares ERP.

### 2.1 EMPRESAS VAREJISTAS

As empresas varejistas são um dos principais setores da economia mundial onde, nas últimas décadas, pode-se facilmente visualizar e analisar sua evolução. Mercearias que antes eram pequenas hoje se transformaram em grandes redes varejistas, tornando um mercado muito atrativo para grandes investidores.

O varejo de auto-serviço, se originou nos Estados Unidos em torno de 1930 e no Brasil vem se desenvolvendo nos últimos 40 anos. Com a facilidade da economia na compra de produtos importados na década de 90, muitas empresas estrangeiras varejistas investiram seu capital no Brasil, com aquisições e fusões de empresas (PARENTE, 2001).

Varejo é caracterizado pela venda de produtos e serviços para o consumidor. Para Weitz e Levy (2000, p.27), “o varejo é o conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”. Sendo assim, quando o consumidor sente a necessidade de comprar produtos recorre ao varejo na busca da satisfação de sua necessidade. De acordo com Luppe, Fávero e Mello (2007, apud Kotler, 1993), o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal.

À medida que os consumidores sentiram maior necessidade e dependência do comércio, o ramo varejista se aprimorou e foi se desenvolvendo. Suas necessidades foram se adaptando às carências do seu público alvo, o consumidor, e a principal fonte de lucro do empreendimento é a satisfação do mesmo.

### 2.1.1 Canal de distribuição

O varejo não é realizado de forma independente, isto é, participa de um canal de distribuição que vai desde a indústria até o consumidor final. O varejo é o último estágio da distribuição, onde, na maioria das vezes, vende diretamente ao consumidor final. O varejo proporciona que estas mercadorias sejam vendidas separadas e cheguem aos consumidores em pequenas quantidades.

Segundo Parente (2001) os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para aquisição de produtos. Na Figura 1 observa-se à estrutura do canal de distribuição, onde não é necessário que o varejista compre através do atacadista, ele possui a opção de negociar direto com o fabricante preços mais acessíveis na aquisição de seu produto.

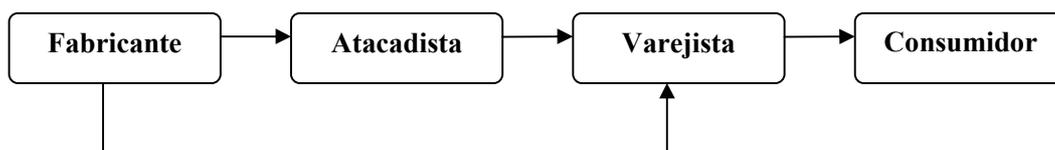


Figura 1: Estrutura de canais de distribuição.

Fonte: Adaptado de Weitz e Levy (2000).

De acordo com Parente (2001, p.23) “o fabricante de bens de consumo normalmente utiliza simultaneamente vários níveis de canal, dependendo da região e do porte intermediário”, portanto quando fabricantes vendem para grandes redes varejistas a negociação costuma ser direta. Sendo assim, o varejo possui uma estrutura em que necessita satisfazer as novas exigências do consumidor em relação à quantidade de produtos demandado e aos serviços prestados, sendo necessário o produto estar à disposição quando os consumidores necessitam dele.

### 2.1.2 Fatores que influenciam no varejo

Para Parente (2001 p.134) o mix de produtos é uma das decisões mais fundamentais para o varejo, sendo que algumas empresas se diferenciam pela sofisticação ou

exclusividade do produto, ou ainda pela linha de produtos de baixo custo. Como já visto, o varejo tem como função fornecer uma variedade de produtos e serviços para seu consumidor; e o estabelecimento comercial com seu mix variado torna-se mais atrativo para o cliente, pois ele encontrará variadas opções de marcas e modelos escolhendo o que mais lhe agrada.

Para que o varejista alcance o sucesso no empreendimento, é necessário um estudo da localização da empresa, devendo estar certo que possui um trânsito de consumidores local com renda suficiente para adquirir a maioria dos produtos que oferece.

A localização da empresa varejista é a principal e o um dos mais importantes pontos no processo inicial de tomada de decisão, pois além do mix de produtos que compõe o estabelecimento, é a localização que define o tipo de cliente alvo que se pretende atingir. Segundo Parente (2001) a seleção da localização irá influenciar a atratividade da loja junto aos consumidores de sua área de influência e, portanto, torna-se fator determinante de seu futuro volume de vendas.

A definição do mix de produtos também depende do tipo de cliente, por exemplo, se o estabelecimento for localizado em áreas nobres, com clientes de alto poder aquisitivo, o administrador deverá optar por produtos mais requintados e de ótimas qualidades, muitas vezes não importando para o consumidor o preço. Por outro lado, se a localização for a áreas mais humildes, o administrador terá que optar por produtos populares e de baixo preço. Na realidade, independente do tipo de cliente cabe ressaltar que o objetivo do varejo é vender, mas para isso é necessário estar preparado para atender às demandas e a exigências dos consumidores, a fim de alcançar sempre a sua satisfação.

Os fatores demográficos são uma das causas da expansão do varejo, pois é de acordo com o crescimento populacional nas cidades que as empresas se instalam em pontos estratégicos para atender melhor o seu cliente. A divulgação dos produtos e serviços que a empresa tem a oferecer são formas de atrair o público alvo feito por meio de propagandas na mídia, rádio, internet, folder, até mesmo veículos anunciando ao ar livre.

Levy e Weitz (2000, p.414) citam que,

A maior parte do orçamento de promoção de um varejista é normalmente gasto na propaganda e nas promoções de vendas. Uma ampla gama da mídia pode ser usada na propaganda – cada mídia tem seus pros e contras. A propaganda em jornais é eficaz para o anúncio de promoções, enquanto os anúncios de TV são úteis para criar uma imagem.

O volume de propaganda, o valor a ser gasto e a forma que esta será realizada dependerá do processo de tomada de decisão na qual o administrador irá efetuar ao analisar o retorno esperado com o capital investido.

Para Rachman (1973, p.40),

O varejo está constantemente tomando decisões. Estas têm origem em sua necessidade de ajustar suas ferramentas (composto controlável) às necessidades de seus fregueses. Todos estes ajustamentos precisam ainda ser condicionados pelo ambiente econômico, legal, social e competitivo no qual o varejista existe. O estudo de como um varejista realiza esta tarefa é, na verdade, o estudo de uma tomada de decisão por parte da administração.

O processo de tomada de decisão no varejo, assim como qualquer outro ramo de empresa, deve ser composto de seus objetivos, planejamentos e controles, entre outras atividades.

### 2.1.3 Concorrência

A satisfação das necessidades do cliente é um dos principais objetivos do varejo, mas esse não deve ser o seu único foco. O administrador deve estar atento com as concorrências, haja vista que o varejo é um setor muito competitivo. Políticas de cobrir o preço dos concorrentes são realizadas entre os varejistas, sendo que o administrador deve estar bem atento aos seus concorrentes, pois esse é um dos motivos no qual pode ocorrer uma baixa na quantidade das vendas. Segundo Cunha Júnior (1996):

Para competir em um ambiente de mudanças tão rápidas, os varejistas devem dar maior ênfase ao pensamento estratégico. Além das operações relacionadas com o *merchandise* e o gerenciamento de lojas, as organizações de varejo devem desenvolver planos de longo prazo com o objetivo de criar vantagens competitivas sobre seus atuais e potenciais futuros competidores (p. 67).

Além do baixo preço e mix variado, e tendo em vista o que foi discutido por Cunha Júnior (1996), pode-se citar outros exemplos de estratégias utilizadas pelo varejista para enfrentar a concorrência no mercado: criação de programas de fidelidade com o cliente, amplos estacionamentos, áreas no estabelecimento que oferecem serviços de restaurantes, bancos, lotéricas, farmácias, dentre outros. Estas são algumas alternativas que, para o consumidor, pode interferir na escolha do seu estabelecimento de compras.

A concorrência pode ser saudável. Parente (2001) afirma que nos casos de não ser excessivo, a grande atratividade ocorre nos segmentos que o consumidor gosta de fazer comparações entre lojas, como, por exemplo, confecções e calçados, porém em outros segmentos como farmácias e supermercados, a presença de concorrência acaba gerando um efeito de divisão da demanda, ocorrendo um efeito o positivo da atratividade.

#### **2.1.4 Controle de estoque**

Parente (2001) define que somente após a definição do mix que os varejistas devem desenvolver atividades para garantir o abastecimento adequado dos produtos para seus clientes.

A empresa varejista deve estar atenta em manter seus estoques disponíveis, para que sempre que haja a procura de determinado produto ele esteja no estoque gerando a satisfação dos consumidores. Um bom planejamento logístico é essencial nas empresas para que não ocorra a falta de mercadorias e que estas não se acumulem por grandes períodos em seu armazenamento.

Logística é conceituada por Levy e Weitz (2000) como o processo organizado do gerenciamento de fluxo de mercadorias da fonte de suprimento (fornecedor), por meio de funções de processamento interno (transporte e estocagem), até que seja vendida e entregue ao cliente.

Os produtos quando estocados por um longo tempo elevam seus custos, pois ocorrem também custos financeiros em seu armazenamento, logo acaba refletindo em seu preço final e, em consequência, gera uma perda de capital circulante.

Correa et al. (2001) afirmam que uma gestão adequada pode levar à redução dos níveis de estoques aos mínimos necessários, com os correspondentes custos de estocagem/faltas minimizados, assim como uma má gestão levará a custos mais altos de estocagem/faltas.

## 2.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE INFORMAÇÃO

O acesso as informações nas organizações é um dos fatores que podem identificar a capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizá-las de modo eficaz. A informação segundo Mcgee e Prusak (1994, p.17) “são os dados coletados e organizados, aos quais são atribuídos significados e contextos”. Cassarro (1999, p.35) aponta a diferença entre dados e informações, onde “dados são os itens básicos da informação, antes de serem processados por um sistema, enquanto que as informações são relatórios, os resultados do processamento de dados”.

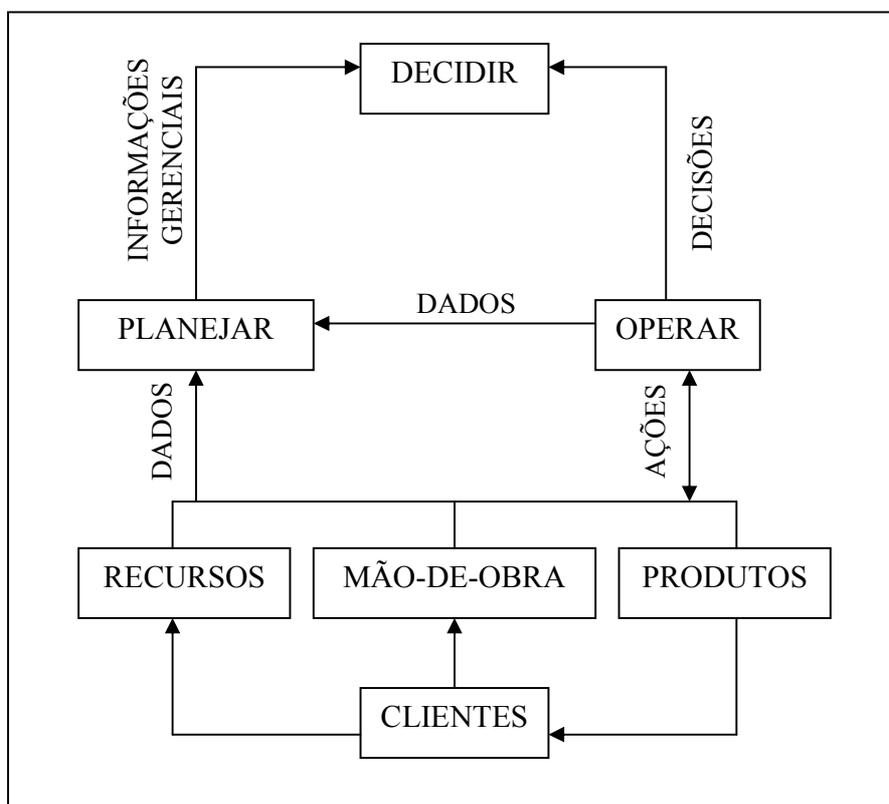


Figura 2: Representação do sistema de informação empresarial.

Fonte: Adaptado de Cassarro (1999, p.3).

O processo de informação empresarial pode ser demonstrado na Figura 2 onde Cassaro (1999) aponta que provem dos clientes os recursos e as informações necessárias para o funcionamento e gestão da empresa; é este capital que move toda a estrutura da organização. Dessa interação da empresa e clientes se obtém os dados operacionais onde

possibilitam uma análise do desempenho, gerando um ciclo de planejamento, decisão e operação. De acordo com o autor, mais dinâmica será uma empresa quanto melhores e mais adequadas forem às informações de que os gerentes dispõem para sua tomada de decisão.

As informações para a tomada de decisão obedecem a uma hierarquia padrão, onde Rezende e Abreu (2000, p.130) a definem de “pirâmide empresarial” (Figura 3), sendo esta estratificada em informações de níveis estratégico, tático e operacional, que seguem a seguinte definição com base nos autores:

- Informações de níveis estratégicos: são as que os atos feitos através dela trazem um efeito mais duradouro, onde as informações possibilitam ao gestor estabelecer o rumo da empresa, com o intuito de atingir um nível de otimização entre a empresa e o ambiente. Alto escalão da empresa;
- Informações de níveis táticos: os efeitos dos seus atos são mais curtos, sendo sua finalidade aperfeiçoar determinadas áreas de resultado e não a empresa num todo;
- Informações de níveis operacionais: são referentes ao controle de atividades operacionais da empresa, seria a formalização do processo através de documentos.

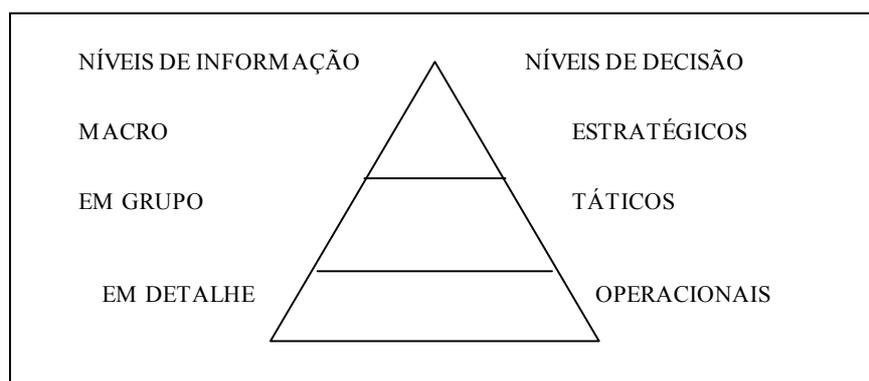


Figura 3: Níveis de Informação – Pirâmide empresarial

Fonte: Adaptado de Rezende e Abreu (2000, p.130).

### 2.2.1 Sistemas de Informação

As tecnologias da informação causam um grande impacto nas organizações e, devido às mudanças tecnológicas que ocorrem em ritmo acelerado, estratégias que são planejadas em um dia podem parecer obsoletas no dia seguinte. Portanto, as empresas varejistas necessitam de um sistema de informação bastante atual a fim de suprir suas necessidades. Vale lembrar que por sistema de informação entende-se qualquer sistema que manipula e gera informações (REZENDE e ABREU, 2000).

Balloni (2003) complementa esse conceito afirmando que sistema de informação é um conjunto de componentes inter-relacionados que coleciona (ou recupera), processa e distribui informação para apoiar a tomada de decisão. Além do apoio, o sistema de informação é também uma das ferramentas utilizadas pelos gestores para análise dos problemas e até mesmo uma ferramenta útil para a criação de novos produtos e serviços.

A tomada de decisão constitui um ciclo de controle decisão e execução, Bega (2007) cita a importância da existência de informação apropriada para cada uma dessas fases, sendo ainda necessário diferenciarem-se as informações de acordo com sua classificação. O sistema de informação pode ser classificado, de acordo com Rezende e Abreu (2000), em: operacional, gerencial e estratégico. O Quadro 1 demonstra exemplos apresentados pelos autores de acordo com cada grupo de sistemas de informação e sua área de atuação.

O sistema de informação operacional tem como finalidade permitir que as operações rotineiras continuem acontecendo dentro do ciclo operacional da empresa. As informações do Sistema Gerencial, por outro lado, trabalham com os dados sintetizados, fornecendo subsídios ao processo de tomada de decisão do gestor. Bega (2007) aponta que a decisão é uma escolha de alternativas, obedecendo a critérios de indiscutível importância das informações em cada etapa dos processos.

No que se refere ao sistema de informação de estratégia, este trabalha com os dados nos níveis macro, onde contempla as informações operacionais e gerenciais em um nível estratégico. O fato de o executivo poder contar com informações adequadas e oportunas são de relevância capital para a tomada de decisão eficaz, cita Bega (2007).

	<b>Operacionais</b>	<b>Gerenciais</b>
<i>Compras</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nome do produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantidade necessária de mercadorias</li> <li>▪ Custo</li> </ul>
<i>Faturamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Item de venda, preço.</li> <li>▪ Data de faturamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor faturamento por dia</li> <li>▪ Valor acumulado no mês</li> </ul>
<i>Contas a pagar e a receber</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor dos títulos</li> <li>▪ Data de vencimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Títulos a pagar do dia</li> <li>▪ Número de clientes inadimplentes</li> </ul>
<i>Estoque</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Código do material</li> <li>▪ Tipo de material</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantidade de mercadorias distribuídas por departamentos</li> </ul>
<i>Folha de pagamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salário, proventos</li> <li>▪ Nome de funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valores acumulados de salários e encargos sociais</li> </ul>
<i>Contabilidade Fiscal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor dos lançamentos</li> <li>▪ Natureza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor acumulado de impostos a recolher por mês e ano</li> </ul>

<b>Estratégicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantidade produzida com pedidos de negociação</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor do faturamento com contas a pagar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planejamento de compras com quantidade em estoque</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Folha de pagamento, encargos sociais, impostos com fluxo de caixa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Receita da empresa X receita do concorrente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custos em relação ao retorno, com orçamento e análise financeira.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prioridade de pagamento de juros ou descontos a clientes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise interna com a concorrência, mercado global e perspectivas.</li> </ul>

Quadro 1: Exemplos de Sistemas de informações.

Fonte: Adaptado de Rezende e Abreu (2000)

Uma das maneiras de avaliação do desempenho da organização é a avaliação dos indicadores gerados a partir das informações. Quando esses resultados se apresentam positivos, evidencia que as informações estão contribuindo para um crescimento da organização, portanto os objetivos pretendidos estarão sendo alcançados. Isto demonstra o quanto os conhecimentos contábeis são importantes para o crescimento varejista. A contabilidade tem por objetivo, segundo Zanoteli e Souza (2001), gerar informações capazes de permitir aos tomadores de decisão reconhecer os problemas, identificar as alternativas possíveis para solucioná-los e auxiliar na escolha da melhor opção, reduzindo a incerteza que cerca o processo de tomada de decisão.

As empresas buscam resultados mais condizentes com a realidade e, para isto, é necessário investimento em tecnologias, tornando um empreendimento eficiente e eficaz.

## 2.3 ENTERPRISE RESOURCES PLANNING – ERP

O *Enterprise Resources Planning* (ERP) busca suprir todas as necessidades de informações que são úteis aos administradores no momento da tomada de decisão.

Para Correa et al. (2001) o ERP, significa “Planejamento de Recursos da Corporação” e tem sido cunhado como o estágio mais avançado dos sistemas chamados MRP II, que significa “Planejamento de Recursos de Manufatura”.

A Figura 4 apresenta a evolução do MRP, que se limitavam ao cálculo da necessidade de materiais, até o atual ERP. Zanolati e Souza (2001) apontam que foi a partir do momento que foram agregadas novas funções ao módulo básico de cálculo da necessidade de materiais (MRP), é que esses sistemas passaram a ser chamados de MRP II.

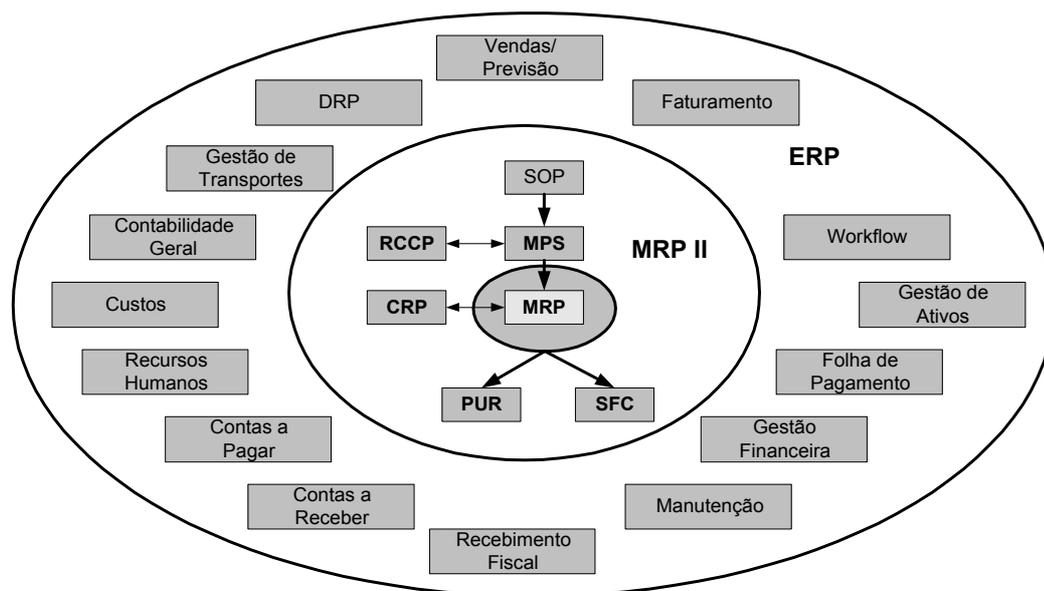


Figura 4: Estrutura conceitual dos sistemas ERP.

Fonte: Adaptado de Correa et al. (2001).

Sistema ERP, é definido por Norris, Hurley, Hartley, Dunleavy e John (2001) como um sistema de informação de manufatura e finanças concebidas para otimizar o fluxo de informação que corre paralelamente ao fluxo de bens físico, desde a matéria-prima até o produto acabado. Zanolati e Souza, (apud Romney e Steinbart, 2001) definem os sistemas

ERP como sendo um sistema que integra todos os aspectos das atividades de uma empresa em um Sistema de Informações Contábeis. Já Rezende e Abreu (2000) definem como pacotes de gestão empresarial ou de sistemas integrados, com recursos de automação e informação, que visam contribuir com o gerenciamento dos negócios empresariais.

O ERP contempla todas as informações das atividades envolvidas na empresa, e Rezende e Abreu (2000) afirmam, que o conceito de base de dados único é fundamental, pois inter-relaciona todos os seus módulos com todas as informações da empresa em um único sistema. De acordo com Correa et al., (2001) os módulos integrados abrangem os seguintes processos:

#### Operação e *Supply Chain* (Cadeia de Suprimentos):

- *Previsões e Análises de vendas*: auxiliam a função de previsão de vendas da empresa, baseados em modelos matemáticos;
- *Compras*: apóiam informacionalmente o processo decisório da função de suprimentos dentro da empresa, auxilia a cotação, pedidos de compra, informações de fornecedores e desempenho de compradores;
- *Controle de estoque*: visa o controle de inventário, níveis de estoque, transferências, baixas, alocações de materiais;
- *Distribuição física*: controle do canal de distribuição, reduzir o *lead time*, controle nos custos de transporte;

#### Gestão financeira/contábil/fiscal:

- *Contabilidade geral e fiscal*: contempla todas as funções necessárias para atender as necessidades da contabilidade geral e as necessidades do cumprimento de requisitos legais;
- *Custos*: apoio na apuração dos custos de produção integrado com os módulos que geram as transações físicas que originam as transações de custos;
- *Contas a pagar*: controle das obrigações e pagamentos devidos, cadastro de fornecedores;
- *Contas a receber*: controle das contas a receber, cadastro de clientes, controle da situação creditícia de clientes, prazos;

- *Faturamento*: emissão e controle de faturas e duplicatas emitidas, apoio também nas receitas fiscais referentes à venda de produtos;
- *Gestão de caixas*: apoio à gestão (planejamento e controle) dos encaixes e desencaixes da empresa;

#### Gestão de Recursos Humanos:

- *Pessoal*: controle do efetivo do pessoal da empresa, como centro de custo para funcionários, programação de férias, currículos, treinamentos;
- *Folha de pagamento*: controla a folha de salários dos funcionários.

Com a integração é possível a análise e cruzamento de informações rapidamente.

Em relação ao controle de estoque o sistema apresenta todas as informações referentes a características das mercadorias, como código de barras, preço de custo, tributação, fornecedores, quantidades vendidas, quantidades em estoques entre outras. Logo com todas as informações em um único sistema ele auxilia na formação do preço de venda, fazendo sugestões de qual seria o mais apropriado a cada produto.

Sendo o ERP um sistema com uma ampla abrangência, este permite ao gestor o acompanhamento das mercadorias, desde o início do processo de recebimento até sua venda final, fazendo a interação entre todos os setores e tendo as informações em tempo real. Salienta-se que a automação e a integração do sistema reduzem o processo de re-trabalho e eliminam o excesso de informações desnecessárias, tendo redução no número de funcionários envolvidos no processo operacional.

A utilização de sistemas ERP otimiza o fluxo de informações e facilita o acesso aos dados operacionais, sendo que os benefícios, segundo Norris et al. (2001), podem ser quantificáveis no que se refere ao aumento em eficiência de processo, redução de custos nas transações com disponibilidade e exatidão dos dados e sendo os qualitativos as estruturas organizacionais e o controle mais flexível.

O objetivo do ERP não é unicamente a integração da empresa, mas sim uma ferramenta de gestão. Além disso, permite cruzar as informações através de seus relatórios que serão a fonte de informação para os gestores no processo de tomada de decisão. Rezende e Abreu (2000) citam o fato da adaptabilidade aos negócios da empresa, onde

facilita a manipulação e o uso, utilizando controle e níveis de acesso onde possui segurança garantida em desempenho e qualidade satisfatória.

### **2.3.1 Implantação do ERP**

O processo de implantação do sistema ERP não consiste apenas na instalação de um novo software. Gama (2003) destaca o fato da transformação na maneira de realizar negócios dentro da organização empreendedora e que, portanto, deve estar alinhado com a estratégia da organização. A fase de implantação requer muita atenção para que ocorra o sucesso e, Ozaki e Vidal (2002) afirmam que inúmeros e complexos fatores que podem comprometer o sucesso de todo o projeto, quer seja em termos de cumprimento de prazos, custos ou resultados. Souza e Zwicker (2000) ressaltam esta etapa como a mais crítica, destacando a importância de checar os seguintes itens: funcionalidades e adequação do sistema às particularidades da empresa e o fornecedor da solução.

É necessário um plano de implantação do sistema que se subdivida em pré-implantação e pós-implantação. A pré-implantação tem o objetivo de planificar em detalhes a implantação do sistema; enquanto a pós-implantação tem por finalidade dar por concluída a implantação.

Segundo Cassarro (1999) após a definição de um plano demonstrando todas as etapas do processo, é necessário rever os recursos que serão necessários à implantação, tais como a necessidade de pessoal e equipamentos. Uma implantação de sucesso, segundo Correa et. al. (2001) caracteriza-se por fatores como:

- Comprometimento da alta direção com os objetivos da implantação;
- Treinamento intensivo em todos os níveis;
- Gerenciamento adequado do processo de implantação;

A alta administração deverá promover a cooperação entre os usuários do sistema e a conscientizar de que em todos os níveis de estratégias na organização requer mudanças. É na implantação que observa a necessidade de mudança organizacional, a alta administração que esta incumbida de definir quais as decisões deverá ser tomada nesses processos.

Para Correa et al. (2001) a alta administração deve possuir um entendimento dos pressupostos necessários à implementação, da filosofia do sistema e da prioridade que o processo de implantação deve ter.

O processo de treinamento deve ser realizado de forma que fiquem claros os conceitos utilizados no sistema ERP, de forma que consiga ao entendimento operacional do sistema. Gama (2003) afirma que um programa de treinamento intensivo é necessário para que as pessoas entendam como utilizar o novo sistema, que passará ser esperado delas, e como suas atitudes afetarão a organização como um todo.

No que se refere à capacitação dos funcionários surgem as maiores dificuldades, resistências para com o novo processo aparecem tendo que ser contornadas para que alcancem o êxito pretendido. Rezende e Abreu (2000) as definem como barreiras no processo que podem surgir, evitando o pleno funcionamento do ERP.

Resistências a mudanças e o medo da substituição de mão-de-obra são as principais barreiras apresentadas. É necessário que a empresa esteja atenta ao processo de implantação, pois de nada adianta a empresa ter um ótimo sistema se os usuários não se adaptar ao uso do mesmo.

Segundo Cassarro (1999) após a realização do treinamento deverá ser realizado o trabalho de processo paralelo, este, tendo que ser realizado em menos tempo possível, a fim de quando estiverem seguros do processo, partir para a implantação definitiva.

No processo de pós-implantação que ocorre a averiguação dos dados gerados no sistema, Cassarro (1999) afirma que nesta etapa são realizados levantamentos das áreas envolvidas, gerencias e os principais elementos operacionais, com a finalidade de verificar se os objetivos realizados com a implantação do sistema foram alcançados.

O custo e benefício devem ser levados em conta na decisão de implantação de um sistema ERP, devendo avaliar o investimento e a sua perspectiva de retorno. Rezende e Abreu (2001) afirmam que no caso do ERP o quesito chave é sua necessidade, sendo que a realidade econômico-financeira deve ser respeitada pelo gestor, avaliando as tecnologias disponíveis no mercado, confrontados com o estado em que se encontra na empresa, a nível informacional.

Rezende e Abreu (2001) apontam que fatores de custos e benefícios devem ser levados em consideração na decisão do processo de implantação de um sistema ERP, podendo estes ser observados na figura 5.

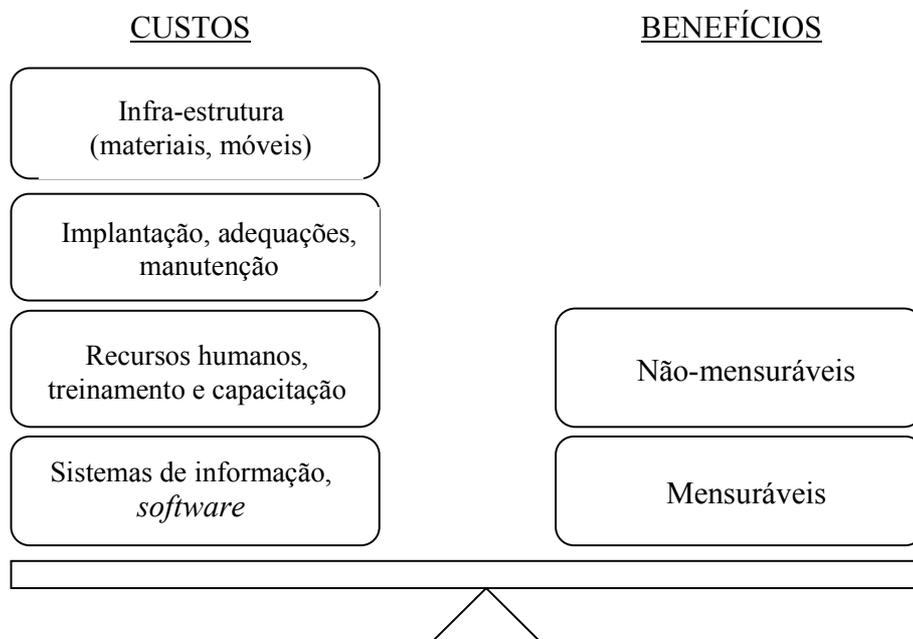


Figura 5: Relação de custo e benefícios na implantação do ERP.  
 Fonte: Adaptado de Rezende e Abreu (2000, p.266).

Os benefícios são classificados como mensuráveis: a apuração de valores, percentuais e índices e os não mensuráveis: fatores como a agilidade no processo, satisfação do cliente interno e externo, imagem da empresa.

Após uma avaliação e estudo dos possíveis resultados, analisando os extremos (custo e benefício) poderá concluir se o projeto de implantação do ERP será viável ou não viável. Empresas que não realizam um estudo prévio da implantação destacam por seu insucesso quando posto o projeto em prática, como consequência de erros no planejamento Fedichina e Gozzi (2006) citam projetos interrompidos durante o processo de implantação, benefícios nunca alcançados, prazos superiores aos previstos, custos que excederam em muito o orçamento e até, processos judiciais contra o fornecedor do software.

Portanto o ERP é um avanço na tecnologia informacional, sendo que este agrega valor a empresa quando utilizado de maneira eficiente e quando o mesmo for planejado de maneira que possibilite a sua avaliação do seu custo e benefício.

### 3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso na qual mostram-se as características da empresa estudada, assim como o processo de gestão e informação utilizada por ela por meio do software ERP.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DO CASO

A empresa do ramo varejista aplicada no estudo de caso é um supermercado, localizado na Grande Florianópolis. Sua administração é familiar, sendo uma empresa limitada, caracterizada como empresa de pequeno porte. Possui um faturamento anual de aproximadamente R\$ 2.200.000,00. Tem cerca de 200 funcionários trabalhando em 1 matriz e 1 filial.

A escolha desta empresa se deu ao fato de estar em processo de implantação de um novo sistema ERP, onde as principais características de ambos os sistemas, atual e futuro serão relatadas.

Devido ao fato da empresa optar pelo anonimato, foi firmado um termo de sigilo onde os nomes dos softwares utilizados também serão omitidos. Portanto para este estudo o software atual será chamado de sistema “A” e software futuro de sistema “B”.

No momento da pesquisa a empresa estudada mostrou-se no processo de transição de um sistema ERP utilizado há aproximadamente oito anos, para um novo sistema que atenda a suas necessidades através de uma atualização tecnológica do sistema ERP.

Antes da implantação definitiva para o novo sistema, prevista para março de 2007, na matriz estava sendo realizado um processo paralelo, em algumas atividades, ou seja, as informações estavam sendo geradas em ambos os sistemas.

Para atingir o objetivo do estudo foi solicitada a empresa que três áreas seriam estudadas: o departamento de compras, controle de estoque e o financeiro. O atendimento dessa solicitação possibilitou livre acesso aos sistemas e a todas as informações internas desta empresa. Foram utilizadas entrevistas aos gerentes responsáveis de cada setor e observações ao processo realizado, sendo possível à caracterização de cada departamento.

Com o acesso as áreas da empresa foram facilitados o contato com o gerente responsável pela implantação do sistema “B”. No qual se prontificou a responder perguntas adaptadas do questionário apresentado aos gerentes.

Neste estudo são mostradas as características de ambos os sistemas a fim de ser feita uma análise da situação informacional gerada pelos mesmos e utilizados no processo de controle e tomada de decisão. Também trará a descrição de como esta sendo o processo de implantação do novo sistema.

### 3.2 INFORMAÇÕES DO SISTEMA “A”

A pesquisa foi feita com base em entrevistas (APÊNDICE I) e observações em campo, com isto, foi possível caracterizar cada departamento a ser estudado, como suas principais atividades, as informações gerenciais originadas e utilizadas através dele.

A principal característica deste software é sua utilização de contas, onde as movimentações inerentes a cada processo são lançadas.

Foi observada uma dificuldade no acesso a geração de relatórios, devido sua não estruturação e organização das contas.

#### 3.2.1 Compras

As compras são feitas de modo centralizado, com exceção dos produtos perecíveis como hortifrutigranjeiros e pães onde são realizadas direto com os chefes de departamentos.

Nos outros departamentos o processo ocorre de forma direta com comprador e fornecedor, sendo que esse processo inicia-se no agendamento de horários, onde são realizados previamente, com uma frequência quinzenal.

No processo de definição de quantidade os compradores levam em conta fatores como as informações da compra feita anteriormente (preço e quantidade), informações do estoque e quantidade vendida no mês, porém foi relatado o fato do estoque no sistema “A” não esta se apresentando corretamente, possuindo produtos com saldos negativos e

divergentes contagem física. Para suprir essa carência do sistema, são realizados levantamentos de dados de forma manual apenas nos produtos com maiores giros.

Ocorrem situações em que os fornecedores informam uma quantidade média que seria a necessidade de compra no mês, sendo que os compradores acabam acatando as sugestões dos mesmos.

Segue um exemplo apresentado de definição de quantidade de compra:

Item: Sabão em pó Limpinho 1 kg

Quantidade em estoque: 125 unid.

Quantidade vendida durante o mês: 800 unid.

Simulando o exemplo para o dia da compra: Supondo que seja o vigésimo segundo dia do mês, sendo que faltam nove dias para completar 01 mês:

Portanto:  $\frac{\text{Quantidade vendida no mês}}{\text{Dia do mês na compra}} = \frac{800}{22} = 36,36$  média vendida no mês

Dia do mês na compra                      22

$36,36 * 9 = 327$  quantidade provisionada para 9 dias

$327 - 125 = 202$  quantidade necessária de compra

Por esses fatores tornam-se visíveis as ocorrências de falta de produtos e de compras em excesso. Quando analisado a falta de produtos emergências são recorridos para atacadista e distribuidores.

O processo de escolha dos itens para cotações também são realizadas por meio de levantamento de dados nas gôndolas e depósito, sendo esses produtos geralmente de categorias perfumaria e higiene.

Cabe ressaltar que cadastros de itens, assim como suas alterações, são realizados por este setor, portanto informações de tributação, código de barras, departamento do item, entre outras características do produto são de responsabilidade dos mesmos.

Problemas como erros em movimentações internas acontecem, não permitindo obter uma boa gestão de estoque, movimentações de produtos divergentes e produtos contendo mesmas características como marca e preço, diferenciando apenas em fragrâncias ou modelos, foram apontados como possíveis causas relatadas para o problema.

Planejamentos de estoques são realizados apenas quando feitas promoções, porém as informações contidas no sistema não são relevantes para essas decisões. Acordos de promoções com fornecedores, estudos a partir da concorrência e itens mais vendidos foram apontados como o meio mais relevante.

Pedidos realizados, porém não entregues (pendentes), posição de estoque, preço de compra anterior (somente a última compra), histórico de movimentação de venda e compra de cada item, foram informações encontradas no sistema. Mas além de algumas informações não terem a confiabilidade necessária, o acesso às informações não torna ágil o processo de compra.

### **3.2.2 Controle de estoque**

Informações e consultas para o processo de controle de estoque são oriundas do setor de compras. Possuem estágios de conferência, que engloba pedido e mercadoria, e a armazenagem em depósito. As informações e os processos são gerados no recebimento, pois são eles os responsáveis da armazenagem e captação das informações para o sistema.

O processo ocorre a partir da chegada da mercadoria, onde é constatado se as informações da nota fiscal estão de acordo com o pedido realizado, posteriormente são realizados os lançamentos das informações da nota fiscal no sistema.

No lançamento das notas de entrada a confrontação com o pedido é observada, sendo que nesse processo as informações das mercadorias são lançadas como no processo de compra, possuindo item, preço, quantidade.

Estando as informações corretas é realizada a primeira conferência, levando em consideração as quantidades da nota fiscal e a quantidade de mercadoria que esta sendo entregue.

Para finalmente a mercadoria dar entrada no depósito é realizada uma segunda conferência, comparando as mercadorias a serem entregues e um relatório emitido pelo sistema, onde traz todas as informações com base nos dados de entrada.

Caso as entradas não estejam de acordo com o pedido é solicitada ao departamento de compras à liberação ou não do recebimento da mercadoria. Este processo ocorre em

casos relevantes em que necessitem realmente do setor de compras para a tomada de decisão do recebimento.

Quando os recebimentos possuem diferenças mínimas, como no caso do pedido de um determinado sabor e o fornecedor enviar outro, este pedido é recebido sem comunicar ao comprador, o mesmo acontece em situações de divergências de quantidade.

Foi observado que o departamento de recebimento possui autonomia de realização de pedidos, pois o sistema só permite o processo de recebimento se o mesmo for emitido.

Após todo o processo de recebimento no final de cada dia ocorre à remarcação ou colocação (no caso do item ser novo) do preço de venda, esse processo é realizado de forma automatizada, onde o sistema calcula o preço de venda com referência nas informações previamente relacionada com cada item, como margem de lucro, tributação e preço de custos.

A decisão de alteração do preço de venda é tomada com base em pesquisas realizadas com os principais concorrentes, sendo esta gerada semanalmente com os produtos da cesta básica.

No final de cada dia também é emitido um relatório para o gerente de loja informando quais mercadorias estão à disposição para repassar para área de venda os novos preços.

Ocorrem também no processo de controle de estoque as movimentações internas, perdas, transferências para outra filial, devoluções de compra e consumo de mercadorias internamente, ficando a cargo da seção de recebimento o lançamento para o sistema.

Quanto à questão do estoque, o fato de possuir itens negativos, a resposta procedeu do mesmo modo que na área de compras, devido a erros no processo interno.

Portanto, o controle de estoque gira em torno do setor de recebimento, que após o lançamento das notas e a digitação das informações dos boletos são encaminhados para o financeiro afim que as mesmas sejam repassadas para a contabilidade.

Foi observado um controle realizado no processo, feito por planilha eletrônica, onde são registradas as informações dos fornecedores e respectivamente suas entradas, com a finalidade de controle de notas e controle de apuração no sistema.

### 3.2.3 Financeiro

É deste setor que parte todo o controle das contas a pagar, a receber e as movimentações do caixa. A contabilidade externa fica responsável meramente para atendimento do fisco e cálculos de folha de pagamento.

No controle das contas a pagar as informações são oriundas do setor de recebimento, na qual lançam no sistema todas as pendências em relação ao pagamento de fornecedores. Também são os responsáveis pelo pagamento das despesas, como energia, serviços de terceiros, salários, manutenção enfim todas as despesas realizadas para o funcionamento da empresa.

O controle das contas à receber é feito com todas as movimentações provenientes das vendas e aluguéis. Neste caso as informações geradas pelos PDVs (ponto de vendas), são importadas para o sistema pelo programa de frente de caixa.

O processo de conferência dos fechamentos de caixa acontece de forma que, após a contagem monetária dos recebimentos das vendas de cada operador, são realizados os lançamentos no sistema. Após é realizada a sua conferência onde é observada as informações importadas do sistema com as lançadas manualmente, onde são corrigidos os erros, como cheque a vista lançado como cheque a prazo pelos operadores. Erros nesse sentido são muito comuns no dia a dia.

A conciliação bancária é realizada como uma forma de controle, lembrando que como é um sistema de contas, cada conta bancária corresponde a uma conta no sistema.

É visível a dificuldade da emissão das informações, pois é necessária a geração de diversos relatórios, para um único objetivo, como por exemplo: no caso de convênios com funcionários, deve ser visualizado um relatório para cada funcionário, outro caso é na emissão de dados enviados para a contabilidade.

Quando questionados pela utilização de um fluxo de caixa, mostrou no sistema a existência de uma provisão de fluxo de caixa, porém não é utilizado.

Informações que os gestores acham necessárias para o controle são geradas em planilhas eletrônicas, como o controle de inadimplentes e despesas com cartão.

Um planejamento financeiro é realizado diariamente de forma manual. A informação dos saldos de todas as contas bancárias, a receber e os pagamentos previstos

para o dia são detalhadas, de maneira que o gestor tome a decisão de planejar quais pagamentos, recebimento e movimentações financeiras serão realizadas durante o dia. Este planejamento mostrou ser um processo demorado devido à análise individual realizada diariamente das informações de cada conta.

Exemplo do planejamento financeiro realizado:

Planejamento financeiro do dia ..../...../.....

Saldo inicial:

Caixa Supermercado	XXXX,XX
Banco do Brasil	XXXX,XX
Caixa Econômica	XXXX,XX
Valor total:	XXXX,XX

Recebimentos previstos:

Convenio X	XXXX,XX
Cartão Y	XXXX,XX
Cheques pré-datados	XXXX,XX

Pagamentos previstos:

Fornecedor X	XXXX,XX
Fornecedor Y	XXXX,XX

### 3.2.4 Alta administração

A administração geral é o principal responsável por decisões mais ousadas na empresa, necessidade de ampliação, compra de um novo maquinário, inovações tecnológicas, alteração no fluxo da empresa, são algumas de suas atividades.

Um método de controle é mostrado no contas a pagar, onde somente pode ocorrer o pagamento se possuir o aceite da administração, isto é, se as informações contidas no sistema estão corretamente lançadas como na nota, isto ocorre como forma de não haver fraudes.

O planejamento financeiro diário é outra forma de controle que já foi relatada no financeiro, sendo o gestor o responsável pela definição dos pagamentos.

Evidenciou-se a insatisfação com relação à apuração de resultados, onde para as principais decisões tomadas pelos gestores são geradas com base em Demonstrativo de Resultado elaborado mensalmente no vigésimo dia do mês seguinte a partir de planilha eletrônica. Este demonstrativo é elaborado por meio de informações retiradas do sistema e cálculos a fim de apurar os resultados operacionais.

Para o processo de feitiço da demonstração o sistema fornece as informações de venda e seu percentual de lucro onde, a partir desses resultados, é calculada a receita bruta mensal. Após a apuração total do resultado operacional líquido, englobando todas as despesas, é feito o rateio por faturamento de cada departamento para demonstrar os resultados apurados.

Departamento	Venda Mensal	% Lucro sobre venda	Receita Bruta	% Faturamento
Limpeza	R\$ 25.321,00	21,55	R\$ 5.456,67	20,17 %
Açougue	R\$ 57.500,00	15,88	R\$ 9.131,00	45,82 %
Total departamento	R\$ 125.500,00	20,31	R\$ 25.489,05	100 %

Tabela 1: Exemplos de Cálculos utilizados na DRE pelo Sistema “A”.

Receita Bruta = Venda mensal \* % Lucro sobre venda

% Faturamento = Venda mensal do departamento/ venda mensal total

Neste demonstrativo as despesas são lançadas apenas por sua atividade e rateadas por departamentos, por exemplo, despesa com veículos, não possui uma classificação de seu uso. Ocorrem casos em que quando são possíveis à mensuração e apropriação de contas, no caso da folha de pagamento, é possível apropriar os salários de cada funcionário de acordo com a função realizada.

Informações como percentual de inadimplentes, provisões de salários, comissão de cartão, são alguns exemplos de informações que são calculadas apenas para o feitiço da planilha.

As informações são apresentadas por meios de percentuais e comparadas ao mesmo mês do ano anterior. Os resultados são discutidos com os chefes de setores a fim de demonstrar que atitudes serão tomadas para melhorar o desempenho no mês subsequente.

Segue um exemplo da Demonstração do Exercício utilizada:

1. Receita Bruta
2. (Despesas Fixas) (3+4+5+6+7+8+9+10+11)
3. Despesa com Pessoal (direto, indireto, provisões)
4. Despesa de energia
5. Despesa de comunicação (telefone, internet)
6. Despesa de serviços terceirizados (vigilância, limpeza, entrega)
7. Despesa de veículos (abastecimentos, manutenção)
8. Despesa de manutenção predial (predial, informática)
9. Despesa com publicidade (panfleto, outdoor)
10. Despesa Financeira (juros de cheques, comissão de cartão, reserva de inadimplência, CPMF)
11. Perdas (setores)
12. Resultado Operacional Líquido (2-1)

Segundo o gerente as informações financeiras fornecidas pelo sistema esta corretamente apurado, sendo que ele consegue manter um controle fidedigno das informações, diferente do seu sistema de controle estoque, onde cita-se os seus erros na apuração e controle. É relatado por ele que este é um dos principais motivos da implantação de um novo sistema ERP, tentar trazer o valor de estoque para a sua realidade.

### 3.3 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA “B”

Foi realizado o acompanhamento das fases no processo de implantação do sistema B, sendo possível fazer uma análise e descrição dos fatos acontecidos.

Primeiramente foi definido pela alta administração cadastros de ordem gerencial, como plano de contas, centro de resultados, unidade de negócios, despesas financeiras,

sendo que destas, foram adaptadas do sistema “A” somente o plano de contas, pois não possuía as outras classificações.

Após as definições foi realizada a escolha de um líder, de nível gerencial da empresa, para que acompanhasse e auxiliasse em todo o processo de implementação. Foram selecionadas “peças chaves” de cada departamento, incumbidos de aprenderem inicialmente para repassarem o treinamento para os demais membros da equipe, pois nem todos tinham disponibilidade de tempo para a capacitação sobre o sistema. Vale ressaltar que técnicos da equipe do sistema “B” estavam presentes em todos os processos desenvolvidos.

Inovações tecnológicas como a troca de computadores foi necessária. Em alguns casos, o sistema B funcionava com dificuldade, requerendo melhor desempenho das máquinas.

Processos de parametrizações e transferências de cadastros entre os sistemas foram realizados. Cadastro de clientes, fornecedores, itens, vendedores, operadores, enfim, todos os cadastros exigidos na operação do ERP. Sendo mantida uma manutenção diária para que ambos os sistemas se mantivessem por iguais.

Após todos os cadastros estarem regulares no sistema “B” partiu-se para a realização do treinamento com as “peças chaves”. Treinamentos englobando todos os funcionários de cada departamento foram realizados posteriormente.

Foram relatados casos de resistência à mudança no sistema, alguns tiveram mais dificuldade no aprendizado e outros persistiam negativamente no processo.

Com os treinamentos realizados, partiu-se para um projeto piloto com a finalidade de averiguação do comportamento do sistema com toda empresa e como seria a sua aceitação. Como o sistema “B” é novo no mercado de ERP, algumas melhorias como facilitadores para seu uso foram solicitadas. Lembrando que o sistema “A” continuou em funcionamento.

A utilização do sistema “B” evidenciou a necessidade de um redesenho no processo da empresa, pois funções realizadas por duas pessoas passarão para uma e outras funções feitas por uma pessoa serão necessárias duas.

Após o projeto piloto definiu-se a data de implantação (março de 2007) e também se definiu que setores como compras, recebimento de mercadorias e financeiro seriam

realizados em paralelo algumas atividades com a finalidade de averiguação da funcionalidade do sistema “B”, pois constantes melhorias estavam sendo realizadas podendo causar problemas quando utilizado em definitivo.

### 3.4 INFORMAÇÕES DO SISTEMA “B”

A proposta definida pelo diretor do sistema B é a inovação no mercado de ERP para o setor supermercadista. A empresa implantada é o seu primeiro cliente no setor varejista, possuindo indústrias utilizando o seu ERP.

Devido a essa modificação de setores muitos aperfeiçoamentos foram necessários para a área de supermercados, deixando claro o porquê de testes serem realizados neste cliente em específico.

Com o possível acesso ao sistema nas áreas realizadas em paralelo foi possível colher informações das principais alterações no processo interno e das informações de nível operacional e gerencial que serão utilizadas. (ANEXO I)

O sistema apresenta vários planos para fins gerenciais na empresa.

- Plano de contas: possui todas as contas de ativo, passivo e as de resultado operacional, apresentando-se detalhado e específico, isto é, voltado exclusivamente para as atividades realizadas na empresa.
- Plano de unidade de negócio: é onde são classificados os departamentos a fim de facilitar na apuração e controle dos resultados.
- Plano de centro de resultado: são classificados para a apropriação dos custos e despesas.
- Plano de natureza de despesa: É a classificação de todas as despesas realizadas.
- Plano de fluxo de caixa: São apresentadas todas as possíveis entrada e saída em caixa.

O sistema “B” possui a integração com a frente de caixa utilizada, sendo que todas as informações de movimentações de compras são importadas pelo sistema.

Apesar da empresa não possuir contabilidade interna, o sistema possibilita que esta seja apurada, com programas de lançamentos manuais e seu plano de contas possibilitando que todas as operações sejam realizadas.

### 3.4.1 Compras

O processo se inicia no agendamento, onde se torna possível lançar no sistema todos os horários e dia de visita de cada fornecedor.

No momento de iniciar o pedido de compras o sistema traz informações relacionadas ao contato com o fornecedor, como quantidade total de compra de mercadoria a cada mês, se possui pedidos pendentes, o tempo médio de entrega de pedidos, entre outras informações.

Após é realizada a negociação de cada item, sendo que o sistema oferece uma sugestão de quantidade a ser comprada com base em um software *Supply Chain*, algumas das informações encontradas para cada item:

- Cobertura de estoque;
- O preço de venda;
- Média de venda;
- Quantidade total vendida nos últimos três meses;
- Venda total no mês;
- Três últimas compras do item com informações de fornecedor e preço;
- Informação das últimas pesquisas de preço com a concorrência, se estas forem lançadas no sistema.

O seu diferencial é que todas essas informações estão contidas na mesma tela onde são realizados os pedidos, e quando é lançado o preço de compra no sistema, são calculados uma previsão de preço de venda.

As informações de quantidade do sistema *Supply Chain* ocorrem da sua integração com o software “B”, sendo diariamente geradas as informações das necessidades de compra, utilizando para os cálculos informações de vendas dos últimos dois anos, levando em conta períodos sazonais, prazo de entrega de cada fornecedor, entre outras informações necessárias para que ocorram as suas definições de quantidade.

No processo de cotação as escolhas dos itens ficam a critério do comprador, que possui as informações de quantidade de estoque para esta definição. A diferença no processo apresentada foi à criação de uma chamada cesta de produtos, que tem o objetivo de possibilitar gravar no sistema os itens que com frequência será utilizado nas cotações.

Informações como quantidade de venda, produtos mais vendidos, pedidos pendentes são alguns dos relatórios apresentados.

### **3.4.2 Controle de Estoque**

O sistema “B” no processo de controle de estoque somente permite o recebimento de mercadorias estando de acordo com o pedido. Em caso de possuir divergências deve-se solicitar que os compradores lancem o pedido para os produtos ou preços divergentes.

No processo de lançamento das notas fiscais estando todas as informações do pedido corretas, não há necessidade deste setor lançar os boletos de pagamento, as informações são geradas para as contas a pagar de acordo com as informações do pedido negociado com o fornecedor.

Na confirmação da regularidade do pedido com a nota fiscal é emitido automaticamente um relatório utilizado somente na realização da segunda conferência.

Na primeira conferência, acontece a confrontação das informações da nota fiscal de acordo com as mercadorias recebidas. Após parte-se para o processo da segunda conferência, que são as mercadorias recebidas comparadas com o relatório emitido, sendo anotadas no relatório as informações de quantidade.

As anotações da segunda conferência são lançadas no sistema, sendo estas confrontadas com as quantidades emitidas no lançamento da nota fiscal, pois as mercadorias que ficarem com divergências de falta o pedido ficam em aberto esperando a chegada na próxima entrega do fornecedor. Em casos de vierem em excesso é necessário o setor de compras aprovarem ou não o recebimento, caso receba é realizado um pedido pra quantidade em excesso.

Para que não ocorra um acúmulo de pedidos pendentes em aberto o sistema tem o prazo de 30 dias para desabilitar automaticamente o pedido, necessitando de um novo caso as mercadorias cheguem com atraso.

No final do dia possui a remarcação de preço, onde o sistema calcula automaticamente todas as alterações de preço de acordo com as entradas. Possui como critério de análise a aceitação do preço, pois trás com cada item as informações da alteração, margem de lucro utilizada, preço anterior, preço anterior em promoção são algumas apresentadas.

Para o controle das mercadorias que possuem entrada no depósito é emitido um relatório com todos os produtos e sua quantidade.

O processo de movimentação interna se diferencia na maneira de informar cada uma delas. É obrigatória a informação do centro de resultado para cada lançamento. Não sendo permitidas movimentações de mercadorias sem estoque e valores negativos, se houver.

É mostrado que o gestor possui a opção de permitir ou não a geração de estoques negativos. O sistema “B” no processo paralelo estava com o parametrizado com a não possibilidade de criar estoques negativos, sendo que somente produtos vendidos a clientes são permitidos as saídas com geração de estoque negativo.

As transferências de produtos diferenciam-se na forma de solicitação das mercadorias. O responsável pelo estoque na filial faz a solicitação para o depósito central que fica na matriz, caso alguma mercadoria solicitada não possua saldo em estoque, o pedido de transferência fica pendente aguardando a chegada em estoque.

A consulta de estoque tem a possibilidade de ser visualizada por consulta chamada de kardex, que é uma forma de apresentação de todas as movimentações realizadas por item, como uma ficha de controle de estoque.

As informações contidas no kardex são assim apresentadas:

Data - Tipo de movimentação - Documento – Fornecedor – Quantidade - Valor

Total movimentado – Saldo estoque - Custo médio – Total em estoque

### **3.4.3 Financeiro**

No processo de contas a pagar as informações dos pagamentos com fornecedores origina-se do processo de recebimento de mercadoria. O que difere é no lançamento das

despesas, sendo que estas são obrigatórias, à classificação de acordo com os planos de centro de resultado, natureza de despesa, unidade de negócio e plano de fluxo financeiro. Os custos já vêm vinculados nos pedidos de mercadoria, sendo que cada item possui uma classificação definida com base nos planos gerenciais.

No processo de contas a receber as informações são geradas a partir da integração do programa de frente de caixa, não havendo necessidade de relançamento de cheques, cartões e outros. Quando são lançadas outras receitas estas são informadas no sistema, necessitando de classificação com os planos.

Com o fechamento de caixa do sistema “B” tornou mais ágil o processo de conferência dos PDVs, esse processo necessita de uma única pessoa. São lançados os valores recebidos dos operadores (cartões, cheques, dinheiros) e há uma confrontação com os resultados importados para o sistema. É confrontado o valor de todas as formas de pagamento com a importação realizada no sistema. Ocorrendo erros de lançamento dos operadores, estes são facilmente identificados. Cada forma de pagamento quando importada traz os dados e informações específicas dos clientes, cartões, convênios ou cheques. Criando uma pendência à receber para o cliente específico.

Quando ocorrem sobras ou faltas de caixa o processo também é automático. Quando terminados os lançamentos o sistema “B” informa quanto restou ou faltou, estando correto o usuário termina o fechamento, e esses valores apropriados para contas específicas, se sobrar, vai para uma conta caixa interna, e se faltar o sistema “B” cria uma pendência no nome da operadora do PDV.

Os relatórios de contas a pagar e a receber possuem a opção de serem elaborados por vencimento, por fornecedor ou por fluxo de caixa. Também é possível a emissão de relatórios de movimentações pagas ou recebidas.

O relatório de fluxo de caixa é realizado pelo sistema “B”, onde traz as informações em que ocorreram em relação a entradas e saídas de dinheiro, em um período pré-determinado pelo usuário. As informações são geradas com base nos relacionamentos de cada movimentação com o plano de fluxo de caixa, sendo obrigatória a sua classificação.

Segue um exemplo de fluxo de caixa do sistema “B”:

1 Saldo Inicial	10.000,00
2 Entradas	
2.01 Vendas de mercadorias a vista	35.000,00
3 Saídas	
3.03 Aquisição de mercadorias	
3.03.01 Padaria e Confeitaria	(500,00)
3.03.09 Bazar	(1.000,00)
3.04 Custo com o pessoal	
3.04.01 Salários	(15.000,00)
9 Saldo final	28.500,00

Um relatório de movimento de contas correntes é apresentado em forma de extrato bancário, sendo que todas as movimentações ocorridas em cada conta bancária são apresentadas, podendo ser individualmente ou em grupo.

Todos os pagamentos passam pelo processo de conciliação bancária realizadas pelo gestor, sendo que só é efetivado o pagamento quando possuírem a liberação.

O setor financeiro relatou que sua principal alteração será na facilidade na baixa dos pagamentos e recebimentos, pois as informações serão agrupadas de acordo com a sua espécie (pagamento ou recebimento) indiferente de sua classificação (despesas com energia, cartões x a receber).

#### **3.4.4 Alta Administração**

As informações produzidas pelo sistema “B” para fins gerenciais são relatórios que contém informações de acordo com os planos utilizados. Como os relatórios foram apresentados pelo gerente do software “B” sua eficácia em relação à utilidade não foi argumentada pelo gestor.

Todos os relatórios podem ser visto como forma de consulta no sistema ou impresso.

### 3.4.4.1 Relatório de despesa por natureza

Este relatório possui as informações de todas as despesas ocorridas de acordo com as classificações utilizadas no sistema (plano de natureza de despesa) para as movimentações.

#### Natureza de despesa

1 Despesas com pessoal	30.000,00
1.01 Salários	27.500,00
1.04 Férias	2.500,00
2 Despesas gerais	3.500,00
2.04 Energia elétrica	2.000,00
2.06 Serviços de terceiros	1.500,00
[...]	
Total geral	XXXXXXX

### 3.4.4.2 Relatório por centro de resultado

Possui as informações de quanto foi gasto por cada centro de resultado, trazendo todas as informações de despesas e custos da empresa.

Quando a despesa não possui um centro de resultado específico possui a opção de ratear entre vários centros de resultado diferente ou apropriá-lo em todos os centros, que leva a classificação de centro de custo genérico.

#### Centro de Resultado

2 Comercial	
2.01 Compras	150,00
2.02 Marketing	
2.02.02 Panfletos	1.850,00
3 Administrativo/Financeiro	
3.04 Tecnologia da Informação	3.545,25
[...]	
Total geral	XXXXXXXX

### 3.4.4.3 Relatório de despesa por centro de resultado

Possui a possibilidade do relatório de centro de resultado ser visualizado agregado com as informações de natureza de despesa.

Exemplo do relatório de centro de resultado por natureza de despesa

Centro de resultado

2 Comercial	3.000,00
1.01 Salários (Natureza de Despesas)	2.000,00
2.07 Viagens e estadias	1.000,00

### 3.3.4.4 Demonstrativo de Resultado do Exercício

O demonstrativo do resultado do exercício engloba todas as informações de receita e despesa geradas pela empresa. As despesas são as apresentadas no plano de natureza de despesa, porém de forma mais sucinta, trazendo os relatórios na forma sintética.

1. Vendas;
2. (Impostos sobre venda);
3. Receita operacional Líquida (1-2);
4. Custo Mercadoria Vendida;
5. Lucro Operacional Bruto (3-4);
6. Despesas Pessoais;
7. Despesas Gerais;
8. Impostos e taxas;
9. Encargos Financeiros;
10. Lucro Operacional Líquido (5 – 6 – 7 – 8 – 9).

Para poder visualizar como foi o resultado de cada departamento, sendo para isto o demonstrativo de resultado do exercício deve ser visualizado por unidades de negócio.

### 3.5 ANÁLISES DO ESTUDO DE CASO

Os sistemas apresentados possuem características diferentes apesar de serem sistemas ERP. O sistema “A” se caracterizou por apresentar a sua estrutura como um plano de contas, já o sistema “B” apresenta planos gerenciais e possui forma modular.

Com a utilização do sistema “B” foi observado que será necessária na organização uma reestruturação das atividades desenvolvidas por usuário do sistema, pois possui casos em que o sistema “A” necessita de mais mão-de-obra do que no sistema “B” e vice-versa.

A facilidade de informação e emissão de relatórios é uma característica do sistema “B” observada em todos os processos, porém os usuários possuíam uma dificuldade inicial da implantação quando de sua utilização devido ao uso habitual do sistema “A”.

No sistema “A” foi observado que as suas informações são de caráter operacional sendo que a única forma utilizada de informação gerencial é realizada manualmente com planilhas eletrônicas.

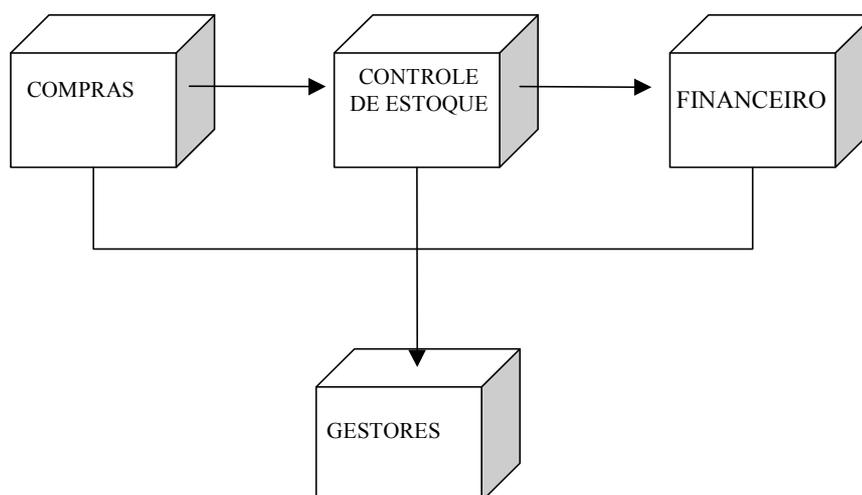


Figura 6: Ciclo de informação utilizado pela empresa estudada

Já o sistema “B” as informações operacionais além de estarem em todos os departamentos possuem campos de informações que devem ser alimentadas de acordo com os planos gerenciais cadastrados de forma que auxiliem os gestores na hora da geração dos relatórios para tomada de decisão

Foi observado que a empresa possui um ciclo informacional, que pode ser observado na figura 6, onde o processo se inicia na área de compras, responsável desde o cadastro até a finalização do pedido, repassando as informações para o controle de estoque que continua o processo dando subsídios para o financeiro realizar o seu trabalho. Pode-se observar que todos fornecem informações operacionais para os gestores tomarem decisões.

### **3.5.1 Compras**

O setor de compras é onde se tem um dos principais elementos para que o varejo obtenha bons resultados em suas operações, sendo que todas as suas decisões de compra afetam todos os outros departamentos. Este processo não foi diferente na empresa estudada, porém informações que são importantes para a tomada de decisão não são consideradas relevantes.

No processo de definição de quantidade relatado com base no uso do sistema “A” percebeu-se que a forma de calcular a sua quantidade, que seria a sua necessidade de compra, não demonstra a realidade que a empresa possui, pois constantes faltas de produtos foram observadas.

O principal problema encontrado na empresa é com a movimentação de estoque, limitações encontradas no sistema “A” são os principais causadores do inadequado controle de estoque visto à quantidade de produtos com estoque negativo.

Com a utilização do sistema “A” as informações não são geradas de forma adequada para o processo. Sendo necessário recorrer para métodos realizados manualmente o que acaba consumindo muito tempo dos funcionários.

A dificuldade de visualização das informações utilizando o sistema “A” contribui para sua pouca utilização de informação no processo de compras, tornando desorganizado o processo de escolha de preço e quantidade de compra, isto é quando da escolha de critérios de apuração da real necessidade.

Quando observado que é deixado para que os próprios fornecedores definam quanto à empresa deve comprar acabam errando no processo, comprando produtos muitas vezes desnecessários.

A partir da utilização do sistema “B” pode-se perceber que a qualidade e a quantidade de informação para os processos operacionais e as tomadas de decisões serão facilitadas.

O Quadro 2 traz um comparativo das informações utilizadas no processo de compra entre ambos os sistemas, demonstrando que possíveis melhorias irão ocorrer com a utilização do novo sistema “B”.

COMPRAS	
Sistema “A”	Sistema “B”
Compras anteriores (preço e quantidade)	Três últimas compras do item com informações de fornecedor e preço
Quantidade em estoque	Cobertura de estoque e cobertura de segurança
Venda do mês	Média de venda e venda total no mês
Pedidos realizados, porém não entregues.	Quantidade total vendida nos últimos três meses
Histórico de movimentação de venda e compra de cada item	Controle de estoque (Ficha Kardex)
Cálculos manuais através de médias de vendas ou sugestão de fornecedores	Sugestão de Compra ( <i>Suplly Chain</i> )
Pesquisa de concorrência feitas e arquivadas em planilha eletrônica	Informação das últimas pesquisas de preço com a concorrência, se estas forem lançadas no sistema.

Quadro 2: Informações utilizadas no compras com Sistema “A” e “B”.

A grande diferença de ambos os sistemas no processo de compras está na forma de acesso à informação, pois no sistema “B” as informações que são necessárias para uma boa tomada de decisão, estarão na mesma tela em que o comprador emitirá o pedido, portanto enquanto a negociação estará sendo realizada já será realizado o pedido de compra.

Com a facilidade das informações a negociação de preço e quantidade do produto será mais rentável, pois poderá negociar de acordo com cada caso como nos exemplos:

- Quando observada a necessidade de compra em maior quantidade (por exemplo, no caso de produtos que possuem sazonalidade) poderá negociar um desconto no custo do produto;

- Na observação dos preços de concorrente, poderá negociar uma baixa no preço de compra para que consiga vender abaixo da concorrência ainda com lucro. Sendo possível com o auxílio do sistema, pois este calcula no momento da negociação uma previsão de preço de venda com relação ao custo informado;
- Se observar o quanto foi negociado o preço do produto quando adquirido por outro fornecedor poderá negociar um desconto na nova compra.

O fator que merece destaque é a sugestão de compra contida no sistema “B”, pois visa evitar compras desnecessárias, sempre mantendo uma quantidade de cobertura mínima de estoque, reduzindo excesso de estoque e se calculado de forma correta poderá acarretar em um aumento no capital de giro.

### **3.5.2 Controle de estoque**

No controle de estoque é que está o principal problema enfrentado pela empresa estudada, pois devido aos estoques estarem apresentando alguns saldos negativos indica que o controle realizado não está funcionando de maneira apropriada.

Falhas de movimentações internas são os principais problemas detectados com a utilização do sistema “A”. Transferências, consumos de mercadorias internamente, perdas, entre outros, ocorrem lançamentos de forma incorreta. Esquecimento de baixas no estoque e produtos lançados incorretos são as causas apuradas.

Neste caso com a utilização do sistema “B” poderá ser realizado um controle destes estoques negativos. Como o sistema só permite movimentar estoque negativo quando da venda do produto, o controle de quando gerados os saldos facilitará na identificação do principal motivo, geralmente como visto, a falha humana.

Com a aceitação de pedidos divergentes da negociação do comprador demonstra a desorganização da empresa, pois informações que seriam importantes para a análise da necessidade, até mesmo de um preço de compra vantajoso não são observadas. Sendo essas atitudes corrigidas no sistema “B”, onde somente os compradores são os responsáveis pela emissão de pedido.

As atividades no sistema “B” demonstraram maior agilidade e confiabilidade na hora do recebimento, por realizar a comparação com o pedido realizado e as informações serem confrontadas, não sendo necessário o relançamento dos produtos, como ocorre no sistema “A”.

Agilidade nas consultas e no processo realizado foi a principal característica apresentada com a utilização do sistema “B”. Diferenças que podem ser notadas na comparação dos sistemas no Quadro 3.

CONTROLE DE ESTOQUE	
Sistema “A”	Sistema “B”
Realiza pedido de venda	Emissão do pedido de venda somente setor de compras
Permite movimentação mercadorias sem saldo em estoque e negativo	Não permite movimentação mercadorias sem saldo em estoque e negativo
Registro das informações dos fornecedores em planilha eletrônica	Relatório de mercadorias recebidas por fornecedor ou por item
Lançamento manual dos pagamentos a fornecedores	Pagamentos lançados de acordo com emissão do pedido de forma automática
Pendência de pedido não entregue eliminado manualmente	Pendência de pedido não entregue eliminado no sistema
Preço de venda calculado pelo sistema	Preço de venda calculado pelo sistema possuindo informação de margem de lucro utilizada, preço anterior, preço anterior em promoção.
Consulta de histórico de movimentação	Consulta Kardex, ficha de controle de estoque.

Quadro 3: Informações utilizadas no controle de estoque

A possibilidade de maiores informações na hora da precificação é um dos motivos que merece destaque, pois no sistema “A” só possui a oportunidade de informação do preço, já no sistema “B” é possível uma análise dos fatores que compõe o cálculo do preço assim como informações anteriores.

Foi observado que com a utilização do sistema “B” o número de pessoas para a realização do processo de recebimento diminuirá sendo necessário um remanejamento para outros setores ou outras atividades.

### 3.5.3 Financeiro

O setor financeiro foi o que apresentou um melhor controle de seu processo, apesar de não possuir com o sistema “A” as ferramentas e informações corretas para o seu trabalho, foi o que apresentou maior eficiência e valores reais quando analisados os processos e resultados realizados.

Os principais problemas relatados foram a forma de visualização da informação no sistema “A” pois como é necessário um controle diário de todas as contas, acaba resultando num grande consumo de tempo, que com a utilização do sistema “B” mostrou mais ágil este processo.

Com as informações do sistema “B” são possíveis prever todos os pagamentos e recebimentos necessários. A previsão que é realizada manualmente no sistema “A” será realizada no “B” com a emissão de três relatórios, o extrato de contas, quantidade a pagar e a receber no dia.

FINANCEIRO	
Sistema “A”	Sistema “B”
Previsão de fluxo de caixa realizado manualmente	Relatório de Fluxo de Caixa
Conferência bancaria	Conferência bancaria
Relação de contas a pagar e receber emitidos por cada conta.	Relação de Contas a pagar e a receber classificadas por data de vencimento, ou nome.
	Relação de Contas a pagas e a recebidas classificadas por data de vencimento, ou nome.

Quadro 4: Informações utilizadas no financeiro com Sistema “A” e Sistema “B”

Com a forma de previsão utilizada no sistema “A”, que auxilia no planejamento de contas a pagar pelo gestor, possui empecilhos, visto que o gestor analisa quais as contas a serem pagas com relação às entradas do dia, porem nem sempre o que tem a receber entra realmente em caixa.

No sistema “B” o fluxo de caixa informa somente as contas que tiveram movimentações, gerando uma forma de controle de quanto realmente esta sendo gasto. Este sim auxilia o gestor nas tomadas de decisão.

O processo de conferência é realizado em ambos os sistemas, demonstrando um controle a nível gerencial, das informações a pagar.

A forma de como será dada baixa nas informações do sistema demonstrou agilidade com o sistema “B” pois ocorre que no sistema “A” as baixas são dadas por cada conta realizada uma a uma, sendo as possibilidades de dar baixa em contas erradas são muito maiores.

#### **3.5.4 Alta Administração**

Com a utilização do sistema “A” o gestor possui uma deficiência em informações para a tomada de decisão. Sendo que a empresa se apresentou de forma desorganizada em alguns setores e com a falta de um controle por um responsável da alta gerencia nas atividades realizadas. O único controle realizado pelo gestor foi em relação às contas a pagar, deixando departamentos como o de compras somente na gestão dos funcionários.

A demonstração de resultado foi apresentada como único subsídio para a tomada de decisão. Além de consumir muito tempo para ser feita (em torno de 15dias), o critério de rateio utilizado não seria o apropriado para a situação da empresa.

O critério de rateio com base no faturamento é o critério pela empresa adotada, porém existem nos resultados apresentados divergências com a realidade. Por exemplo, o departamento de hortifrutigranjeiros, açougue, frios e laticínios apresentam uma grande quantidade de consumo de energia, pois utilizam refrigeradores e freezers, porém seu faturamento pode ser considerado baixo em relação ao faturamento de produtos do bazar que geralmente possui maiores lucros se comparados com o dos hortifrutigranjeiros.

Portanto, o critério de rateio utilizado não é incorreto, porém não seria o mais adequado para a situação da empresa, no caso se utilizasse um rateio por volume de venda conduziria para com uma realidade mais aproximada.

Com a nova proposta de geração de informações do sistema “B”, percebe-se que, o gestor terá um acesso às informações necessárias para que se aprofunde com relação a

atitudes tomadas por seus funcionários. Poderá observar cada setor de forma que consiga um melhor controle e planejamento para a tomada de decisão.

Com a utilização de planos de fins gerenciais, que possibilita todas as informações emitidas no sistema gerem um resultado para análise, observa-se que trará um melhor desempenho nas decisões tomadas.

Na Figura 7 demonstra que o sistema “B” permite um aprofundamento na análise dos resultados obtidos pelos relatórios. Com a DRE poderá fazer uma análise do total realizado na empresa. Para se aprofundar nos valores, utilizará o relatório de natureza de despesa, que demonstra as situações em que ocorreu cada uma delas. Ainda tem a possibilidade de visualização por centro de resultado, que estão alocadas todas as despesas por cada centro, possuindo um maior detalhamento de informação do que possui com o sistema “A”.

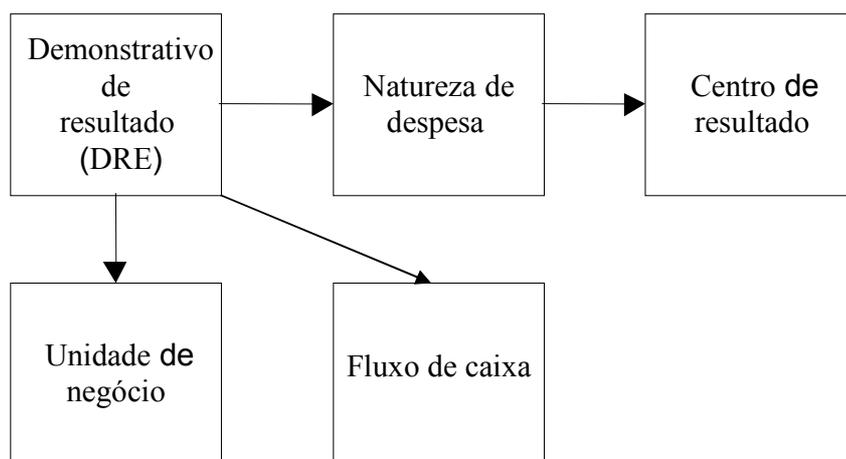


Figura 7: Informações contidas no sistema “B”

A possibilidade de verificar uma DRE detalhada por sua unidade de negócio, é de relevante importância, pois possibilita a análise do desempenho de cada uma das unidades. Com o fluxo de caixa tem um controle de todas as operações de entrada e saída de dinheiro, realizadas no financeiro a fim de analisar a situação do caixa e bancos da empresa.

Em todo o processo de implantação do sistema “B” a participação da alta administração esteve presente, onde demonstrou sua liderança com os funcionários motivando-os para o uso do sistema.

É necessário que este acompanhamento seja realizado até a pós-implantação do novo sistema. Pois como este está sendo realizado em paralelo e possui alterações ainda em uso, a quantidade de resistência a mudanças poderá se elevar.

Portanto em uma análise global da empresa estudada percebe-se que mesmo não possuindo uma contabilidade interna, em todo o processo a informação contábil esta presente. Sendo observado que para o gestor as informações devem estar disponíveis no momento necessário para a realização da tomada de decisão, assim como seu controle e planejamento da organização. Fatores esses não observados quando utilizados o sistema ERP “A”.

## 4 CONCLUSÃO

Empresas varejistas necessitam de informações contábeis de boa qualidade, fidedigna, com uma quantidade adequada e no momento certo para que tenham vantagens competitivas. Isto é possível com o auxílio do sistema ERP, necessário para facilitar a gestão e o processo organizacional, auxiliando para a tomada de decisão.

O presente trabalho se dispôs a estudar uma empresa varejista, acompanhando todo o processo realizado pela organização, a fim de evidenciar a forma de utilização da informação de nível operacional, gerencial e os métodos utilizados.

Esta pesquisa tem como problemática a seguinte questão: a utilização do sistema de informação contábil de forma integrada numa metodologia ERP nas empresas varejistas auxilia o processo de planejamento, controle e de tomada de decisão?

O objetivo geral proposto foi alcançado, apresentando que o sistema que utiliza uma metodologia ERP satisfaz o gestor varejista de modo que consiga realizar um bom planejamento, controle e realizar as tomadas de decisões, pois demonstra que com a utilização de um *software* ERP as informações quando apresentadas de maneira que demonstra a verdadeira situação da empresa, auxiliará para que as atitudes tomadas pelos gestores sejam qualidade.

Os objetivos específicos da pesquisa foram alcançados. O primeiro objetivo específico foi alcançado demonstrando as principais características das empresas varejistas. O segundo objetivo específico foi alcançado conceituando todo o processo de informação e suas características para o processo de controle, planejamento e tomada de decisão. O terceiro objetivo específico foi alcançado apresentando as características do sistema ERP e seu processo de implantação.

Através da fundamentação teórica, entrevistas e observações em campo percebe-se que a empresa varejista, neste caso um supermercado, sofre uma carência de informações no ERP utilizado (sistema "A"), não auxiliando no processo de planejamento, controle e de tomada de decisão, devido a limitações do sistema, causando deficiência na hora que se necessita dele.

Estas limitações colocam em dúvida a real classificação do sistema “A” como um *software* ERP, pois não possui as características relevantes de um sistema ERP e nem auxilia no processo com as informações gerenciais.

O fato do sistema ERP utilizado não contribuir para um adequado processo de gestão, utiliza-se outros meios para suprir esta carência, mesmo sabendo que em muitos casos não são apropriados para a tomada de decisão.

Porém para substituir esta necessidade, a implantação do novo sistema (sistema “B”) foi a solução encontrada, sendo que este poderá subsidiar o gestor de forma que as decisões tomadas possam satisfazer as suas necessidades gerenciais.

Após observar a análise das informações contidas em um sistema ERP utilizado em uma empresa varejista, recomenda-se que o mesmo trabalho seja feito porém com um estudo voltado para outros ramos, como indústria e outros segmentos de varejo.

Faz-se uma última recomendação analisar as informações contábeis oriundas de um *software* ERP porém a empresa pesquisa possui contabilidade interna afim de avaliar até que ponto se torna diferente com uma que possui somente contabilidade gerencial.

## REFERÊNCIAS

BALLONI, A. J. Porque gestão em sistemas e tecnologias de informação? **Revista Tecnologia de Informação do Instituto de Computação**, Unicamp, 2003.

BEGA, E. **A importante arte de administrar a informação**. Disponível em <<http://ssooweb01.univali.br/prof/MARCUS%20ANTONIO%20ALVARES%20SILVA/NegVar/SI/UND01%20%20A%20Importante%20Arte%20de%20Administrar%20a%20Informacao.doc>> . Acessado em: 05 de janeiro de 2007.

CASSARRO, C A.; **Sistemas de Informações para tomada de decisões**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CORREA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CORTES, S. M. V. Como fazer análise qualitativa de dados. In: BERNI, D. A. (Org.). **Técnicas de Pesquisa em Economia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CUNHA JUNIOR, M. V. M. Determinantes da natureza evolutiva e dos padrões estratégicos do varejo. In: ANGELO, C F.; SILVEIRA, J. A. G. (org.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3º ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FEDICHINA, M. A.; GOZZI, S. **A implementação de Sistemas Integrados ERP: Uma análise dos Fatores Críticos de Sucesso**. Disponível em <[http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0450\\_Artigo%20Congresso%20Ibero%20Americano%202003%20-%20Marcio%20e%20Sergio.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0450_Artigo%20Congresso%20Ibero%20Americano%202003%20-%20Marcio%20e%20Sergio.pdf)>. Acessado em: 29 de Dezembro de 2006.

GAMA, A. R.; **Condições Básicas para Implantação de Sistemas Corporativos de Gestão de Projetos (EPM)-Um Estudo Comparativo com Sistemas ERP**. VI Seminários em Administração, 2003; São Paulo; SP.

INACIO FILHO, G. **A monografia nos cursos de graduação**. 2 ed. Uberlândia: EDUFU, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3º. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LUPPE, M. R.; FÁVERO, L. P.; MELLO A. A. **Análise, diagnóstico e recomendações de melhoria do processo de compras, estoques e vendas de uma micro-empresa varejista do centro-oeste catarinense.** Disponível em <<http://www.fundacaofia.com.br/provar/artigos.asp?tip=tend>>. Acessado em: 15 de Fevereiro de 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 3º ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MCCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica.** Rio de Janeiro: Campus, 1994

NORRIS, G.; HURLEY, J. R.; HARTLEY, K. M.; DUNLEAVY, J. R.; JOHN, B. D.; **E-Business e ERP: transformando as organizações.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OZAKI, A. M.; VIDAL, A. G.; **Desafios da Implantação de sistemas ERP: Um estudo de caso em uma empresa de médio porte.** V Seminários em Administração, 2002; São Paulo; SP.

PARENTE, J.; **Varejo no Brasil, gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2001.

RACHMAN, D. J.; **Varejo: Estratégia e Estrutura, uma abordagem gerencial.** São Paulo: Atlas, 1973.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F.; **Tecnologia da Informação aplicada ao sistema de informação empresarial: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, J. A. R.; Varejo eletrônico via internet. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (org.). **Varejo Competitivo.** São Paulo: Atlas, 1996.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. **Ciclo de vida de sistemas ERP.** *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo. v. 1, n. 11, 1o trim.2000.

ZANOTELI, E. J. SOUZA, A. A. **Avaliação das informações contábeis geradas pelos sistemas integrados de gestão (ERP).** In: VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2001, São Leopoldo, Rio Grande do Sul. CD-ROM.

WEITZ, B. A.; LEVY, M. **Administração de varejo.** 3º. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K.; **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE I - Entrevistas.****INFORMAÇÕES UTILIZADAS NOS SISTEMAS ERP NO COMÉRCIO VAREJISTA****Suprimentos – Área de Compras**

- 1) Como é realizado o processo de compras?
- 2) Como é feita a definição das quantidades a serem compradas?
- 3) Geralmente, todos os pedidos de compras são suficientes?
- 4) Quando a quantidade não é suficiente quais atitudes são tomadas e quais as conseqüências de sua falta?
- 5) Como são definidos os produtos que fazem parte da cotação?
- 6) Quais são as informações, consultas ou relatórios, utilizados hoje no processo de compra?
- 7) É realizado planejamento de compras com as informações?
- 8) Quais informações estão disponíveis no sistema e quais as mais utilizadas?
- 9) É utilizado algum recurso em planilhas para obter informações?
- 10) Existem informações, ou índices, que você sente necessidade e gostaria de ter no sistema a ser implantado?

### **Controle de Estoque – Recebimento**

- 1) Como é realizado o processo de recebimento de mercadorias?
- 2) No recebimento de mercadorias todas as mercadorias vêm de acordo com o pedido? Qual seria essa porcentagem?
- 3) Quando o recebimento não confere com o pedido qual o processo realizado?
- 4) As movimentações como perdas, devoluções, transferências, mercadorias de consumo interno, ou seja, que afetam o estoque são realizadas por esse setor e cadastradas no mesmo momento no sistema?
- 5) Como é o processo de colocação de mercadoria na área de vendas? É realizado algum controle?
- 6) Existem estoques negativos no sistema? Se sim quais as possíveis causas?
- 7) Quais são as informações, consultas e os relatórios, utilizados no sistema atual?
- 8) É utilizado algum recurso em planilhas para obter informações?
- 9) Como são obtidas e repassadas as informações do departamento?
- 10) Existem informações, ou índices, que você sente necessidade e gostaria de ter no sistema a ser implantado?

### **Finanças – Controle de Contas a Pagar e a Receber**

- 1) Quais dessas informações o sistema possui:
  - Controle de Contas a pagar;
  - Controle de Contas a receber;
  - Fluxo de caixa;
- 2) Planejamento financeiro é realizado? Como ele é realizado? Quais as informações usadas?
- 3) Como é o processo de recebimento de informação das contas a pagar e da contas a receber?
- 4) É realizado o processo de conciliação bancaria? Como?
- 5) Quais são as principais consultas, informações utilizadas no sistema?
- 6) Utilizado alguma planilha eletrônica para obter informações?

**Gerência**

- 1) Quais as principais relatórios utilizados para o processo de tomada de decisão?
- 2) Como você avalia as informações contidas no seu ERP?
- 3) Quais as informações essenciais são utilizadas com frequência para as tomadas de decisões?
- 4) Quais os fatores que o levou a escolha de um novo software ERP?

## ANEXO I – Planos Gerenciais

Página: 1 / 1

## Plano de Unidade de Negócio

Descrição	Tipo	Pai
<b>1. Mercadorias</b>	<b>Sintético</b>	<b>1.</b>
1.01 Padaria e Confeitaria	Analítico	1.
1.02 Hortifrutigranjeiro	Analítico	1.
1.03 Açougue	Analítico	1.
1.04 Frios e Laticínios	Analítico	1.
1.05 Merceria	Analítico	1.
1.06 Bebidas	Analítico	1.
1.07 Higiene	Analítico	1.
1.08 Limpeza	Analítico	1.
1.09 Bazar	Analítico	1.
<b>2. Serviços</b>	<b>Sintético</b>	<b>2.</b>
<b>9. Unidade Negócio Genérica</b>	<b>Sintético</b>	<b>9.</b>
9.01 Unidade Negócio Genérico	Analítico	9.

Página: 1 / 1

## Plano de Centro de Resultado

Descrição	Tipo	Pai
<b>1. . . Presidencia</b>	<b>Sintético</b>	<b>1. . .</b>
1.01. . Presidente	Analítico	1. . .
1.02. . Superintendência	Analítico	1. . .
<b>2. . . Comercial</b>	<b>Sintético</b>	<b>2. . .</b>
2.01. . Compras	Analítico	2. . .
<b>2.02. . Marketing</b>	<b>Sintético</b>	<b>2. . .</b>
2.02.01. Propaganda	Analítico	2.02. .
2.02.02. Panfletos	Analítico	2.02. .
<b>3. . . Administrativo/Financeiro</b>	<b>Sintético</b>	<b>3. . .</b>
3.01. . Diretoria Administrativo/Financeiro	Analítico	3. . .
3.02. . Tesouraria	Analítico	3. . .
3.03. . Contabilidade/Custos	Analítico	3. . .
3.04. . Tecnologia da Informação	Analítico	3. . .
<b>3.05. . Recursos Humanos</b>	<b>Sintético</b>	<b>3. . .</b>
3.05.01. Diretoria de Recursos Humanos	Analítico	3.05. .
3.05.02. Recrutamento/Seleção	Analítico	3.05. .
3.05.03. Treinamento	Analítico	3.05. .
3.05.04. Refeitório	Analítico	3.05. .
<b>4. . . Operacao de Loja</b>	<b>Sintético</b>	<b>4. . .</b>
4.01. . Diretoria de Operações	Analítico	4. . .
4.02. . Gerencia da Loja	Analítico	4. . .
4.03. . Frente de Caixa	Analítico	4. . .
4.04. . Área de Venda	Analítico	4. . .
4.05. . Depósito	Analítico	4. . .
4.06. . Segurança	Analítico	4. . .
4.07. . Limpeza	Analítico	4. . .
<b>5. . . Unidade de Negócio</b>	<b>Sintético</b>	<b>5. . .</b>
5.01. . Padaria e Confeitaria	Analítico	5. . .
5.02. . Hortifrutigranjeiro	Analítico	5. . .
5.03. . Açougue	Analítico	5. . .
5.04. . Frios e Laticínios	Analítico	5. . .
5.05. . Merceria	Analítico	5. . .
5.06. . Bebidas	Analítico	5. . .
5.07. . Higiene	Analítico	5. . .
5.08. . Limpeza	Analítico	5. . .
5.09. . Bazar	Analítico	5. . .
<b>9. . . Centro de Custo Genérico</b>	<b>Sintético</b>	<b>9. . .</b>
9.01. . Centro de Custo Genérico	Analítico	9. . .

## Plano de Fluxo Caixa

Fluxo Financeiro	Pai	Mov. Fluxo
<b>1. . . . Saldo inicial</b>	<b>1. . . .</b>	<b>E Saldo Inicial</b>
<b>2. . . . Entradas</b>	<b>2. . . .</b>	<b>S Sintético</b>
2.01. . . Venda de Mercadorias a vista	2. . . .	E Analítico
<b>2.03. . . Recebimento de empréstimos</b>	<b>2. . . .</b>	<b>E Sintético</b>
2.03.01. . Bancos	2.03. . .	E Analítico
2.03.02. . Sócios	2.03. . .	E Analítico
2.03.03. . Terceiros	2.03. . .	E Analítico
2.03.04. . Empregados	2.03. . .	E Analítico
2.03.05. . Recebimento de emp. pessoas ligadas	2.03. . .	E Analítico
<b>2.04. . . Receitas financeiras</b>	<b>2. . . .</b>	<b>E Sintético</b>
2.04.01. . Juros recebidos	2.04. . .	E Analítico
2.04.02. . Rendimentos de aplicações	2.04. . .	E Analítico
<b>2.05. . . Entradas diversas</b>	<b>2. . . .</b>	<b>E Sintético</b>
2.05.01. . Entradas por cheques devolvidos	2.05. . .	E Analítico
2.05.02. . Resgate de aplicações financeiras	2.05. . .	E Analítico
<b>2.05.03. . Entradas por adiantamento</b>	<b>2.05. . .</b>	<b>E Sintético</b>
2.05.03.03. Devolução de adiantamento viagens	2.05.03. . .	E Analítico
2.05.04. . Entrada Transferência Caixa e Bancos	2.05. . .	E Analítico
2.05.05. . Sobra de Caixa	2.05. . .	E Analítico
2.05.06. . Devolução de Mercadorias	2.05. . .	E Analítico
2.05.99. . Entradas diversas	2.05. . .	E Analítico
2.99. . . Implantação de Saldo	2. . . .	E Analítico
<b>3. . . . Saídas</b>	<b>3. . . .</b>	<b>S Sintético</b>
<b>3.01. . . Impostos</b>	<b>3. . . .</b>	<b>S Sintético</b>
3.01.01. . ICMS	3.01. . .	S Analítico
3.01.02. . PIS	3.01. . .	S Analítico
3.01.03. . COFINS	3.01. . .	S Analítico
3.01.04. . IRPJ	3.01. . .	S Analítico
3.01.05. . CSLL	3.01. . .	S Analítico
3.01.06. . ISSQN	3.01. . .	S Analítico
3.01.07. . IPI	3.01. . .	S Analítico
3.01.09. . IR	3.01. . .	S Analítico
3.01.10. . IRRF	3.01. . .	S Analítico
<b>3.02. . . Despesas com vendas</b>	<b>3. . . .</b>	<b>S Sintético</b>
3.02.01. . Comissões sobre vendas	3.02. . .	S Analítico
3.02.02. . Fretes sobre vendas	3.02. . .	S Analítico
<b>3.03. . . Aquisição de Mercadorias</b>	<b>3. . . .</b>	<b>S Sintético</b>
3.03.01. . Padaria e Confeitaria	3.03. . .	S Analítico
3.03.02. . Hortifrutigranjeiro	3.03. . .	S Analítico
3.03.03. . Açougue	3.03. . .	S Analítico
3.03.04. . Frios e Laticínios	3.03. . .	S Analítico
3.03.05. . Mercearia	3.03. . .	S Analítico
3.03.06. . Bebidas	3.03. . .	S Analítico
3.03.07. . Higiene	3.03. . .	S Analítico
3.03.08. . Limpeza	3.03. . .	S Analítico
3.03.09. . Bazar	3.03. . .	S Analítico
3.03.10. . Materia Prima	3.03. . .	S Analítico
<b>3.04. . . Custo com pessoal</b>	<b>3. . . .</b>	<b>S Sintético</b>
3.04.01. . Salários	3.04. . .	S Analítico
3.04.03. . Horas extras	3.04. . .	S Analítico
3.04.04. . Décimo 13º	3.04. . .	S Analítico
3.04.05. . Férias	3.04. . .	S Analítico
3.04.06. . FGTS	3.04. . .	S Analítico
3.04.07. . INSS	3.04. . .	S Analítico
3.04.08. . Benefícios	3.04. . .	S Analítico
3.04.09. . Pro-labore e encargos sociais	3.04. . .	S Analítico
3.04.10. . Recisões	3.04. . .	S Analítico
3.04.11. . Outras despesas com pessoal	3.04. . .	S Analítico
3.04.12. . Despesas com saúde	3.04. . .	S Analítico

## Plano de Fluxo Caixa

Fluxo Financeiro	Pai	Mov. Fluxo
<b>3.05. . . Despesas Gerais</b>	<b>3. . . .</b>	<b>S Sintético</b>
3.05.01. . Conservação e manutenção	3.05. . .	S Analítico
3.05.02. . Material de consumo	3.05. . .	S Analítico
3.05.03. . Serviços de terceiros	3.05. . .	S Analítico
3.05.04. . Energia elétrica	3.05. . .	S Analítico
3.05.06. . Viagens e estadias	3.05. . .	S Analítico
3.05.07. . Assitencia técnica - Finalização	3.05. . .	S Analítico
3.05.08. . Publicidade e propaganda	3.05. . .	S Analítico
3.05.09. . Feiras e eventos	3.05. . .	S Analítico
3.05.10. . Despesas com veiculos	3.05. . .	S Analítico
3.05.11. . Aluguel e condomínio	3.05. . .	S Analítico
3.05.13. . Material de expediente	3.05. . .	S Analítico
3.05.14. . Material de limpeza higiene e cozinha	3.05. . .	S Analítico
3.05.15. . Revistas e periódicos	3.05. . .	S Analítico
3.05.16. . Telecomunicações	3.05. . .	S Analítico
3.05.17. . Despesas bancárias	3.05. . .	S Analítico
3.05.18. . Cópias e reproduções	3.05. . .	S Analítico
3.05.19. . Taxas e impostos diversos	3.05. . .	S Analítico
3.05.20. . Fretes e carretos	3.05. . .	S Analítico
3.05.21. . Confraternizações	3.05. . .	S Analítico
3.05.22. . Associações e Sindicatos	3.05. . .	S Analítico
3.05.23. . Seguros	3.05. . .	S Analítico
3.05.30. . Despesas com Alimentação Clientes	3.05. . .	S Analítico
3.05.31. . Despesas com Uniformes	3.05. . .	S Analítico
3.05.32. . Serviços Profissionais	3.05. . .	S Analítico
3.05.33. . Despesas com Combustiveis	3.05. . .	S Analítico
3.05.35. . Vigilância	3.05. . .	S Analítico
3.05.37. . Informática Equipamentos	3.05. . .	S Analítico
<b>3.06. . . Investimentos</b>	<b>3. . . .</b>	<b>S Sintético</b>
3.06.01. . Máquinas e equipamentos	3.06. . .	S Analítico
3.06.02. . Veículos	3.06. . .	S Analítico
3.06.03. . Móveis e utensílios	3.06. . .	S Analítico
3.06.04. . Computadores e periféricos	3.06. . .	S Analítico
<b>3.07. . . Despesas financeiras</b>	<b>3. . . .</b>	<b>S Sintético</b>
3.07.01. . Juros de mora	3.07. . .	S Analítico
3.07.02. . Juros sobre desconto de duplicatas	3.07. . .	S Analítico
3.07.03. . Juros sobre empréstimos	3.07. . .	S Analítico
3.07.04. . Despesas Cambiais	3.07. . .	S Analítico
3.07.05. . Juros sobre liberação de cheques bloqueados	3.07. . .	S Analítico
3.07.06. . Despesas com Cartório	3.07. . .	S Analítico
3.07.07. . Taxas e Mensalidades	3.07. . .	S Analítico
3.07.08. . Vale Funcionários	3.07. . .	S Analítico
<b>3.08. . . Pagamento de empréstimos</b>	<b>3. . . .</b>	<b>S Sintético</b>
3.08.01. . Bancos	3.08. . .	S Analítico
3.08.02. . Sócios	3.08. . .	S Analítico
3.08.03. . Terceiros	3.08. . .	S Analítico
3.08.04. . Empregados	3.08. . .	S Analítico
3.08.05. . Pag. Emp. Pessoas Ligadas	3.08. . .	S Analítico
<b>3.09. . . Saídas diversas</b>	<b>3. . . .</b>	<b>S Sintético</b>
3.09.01. . Saídas por cheques devolvidos	3.09. . .	S Analítico
3.09.02. . Adiantamentos de salários	3.09. . .	S Analítico
3.09.03. . Adiantamentos de férias	3.09. . .	S Analítico
3.09.04. . Adiantamentos de 13º salario	3.09. . .	S Analítico
3.09.05. . Adiantamentos de Viagens	3.09. . .	S Analítico
3.09.06. . Adiantamentos a fornecedores	3.09. . .	S Analítico
3.09.08. . Saídas por transferência - caixa/bancos	3.09. . .	S Analítico
3.09.09. . Saídas diversas	3.09. . .	S Analítico
<b>3.10. . . Empréstimos</b>	<b>3. . . .</b>	<b>E Sintético</b>
3.10.01. . Empréstimos Concedidos a Sócios	3. . . .	E Analítico

### Plano de Natureza de Despesa

Descrição	Pai	Tipo	Conta Contábil
<b>1. Despesas com Pessoal</b>	<b>1.</b>	<b>Sintética</b>	
1.01. Salários	1.	Analtica	4.03.01.01. .
1.02. Hbras Extras	1.	Analtica	4.03.01.03. .
1.03. 13° Salário	1.	Analtica	4.03.01.04. .
1.04. Férias	1.	Analtica	4.03.01.05. .
<b>1.05. Encargos</b>	<b>1.</b>	<b>Sintética</b>	
1.05.01 INSS	1.05.	Analtica	4.03.01.06.01.
1.05.02 FGTS	1.05.	Analtica	4.03.01.06.02.
<b>1.06. Recisões</b>	<b>1.</b>	<b>Sintética</b>	
1.06.01 Aviso Préviso	1.06.	Analtica	4.03.01.07.01.
1.06.02 FGTS Recisões	1.06.	Analtica	4.03.01.07.02.
1.06.03 Abono 1/3 Férias	1.06.	Analtica	4.03.01.07.03.
<b>1.07. Benefícios</b>	<b>1.</b>	<b>Sintética</b>	
1.07.01 Vales Transporte	1.07.	Analtica	4.03.01.08.01.
1.07.02 Alimentação	1.07.	Analtica	4.03.01.08.02.
1.07.03 Plano de Saúde	1.07.	Analtica	4.03.01.08.03.
1.07.04 Uniformes	1.07.	Analtica	4.03.01.08.04.
1.07.05 Treinamentos	1.07.	Analtica	4.03.01.08.05.
<b>2. Despesas Gerais</b>	<b>2.</b>	<b>Sintética</b>	
2.01. Matéria Prima	2.	Analtica	4.01.02.01. .
<b>2.02. Manutenção</b>	<b>2.</b>	<b>Sintética</b>	
2.02.01 Materiais de Manutenção	2.02.	Analtica	4.03.02.10.01.
2.02.02 Serviços de Manutenção	2.02.	Analtica	4.03.02.10.02.
2.03. Depreciações	2.	Analtica	4.03.02.11. .
2.04. Energia Elétrica	2.	Analtica	4.03.02.12. .
2.05. Material de Consumo	2.	Analtica	4.03.02.19. .
2.06. Serviços de Terceiros	2.	Analtica	4.03.02.08. .
2.07. Viagens e Estadias	2.	Analtica	4.02. . . .
2.08. Aluguéis e Condomínios	2.	Analtica	4.03.02.09. .
2.09. Comissões Sobre Vendas	2.	Analtica	4.03.02.01. .
2.10. Fretes e Carretos	2.	Analtica	4.03.02.02. .
2.11. Assistência Técnica	2.	Analtica	4.03.02.03. .
2.12. Publicidade e Propaganda	2.	Analtica	4.03.02.04. .
2.13. Feiras e Eventos	2.	Analtica	4.03.02.06. .
2.14. Despesas com Veículos	2.	Analtica	4.03.02.07. .
2.15. Material de Expediente	2.	Analtica	4.03.02.13. .
2.16. Material de Higiene/Limpeza/Cosinha	2.	Analtica	4.03.02.14. .
2.17. Revistas e Periódicos	2.	Analtica	4.03.02.15. .
2.18. Telecomunicações	2.	Analtica	4.03.02.16. .
2.19. Cópias e Reproduções	2.	Analtica	4.03.02.17. .
2.20. Confraternizações	2.	Analtica	4.03.02.18. .
2.21. Doações	2.	Analtica	4.03.02.20. .
2.22. Água e Esgoto	2.	Analtica	4.03.02.21. .
2.23. Céis	2.	Analtica	4.03.02.22. .
2.24. Informática Software	2.	Analtica	4.03.02.23. .
2.25. Furto	2.	Analtica	4.03.02.24. .
2.26. Quebra	2.	Analtica	4.03.02.25. .
2.27. Consumo Interno de Mercadorias	2.	Analtica	4.03.02.26. .
2.28. Inventario	2.	Analtica	4.03.02.27. .
2.29. Honorários Profissionais	2.	Analtica	4.03.02.28. .
2.30. Vigilância	2.	Analtica	4.03.02.29. .
2.31. Informatica Hardware(Manutenção)	2.	Analtica	4.03.02.30. .
<b>3. Impostos e Taxas</b>	<b>3.</b>	<b>Sintética</b>	
3.01. I.P.T.U	3.	Analtica	4.03.03.01. .
3.02. I.P.V.A	3.	Analtica	4.03.03.02. .
3.03. Taxas Diversas	3.	Analtica	4.03.03.03. .
3.04. Contribuição Sindical Patronal	3.	Analtica	4.03.03.04. .

### Plano de Natureza de Despesa

Descrição	Pai	Tipo	Conta Contábil
<b>4. . Encargos Financeiros</b>	. .	<b>Sintética</b>	
4.01. Juros de Mora	4. .	Analtica	4.03.04.01. .
4.02. Juros Sobre Desconto de Duplicatas	4. .	Analtica	4.03.04.02. .
4.03. Juros Sobre Empréstimos	4. .	Analtica	4.03.04.03. .
4.04. Abatimentos Sobre Títulos	4. .	Analtica	4.03.04.04. .
4.05. Multas Sobre Títulos	4. .	Analtica	4.03.04.05. .
4.06. C.P.M.F	4. .	Analtica	4.03.04.06. .
4.07. I.O.F	4. .	Analtica	4.03.04.07. .
4.08. Vale Funcionário	4. .	Analtica	4.03.04.08. .
4.99. Outras Despesas Financeiras	4. .	Analtica	4.03.04.99. .
<b>5. . Despesas não Operacionais</b>	<b>5. .</b>	<b>Sintética</b>	
5.01. Despesas para Devedores Duvidosos	5. .	Analtica	4.03.05.01. .
5.02. Outras Despesas	5. .	Analtica	4.03.05.02. .
<b>6. . Despesas Indedutíveis</b>	<b>6. .</b>	<b>Sintética</b>	
6.01. Multas Fiscais	6. .	Analtica	4.03.06.01.01.
6.02. Multas de Trânsito	6. .	Analtica	4.03.06.01.02.
6.03. Outras Despesas Indedutíveis	6. .	Analtica	4.03.06.01.03.