

**CONTROLES OPERACIONAIS DE GESTÃO PARA  
UMA EMPRESA ATACADISTA DISTRIBUIDORA  
DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS:  
UM ESTUDO DE CASO**

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-graduação em  
Engenharia de Produção**

**CONTROLES OPERACIONAIS DE GESTÃO PARA  
UMA EMPRESA ATACADISTA DISTRIBUIDORA  
DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS:  
UM ESTUDO DE CASO**

**Levy Ecio Montebeller**

**Florianópolis**

**2002**

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-graduação em  
Engenharia de Produção**

**Levy Ecio Montebeller**

**CONTROLES OPERACIONAIS DE GESTÃO PARA  
UMA EMPRESA ATACADISTA DISTRIBUIDORA  
DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS:  
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ilse Maria Beuren, Dra.

Florianópolis  
2002  
**Levy Ecio Montebeller**

**CONTROLES OPERACIONAIS DE GESTÃO PARA  
UMA EMPRESA ATACADISTA DISTRIBUIDORA  
DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS:  
UM ESTUDO DE CASO**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção** da **Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 02 de outubro de 2002.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Ilse Maria Beuren, Dr<sup>a</sup>.  
Orientadora

---

Prof. Antônio Cesar Bornia, Dr.  
Membro

---

Prof. Gerson Rizzatti, Dr.  
Membro

---

Prof. André Andrade Longaray, Msc.  
Membro

## Ficha Catalográfica

MONTEBELLER, Levy Ecio. **Controles operacionais de gestão para uma empresa atacadista distribuidora de produtos industrializados: Um estudo de caso.** Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002. 206p.  
Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão de Negócios)  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ilse Maria Beuren, Dr<sup>a</sup>.  
1. Controles operacionais de gestão 2. Atacadista distribuidor 3. Processo decisório.  
I. Universidade Federal de Santa Catarina  
II. Título

## **AGRADECIMENTOS**

No período do curso de mestrado, tive a oportunidade não só de aprender muito, mas de conhecer pessoas simples, inteligentes, amigas e colaboradoras. Gostaria de deixar registrado nesta página, a gratidão e o apreço a todos que contribuíram, de alguma forma, para que meu objetivo pudesse ser alcançado.

Aos professores e a toda equipe da Universidade Federal de Santa Catarina, obrigado pela dedicação e apoio.

Aos colegas de curso, pelo companheirismo e constante troca de informações.

Ao Diretor da Empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda, Miltonzalém Ribeiro da Silva, que oportunizou a execução deste trabalho, abrindo as portas de sua empresa e dando-me compreensão e ajuda para vencer mais esta etapa da vida; aos Gerentes de Setores e a todos os funcionários, meu muito obrigado pelas preciosas informações, sem as quais não seria possível a realização deste trabalho.

Aos Diretores e Coordenadores de Cursos das Faculdades Integradas Castelo Branco, obrigado pelo incentivo e por acreditar no meu potencial de trabalho.

Aos filhos Levy Netto e Pedro, minha razão de continuar, obrigado pelo amor, carinho, alegria e compreensão nas horas de ausência e de estudo. Aos meus pais Levy e Diva, pelos ensinamentos de vida, pela base fortalecedora aprendida; tudo devo a vocês.

Um agradecimento especial à Doutora Ilse, especial professora, orientadora e aliada, pelo acompanhamento pontual e competente.

Agradeço a Deus por estar sempre comigo, por ter me concedido uma vida cheia de oportunidades e forças para continuar lutando para atingir os objetivos estabelecidos.

*“A mente que se abre para uma nova idéia,  
jamais retornará ao seu tamanho original”.*

Albert Einstein.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	11
LISTA DE QUADROS .....	12
LISTA DE TABELAS .....	13
RESUMO .....	14
ABSTRACT .....	15
 1 INTRODUÇÃO .....	 16
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	18
1.2 OBJETIVOS .....	19
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	22
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	25
 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	 26
2.1 CARACTERIZAÇÃO DE EMPRESA DO SETOR ATACADISTA	
DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS .....	26
2.1.1 Novos paradigmas em distribuição .....	27
2.1.2 Fundamentos da distribuição .....	30
2.1.3 Princípios da distribuição .....	32
2.1.4 Funções de um centro de distribuição .....	34
2.1.5 Algumas iniciativas do setor atacadista distribuidor frente a concorrência .....	37
2.1.5.1 Independent Grocers Alliance - IGA .....	38
2.1.5.2 Marcas próprias .....	40
2.1.5.3 Supply Chain Management - SCM .....	41
2.1.5.4 Efficient Consumer Response - ECR .....	44
2.2 PROCESSOS DE GESTÃO OPERACIONAL .....	50
2.2.1 Planejamento .....	51
2.2.2 Organização .....	53
2.2.3 Execução .....	55
2.2.4 Controle .....	56
2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES .....	59
2.3.1 Dados e informação .....	61
2.3.2 Informação e conhecimento .....	63
2.3.3 Os sistemas de informação gerenciais .....	65
2.4 CONTROLES DE GESTÃO OPERACIONAL .....	67
2.4.1 Características dos sistemas de controles .....	70
2.4.2 Indicadores de controles de gestão .....	73
2.4.3 Controles operacionais .....	74
2.4.3.1 Controle de estoques .....	75
2.4.3.2 Controle de mão-de-obra .....	81
2.4.3.3 Controle do disponível .....	82
2.4.3.4 Controle de resultados .....	84



3	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO	87
3.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	87
3.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA	91
3.3	PROCESSO DE GESTÃO OPERACIONAL DA EMPRESA	93
3.4	PROCESSOS OPERACIONAIS DA EMPRESA	96
3.4.1	Suprimentos	98
3.4.1.1	Procedimentos do setor de compras	98
3.4.1.2	Procedimentos do setor de recebimentos	102
3.4.1.3	Procedimentos do setor de contas a pagar	105
3.4.2	Distribuição	107
3.4.2.1	Procedimentos do setor de gestão de vendas	107
3.4.2.2	Procedimentos do setor de pedidos e cargas	113
3.4.2.3	Procedimentos do setor de faturamento	120
3.4.2.4	Procedimentos do setor de contas a receber	123
3.5	O SISTEMA DE INFORMAÇÕES UTILIZADO NA EMPRESA	126
3.5.1	Desenvolvimento de um sistema pelo próprio usuário	126
3.5.2	Desenvolvimento de software próprio para o setor	128
3.5.3	Aquisição de um sistema integrado de gestão	129
3.6	CONTROLES OPERACIONAIS GERADOS PELO ATUAL SISTEMA DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA	133
3.6.1	Suprimentos	135
3.6.1.1	Controles de gestão para o setor de compras	135
3.6.1.2	Controles de gestão para o setor de recebimentos	136
3.6.1.3	Controles de gestão para o setor de contas a pagar	136
3.6.2	Distribuição	137
3.6.2.1	Controles de gestão para o setor de gestão de vendas	137
3.6.2.2	Controles de gestão para o setor de pedidos e cargas	138
3.6.2.3	Controles de gestão para o setor de faturamento	139
3.6.2.4	Controles de gestão para o setor de contas a receber	140
3.7	CONTROLES OPERACIONAIS GERADOS PELO SISTEMA DE INFORMAÇÕES EM IMPLANTAÇÃO NA EMPRESA	141
3.7.1	Fluxo de processos e controles dos inputs	141
3.7.2	Fluxo de processos e controles dos outputs	142
4	PROPOSTA DE CONJUNTO DE CONTROLES OPERACIONAIS PARA O SETOR	145
4.1	MEIOS DE TELECOMUNICAÇÕES DE SUPORTE AO SISTEMA DE INFORMAÇÕES	145
4.2	PROPOSTA DE CONTROLES OPERACIONAIS DE SUPORTE A GESTÃO	149
4.2.1	Suprimentos	150
4.2.1.1	Controles de gestão para o setor de compras	150
4.2.1.2	Controles de gestão para o setor de recebimentos	151
4.2.1.3	Controles de gestão para o setor de contas a pagar	153
4.2.2	Distribuição	155
4.2.2.1	Controles de gestão para o setor de gestão de vendas	155
4.2.2.2	Controles de gestão para o setor de pedidos e cargas	158
4.2.2.3	Controles de gestão para o setor de faturamento	172
4.2.2.4	Controles de gestão para o setor de contas a receber	174
4.3	ANÁLISE DA PROPOSTA À LUZ DA REALIDADE DA EMPRESA	176
4.3.1	Suprimentos	180
4.3.2	Distribuição	184

5 CONCLUSÃO .....	194
5.1 CONCLUSÕES .....	194
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	196
REFERÊNCIAS .....	197

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo básico de trocas .....	26
Figura 2 – Infraestrutura das operações de distribuição .....	31
Figura 3 – Funções básicas de um centro de distribuição .....	36
Figura 4 – Componentes do gerenciamento de categorias .....	46
Figura 5 – A Hierarquia dos planos .....	52
Figura 6 – Operações básicas de um sistema de informações .....	59
Figura 7 – Fontes de informações gerenciais .....	66
Figura 8 – Forças competitivas .....	67
Figura 9 – Determinação do lote econômico de compra .....	77
Figura 10 – Estoque de segurança .....	78
Figura 11 – Curva ABC dos estoques .....	80
Figura 12 – Estrutura organizacional da empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda .....	92
Figura 13 – Macro processo empresarial da empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda ..	97
Figura 14 – Processos operacionais de requisição, solicitação e compras .....	101
Figura 15 – Processos operacionais de recebimento de materiais .....	104
Figura 16 – Processos operacionais de estoques, contabilização e contas a pagar .....	106
Figura 17 – Processos operacionais de gestão de vendas .....	112
Figura 18 – Processos operacionais de alocação de estoques, pedidos e cargas .....	119
Figura 19 – Processos operacionais de faturamento e distribuição .....	122
Figura 20 – Processos operacionais de contas a receber, escrituração e contabilização ...	125
Figura 21 – Tela principal do sistema de informações em implantação .....	132
Figura 22 – Fluxograma de processos, informações e controles .....	134
Figura 23 – Fluxograma de processos e controles dos <i>inputs</i> .....	141
Figura 24 – Fluxograma de processos e controles dos <i>outputs</i> .....	143
Figura 25 – Fluxograma principal de informações no WMS .....	161
Figura 26 – Fluxograma de registros, processos, atividades e controles da agenda .....	162
Figura 27 – Fluxograma de registros, processos, atividades e controles do recebimento ..	164
Figura 28 – Fluxograma de registros, processos, atividades e controles da estocagem ...	166
Figura 29 – Fluxograma de registros, processos, atividades e controles da coleta .....	168
Figura 30 – Fluxograma de registros, processos, atividades e controles da expedição ...	170

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento .....	64
Quadro 2 – Meios de telecomunicações para a empresa .....	148
Quadro 3 – Conjunto de controles de gestão para o setor de compras .....	150
Quadro 4 – Conjunto de controles de gestão para o setor de recebimentos .....	152
Quadro 5 – Conjunto de controles de gestão para o setor de contas a pagar .....	154
Quadro 6 – Conjunto de controles de gestão para o setor de gestão de vendas .....	156
Quadro 7 – Conjunto de controles de gestão para o sub-setor de crédito .....	158
Quadro 8 – Conjunto de controles de gestão para o setor de pedidos e cargas .....	171
Quadro 9 – Conjunto de controles de gestão para o setor de faturamento .....	174
Quadro 10 – Conjunto de controles de gestão para o setor de contas a receber .....	175
Quadro 11 – Agentes relevantes e suas implicações .....	177

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Números do setor de distribuição no país .....	21
-----------------------------------------------------------	----

## **RESUMO**

**MONTEBELLER, Levy Ecio, Controles operacionais de gestão para uma empresa atacadista distribuidora de produtos industrializados: Um estudo de caso.** Florianópolis, 2002, 206pgs. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

Orientadora: Ilse Maria Beuren, Dr<sup>a</sup>.  
Defesa: 02/10/2002.

O objetivo geral do presente trabalho é propor um conjunto de controles operacionais de gestão para uma empresa atacadista distribuidora de produtos industrializados com vistas ao processo decisório. O estudo oferece um direcionamento de procedimentos e atividades desenvolvidas, através de planejamento e sistemas de controles, para que a garantia da qualidade de bens e serviços prestados seja assegurada, com conseqüente satisfação das necessidades e expectativas do consumidor final. A metodologia da pesquisa adotada compreendeu uma abordagem qualitativa onde visa-se o problema como um todo, caracterizando-se como uma pesquisa exploratório-descritiva com finalidade de desenvolver e esclarecer idéias existentes e formular novas hipóteses de estudo, centrando num estudo de caso para uma empresa singular. Inicialmente, o trabalho faz uma incursão na fundamentação teórica sobre os conceitos de processos operacionais, controles operacionais de gestão e sistemas de informações. Procede, então, a descrição e análise do estudo de caso, apresentando, principalmente, o histórico da empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda, seu processo de gestão operacional, sua estrutura organizacional, e a descrição de suas atividades, registros e controles. Após, aborda os sistemas de informações utilizados na empresa, principalmente, os controles operacionais gerados pelos mesmos. Durante esta pesquisa, constatou-se a necessidade de adoção de controles bem definidos para cada área ou unidades de responsabilidades da organização no estágio de desenvolvimento em que se encontra e, também, a necessidade de informações claras, seguras e atuais que auxiliem de forma eficaz o processo decisório. A partir destas observações, delineou-se uma proposta de controles operacionais de gestão.

**Palavras-chave:** controles operacionais de gestão, atacadista distribuidor, processo decisório.

## ABSTRACT

MONTEBELLER, Levy Ecio. **Operational management controls for a wholesale distributing enterprise of industrialized products: A survey of case.** Florianópolis, 2002, 206pgs. Dissertation (Master's De-Gree in Production Engineering) – Post-graduate Program of Production Engineering, Federal University of Santa Catarina, 2002.

Advisor: Ilse Maria Beuren, Dr.<sup>a</sup>.

Defense: 02/10/2002.

The general aim of the aforementioned dissertation is to provide a set of operational management controls for a wholesale distributing company of industrialized products aiming the decision process. The dissertation offers procedure advising and activities developed through planning and control systems, in order to ensure the quality of provided services, followed by the satisfaction of the final consumer. The methodology of the adopted survey presented a quality approach where the case is seen as a whole, featuring as dissertative-exploring survey with the objective of developing and clearing out existing ideas and formulating new study hypothesis, centering in a single enterprise survey of case. Firstly, the dissertation does an incursion based upon theoretical foundation of operational processes, management operational controls and information systems. The description of case analysis proceeds presenting mainly, the historical of Ribeiro Cereais Imports Ltda, its management operational process its organizational structure, its activities descriptions, registers and controls. The data input was done through visiting the site of the enterprise which the survey is aimed at, in order to observe and understand its operational process, trying a better comprehension of the data input, not structured interviews with managers of several sectors of the company, as well as frequent talks with the chairman. Later on, it approaches the information systems used in the company, mainly, generated the operational controls by the same information systems. It was noticed the necessity for adoption of well-defined controls for each areas or responsible branches of the organization at the developing stage in which it finds itself. The necessity for clear, safe and current information which is able to boost the decision process. From these observations, one was able to outline an operational management control.

**Key words:** operational management controls, wholesale, decisive process.

## 1 INTRODUÇÃO

Observando-se a evolução da economia mundial, percebe-se que, ao longo do tempo, as inovações tecnológicas passaram a assumir uma posição estratégica dentro das empresas. Além disso, o consumidor tem se tornado cada vez mais exigente, demandando posições inovadoras da empresa, direcionadas à satisfação dos mesmos.

Nas sociedades mais primitivas, os homens desenvolviam mais suas habilidades técnicas do que sua capacidade de adquirir conhecimento, continuando assim até o advento da Revolução Industrial. A influência da ciência e da tecnologia sobre a sociedade se processava tão gradualmente que as gerações se sucediam com mudanças notáveis em diversos setores da economia. Mais recentemente, já em meados dos anos 50, no período pós-guerra, despertou maior interesse pela ciência e tecnologia.

Rifkin (2001) retrata e examina as novas tecnologias de informática e de comunicação, que estão causando grande impacto no mercado de trabalho e na economia; cita que milhões de trabalhadores já foram eliminados do processo econômico e das suas funções, isto é, categorias de trabalho inteiras já foram reduzidas, reestruturadas ou desapareceram.

Neste sentido, a inovação tecnológica não deve se limitar à máquinas e técnicas, devem sugerir soluções para problemas filosóficos e sociais, considerando as pessoas como centro de todo processo de mudança.

Portanto, segundo Toffler (1994), pode-se dizer que está sendo vivida uma nova revolução industrial, onde, em vez de vapor, tal revolução está sendo propelida pela inovação na informação. As novas tecnologias da informação e das telecomunicações têm potencial tanto para libertar quanto para desequilibrar o mercado. Ela carrega dentro de si características peculiares que a distinguem de suas antecedentes, pois a economia se dá em função da informação e esta não pode ser copiada como foi feito anteriormente em relação às inovações passadas.

As empresas, necessitando agregar diferenciais para buscar vantagens competitivas, tendem a investir maciçamente em termos de serviços e novas tecnologias. As novas tecnologias contribuem para equalizar e impulsionar a vantagem competitiva de uma empresa, e são importantes em termos de mudanças na maneira de organizar as atividades econômicas das organizações, sendo consideradas como fator essencial na viabilização da sobrevivência e crescimento das mesmas.

Com a estabilização da economia, houve um incremento na concorrência entre empresas, necessitando aumentar o volume de vendas e reduzir a margem de lucro de seus



produtos para manter sua lucratividade. Isso implicou em repensar o giro de estoque, para não aumentar o estoque de segurança, assim como a diminuição no prazo de ressuprimento por parte dos fornecedores. Essas exigências levaram as empresas a uma profunda e agressiva radicalização no investimento em reformas administrativas e comerciais, voltadas à eficiência e à eficácia da empresa.

Isso se verifica em todas as empresas dos diversos setores da economia, não podendo ficar, fora desse cenário, empresas do setor atacadista distribuidor.

O setor atacadista distribuidor deverá trabalhar algumas estratégias, conforme Frazelle e Goelzer (1999), para assegurar a sua continuidade e o cumprimento de sua missão, a saber:

a) IGA - *Independent Grocers Alliance* (Aliança de Varejos Independentes), aliança nascida nos EUA, na década de 1920, para acelerar a expansão do pequeno e do médio varejo, com o compromisso de atender bem a comunidade;

b) ECR - *Efficient Consumer Response* (Resposta Eficiente ao Consumidor), como um dos maiores esforços desenvolvidos pelos supermercadistas na busca do melhor relacionamento com a indústria, visando reduzir custos e oferecendo melhor atendimento ao consumidor;

c) Gestão de recursos humanos – o varejo como empregador tem relevância por utilizar a mão-de-obra de forma intensiva, mas com seu processo de modernização desde o início da década de 1990, a qualificação e as novas exigências de conhecimento da mão-de-obra aumentaram;

d) Gerenciamentos operacionais – deve-se reconstruir os processos na ordem de exigência dos interesses do negócio. É função da área operacional construir uma base sólida, à qual serão agregadas as outras áreas: gerenciamento por categorias, mix, espaço, precificação, recepção de produtos, circulação, estoque, *layout*, promoção e gôndola.

e) EDI – *Electronic Data Interchange* (Intercâmbio Eletrônico de Dados), para efetuar a troca eletrônica de informações e documentos entre parceiros, feita com o mínimo de interferência humana;

f) Logística – é uma ferramenta no processo de reabastecimento contínuo no ponto de suprimento, atendendo sempre à necessidade de vendas;

g) Satisfação do consumidor – buscar uma forma de atendê-lo de maneira ágil, segura, conhecendo suas preferências, analisando sua satisfação em promoções, preço, qualidade, atendimento e fidelidade. Deve-se estar atento ao que mais impacta na decisão de comprar e o que espera quando decide comprar;

h) Participação em eventos – participar de eventos do setor e acompanhar as inovações tecnológicas, comerciais, etc.

Trabalhando essas estratégias integradas à adoção de novas tecnologias de informação, aliadas a ajustes dos processos e controles operacionais, o setor atacadista distribuidor poderá alcançar ou manter seu diferencial competitivo num mercado de economia globalizada.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

A empresa e seu ambiente interno e externo, segundo Abreu e Rezende (2000), formam um sistema. Nesse sentido, o ambiente influi no comportamento das organizações, e sua interação determinará a atuação da empresa. As empresas são sistemas devido a diversidade de processos, de atividades, de pessoas e de recursos, que interagem entre si.

Na busca de respostas cada vez mais eficazes, as empresas devem estar em constantes rearranjos organizacionais estratégicos, incrementando seus processos administrativos e aperfeiçoando controles para atender melhor seus clientes. Porém, Santos (2001) cita que mudanças de ordem interna e externa podem não ocorrer somente por pressões do ambiente. A organização pode exercer sua capacidade de escolha com a antecipação a condições ambientais futuras ou como forma de influenciar o ambiente na qual está inserida.

Nesse contexto, as empresas, gradativamente, estão dando mais atenção às pessoas, valorizando seus conhecimentos, como a engrenagem principal de um sistema empresarial, buscando um relacionamento harmonioso de administração participativa para a obtenção de resultados satisfatórios.

Segundo Katz e Kahn (1987), o elemento humano e o poder que detém passam a ter importância fundamental, já que as organizações são, também, definidas como uma coalizão de grupos de interesses mutantes, em que cada um deles busca atingir suas próprias metas no contexto do ambiente mais amplo.

Rezende e Abreu (2000) afirmam que não só pessoas com o poder que elas detêm conseguirão uma harmonia empresarial. As empresas devem administrar de forma que coexistam, os seguintes componentes: recursos humanos e seus valores; máquinas e equipamentos; recursos financeiros; conhecimento e tecnologias apreendidas; e processos administrativos de gestão.

As pessoas, aliadas ao gerenciamento desses componentes, serão o diferencial de competição no mercado globalizado. De acordo com Bio (1996), a empresa como sistema

aberto dá a idéia de que determinados *inputs* são introduzidos no sistema e processados, gerando certos *outputs*. Desse modo, a empresa necessita de recursos materiais, humanos e tecnológicos para produzir bens e serviços a serem ofertados no mercado.

Através de controles de gestão, são acompanhados e avaliados os resultados operacionais provenientes de ações implementadas na empresa. Esses devem ser comparados aos objetivos e metas planejados, corrigindo desvios no decorrer do processo. Essa deve ser a função controle operacional, não podendo ser independente, mas, sim, integrada ao planejamento, que fixa padrões para atingir os resultados previstos.

Nesse sentido, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: *Quais controles operacionais de gestão são adequados ao processo decisório de uma empresa atacadista distribuidora de produtos industrializados?*

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho é identificar e propor controles operacionais de gestão para uma empresa atacadista distribuidora de produtos industrializados, com vistas ao processo decisório.

Como objetivos específicos o trabalho propõe:

- caracterizar uma empresa atacadista distribuidora de produtos industrializados;
- identificar controles operacionais de suporte ao processo de gestão contemplados na literatura, aplicáveis em empresas desse setor;
- verificar quais controles operacionais de gestão são gerados no atual sistema de informações da empresa; e
- propor controles operacionais de gestão que possam subsidiar as etapas do processo decisório de uma empresa do setor atacadista distribuidor de produtos industrializados.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O processo de adaptação das estratégias organizacionais ao seu ambiente interno e externo tem sido motivo de preocupação para os estudiosos da área e dirigentes, em face das incertezas ambientais e organizacionais. A aceitação do novo cenário mundial competitivo e a adequação a ele são fatores cruciais para as organizações alcançarem seus objetivos.

Mesmo que a adequação às mudanças não seja o único e principal fator para o sucesso de uma organização, Oliveira (2000) menciona que é essencial que se escolham ações e estratégias, para atender às exigências do mercado globalizado.

As empresas brasileiras, e em particular as atacadistas, têm se defrontado com ambientes competitivos complexos, especialmente em função da estabilização da economia e da abertura das fronteiras econômicas. De acordo com Rojo (1998), o setor atacadista teve suas margens de lucros reduzidas, devido ao aumento da concorrência pela entrada de empresas estrangeiras no setor e também pelos processos de fusões e aquisições ocorridas nos últimos anos, aliados à redução de receitas pela queda da inflação verificada pelo plano de estabilização da economia após 1994.

Não obstante, o consumidor brasileiro está passando por um processo de exigência maior quanto à satisfação de suas necessidades, requerendo adequação das empresas em sua estrutura tanto organizacional quanto operacional, melhoria de seus produtos e maior diversificação, entre outros aspectos. Neste sentido, Porter (1986, p.21) menciona que “qualidade, características e inovação de produtos são fundamentais na indústria e segmentos adiantados”.

Para alcançar vantagem competitiva, os atacadistas necessitam desenvolver modelos de controles operacionais estruturados, alicerçados em tecnologias que permitem a tomada de decisões de forma oportuna, atual, e constante. Porter (1986) afirma que, desenvolvendo modelos operacionais de controles para dar suporte à tomada de decisões, a organização contempla e influencia o comportamento e o desempenho da concorrência, dos fornecedores, dos clientes, e dos parceiros.

O atacado é um setor da economia muito dinâmico, que se moderniza e se modifica rapidamente, deixando de ser mero coadjuvante na cadeia do consumidor. Entender o atacado é importante para que os administradores consigam alcançar êxito e permanência da empresa no mercado.

A distribuição, no cenário nacional e mundial, vem ganhando importância, pois cresce em escala a cada ano e cada vez mais apresenta-se como um diferencial competitivo. Essas empresas são as que estão aparecendo cada vez mais nas primeiras posições no *ranking* de maiores empresas, nos relatórios de tendências de mercado, em informativos da imprensa especializada e em ofertas de empregos.

O setor atacadista distribuidor está sendo considerado por especialistas em administração e por estudiosos do setor, como Kotler (1994) e Dias (1996), como um dos mais promissores ramos de atividades. Isto ocorre devido ao fato de necessitar de progressiva

especialização de mão-de-obra, e de avanço na área tecnológica, além da dimensão do crescimento do negócio nas últimas décadas, forçando os gestores a apresentarem performances apoiadas em estruturas tecnológicas.

Analisando este mercado em valores quantitativos, a ACNielsen e a Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD), apresentam alguns números do negócio de distribuição no país, a preços de varejo, conforme se mostra na Tabela 1.

**Tabela 1 - Números do setor de distribuição no país**

Ano	Volume R\$ bilhões	Em relação ao ano anterior	
		Crescimento Normal	Crescimento Real
1996	26,4	—	3,4%
1997	26,1	-1,4%	-1,5%
1998	30,1	15,33%	2,8%
1999	36,1	19,93%	-2,84%
2000	39,8	10,25%	0,77%
2001	43,8	10,05%	2,3%

Fonte: ACNielsen (apud Nunes 2001, p.4) e Revista Distribuição (ano X, n. 113, p.82, abr.2002).

Esses dados estatísticos têm como base informações prestadas por 222 atacadistas distribuidores. O crescimento real corresponde à variação nominal da somatória do faturamento dessas empresas durante os últimos dois anos e deduz-se o efeito da inflação acumulada (medida pela variação do IPCA do IBGE).

Esse nível de volume, segundo Nunes (2001, p.4), “é, sem dúvida, motivador e, ao mesmo tempo, incômodo, pois requererá dos atuais e futuros participantes desse mercado projeções, objetivos, estratégias e planos de ação ousados, arriscados e inovadores”.

A necessidade de repensar o negócio torna-se premente, utilizando-se de ferramental de gestão apropriado e especializado, devido às mudanças que estão acontecendo no setor, como negócios emergentes, novas tecnologias, competidores globais, redução da margem de lucro.

Este trabalho, com ênfase nos controles operacionais de gestão atrelados aos sistemas de informações, que dão suporte ao processo decisório, têm o propósito de apresentar uma contribuição para aplicações neste campo de conhecimento e de alavancar novas investigações sobre o tema.

É, também, importante o trabalho aos gestores, por mostrar, de forma sucinta e sistematizada, os processos operacionais, com seus respectivos controles operacionais de gestão e as práticas administrativas no relacionamento da empresa com as tecnologias de informações.

Justifica-se por si só, o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, pela realidade em que as empresas do setor estão inseridas. Num mundo globalizado, onde as mudanças ocorrem com rapidez, não é permitido às organizações serem ineficazes na gestão de seus controles operacionais, com vistas a conduzir a empresa à concorrência de forma igualitária na satisfação das necessidades de seus clientes.

De relevância, também, é o presente trabalho para o Curso de Pós-graduação de Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, na medida em que poderá ser um estímulo a alavancagem de novos estudos e pesquisas sobre o setor atacadista distribuidor de produtos industrializados, de um modo geral, e, particularmente, sobre a importância dos controles operacionais de gestão para o referido setor na geração de informações de suporte à tomada de decisão.

#### 1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O planejamento da pesquisa envolve tanto o plano quanto a estrutura que foi empregada na investigação, com a finalidade de se obterem respostas para o problema de pesquisa. Segundo Gil (1991), o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise.

O processo lógico adotado para se chegar à análise final de determinada situação é chamado método científico. Dentre as classificações, destaca-se a divisão das pesquisas entre qualitativas e quantitativas. Sua diferença está ligada à forma de abordar o problema, o que determina qual o melhor método para estudar um caso, segundo os objetivos deste estudo. Ainda, a abordagem qualitativa difere da quantitativa por não empregar dados estatísticos para analisar um problema.

De acordo com Richardson (1989, p.39), “a abordagem qualitativa é adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Neste sentido, a pesquisa qualitativa tem em mira as características e a natureza do problema que se procura estudar, analisando os resultados de forma descritiva, visando ao entendimento do fenômeno como um todo e desenvolvendo uma interpretação crítica. Ela refere-se, de forma abrangente, à pesquisa que

produz dados descritivos, ou sejam, palavras escritas ou faladas pelas pessoas e o comportamento observável dessas pessoas.

Para Thiollent (1997), a pesquisa qualitativa parte de questões que irão definindo-se na medida em que os estudos são desenvolvidos, envolvendo os dados descritivos através de processos interativos pelo contato do pesquisador com a situação pesquisada.

Merriam (1998) identifica outras características comuns a todos os tipos de pesquisa qualitativa, entre as quais destaca que o pesquisador constitui o instrumento primário para coleta e análise de dados.

Uma análise crítica, que englobe todos os focos sobre esse caso, parece ser o meio certo para se chegar a uma solução descritiva do problema. Dessa forma, entende-se que a análise qualitativa será de maior utilidade no desenvolvimento dessa pesquisa.

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório, buscando identificar os controles operacionais de gestão de uma empresa atacadista distribuidora de produtos industrializados, para, em seguida, propor um conjunto de controles que se considere adequado.

Segundo Triviños (1987), através dos estudos exploratórios, o pesquisador obtém maior interação sobre um determinado problema, conseguindo, assim, maior experiência. Gil (1991) afirma que a principal finalidade das pesquisas exploratórias é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias existentes, com o intuito de formulação de novas hipóteses para trabalhos ou pesquisas futuras.

Para operacionalizar essa pesquisa foi realizado um estudo de caso. A utilização de um estudo de caso leva o pesquisador a vivenciar situações reais que ocorrem nas empresas, através de fatos que ocorrem no cotidiano.

No que concerne ao estudo de caso, Merriam (1998) explica que pode ser encarado como um processo ou como um produto final. Como produto de uma investigação, constitui a descrição e a análise, intensivas e holísticas de uma entidade singular, fenômeno ou unidade social.

Sobre o estudo de caso, Yin apud Santos (2001, p.76), cita que ele “é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes”.

Este trabalho centra-se em um estudo de caso da empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda. Para o tipo de pesquisa proposta, esta forma de abordagem é a mais apropriada, por

determinar questões de interesse amplo da empresa, tornando a investigação direta e específica.

Mattar (2001, p.22) defende que o estudo de caso “pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas etc.”.

Os dados coletados foram de fontes primárias e secundárias. Em relação aos dados primários, estes foram coletados através da técnica de entrevistas não-estruturadas com os gerentes de cada setor da empresa. Foram entrevistados 8 gerentes na empresa, a saber: o gerente administrativo, o gerente do setor de compras, o gerente do setor de recebimentos, o gerente do setor de contas a pagar, o gerente do setor de vendas, o gerente do setor de crédito e cobrança, o gerente do setor de pedidos e cargas e o gerente do setor de contas a receber.

Merriam (1998) afirma que esse tipo de entrevista parte de determinados questionamentos básicos que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogações à medida que as investigações vão se avançando.

Vale destacar que, para a coleta de dados, utilizou-se a técnica de pesquisa participante, onde, segundo Trivinos (1987), o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. Observa-se, nesse contexto, que o pesquisador é empregado da empresa onde foi feito o estudo.

Essas entrevistas foram agendadas antecipadamente com cada gerente de setor da empresa e conduzidas pelo próprio investigador, no período de julho a agosto de 2002. Antes do início de cada entrevista foi apresentado o objetivo e também o fluxo de informações da empresa como roteiro básico dos assuntos que se esperava abordar.

Em relação às fontes secundárias, fez-se uma revisão bibliográfica que desse suporte ao desenvolvimento do tema. Foram pesquisados livros, revistas, apostilas, dissertações, artigos da internet e documentos disponibilizados por diversas associações do setor.

Os conceitos e as informações levantados são aprofundados nos limites necessários ao desenvolvimento e entendimento dos controles operacionais de gestão, contemplando as diversas áreas funcionais de uma empresa do setor atacadista distribuidor. A abordagem sobre os controles operacionais de gestão limitou-se às características e necessidades de uma empresa do setor atacadista distribuidor de produtos industrializados.

As pesquisas, de um modo geral apresentam limitações em função da metodologia escolhida. Desse modo, uma das principais limitações impostas ao presente trabalho diz respeito ao método do estudo de caso. Como decorrência, os resultados da pesquisa só se



aplicam a este caso estudado. Faz-se necessário registrar que o trabalho realizado teve limitações que de alguma forma intervieram em pontos específicos do seu desenvolvimento.

Entre elas, pode-se citar o caráter confidencial dos dados analisados e citados, principalmente, no que se refere a valores monetários de faturamento, de vendas, os quais apenas foram expressos em percentuais.

Além disso, pode-se mencionar a indisponibilidade de alguns colaboradores no sentido de prestar informações devidas, sendo que os dados e informações de alguns setores foram conseguidos por um acompanhamento mais extenso do processo.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, tem-se a introdução. Inicia-se abordando o contexto do estudo e a formulação da pergunta da pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos da dissertação. Na sequência, apresenta-se a justificativa do estudo e a metodologia utilizada, finalizando com a organização do trabalho.

No segundo capítulo, tem-se o referencial teórico de suporte ao trabalho. Primeiramente, caracteriza-se uma empresa do setor atacadista distribuidor. Na sequência faz-se uma incursão nos principais conceitos do processo de gestão operacional e sistemas de informações, para, em seguida, discorrer sobre os conceitos de controles operacionais de gestão.

O terceiro capítulo, com o título “descrição e análise dos dados do estudo de caso”, faz a análise e interpretação dos dados coletados. Inicia-se com a apresentação da empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda, seus processos de gestão operacional e de como ela está organizada, suas estratégias e estrutura organizacional.

Trata, ainda, da descrição do funcionamento de seus processos, atividades e controles aliados ao sistema de informação. Finaliza, evidenciando os controles operacionais gerados pelas diversos setores organizacionais e mostrando o fluxo das informações dos *inputs* e *outputs* do sistema em implantação.

No quarto capítulo, tem-se a proposta de controles operacionais para uma empresa do setor atacadista distribuidor de produtos industrializados. Neste, expõe-se a proposta de controles operacionais, com vistas ao processo de gestão descentralizado, apoiados pelos sistemas de informações de suporte.

Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo e recomendações para futuros trabalhos.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura sobre conceitos básicos necessários ao entendimento da pesquisa e da proposta de controles operacionais. Os diversos conceitos e enfoques teóricos aqui apresentados constituem a fundamentação teórica do estudo e permitem a compreensão e explicação dos fatos pesquisados.

A seção 2.1 focaliza a contextualização e a caracterização de empresas como sendo do setor atacadista distribuidor.

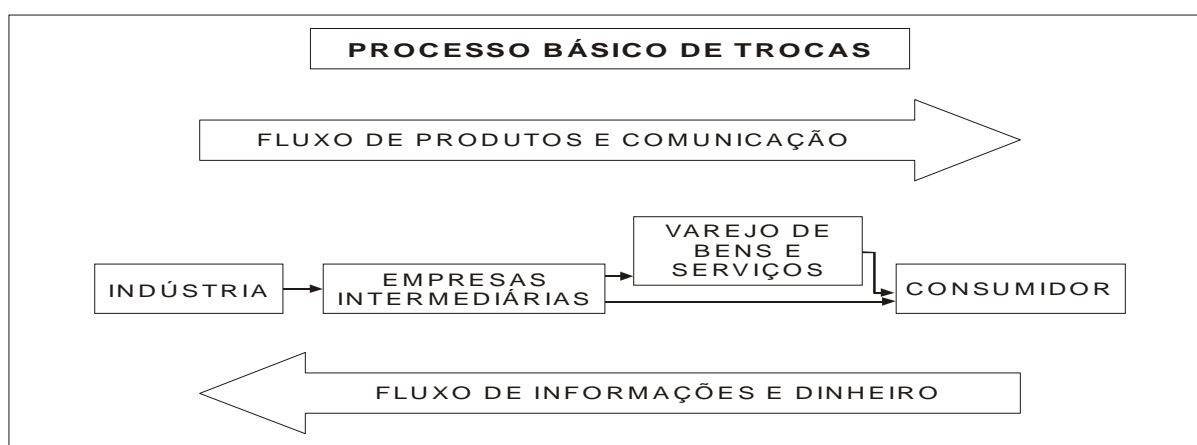
Na seção 2.2, trata-se dos componentes do processo de gestão operacional bem como sua conceituação.

A seção 2.3 discorre-se conceitos sobre os elementos do sistema de informações e sistemas de informações gerenciais.

E, finalmente, na seção 2.4 demonstram-se as características dos sistemas de controles de gestão, bem como os indicadores desses sistemas e alguns tipos de controles operacionais.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DO SETOR ATACADISTA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS

Segundo Nunes (2001), uma empresa que faz parte do setor atacadista distribuidor de produtos industrializados se caracteriza como intermediária entre a base consumidora e a indústria, no processo de atravessamento de mercadorias. O processo básico de trocas pode ser esquematizado conforme se mostra na Figura 1:



**Figura 1 – Processo básico de trocas**

Fonte: Nunes, (2001, p.10)

Nesse processo de intermediação de mercadorias, os atacadistas distribuidores prestam serviço ao varejo e aos consumidores, para atender seu cliente que é a indústria. As empresas

intermediárias prestam serviços à indústria e, ao mesmo tempo, ao consumidor final, entregando produtos e comunicação e retornando com informações e dinheiro.

Sendo a indústria o principal cliente dos distribuidores, ela impele os mesmos a adotarem uma configuração de distribuição rígida e com padrões de desempenho e de serviços que satisfaçam o consumidor final. Conseqüentemente, isso implica em alterações no relacionamento e na parceria entre as partes, a ponto de reverem suas formas de atendimento.

Nesse sentido, as empresas desse setor deverão quebrar paradigmas tradicionais de distribuição, adaptando suas funções básicas do processo de distribuir, além de se adaptarem às novas iniciativas que o setor impõe no sentido de concorrência e competitividade.

### **2.1.1 Novos paradigmas em distribuição**

A base consumidora do mercado é formada pelo varejo e por consumidores. A indústria entra nessa cadeia como sendo o cliente do atacado, que exige um grau de exclusividade, mudando o foco de como fazer negócios no setor. Anteriormente, pensava-se que o varejo e o consumidor eram os principais clientes do atacadista distribuidor. Nesse sentido, Nunes (2001) propõe algumas análises, chamando-as novos paradigmas:.

a) o cliente é quem paga e, nesta ótica, a indústria é quem remunera os atacadistas distribuidores para que seus produtos cheguem à base consumidora;

b) a escolha da indústria parceira é feita pela eficácia e agregação de valor ao atacadista distribuidor, contrapondo com a remuneração que ela se dispõe a oferecer;

c) a conquista e a fidelização do cliente indústria, está sob responsabilidade do atacadista distribuidor, no que tange aos diferenciais de distribuição das operações de transporte, armazenagem e atendimento; e

d) os atacadistas distribuidores é que deverão proporcionar à indústria novos ganhos e melhores atendimentos à base consumidora, mantendo seus padrões de custos baixos.

Se o cliente é quem paga, os atacadistas escolherão a melhor parceria nas indústrias para que efetue a agregação de valor de seus produtos comercializados, como consequência a fidelização dos mesmos clientes atendendo suas necessidades de consumo e satisfazendo seus desejos.

Há uma forte tendência de a indústria fazer a distribuição de seus produtos diretamente ao varejo e aos consumidores, de forma individualizada, sem comprometer seus ganhos de escala, criando, assim, novos canais de distribuição. Segundo Nunes (2001), esses novos canais de distribuição, dada a sua versatilidade estrutural, operacional e mesmo contratual,

expõe a ineficácia e a monotonia técnica das operações de distribuição de atacadistas distribuidores tradicionais, acostumados, via de regra, à rigidez de uma área específica, portfólio de produtos e serviços limitados, procedimentos elementares de transporte, armazenamento e entrega, informática básica e pessoal de qualificação pouco abrangente.

Ainda ressalta que, definitivamente, há mais oferta que demanda em distribuição e a busca de eficácia e diferenciais é condição mandatória de sobrevivência de qualquer atacadista distribuidor que pretenda continuar existindo ou crescendo.

A indústria evoluiu significativamente desde a Revolução Industrial com a otimização de produtos, passando por sucessivas crises econômicas, que assolaram a país e o mundo, fazendo com que o distintivo preço fosse aprimorado. Até aterrisar no pós-guerra onde o *marketing*, a publicidade, a promoção de vendas e outras técnicas passaram a fazer parte do cotidiano das empresas, chegando aos dias atuais em que blocos econômicos são formados e a globalização já é real. Esses fatores fizeram com que o setor investisse vultosos volumes de recursos em novos modelos de gestão, novas técnicas de *marketing*, novas tecnologias e utilização sistêmica da informação no processo decisório.

Conforme Nunes (2001), os mais relevantes motivadores que impulsionaram a indústria a rever sua forma de distribuição são:

a) *Marketing* direto - originado das malas-diretas e do cadastramento de potenciais consumidores e usuários, onde cada um tem a vida descrita nos sistemas de informações das empresas, com dados pessoais, hábitos, profissão, renda, gosto pessoal, lazer, evoluindo, assim, para o conceito de *Data Mining* (Mineração de Dados). Através desse relacionamento, a indústria sabe muito mais sobre seu produto, onde está localizado, qual preço praticar, quem o consome, fatia de penetração de mercado.

b) Evolução tecnológica – o *e-commerce* (comércio eletrônico) não é mais ficção, já se tornou realidade. Pode-se comprar e vender sem sair de casa, com um prazo de entrega recorde. Para isso a indústria utiliza na sua distribuição, distribuidores diversos, podendo ser *courier* (agente) ou até mesmo um concessionário local. No relacionamento entre fornecedores e clientes, a tecnologia usada é o EDI – *Electronic Data Interchange* (Intercâmbio Eletrônico de Dados), com o objetivo de agilizar transações, eliminar erros e re-trabalho, reduzir custos.

c) Meios de pagamentos simplificados - nos dias atuais, tudo se transforma em algo mais simplificado, inclusive já é mais fácil acertar as formas e meios de pagamentos em transações. A circulação de moeda nos mercados acontece de forma eletrônica, através de cartões de crédito e outras formas de circulação, com um pequeno índice de risco; isso

também pode ser comparado à transação de mercadorias que são movimentadas entre indústrias, centros de distribuição (CD's) e consumidores.

d) Empresas especialistas em distribuição - existem empresas no mercado com a finalidade exclusiva de transporte e armazenagem de mercadorias. Essas empresas, chamadas de operadores logísticos, movimentam os mais variados tipos de cargas, marcas e pesos.

e) Domínio da variação preço - normalmente, a indústria impõe a margem de lucro máxima do produto e os atacadistas distribuidores são obrigados a controlar preços e custos, sob o risco de inviabilizar o seu negócio, podendo até mesmo perder o contrato de exclusividade ou não de distribuição. O *marketing mix* é a motivação básica da indústria em adotar tal postura.

f) Padronização de desempenho - as franquias são o exemplo mais comum desse motivador funcional, tendo a indústria relacionamento direto com o varejo, verticalizando seu processo produtivo. Nesses casos, o processo de distribuição não é percebido pelo consumidor, tornando, assim, um processo muito eficaz que atinge custos mínimos na cadeia de valor agregado da mercadoria.

g) Concorrência da indústria - a indústria de hoje tem uma radiografia do setor, do mercado, da forma do consumo, produzindo mercadorias no processo de interação com o mercado, quanto à forma, preço e qualidade que o mesmo exige.

h) Unidade de negócio independente - são as empresas que trabalham distribuindo mercadorias das empresas contratadas e também suas marcas próprias, aumentando com isso o *mix* de produtos e, conseqüentemente, o aumento de nichos de mercado.

Parcerias feitas entre a indústria e distribuidores exigem a utilização de novas tecnologias, novos modelos de controles operacionais de gestão, nova mentalidade dos gestores, nova cultura organizacional, novas políticas de relacionamentos e, acima de tudo, uma missão que mostre com clareza onde a empresa quer chegar.

Segundo Nunes (2001), existem outras possibilidades que devem ser acompanhadas de perto, à medida que o setor amadurece, pois as indústrias se movimentam no sentido de: tornarem-se globais; lançarem-se ao *e-business*; formarem alianças estratégicas; investirem em novos e emergentes mercados; e abandonarem negócios pouco rentáveis.

Os atacadistas distribuidores que não atenderem às exigências do mercado, às suas futuras demandas, à fragilidade na satisfação das necessidades do cliente, à concorrência em expansão geográfica de algumas redes, à falta de profissionalização do setor, à inovação, tenderão a serem empresas retraídas e, conseqüentemente, desaparecerão gradativamente.

Frazelle e Goelzer (1999) ressaltam que, apesar de todas as iniciativas relacionadas à integração da cadeia de abastecimento, à resposta eficiente ao consumidor; à resposta rápida e à entrega *just-in-time*, a cadeia de abastecimento que conecta a fabricação e os consumidores finais nunca será bem coordenada a ponto de eliminar completamente a necessidade da existência dos centros de distribuição (CD's).

Desse modo, o papel dos operadores de distribuição deverá estar continuamente sofrendo alterações, atendendo à flexibilidade do setor. Por essa razão, as exigências sobre a precisão e o desempenho no ciclo de distribuição são alternativas na tentativa de integrar a cadeia de abastecimento à minimização dos estoques.

As pressões sobre precisão e desempenho no tempo de ciclo de distribuição aumentam à medida que se quer reduzir a margem de erro na cadeia de abastecimento, que deverá estar engajada com os fundamentos e as atividades que o centro de distribuição executa.

### 2.1.2 Fundamentos da Distribuição

Frazelle e Goelzer (1999, p.20) afirmam que “a minimização dos custos totais de distribuição tem-se tornado um desafio para os gestores do setor, pois eles correspondem de 2% a 5% do custo de vendas de uma empresa desse setor”. Ao mesmo tempo, os gestores têm compromisso com o mercado de melhorar o serviço oferecido ao cliente.

Entende-se por custos totais de distribuição a composição da seguinte equação: custo da mão-de-obra + custo do espaço + custo dos sistemas de movimentação de mercadorias + processamento da informação. Esses quatro recursos formam a infra-estrutura das operações de distribuição, representada na Figura 2 a seguir.



## **Figura 2 – Infra-estrutura das operações de distribuição**

Fonte: Frazelle e Goelzer, (1999, p.25).

Portanto, integram o custo total de distribuição os custos dos espaços disponíveis, ou seja, a relação entre o espaço físico, a quantidade de produto e seu giro; os custos dos sistemas de movimentação que incluem as despesas gerais com empilhadeiras e *pallets*; os custos dos recursos humanos que incluem as despesas de honorários com movimentadores, carregadores e conferentes; e os custos do sistema de informações, que englobam os custos com as tecnologias de informações e de telecomunicações.

Essa infra-estrutura tem por finalidade maximizar e integrar recursos de distribuição, satisfazendo as necessidades do cliente. Torna-se fundamental conhecer, documentar e localizar os custos que envolvem o negócio, pois somente a minimização dos mesmos não garantirá o sucesso empresarial.

Cabe ressaltar que se somente se focar a minimização dos custos, a prestação de serviços eficaz decairá. Se, por outro lado, centrar-se com exclusividade o atendimento ao cliente, os custos de distribuição crescerão vertiginosamente.

Encontrar o denominador comum entre estes dois pontos é um desafio dos gestores do setor atacadista distribuidor. Esse denominador comum deverá estar apoiado no aprimoramento do processo de distribuição e no sistema de gerenciamento de distribuição, atendendo a determinados princípios de distribuição.

### **2.1.3 Princípios da distribuição**

Os princípios de estruturação de um CD visam (1) simplificar as operações, tornando-as mais flexíveis; e (2) minimizar investimentos fixos.

Apresenta-se a seguir uma classificação de princípios de distribuição, segundo Frazelle e Goelzer (1999) que caracteriza operações de distribuição de sucesso:

#### **a) Perfil**

O perfil de atividades do CD auxilia os gestores na tomada de decisão. Pois cria e mantém atualizados os processos de pedidos, as atividades de planejamento, identificando as causas básicas dos problemas dos processos nas oportunidades de inovação.

## *b) Benchmarking*

Deve-se comparar o desempenho do negócio com um concorrente que esteja classificado no *ranking*, como a excelência ou o melhor do setor, para trabalhar as políticas estratégicas e operacionais da empresa. Nesse setor, o *benchmarking* é bastante difundido, objetivando avaliar quantitativamente as oportunidades de aprimoramento em produtividade, embarque, estoque, tempo de descarregamento e de armazenagem, tempo de ciclo dos pedidos e densidade de estoque.

O *benchmarking* pode ser interno ou externo. O interno é feito dentro da estrutura organizacional da empresa, dentro de suas áreas, onde os gestores são avaliados pelo seu desempenho. Que, por sua vez, repassam a responsabilidade de atingir os objetivos a seus liderados através de uma competição amigável, premiando o vencedor em cada categoria e, também, o vencedor geral. Essa técnica é importante e estimulante, uma vez que o ganhador de cada categoria tem a incumbência de explicar aos seus companheiros a forma como atingiu tal resultado. O externo é feito fora das fronteiras da empresa, onde se pode recorrer a parcerias fora de seu setor.

## *c) Simplificação*

É preciso simplificar os processos, eliminando ao máximo o retrabalho, pois movimentações de produtos físicos e processamentos de informações são os processos-chave desse princípio. Deve-se focar esse processo mais na separação de pedidos que normalmente é a atividade que gera maior quantidade de erros, conseqüentemente consumindo mais tempo.

A perfeição na separação do pedido é parte da missão de qualquer centro de distribuição e, por via de conseqüência, tem efeito direto no nível de serviço ao cliente. Na tentativa de redução de mão-de-obra nos centros de distribuição, são desenvolvidos sistemas de manuseio de produtos e manipulação de informações para atender a essa expectativa.

É comum encontrar grande parte da força de trabalho de um centro de distribuição designada à separação de pedidos. Como conseqüência, a separação de pedidos representa a maior porção dos custos operacionais de distribuição.



#### d) Informatização

Deve ser implantado no CD um sistema de informações capaz de dar suporte ao processo decisório. Num CD, os sistemas de informações devem ajudar os gestores e os funcionários a operar suas atividades de forma eficaz.

Segundo Frazelle e Goelzer (1999), para a gerência, o computador deveria construir continuamente o perfil de atividade do CD; monitorar continuamente o desempenho da distribuição em todos os níveis; simplificar permanentemente as operações do CD. E, para os funcionários, o sistema de gerenciamento deveria eliminar a papelada e o excesso de manipulação de produtos.

#### e) Mecanização

Auxilia os funcionários em difíceis atividades de deslocamento e movimentação de mercadorias, bem como justificar a utilização de equipamentos para melhorar a operacionalização do CD. Haverá benefícios incrementais suficientes gerados a partir de mecanização, para diminuir a complexidade de processos operacionais.

#### f) *Layout*

Maximiza o uso da área, obtendo melhor uso do espaço disponível, com esquemas de processos de estocagem e movimentação, formando um fluxo regular entre mercadorias e informação. Para ocupar melhor o espaço de um CD, deve-se usar o perfil, *benchmark*, simplificação, informatização e mecanização, que forneceram as informações necessárias para um funcionamento sem gargalos.

Frazelle e Goelzer (1999) propõem cinco passos para determinação do layout ideal para um CD: estabelecer o perfil de atividade do CD; estabelecer as metas de desempenho para cada operação; definição dos processos do CD; configuração de cada processo operacional do CD; e configuração dos sistemas de movimentação de material e estocagem.

#### g) Humanização

Propõe-se humanizar as operações de um CD, para proporcionar aos seus colaboradores um alívio em suas funções cotidianas. Deve-se, ainda, envolver os

colaboradores nos processos de mudança que se façam necessários, objetivando melhorias nas atividades operacionais.

Segundo Drucker (1997), uma organização é um grupo essencialmente humano. Porque uma organização só existe a partir dos desejos e anseios do ser humano que materializa suas necessidades através da organização.

A ordem com que é apresentada esta classificação flexibiliza as operações de distribuição, pois segue uma fase de concepção preliminar para as fases de detalhamento, implementação e manutenção do processo de estruturação de um centro de distribuição.

Se estes princípios de distribuição forem utilizados como base na criação de um plano mestre de distribuição nesta ordem, terão boas chances de uma estruturação adequada da operação de distribuição, no sentido do aprimoramento dos processos de distribuição e o desenvolvimento de um sistema de gerenciamento de depósito.

Num setor cujas perspectivas são de profissionalização, qualificação e ganho de escala, executar as funções básicas de forma adequada do CD poderá colocar a empresa numa compreensão exata do mercado, sustentada pela decisão de comparação e competição numa cultura pró-ativa de agir.

#### **2.1.4 Funções do Centro de Distribuição**

Um centro de distribuição, além de compor a equação da base consumidora, tem um papel muito importante na intermediação de mercadorias entre a indústria, o varejo e o consumidor, ou seja, na cadeia de abastecimento. Frazelle e Goelzer (1999) detalham o papel de um CD como: manter estoque necessário para balancear e regular a variação entre planos de produção e demanda; acumular e consolidar produtos de vários pontos de fabricação de uma única empresa, ou de várias empresas, buscando combinar o embarque para clientes comuns; oferecer entrega de mesmo dia a clientes chave; e servir de local para que as atividades de customização de produtos-chave sejam executadas, incluindo: embalagem, etiquetagem, marcação e colocação de preço.

Uma empresa desse setor deve ter definida sua declaração de missão e visão do negócio como um todo. Nesse sentido, ela deve quantificar, com critérios, os objetivos atingíveis, pois assim seus colaboradores estarão bem direcionados no tocante ao atingimento dos objetivos traçados. Deve também ser claro o processo que influi no tradicional fluxo de distribuição.

Para Farzelle e Goelzer (1999), uma empresa do setor atacadista distribuidor deve desempenhar as seguintes funções:

a) Recebimento - é o conjunto de atividades envolvidas em: receber a mercadoria; garantir que a quantidade e a qualidade estejam conforme o pedido; despachar as mercadorias para estocagem ou para outras áreas organizacionais;

b) Pré-embalagem - é uma atividade opcional e desenvolvida num CD quando as mercadorias são recebidas de um fornecedor em grandes quantidades e, subsequentemente, embaladas individualmente, em quantidades comerciáveis ou em combinações com outras partes para formar kits ou modelos;

c) Espera - é o ato de colocar as mercadorias em estoque, incluindo movimentação das mesmas e alocação em posições designadas para guarda;

d) Estocagem - é a retenção física da mercadoria no aguardo pela demanda, dependendo do tamanho e da quantidade; cada CD tem uma forma específica de estocagem;

e) Separação de pedido - é o processo de retirada de itens do estoque para atender a um pedido qualquer, sendo uma atividade cara e que necessita de muita atenção, para não haver retrabalho. É a função na qual a maioria dos projetos de armazenagem está baseada;

f) Embalagem e/ou etiquetagem - é o processo em que itens individuais ou sortimentos são encaixotados para uso mais conveniente; nesse caso o preço é estabelecido na hora da venda. Pode ser um passo opcional dentro de um CD;

g) Seleção - é o ato de selecionar as mercadorias de acordo com o pedido, quando, normalmente, este tem mais de um item e a acumulação não é feita como são feitas as separações.

h) Embalagem final e expedição - esta deve incluir: conferência para preenchimento do pedido; embalagem da mercadoria em pacote apropriado; preparação de documentos de expedição; pesagem de carga para determinação do custo de transporte; acumulação de pedidos para expedição à transportadora e carregamento de frota.

i) *Cross-docking* (cruzando docas) - é a recepção de mercadorias diretamente da doca de entrada para a doca de expedição.

j) Funções de apoio - são todas as outras atividades que dão suporte ao processo de distribuição.

Basicamente, essas são as funções que um centro de distribuição deve desempenhar operacionalmente, desde o momento de recebimento e estocagem dos produtos até a saída desses produtos para entregas aos clientes situados nas mais diversas áreas de atuação geográfica da empresa.



Não obstante, as empresas do setor deverão aprimorar suas formas de atender ao mercado consumidor, inclusive aderir às novas formas de como aprimorar suas atividades, para poder enfrentar a concorrência.

### **2.1.5 Algumas iniciativas do atacadista distribuidor frente à concorrência**

Saber exatamente onde o mercado atacadista distribuidor irá crescer ou se retrair torna-se difícil, pois não existem dados suficientes para fazer essa análise. Nota-se uma forte tendência de explosão do setor, quando as empresas proativamente incorporam em seu foco de negócio a reestruturação de seus processos operacionais, para suportar demandas mais qualificadas e exigentes.

Nunes (2001) sintetiza que, a estratégica básica adotada para o crescimento da empresa passará, obrigatoriamente, pela conquista de espaços da concorrência, seja ela dos atuais atacadistas e distribuidores, seja de empresas entrantes recentes.

A questão estará posicionada em adquirir mercado umas das outras, ou invadindo espaços que ainda não foram ocupados por ninguém e, até mesmo, a descoberta de novos nichos de mercado, ocupando uma posição estratégica de relevância e de necessidade de troca.

Para a sobrevivência no negócio, as empresas do setor deverão incorporar meios que viabilizem suas condições básicas de perenidade no mercado. Para Nunes (2001), são estas as condições:

- a) captar adequadamente da indústria contratos de distribuição que ofereçam margens e giro de capital satisfatório; e
- b) prestar um serviço sem erros à base consumidora, com diferenciais evolutivos, para fidelizá-la e, quando possível, obter remuneração por esses diferenciais.

Nesse contexto, os gestores têm buscado alternativas inéditas no âmbito nacional e internacional, que compreendem a evolução e a maturação do mercado competitivo do setor. Como exemplo de tais alternativas, cita-se: *Independent Grocers Alliance*, *Marcas Próprias*, *Supply Chain Management*, *Efficient Consumer Response* e *Category Management*.

#### **2.1.5.1 *Independent Grocers Alliance* - IGA**

Segundo informação da própria IGA (2000), a *Independent Grocers Alliance* – IGA (Aliança de Varejos Independentes) foi fundada em 1926, nos EUA, por Frank Grimes. Sua

criação, inovadora para a época, se diferenciava de todas as outras organizações varejistas norte-americanas. A alternativa para fomentar e fortalecer pequenos e médios comerciantes no setor que estavam fragmentados ou desorganizados, visava formar uma aliança nacional, fazendo com que os supermercadistas operassem de forma organizada e sistemática. A estratégia de criar uma consistência entre lojas e operar como uma rede, permitia a todos os varejistas maiores benefícios de *marketing*, propaganda e poder de compra.

Com mais de 4.000 lojas espalhadas por 23 países, a IGA é um dos maiores sistemas de varejo alimentar do mundo, sendo um sistema global que está comprometido com comunidades e serve o consumidor local.

A IGA começou suas atividades no Brasil em 1995, com o mesmo propósito, ou seja, fornecer a tecnologia, a liderança e os programas necessários para o desenvolvimento do varejo nacional, trazendo consigo o conceito de Operação Total, em que os atacadistas distribuidores fomentam o desenvolvimento de lojas do varejo com operações de atendimento, comunicação visual e padronização de atendimento ao público.

Para ingressar no modelo IGA, as lojas precisam se ajustar aos padrões logísticos pré-estabelecidos, sendo essas lojas novas ou não, funcionando num conceito de franquia. Esta operação integrada visa a uma economia de escala, e também ao relacionamento entre indústria, atacado e varejo, evitando concorrência desleal.

Os programas e serviços desenvolvidos pela IGA, segundo Moreira (1999), agregam valor à operação das lojas, assim como geram o desenvolvimento de atividades mercadológicas e promocionais junto ao consumidor. Dentre os programas e serviços destacam-se: Manuais Operacionais, Consultoria de Varejo, Instituto de Varejo, Programas de Fornecedores Homologados, Convenções, Meios de Comunicação, *Marketing* e Propaganda Cooperada, Programas e Produtos de Treinamento.

De acordo com Correia Junior (1998), no mercado brasileiro a marca IGA foi introduzida em 1995 por um grupo de atacadistas distribuidores chamados de *Master Licenciados*, responsáveis pelo fornecimento de produtos e serviços para as lojas do varejo, com estimativa de faturamento em torno de R\$ 2,55 bilhões por ano. Essa iniciativa veio no momento da ameaça das grandes redes a essas lojas.

O bom desempenho no varejo se deve ao profissionalismo da estrutura IGA, que passa por gerenciamento de categorias, sistema de abastecimento automático com pedidos *on-line*, ênfase no tratamento de produtos perecíveis, *layouts* modernos, *software* de retaguarda atualizados e novos, projetos de cartazamento, pesquisas com o consumidor, ampliação da gama de serviços e cartões de fidelidade.

Conforme Moreira (1999), existem três áreas-chave que direcionam o foco de ação das lojas IGA: liderança em qualidade de perecíveis; atratividade visual nas áreas de vendas e acesso à loja; e relações com a comunidade.

A IGA, conforme afirma Correia Junior (1998, p.66), “é uma sociedade composta por 32 empresas mundiais de *marketing* e distribuição, que tem o objetivo de desenvolver um sistema que fortaleça a competitividade dos comerciantes independentes”. A IGA conta com mais de 4.000 lojas credenciadas e espalhadas por 23 países no mundo inteiro e sua sede está localizada em Chicago (EUA).

No Brasil, a situação dos 13 *Masters* Licenciados, conforme Informação da IGA, apresenta-se da seguinte forma: Ciro Distribuidor de Alimentos Ltda; Corso & Cia Ltda; Karne & Keijo Comércio Indústria Importação Exportação Ltda; Luiz Tonin & Cia Ltda; Mercantil Nova Era Ltda; Pennacchi & Cia Ltda; Polinco Polibrás Comércio de Perfumaria Ltda; Potência Produtos Alimentícios Ltda; Ribeiro Cereais Importadora Ltda; Santa Tereza Comércio Importação & Exportação Ltda; Sucessores de Dorival Ribeiro Ltda; Supermercado Modelo Ltda e Zamboni Distribuidora Ltda.

A IGA, como uma empresa mundial franqueadora de mão-de-obra especializada que trabalha com operações integradas e economia de escala, visa aproximar e sustentar o relacionamento entre a indústria, o atacadista distribuidor e o consumidor final, buscando uma concorrência não desleal no setor. Os *masters* licenciados estão se unindo na comercialização de uma marca própria para o grupo.

Fatos crescentes têm surgido nesse setor da economia, fazendo com que as empresas intermediárias lancem e comercializem seus produtos com marca própria, assumindo a postura de produtora de bens em lugar da indústria, dispondo de mais opções de produtos para o consumidor final.

#### 2.1.5.2 Marcas Próprias

Com a queda do ganho financeiro nas empresas brasileiras, a partir do Plano Real, os setores varejistas e atacadistas lançaram mão de estratégias para melhorar sua rentabilidade, necessitando, assim, uma maior interação entre a indústria e o varejo. Dessa parceria surgiram as marcas próprias, com compromisso de atendimento com qualidade e preço competitivo, ofertas de itens diferenciados, criação de laços de fidelidade e maior facilidade na gestão de preços e custos.

Matizonkas (2001, p.7) afirma que “a marca própria é uma excelente oportunidade de negócio, desde que tenha objetivos claramente definidos e um cuidadoso planejamento a médio e longo prazo. Caso contrário, ao primeiro contratempo o varejista ficará desorientado”.

A previsão para os próximos anos, de acordo com Moldero (1999), é que o setor cresça algo entre 20 e 40%, segundo estimava a Associação Brasileira das Indústrias, Fabricantes, Fornecedores, Distribuidores de Marcas Próprias – ABRAIMAPRO, pois os itens com marcas próprias serão adotados por magazines, drogarias, revenda de auto-peças, papelarias e lojas de conveniência.

A filosofia é vender produtos de alta qualidade e na faixa mediana de preço. Produtos com marca própria estão sendo posicionados na faixa de preço imediatamente abaixo do líder de mercado e devem oferecer uma margem de lucro igual ou maior que a marca líder de seu segmento.

Moldero (2001, p.80) menciona que “o consumidor associa normalmente a qualidade ao preço”. Os produtos sob suas marcas são mais baratos do que os líderes de mercado, mas, em geral, não constituem a alternativa mais barata que se encontra, tendo eles uma posição intermediária entre os líderes e as marcas de combate.

O setor consegue oferecer bons preços devido ao fato de que pagam menos à indústria, quando o produto vai ser fabricado com sua marca, isso devido ao poder de comercialização dos grandes grupos e à utilização da capacidade ociosa da indústria.

Para trabalhar com eficiência no mercado de marcas próprias, é fundamental analisar o desempenho das vendas e acompanhar a evolução dos produtos concorrentes. O fornecedor precisa definir com clareza o que ele quer com a marca própria, porque está lançando seu diferencial competitivo, o nicho de mercado que pretende atender e o tipo de consumidor que quer.

Na década de 1970, qualidade e boa apresentação eram os pontos essenciais para garantir diferenciais de um produto em relação ao seu concorrente. Nos dias atuais, qualidade passou a ser uma obrigação, necessitando a isso agregar algum valor ao consumidor para continuar na competição. Então, o valor agregado à marca passou a ser um diferencial de competição, empurrando as empresas a investir em tecnologia, comunicação e ações promocionais regionalizadas.

De acordo com Moldero (2001), no Brasil, os produtos com marca própria já atingem um *mix* de mais de 4 mil itens, sendo que no ano de 2000 foram lançados 1.828 produtos e, no ano de 2001, o setor lançou 2.370 itens, respondendo por cerca de 6% das vendas totais do setor, o que equivale a um faturamento da ordem de R\$ 3 bilhões, segundo a AC Nielsen.



Nos EUA, esses produtos representam 15% do faturamento do setor, enquanto na Suíça, este índice chega a 52%.

Esse nível de influência e intimidade com o mercado é altamente favorável, pois disponibiliza à base consumidora, outras opções de escolha e consumo de produtos a preços relativamente baixos e com alta qualidade.

Sendo um movimento ainda pouco expressivo no país, a empresa intermediária que implantar essa iniciativa deverá dispor de uma cobertura e segmentação de mercado satisfatória, ter um relacionamento confiável com seus clientes e adequar a qualidade e a rentabilidade de seus produtos a um gerenciamento categorizado, que permitirá uma análise mais segura do comportamento e do desenvolvimento do *mix* de produtos no negócio da empresa.

#### 2.1.5.3 *Supply Chain Management* - SCM

Targa (1999, p.8) afirma que o *Supply Chain Management* - SCM (Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento) “é a administração do sistema de logística integrada da empresa através do uso de tecnologias de informação avançadas, objetivando a satisfação do cliente com o mínimo custo, buscando gerar vantagem competitiva para a organização”.

Previsões de consultores norte-americanos sinalizam que o futuro do setor estará nas mãos de empresas que repensarão, reestruturarão e reorganizarão suas atividades com foco no consumidor, através de estruturas informacionais que deverão revolucionar as relações entre indústria e base consumidora, e que o comércio eletrônico continuará em escala ascendente.

Segundo Campos (2001), de acordo com estudos realizados no mercado americano, o setor deverá ofertar melhores serviços mantendo as ofertas de produtos, porém com estoques e preços reduzidos e menos variedade (com marcas que respondam às metas estabelecidas para cada categoria de produto, conforme definido na estratégia da empresa).

A reposição contínua e a logística de distribuição *cross-docking* (cruzamento de docas) tenderão a substituir as tradicionais formas de abastecimento, em que serão eliminados os atacadistas/distribuidores que não conseguirem atender aos requisitos de produção e entrega de forma ágil e rápida exigidas pelo consumidor; o abastecimento do CD será forçado pela necessidade do mesmo e não empurrado a ele pela necessidade de diminuição de estoque da indústria.

Pela tendência do mercado, o tempo de ciclo dos produtos dentro do CD será reduzido de meses ou semanas para dias ou horas. Isso está sendo impulsionado pelo fim da era

inflacionária, pela globalização da economia e a forte concentração do varejo consumidor, impondo, assim, uma forma diferente de relacionamento entre indústria e atacado/distribuidor.

De acordo com Campos (2001), tendo o setor foco no consumidor final, a cada dia ganha mais força no mundo toda a tendência para todos os elos da cadeia de abastecimento trabalharem integrados em ritmo de colaboração, objetivando ganhos de eficiência e de produtividade, evitando perdas e retrabalho.

Nesse contexto, a logística integrada tem um papel de suma importância, no ambiente interno e no externo das empresas, indo além do conceito de armazenagem e transporte, para adquirir missão estratégica, sendo fatores decisivos a agilidade, a eficiência e a redução de custos.

Novaes (2001, p.115) menciona que “a logística é definida como o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e armazenagem de produtos, bem como os serviços e as informações associadas, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades do cliente”.

Nesse sentido, deve integrar vários departamentos, como *marketing*, finanças, produção e vendas; o gerenciamento da cadeia de suprimento agrega valor ao consumidor, descartando tudo aquilo que acarrete custos e perda de tempo. Os bens ou serviços produzidos pelas empresas têm um valor relativo mais alto que os elementos necessários à sua produção. Neste contexto, diz-se que o produto final tem um valor relativo maior que a soma de seus componentes, ou da matéria-prima usada para sua produção.

Até meados da década de 1990, as iniciativas de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimentos) enfatizavam a redefinição da estrutura de custos, com objetivos internos, fortificando as operações intra-empresas e reestruturando posições geográficas de CD's, ficando, assim, presas aos limites físicos de empresas individuais. Atualmente, há necessidade de a cadeia de suprimentos ser um processo dinâmico que atue e interaja além dos muros físicos da empresa, reavaliando parcerias, implantando novas tecnologias e reestruturação organizacional, atendendo ao consumidor.

O fluxo da cadeia de suprimentos é comandado pela demanda do consumidor, havendo necessidade de reposição continuada e eficiente, de gerenciamento de categorias, de custeio pela curva ABC, padronização e transações eletrônicas de dados. Ganha força, então, o *ECR* – Efficient Consumer Response (Resposta Eficiente ao Consumidor).

Segundo Pennacchi (2001, p.16), “a difusão do conceito de *ECR* no Brasil tem aprofundado muito, mas necessitará de tempo para que essa cultura seja totalmente difundida e aceita pelos gestores do setor atacadista distribuidor”.

Novaes (2001) cita que a cadeia de suprimentos deve ser ágil e flexível para atender às preferências e às exigências dos consumidores, ter capacidade de responder eficazmente às pressões da concorrência e promover um sistema de distribuição eficaz.

Para isso, as inovações tecnológicas têm papel importante neste processo, pois possibilitam a troca de dados e informações entre os elos da cadeia, tornando-a dinâmica e flexível, ou seja, as cadeias estão evoluindo de estruturas rígidas para redes flexíveis, onde a informação flui independentemente do fluxo de materiais, na velocidade da informação.

Entender estes conceitos significa atender e chegar primeiro no mercado com produtos de alta qualidade e custo baixo, fixando a marca na mente do consumidor. Segundo Napolitano (2001), as funções da ferramenta *Supply Chain* envolvem:

- a) entrada de pedidos, que vai desde o relacionamento com documentos, matérias-primas, equipamentos, informações, insumos, pessoas, meios de transporte, organização e tempo;
- b) entrega de pedidos ao destino final com qualidade, agilidade, inovação dos produtos e serviços, custos compatíveis com a percepção de valor da demanda;
- c) fiscalização de indicadores de performances; e
- d) compromisso de entregas de longo prazo aos clientes que se baseiam na produtividade;

*O Supply Chain Management* deverá incluir processos de logística que vão desde a entrada de pedidos até a entrega do produto ao consumidor final, envolvendo e relacionando documentos, matérias-primas, equipamentos, informações, pessoas, meios de transporte e organizações.

Essa ferramenta permite às empresas um gerenciamento estratégico da cadeia de abastecimento, com o objetivo de agregar valor ao consumidor final, eliminando tudo que é desnecessário para o cliente e que acarrete custos ou perda de tempo, aprimorando as relações com os clientes e fornecedores.

As informações de entradas e saídas devem ser integradas aos processos operacionais da empresa, requisito essencial para o fornecimento de uma resposta ágil e precisa aos consumidores finais.

Para isso, a tecnologia da informação é um instrumento facilitador dos relacionamentos entre os fornecedores, as indústrias, os atacadistas distribuidores e os varejistas, com vistas a dar maior suporte aos elementos de gestão envolvidos nos processos operacionais.

#### 2.1.5.4 *Efficient Consumer Response – ECR*

O *Efficient Consumer Response – ECR* (Resposta Eficiente ao Consumidor), conforme Czapski (2001, p.118), “suruiu nos Estados unidos em 1992, com a finalidade de minimizar problemas e promover a integração entre os elos da cadeia de suprimentos, visando à redução de custos e perdas com a satisfação do cliente final”.

No início, o movimento beneficiava apenas às grandes empresas que tinham desenvolvido uma cultura para tal; hoje já é adotado por empresas de pequeno e médio porte.

O ECR é uma aliança estratégica entre a indústria e o comércio na busca constante de agilidade e eficácia, suportado por práticas comerciais; recursos financeiros; logística integrada e bases tecnológicas, eliminando custos excedentes, desperdício e retrabalho na cadeia de agregação de valor.

Os facilitadores ou capacitadores que dão suporte ao ECR são a Internet, o *Electronic Data Interchange – EDI* (Intercâmbio Eletrônico de Dados), a padronização de dados e a adequação da estrutura organizacional interna.

As grandes empresas estão desenvolvendo projetos com base no ECR, como Gerenciamento de Categorias, Custeio Baseado em Atividades, Mercantil (pedidos e notas), EDI Financeiro (avisos de pagamentos) e Reposição Contínua de Mercadorias.

Czapski (2001) comenta que, no caso da reposição contínua de mercadorias, o fluxo de informações de estoques entre o comércio e a indústria passa a transitar por meio eletrônico quando o estoque do comércio atingir determinado limite.

Para o comércio, isso diminui o acúmulo de negociações no final do mês e promove a lealdade do consumidor. Para a indústria, reduz a proporcionalidade de falta de produtos, aumentando conseqüentemente a integridade da marca e agilizando os processos produtivos; para o atacadista, diminui consideravelmente o índice de produtos devolvidos, diminui o nível de estoque, acomoda os espaços no CD e fortalece o relacionamento com a indústria.

A base de sucesso do ECR está pautada na gestão da informação, dispondo de forma ágil dados que reflitam a realidade das operações das empresas e, sobretudo, valendo-se de um sistema integrado que trate as informações, visando à eficácia do negócio.

Atihe (2000, p.12) aduz que, no Brasil, “o movimento ECR começou em 1994, por iniciativa da Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS, sendo considerado acessível apenas para grandes redes”.

Hoje, já se verifica a necessidade de beneficiar a pequena e média empresa com essa ferramenta. Para facilitar o acesso dos pequenos a ferramenta, a ECR Brasil criou comitês

regionais em algumas cidades do país, como Campinas, Ribeirão Preto, Porto Alegre, Rio de Janeiro e Uberlândia, com o intuito de fomentar e disseminar o processo estratégico planejado para os pequenos do setor.

Para Milkó (2000), uma ferramenta necessita e fomenta a existência de outra. Inicia-se com o gerenciamento de categorias, daí surge a necessidade do comércio eletrônico de dados (EDI) para executar pedidos de forma mais rápida que, por sua vez, deve aferir as margens de lucro com o sistema ABC, surgindo assim, a necessidade de controlar o estoque através da reposição eficiente para não haver falta de produto.

Nesse contexto, o ECR é uma cadeia integrada de ferramentas, objetivando o sucesso de processos operacionais de gestão. Para a implantação bem sucedida do ECR, Magalhães (2000) cita que as empresas devem perseguir as seguintes etapas:

- a) elaborar um plano estratégico e consistente;
- b) reestruturar a área de informática com a implantação de um software de gestão integrada;
- c) melhorar a logística de distribuição, tornando-a mais eficaz;
- d) treinar a equipe, buscando a qualificação pessoal; e
- e) disseminar conhecimentos de ECR e criar gerências de controle.

A implementação dessas etapas requer tempo, uma vez que nem sempre as empresas estão preparadas tecnologicamente, nem estão estruturadas organizacionalmente para receber esta gama de informações, devendo, inclusive, derrubar barreiras culturais.

O ECR surgiu para promover integração entre os elos da cadeia de abastecimento. Esse movimento emergiu em grandes indústrias e, atualmente, já ganha força entre as empresas de pequeno e médio portes.

Os capacitadores do ECR são o intercâmbio eletrônico de dados, a padronização destes dados e estrutura organizacional interna adequada a essas práticas. As ferramentas de ação são a reposição contínua de produtos e o gerenciamento por categorias.

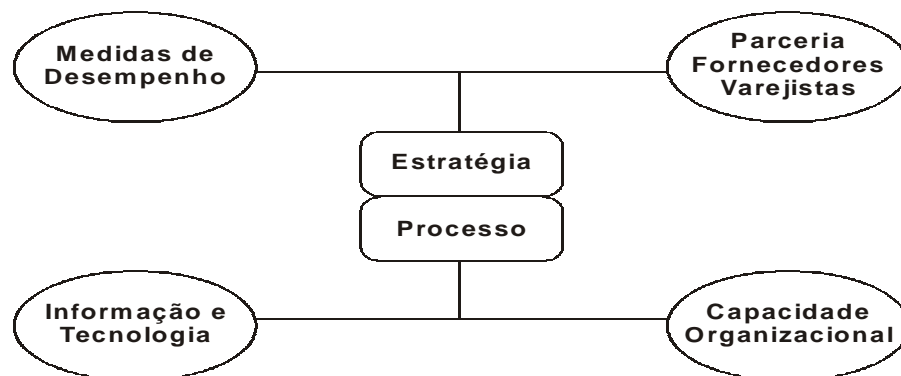
Para tanto, precisam revisar seus processos de gestão operacional e rever o foco de seu negócio estreitando o relacionamento entre fornecedores e clientes, e gerenciar seu *mix* de produtos além das próprias fronteiras.

O *Category Management* – CM (Gerenciamento de Categorias) é parte integrante do ECR e a sua mais importante ferramenta para padronização de procedimentos, associado à melhoria de qualidade na administração da gestão da linha de produtos.

Para a Ernst e Young (apud Rojo, 1999, p.5), o Gerenciamento de Categorias “é um processo envolvendo fornecedores e varejistas, administrando categorias como unidades

estratégias de negócios, obtendo melhores resultados ao proporcionar maior valor aos consumidores”.

Segundo Rojo (1999), a implantação do gerenciamento por categorias é fundamentada nos seguintes elementos: medidas de desempenho; informação e tecnologia; capacidade organizacional; e parcerias com fornecedores e varejistas. Esses elementos podem ser verificados na Figura 4.



**Figura 4 – Componentes do gerenciamento de categorias**

Fonte: Rojo (1999, p.6).

As medidas de desempenho são ferramentas para definir, medir e monitorar o desempenho da categoria em relação aos objetivos estabelecidos. São medidas de desempenho interno e externo e devem assegurar relação de ganho para varejistas, atacadistas, fornecedores e consumidores finais.

A informação e tecnologia nos dão conta de que o gerenciamento de categorias está baseado no uso da tecnologia da informação, visando ao apoio ao processo de tomada de decisões, ao planejamento, à análise e ao controle de desempenho da categoria.

Por capacidade organizacional entende-se ser o ponto principal para a implementação do gerenciamento de categorias. É importante que haja: clara definição de responsabilidades organizacionais; conhecimento das ferramentas; estrutura organizacional definida que suporte a análise de dados; a orientação para resultados; e o desenvolvimento e o treinamento de pessoal.

Já as parcerias com fornecedores e varejistas são importantes, pois efetivam uma relação forte entre fornecedores e varejistas no atendimento ao consumidor final.

Para a implantação dos elementos do gerenciamento de categorias, conforme Rojo, (1999), há necessidade de se desenvolver:

a) Estratégia - com capacidade de pensamento estratégico, buscando orientar esforços para oferecer um *plus* aos consumidores finais, comprometimento da gerência de cúpula, e gerenciar categorias como unidades estratégicas internas de negócios.

b) Processo - deve nortear a implantação do gerenciamento de categorias que deverá ser desenvolvida seguindo as 8 etapas que seguem:

#### 1ª) Definir cada categoria

O processo do gerenciamento de categorias de produtos tem começo com a definição da categoria, buscando segregar um agrupamento lógico e coerente de produtos que permita uma análise de desempenho com base nas características similares dos produtos.

As categorias de produtos devem ser classificadas em níveis; esses níveis são definidos de acordo com cada organização, podendo ser:

- Seção
  - Categoria
    - Subcategoria
      - Segmentos
        - Subsegmentos
          - Itens

#### 2ª) Definir o papel da categoria

Deve ser uma etapa estratégica, observando o foco do negócio de cada empresa, sua região geográfica de atendimento e o perfil de renda do consumidor final. A definição do papel da categoria se dá quando a mesma for classificada em: destino, rotina, conveniência e sazonal.

A categoria destino oferece valor consistente e superior ao consumidor e tem importância principal nas vendas e nos lucros; a rotina oferece valor consistente às necessidades de estocagem do consumidor; a conveniência oferece valor adequado ao atendimento das necessidades menos planejadas do consumidor; e a sazonal oferece valor oportuno e competitivo ao consumidor e desempenha papel secundário nas vendas e lucros.

#### 3ª) Definir parâmetros de análise da categoria

Para definir dos parâmetros de análise de cada categoria é necessário levantar informações sobre:

a) Consumidores - a empresa precisa conhecer o perfil de seu consumidor, seus hábitos e preferências, com a finalidade de agregar informações, como, por exemplo:

- Comportamento de compra (onde compra, atributos considerados na compra, frequência de compra, marcas compradas, fidelidade às marcas, imagem das marcas);

- Comportamento de consumo (finalidades de uso, frequência de uso).

b) Concorrência - a empresa precisa conhecer o seu concorrente, a variedade de *mix*, os preços praticados e política de entrega, ou seja, é fundamental conhecer como os concorrentes trabalham, conhecer seus pontos fortes e fracos; e, fundamentalmente, estabelecer uma comparação entre a empresa e a concorrência.

c) Desempenho da categoria na empresa - a empresa deverá analisar o desempenho de cada categoria internamente por um período mínimo. Esta análise é feita através de dados constantes nos relatórios internos que nortearam a definição do *mix* e dos esforços para o desenvolvimento da categoria.

d) Desempenho da categoria no mercado - a empresa deverá conhecer, com o auxílio de fornecedores ou mesmo de entidades do setor, os dados de desempenho das categorias no mercado como um todo. Deve levantar informações para conhecer o mercado, a participação das marcas, os principais canais de distribuição, as tendências de mercado, etc.

#### 4ª) Definir medidas de desempenho da categoria

Propõe-se que as medidas mais eficazes e importantes para medir o desempenho de uma categoria de produtos sejam, além de outras: vendas em unidades, vendas em valores monetários, preço, estoque em dias, margem bruta, e custo.

#### 5ª) Definir estratégia da categoria

A administração e o gerenciamento de categorias deve ser feito como unidade estratégica de negócios, na obtenção de melhores resultados, ao proporcionar um *plus* ao consumidor final, envolvendo um agrupamento entre fornecedores, atacadistas e varejistas.

Sugerem-se estratégias específicas para cada tipo de categoria de produtos: destino, rotina, conveniência e, sazonal. Para a categoria destino, devem-se desenvolver estratégias que aumentem o tráfego, aumentem a transação, criem sensações e inovações. Para a categoria rotina, desenvolvem-se estratégias que garantam aumento das transações; geração de lucros e confiabilidade. Para a categoria conveniência, devem-se implantar estratégias que permitam aumentar transações, gerar lucros e reforçar a imagem da empresa e do produto. Já para a categoria sazonal, criam-se estratégias de aumento de tráfego, criação de sensação, geração de lucros e disponibilidade.



#### 6ª) Definir táticas da categoria

As táticas adotadas ou as políticas desenvolvidas em cada categoria devem estar em sincronia com suas estratégias, para o melhor acompanhamento e aproveitamento dos resultados de cada categoria. Pode-se apresentar como táticas a serem desenvolvidas em cada categoria: melhorar o acompanhamento de estoque dos principais produtos; ampliar o *mix* de produtos que proporcionam maior margem bruta; e retirar do *mix* aqueles produtos com baixa venda e baixo lucro.

#### 7ª) Definir plano detalhado para alcance do desempenho da categoria

O planejamento estratégico definido para cada categoria deverá contemplar relatórios de desempenho, a fim de preparar a empresa para a efetiva implementação do programa de gerenciamento de categorias.

#### 8ª) Definir parâmetros de monitoramento e melhoria dos resultados

Através de parâmetros pré-definidos de revisão de ações e planos, consegue-se o monitoramento e a melhoria dos resultados esperados. É pelo acompanhamento dos dados de desempenho que cada gerente identifica os ajustes necessários na forma de trabalhar a categoria. A finalidade dessa etapa é criar um padrão de desempenho a ser transferido para outras categorias.

Nesse contexto e diante da análise dos dados, o gerente de cada unidade de negócio através de seus processos e atividades operacionais estabelecerá uma estratégia considerada adequada ao desenvolvimento de cada categoria no oferecimento de um *plus* ao consumidor final; a parceria entre estes interessados é muito importante para viabilizar ações específicas em cada categoria.

Além do exposto, a análise de rentabilidade por categorias e produtos pode trazer inúmeras contribuições, como: melhorar a administração do espaço físico da armazenagem; melhorar a administração do espaço físico do ponto de venda; melhorar a administração do espaço físico do produto; melhorar o desempenho de embalagens de produtos; aperfeiçoar métodos de entrega; e testar planos de rentabilidade de produtos.

O CD de classe mundial terá uma variedade de tecnologias conectadas a seus processos e a uma rede de informações de distribuição. Desse modo, os agentes da cadeia de abastecimento passam a trabalhar com maior integração de objetivos comuns, formando parcerias e disseminando informações estratégicas, inclusive quebrando barreiras internas e externas.

Dessa integração surgirão alianças estratégicas, que na busca de agilidade e eficácia no atendimento aos processos e controles operacionais, eliminando custos excedentes, desperdícios e agregando valor ao consumidor final.

## 2.2 PROCESSO DE GESTÃO OPERACIONAL

Segundo Davenport (1994, p.7), processo “é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, e um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados”. Nesse contexto, um processo é entendido como um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em bens e serviços para determinado cliente ou mercado.

Os processos correspondem à estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para seus clientes. Koontz e O'donnell (1973, p.7) argumentam que “quando pessoas se organizam formalmente para alcançar um objetivo comum, é essencial que exista administração”. Desta forma, considera-se a administração como um processo de gestão e criação de um ambiente interno adequado, a fim de que o esforço organizado atinja os objetivos grupais.

A gestão consubstancia-se, segundo Nakagawa (1993), na atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado por ela, apesar das dificuldades. Nesse sentido, o processo de gestão objetiva que a tomada de decisão contribua para otimizar o desempenho organizacional.

Fernandes (2001) afirma ser o processo operacional de gestão um modo sistêmico de fazer as coisas, onde, independentemente das habilidades e aptidões, os gestores participam de atividades inter-relacionadas, visando a alcançar os objetivos da organização.

O processo operacional de gestão deve ser adequadamente executado, envolvendo as funções de planejamento, organização, execução e controle, no sentido de garantir os objetivos estabelecidos pela empresa.

### 2.2.1 Planejamento

Para Mintzberg e Quinn (2001, p.26), o planejamento “é algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz para lidar com uma determinada situação”. O planejamento deve envolver a seleção de objetivos e diretrizes, isto quer dizer que planejar é tomar decisões, de vez que envolve uma escolha entre várias alternativas.

O significado geral do planejamento, segundo Longenecker (1981, p.28), “envolve o pensamento e a decisão relativa a um curso de ação proposto”. Neste sentido, planejar diz respeito à previsão do futuro, pois antecipa e precede a ação em oposição ao pensamento reflexivo sobre eventos passados.

Stoner e Freeman (1999) afirmam que, o planejamento é a função inicial da administração. Mas, nem mesmo esta afirmação consegue captar a magnitude da importância do planejamento para a organização.

O processo operacional de planejar deve ser executado seguindo alguns passos, que, conforme Stoner e Freeman (1999), são

- 1º - seleção de objetivos da organização;
- 2º - estabelecer objetivos de cada departamento ou setor;
- 3º - estabelecer metodologias para alcança-los.

Planejar deve vir antes de organizar, executar e controlar, ou seja, é o início do processo operacional. Sem planos não se consegue guiar a empresa e não se sabe que caminho percorrer. Ainda, não se consegue organizar pessoas e recursos, não se lidera com segurança, pois não se conhece os objetivos, conseqüentemente, não se têm nada a controlar.

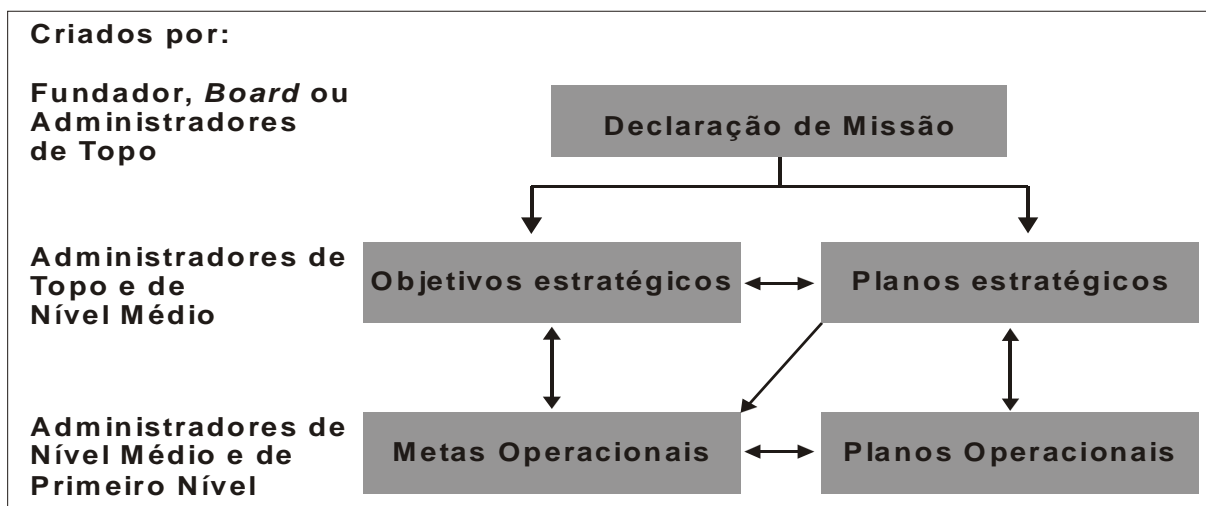
A função planejamento deve ser realizada em dois níveis, de acordo com Melo (1999):

a) Planejamento estratégico - quando se refere à definição dos fins a serem atingidos, iniciando a partir da análise de diagnósticos e recomendações resultantes dos levantamentos dos problemas, necessidades e desafios da empresa. Está voltado aos níveis hierárquicos mais elevados da estrutura organizacional, visando análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças).

b) Planejamento operacional - quando se refere à definição de alternativas operacionais que sustentem o atingimento das diretrizes estratégicas esboçadas na etapa anterior. Está voltado aos níveis inferiores da estrutura organizacional, visando uma eficiente utilização dos recursos disponíveis.

Para a empresa cumprir os objetivos planejados no nível estratégico, deverá desenvolver alternativas operacionais para que os mesmos sejam atingidos com a utilização dos recursos disponíveis e de forma eficaz.

Neste sentido, Stoner e Freeman (1999), propõem um cenário ideal para se planejar, dando uma idéia de como os planos operacionais se desenvolvem a partir dos planos estratégicos e da declaração de missão, conforme mostra-se na Figura 5.



**Figura 5 – A Hierarquia dos planos**

Fonte: Stoner e Freeman (1999, p.137).

Os planos estratégicos são elaborados pelos gerentes de topo e de nível médio para cumprir os objetivos gerais da empresa, enquanto os planos operacionais são elaborados pelos gestores de nível médio e primeiro nível e dão idéia de como estes planos são desenvolvidos a partir dos estratégicos e da declaração de missão.

Para Bio (1996), os planos operacionais estão voltados para a definição de objetivos e cursos de ações relacionadas com as operações presentes. Os planos estratégicos são destinados a definir as ações do sistema empresa no meio ambiente, com o objetivo de orienta-la para uma posição futura desejada. Os planos estratégicos, por sua natureza, são de longo prazo e os planos operacionais, são de curto prazo, pois são atividades implementadas dia-a-dia.

Para a implementação e execução dos planos estratégicos e operacionais, torna-se necessário o conhecimento da razão de ser da organização, de seus propósitos, de seus valores e crenças, de suas competências especiais e de seu lugar no mercado, conhecendo assim sua missão. Assim sendo, a missão mostra o objetivo amplo da organização respaldada em premissas de planejamento.

Bio (1996, p.40) afirma que “é condição básica que o planejamento resulte numa estrutura de planos que mostre cada plano no todo, e as inter-relações entre eles”.

Uma vez estabelecidos os planos, seu ciclo de vida pode ser curto ou longo, sendo feitas apenas manutenções na forma de organizar as atividades, pelo surgimento de novas necessidades ou mudança de condições ambientais interna na estrutura organizacional da empresa.

Os gestores permanentemente elaboram planos e decisões que utilizem os recursos disponíveis com a máxima eficácia esperando obtenção de resultados futuros que pretende-se que as ações as pessoas culmine.

### **2.2.2 Organização**

Fayol (1978, p.72) afirma que organizar uma empresa “é dotá-la de tudo que é útil a seu funcionamento”. Nesta questão, deve-se dotar a empresa de insumos, equipamentos, capital e pessoas, criando uma estrutura de relações que vincula estes aspectos direta ou indiretamente.

Segundo Maximiano (2000), organizar deve ser entendido como um processo pelo qual o gestor dispõe qualquer coleção de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos. Neste contexto, os administradores adequam a organização a um conjunto estruturado e ordenado de critérios aos seus objetivos e recursos.

De acordo com Ronchi (1973) a função de organizar poderá ser definida como a determinação dos vários fatores conexos para a realização do plano estabelecido.

Organizar uma empresa deve envolver a determinação e a enumeração de atividades necessárias para a consecução dos objetivos empresariais e organizacionais através da atribuição de autoridade a determinados executivos para dirigir tais atividades e pessoas.

Para Bateman e Snell (1998) o processo de organizar uma empresa criando uma estrutura estável e dinâmica, que define o trabalho que as pessoas executam individualmente ou em grupo chama-se estrutura organizacional.

Já, Santos (2001) chama de estrutura organizacional aos relacionamentos formais de subordinação, os agrupamentos e os subsistemas de uma organização.

Toda estrutura organizacional deve ser dinâmica e flexível, para ajustar-se às novas circunstâncias que poderão ocorrer na organização, levando-se em consideração que a ato de administrar é bastante complexo e que norteia todas as ações administrativas da empresa.

Para Hall (1984), a estrutura organizacional atende a três funções básicas, a saber:

- a) as estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais;
- b) as estruturas minimizam ou tentam regulamentar a influência das variações individuais na organização; e
- c) as estruturas são o contexto onde o poder é exercido e as decisões são tomadas.

Conforme Maximiano (2000) para definir uma estrutura organizacional é preciso tomar determinadas decisões, que podemos apresentá-las como divisão do trabalho, definição de autoridade e definição do sistema de comunicação.

Percebe-se que a delegação de autoridade passa pelos gerentes que por sua vez compartilha a seus subordinados o conjunto de tarefas a serem executadas. É importante para as empresas, pois a especialização em determinado setor facilita a aquisição de experiência o que familiariza seus colaboradores com as atividades executadas e com a empresa como um todo e simplifica o processo de sucessão de gerências e cargos.

Davenport (1994) e Hammer (1997) argumentam que, não há dúvidas de que a estrutura organizacional exerce impacto sobre o trabalho dos indivíduos, influenciando seu comportamento e sua interação no contexto organizacional, onde as características individuais interagem com as características estruturais da organização para produzir os acontecimentos dentro dela.

Segundo Bateman e Snell (1998) e Cury (1994), a abordagem funcional de departamentalização apresenta uma série de vantagens, dentre elas: obtenção de economia de escala; eficácia no monitoramento do ambiente organizacional; manutenção nos padrões de desempenho; oportuniza treinamento especializado e desenvolvimento de habilidades; simplifica e clareia as tomadas de decisões e linhas de comunicação; promove a cooperação e trabalho em equipe; e é mais econômica a médio e longo prazo.

Todo tipo de estrutura apresenta vantagens e desvantagens. As desvantagens apresentadas na departamentalização, segundo Para Bateman e Snell (1998) e Cury (1994), são: difícil aplicação na prática; difícil manutenção da disciplina; elevado custo; pessoas tornam-se especialistas e não generalistas; surgem conflitos entre funções e a coordenação; e possível perda do foco dos negócios pela exagerada importância às funções.

Para Ronchi (1968) a desvantagem deste tipo de estrutura está no fato de que um colaborador situado na base da pirâmide organizativa receba ordens de uma série de diversos gerentes, gerando uma pluralidade de comandos.

Não existe um tipo melhor ou pior em relação aos critérios de estruturação e organização das empresas, pois normalmente, são atribuídas algumas vantagens e desvantagens. O melhor tipo é determinado pela sistemática de trabalho de cada organização, pelos objetivos e pela missão da mesma, dependendo de formas particulares de executar as atividades no âmbito empresarial.

### 2.2.3 Execução

Segundo Koontz e O'donnell (1974, p.621), a função da execução é “fazer com que todos os empregados executem suas tarefas”. Neste sentido, a execução é importante para as organizações porque os empreendimentos requerem os esforços combinados das pessoas, envolvendo relações de trabalho em todos os níveis.

Todos os fatores que compõem o processo operacional devem interagir entre si de uma forma muito harmoniosa, e com elevado grau de dependência. Desse modo, deve-se vincular ao planejamento a execução, tornando-a necessária, à medida que necessita-se mensurar os resultados futuros de ações executadas no presente pelas pessoas.

Para Mosimann e Fisch (1999), a execução deve ser entendida como a fase do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem.

Bio (1996), explica que a função execução é tida como a capacidade de obtenção de resultados por meio de outras pessoas. A função execução integrando pessoas, faz a interação entre chefe e subordinados, tendo estes primeiros maior ou menor capacidade e habilidade de liderar.

Executar, conforme Oliveira (2000), significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais. Ela é uma função concreta, pois envolve o trabalho com pessoas e, estabelecendo uma atmosfera adequada, permitindo que os ajudem seus empregados a dar o melhor de si.

Para que as pessoas dêem o melhor de si é necessário que se sintam capazes e motivadas por seus chefes imediatos para execução a contento de suas atividades profissionais. Portanto, a função de execução deve ser capaz de capacitar e motivar, criando elos de confiança para realização das metas e objetivos empresariais.

Segundo Fernandes (2001) a tarefa principal da execução é criar elos de confiança para realização das metas e objetivos empresariais. A confiança é que dá suporte para que os liderados foquem e atinjam os resultados, buscando meios de adequar as ações em consonância com o foco do negócio, criando ainda, elos fortes com a missão, a visão, os valores e a cultura da organização.

Neste sentido, Vergara (1999) salienta que junto a função execução deve haver a liderança, como sendo, o ato de dirigir, influenciar e motivar os colaboradores na realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais. É um ato bastante concreto que envolve a permanente lida com as pessoas, associando a seus estímulos e incentivos que possam provocar a motivação para execução das atividades pré-definidas.

Obter resultados com qualidade por meio do trabalho de pessoas dependerá da capacidade da organização de criar um sistema de crenças, valores e confiança capaz de potencializar os indivíduos na realização de suas atividades básicas.

Dentre os componentes do processo organizacional, a execução requer muito cuidado por ser complexa e por representar a supervisão de recursos alocados a uma atividade para a otimização do processo decisório, intercambiando os aspectos comportamentais e os organizacionais. O entendimento conceitual e de aplicação dos fatores norteadores que envolvem a execução, facilitará a construção da postura do gestor, para consolidar o processo de gestão através de avaliação e controle.

#### **2.2.4 Controlar**

Para Fayol (1978, p.129), “o controle consiste em verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos”. Neste sentido, o controle tem por finalidade detectar e analisar as faltas e erros, a fim de que se possa saná-las e evitar sua reincidência.

Longenecker (1981, p.31) afirma que “controlar quer dizer regular a organização para que esta atinja os objetivos e os planos organizacionais”. Pois, o gestor regula o desempenho organizacional de forma que alcance os objetivos.

Segundo Gomes e Salas (1997), os conceitos de controle já eram utilizados há muitos séculos, mas, somente no século XX, os conceitos de controle ficaram conhecidos através das obras de Taylor, Emerson, Church, Fayol e Robert Owen. Com o passar dos tempos muitos outros estudiosos se interessaram pelo assunto, quando os estudos acerca do controle tornaram-se bastante crescentes, especialmente, nas décadas de 80 e 90.

Deve-se considerar o controle como filosofia de administração dos gestores que acompanham e avaliam em tempo real os resultados ora planejados. Os resultados alcançados são oriundos das ações individuais somatizadas ou segregadas, por área de atividade no ambiente interno organizacional, desencadeados pela execução e pelo planejamento.

Frezatti (2000, p.37), aduz que “o controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado”.

Segundo Bio (1996), os resultados decorrentes da execução devem ser avaliados em relação aos planejados; os desvios devem ser apurados e corrigidos. É esse o conceito da



função controle, que não pode ser dissociado do planejamento, que, de certa forma, fixa padrões para aferição dos resultados reais.

Para Fernandes (2001), o controle deve sinalizar situações que possam comprometer resultados esperados, permitindo que os desvios possam ser trabalhados a tempo de analisar a extensão dos estragos e, se necessário, tomar ações corretivas, como fazer mudanças necessárias de rumo.

Então, conforme Oliveira (1995), o papel desempenhado pela função controle é acompanhar o desempenho do sistema empresa, através de comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa.

Devem ser afixados indicadores referenciais que espelhem o desempenho da organização, para que possa ser feito o efetivo controle, sendo necessário a direta relação entre o sistema de controle e o sistema de informações, para assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões fixados.

Ter indicadores, números ou sinalizadores, não caracteriza que uma empresa tenha um sistema de controles, é necessário que estas ferramentas traduzam e identifiquem as informações reais e seguras para o processo decisório. Então pode-se afirmar que o resultado final da função controle é a informação.

Segundo Fernandes (2001, p.54), “todo processo de controle possui no mínimo três enfoques: qualitativo, quantitativo e integral”. O enfoque qualitativo envolve conceitos e juízo de valor; o enfoque quantitativo apóia-se em números, medidas referenciais expressadas em indicadores para aferição comparativa. O enfoque integral apresenta ambos os aspectos intrinsecamente presentes e interligados.

O controle está focado na verificação se a atividade controlada está ou não atingindo os resultados esperados. E, coloca em questão a validade das decisões tomadas. Nesta visão, surgem as ferramentas de controle que, segundo Robbins (2001), ajudam a eficácia da gerência são:

- a) orçamento;
- b) análise de redes PERT (avaliação de programas e técnicas de revisão para projetos complexos); e
- c) diagramas de controle (gráficos que mostram a localização de resultados).

Estas ferramentas dirão como está acontecendo o desempenho da empresa, se o que foi orçado está sendo cumprido, se os controles precisam ser revistos e reavaliados, e se os gráficos, relatórios, fluxos e diagramas de controles satisfazem as reais necessidades da

empresa atendendo toda a estrutura organizacional. Enquanto o planejamento dá início ao processo administrativo, o controle encerra o ciclo deste processo. O controle necessita do planejamento, da execução e da organização, para assegurar que os objetivos que foram planejados, foram cumpridos. Os dois processos, por estarem juntos e seqüentes, têm impactos mútuos, fazendo com que o desenvolvimento de um gere o aperfeiçoamento do outro.

O processo operacional de gestão envolve as quatro funções da administração de forma interativa e dinâmica, inter-relacionando em atividades para o atendimento das necessidades da organização. Portanto, é fundamental para o processo decisório, que os sistemas de informações estejam bem adaptados e integrados ao conjunto de planejamento, organização, execução e controle.

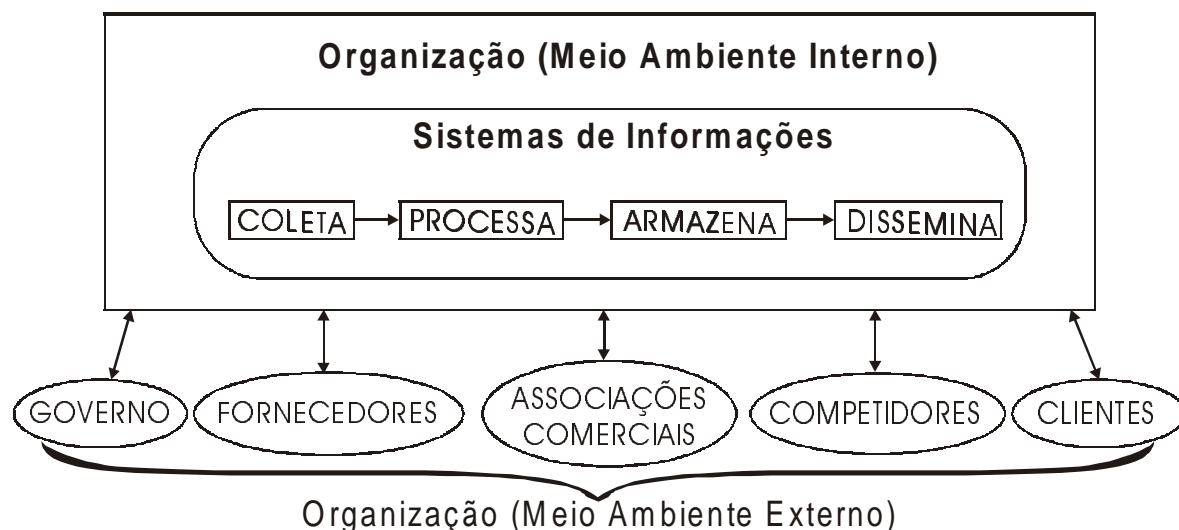
A informação desempenha papéis no sentido de tornar os processos operacionais mais eficientes e eficazes. Ela pode ser usada para medir, acompanhar, personalizar e facilitar o desempenho dos processos, integrar atividades dentro e através deles.

## 2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

O sistema de informações é definido por Fernandes (2001, p.228), como sendo “um conjunto de procedimentos executados, que fornecem a quem convier informações para tomada de decisão”.

Bio (1996) afirma que o sistema de informações é um conjunto de normas e procedimentos que objetivam transmitir, através de um meio qualquer, informações entre pessoas ou órgãos.

Para Laudon e Laudon (2001, p.4), “um sistema de informações pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta, processa, armazena e distribui informação para dar suporte à tomada de decisão e ao controle da organização”. As operações básicas de um sistema de informações são representadas na Figura 6.



**Figura 6 – Operações básicas de um sistema de informações**

Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon (2001, p.4).

Observa-se um conjunto de operações básicas de coleta, processamento, armazenamento e disseminação da informação, com vistas a dar suporte à tomada de decisão no ambiente interno da organização. Estes insumos são provenientes de fornecedores, competidores, clientes, associações comerciais e governo que formam o ambiente externo da organização.

O significado de sistemas de informações é amplo, vai além de programas de computadores, ou *software*. São conjuntos de procedimentos operacionais que impactam a operação da organização, sua direção e seu controle, pela gestão da informação.

Nesse sentido, o sistema de informações designa a lógica indispensável à realização do processo de informação, a qual não centra somente no sentido de informática, pois, relaciona, pessoas, estrutura organizacional, tecnologias (*hardware e software*), procedimentos e métodos, com a finalidade de dispor à empresa informações que necessita para seu funcionamento e evolução.

Segundo Lesca (apud Mañas,1999), um sistema de informação liga, portanto, três importantes componentes: as pessoas que participam no processo de informação da empresa; as estruturas da organização (circuitos de informação, documentos, descentralização, etc.); e as tecnologias de informação e comunicação, cuja evolução é hoje vertiginosa.

Estes componentes devem interagir dinamicamente, no sentido de buscar otimização dos processos operacionais e conduzir a organização no sentido da eficácia.

Stoner e Freeman (1999) argumentam que, independentemente do ramo de atividade e do foco do negócio, a organização deve avaliar a informação para auxiliar o gestor no processo de mudança e de tomada de decisão, através dos seguintes fatores:

a) Qualidade - a qualidade da informação depende de sua precisão e quanto maior a qualidade da mesma, maior os custos para sua obtenção.

b) Oportunidade - a oportunidade no uso da informação nos diz que ela deve estar disponível à pessoa certa no tempo certo.

c) Quantidade - nas organizações existem uma enxurrada de informações repassadas aos gestores e que grande parte delas são inúteis ou irrelevantes. Então, a relação quantidade / qualidade deve ser bem analisada.

d) Relevância - as informações recebidas pelos gestores devem ter relevância no suporte às suas decisões.

Os fatores que permeiam os sistemas de informações devem auxiliar a gestão no sentido tomar as decisões mais coerentes para a empresa e direcionar a mesma para um cenário de competição. Neste contexto, Venkatraman (2000) cita que os sistemas de informação deverão ser usados pelas organizações para oferecer diferenciais de competição sob a ótica de:

a) Exploração localizada - tecnologia sendo usada de forma simples e discreta em processos localizados ou específicos;

b) Integração interna - tecnologia sendo usada na comunicação e integração com fornecedores;

c) Reengenharia de processos - tecnologia sendo usada para a alteração ou mudança do foco do negócio;

d) Reengenharia de redes de negócios - tecnologia sendo usada para a alteração ou mudança da rede de negócios; e

e) Redefinição do escopo de negócios - tecnologia sendo utilizada para explorar novas oportunidades e redefinir o escopo dos negócios.

A exploração localizada e a integração interna estão situadas nos níveis evolucionários do negócio; a reengenharia de processos está no nível de transformação do negócio; a reengenharia de redes de negócios e a redefinição do escopo de negócios estão situadas no nível revolucionário do negócio.

Portanto, os sistemas de informações são compostos considerando o aspecto social (as pessoas) e o aspecto técnico (*software e hardware*). Isto evidencia os investimentos de ordem social, técnica, organizacional e intelectual requisitos para suprir as necessidades de funcionamento. Para o efetivo suporte ao processo de gestão, os dados entrantes deverão estar ajustados às informações necessárias. Neste sentido é relevante o entendimento de ambos os termos.

### **2.3.1 Dados e Informação**

Uma empresa é um sistema, onde cada unidade gerencial transmite dados para outras unidades, interagindo entre si e gerando informações para seus usuários, usando ou não recursos tecnológicos. Neste sentido, Davenport (1997) diz que, a empresa concentra sua energia em tecnologia da informação.

Segundo Melo (1999), o conceito de dados é a expressão lógica da análise de um fato isolado. A análise de um fato envolve, então, uma série de operações, sob o título de coleta de dados, seja numa observação de algo que ocorre, seja numa demorada e cuidadosa pesquisa.

A coleta de dados deve ser uma tarefa, rígida, minuciosa e cuidadosa, pois ela é quem determina a realidade dos fatos do processo operacional, sem ocorrer distorções. Se por motivo qualquer as distorções acontecerem, implicará dizer que as etapas seguintes não funcionarão.

Na concepção de Laudon e Laudon (2001, p.4), “dados são entendidos como sucessões de fatos brutos que representam eventos que acontecem em organizações ou no ambiente físico antes de serem organizados e arrumados de uma forma que as pessoas podem entender e usar”.

Então, os dados são a matéria prima para guiar a informação, desta forma não pode-se dissociar os conceitos de dados e informação.

Segundo Cassaro (1999, p.35), “a informação é um fato, um evento, comunicado”. Oliveira (2000) afirma que, a informação é o dado trabalhado que permite ao gestor tomar decisões.

As informações modificam e afetam o comportamento organizacional e seu relacionamento com os subsistemas empresariais, sendo um recurso da maior importância de interação e integração no sistema empresa.

Rezende e Abreu (2000, p.60) citam que, “a informação é todo dado trabalhado, útil, tratado, com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a mesma”.

Observa-se que os dados devem ser trabalhados e tratados para produzir informações, segundo critérios e graus de detalhamento, que possam dar suporte aos gestores. A informação tem o papel de prover a empresa, a alcançar seus objetivos, pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação.

Conforme Rezende e Abreu (2000), a informação não se limita a dados coletados, para que estes dados se transformem em informação, é necessário que sejam organizados e ordenados de forma que se tornem úteis.

Pois, o significado da informação depende de quem a utiliza. Se ela for entregue às pessoas interessadas, terá utilidade; caso não seja endereçada às pessoas interessadas, não terá utilidade, perdendo seu valor. Isto evidencia que o valor da informação é determinado pelo usuário final.

O dado deve gerar informação e esta, o conhecimento. Quando utiliza-se da informação, ela é interpretada ou atualizada, efetuando então, um ato produtivo. O conhecimento é o resultado deste ato produtivo.

As informações e o conhecimento compõem recursos estratégicos essenciais para uma organização. Há necessidade de adaptação da organização no ambiente de concorrência e competitividade reagindo rapidamente aos eventos produzidos, para atingir resultados estabelecidos e ainda antecipar ações que permitam evoluir harmonicamente com o próprio ambiente interno e externo.

### **2.3.2 Informação e conhecimento**

Munido de um computador, de um modem e de programas de filtragem e de exploração dos dados, associado a outros usuários em redes de trocas cooperativas de serviços e de informações quase gratuitas, o usuário final está cada vez melhor equipado para refinar a informação.

Segundo Fernandes (2001, p.23), “para obter informação é necessário ter acesso, que conduz à informação, esta, por sua vez, conduz ao conhecimento”. Sem acesso não haveria informação; sem informação não haveria conhecimento e sem conhecimento não haveria evolução. Perceber essa dinâmica é condição necessária para o entendimento das relações organizacionais, nos seus diversos aspectos e ante os paradigmas do novo ambiente de negócios.

As oportunidades e desafios estão em constantes mutações, dependendo exclusivamente do uso do conhecimento para analisar e contrapor-se às mudanças. Percebe-se que a aplicação da tecnologia está substituindo a força de trabalho físico, e à medida que o tempo avança, esta demanda intelectual tende a aumentar.

Fernandes (2001) explica que os gestores só gerenciam o conhecimento se desenvolverem uma forte visão dos processos organizacionais, associada a um processo de valorização das pessoas que fazem parte da cadeia de valor de seu negócio.

Neste sentido, Mañas (1999) defende a proposição de que o caminho mais longo a percorrer pelas organizações pode estar na preparação dos gerentes atuais ou daqueles em potencial que futuramente ocuparão funções de gestão nas empresas.

O conhecimento deve ocupar lugar de desta para futuras e eficazes disseminações, considerando as questões de reflexão, síntese e contexto.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar.

É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. O termo também significa síntese de múltiplas fontes de informação.

Dados e informação são termos consagrados na literatura. Porém mais recentemente surge outro componente associado, o conhecimento, para formar a trilogia de valiosas fontes de diferenciação dentro de uma empresa.

No Quadro 1, a seguir apresenta-se um comparativo entre dados, informação e conhecimento, buscando mostrar como eles são estruturados, de que forma podem ser obtidos, a maneira pela qual são quantificados e a sua transferência para o ambiente organizacional

**Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento**

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
Simple observações sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana.
Facilmente estruturado.	Requer unidade de análise.	Inclui reflexão, síntese, contexto.
Facilmente obtido por máquinas.	Exige consenso em relação ao significado.	De difícil estruturação.
Freqüentemente quantificado.	Exige necessariamente a medição humana.	Freqüentemente tácito.
Facilmente transferível.	É básica para o controle.	De difícil transferência.

Fonte : Davenport e Prusak (1998, p.18).

Atualmente, a informação pura e simples já não garante um diferencial competitivo. Para galgar e assegurar um lugar no mercado competitivo, a empresa precisa aprender a

transformar os dados em informações, e estas em conhecimento, empregado na obtenção de novos produtos ou serviços, diversificar mercados e encantar clientes.

O conhecimento acumulado pela empresa é o principal fator de produção na economia moderna. Este conhecimento veio completar os tradicionais fatores de produção, como a terra, a mão-de-obra e o capital financeiro. A competitividade das organizações passou a ser determinada pelas idéias, experiências, descobertas e a especialização que conseguem gerar e difundir pelas implementações das informações geradas em seu sistema gerencial.

De acordo com Di Serio (1998), os fatores que mais afetam a competitividade das empresas são os seguintes:

- a) Inovação - capacidade da organização em conceber idéias, práticas, produtos ou serviços, que o mercado reconhece como novo;
- b) Flexibilidade - capacidade da organização em oferecer um *mix* elevado de produtos ou serviços com customizados que atendam as necessidades individuais de cada cliente;
- c) Tempo - capacidade de resposta da organização às exigências do mercado;
- d) Qualidade - capacidade da organização em oferecer produtos ou serviços de acordo com as necessidades dos clientes;
- e) Eficiência - capacidade da organização em utilizar recursos ou processos de maneira correta para o cumprimento das metas; e
- f) Eficácia - capacidade da organização em atingir seus resultados esperados, com o uso dos recursos disponíveis.

As inovações adaptadas no âmbito organizacional em consonância com a capacidade no oferecimento de bens e serviços com qualidade no tempo desejado pelos clientes finais permearão a análise de processos e a consecução dos resultados esperados com base nas informações geradas pelos sistemas de informações gerenciais.

### **2.3.3 Os sistemas de informações gerenciais**

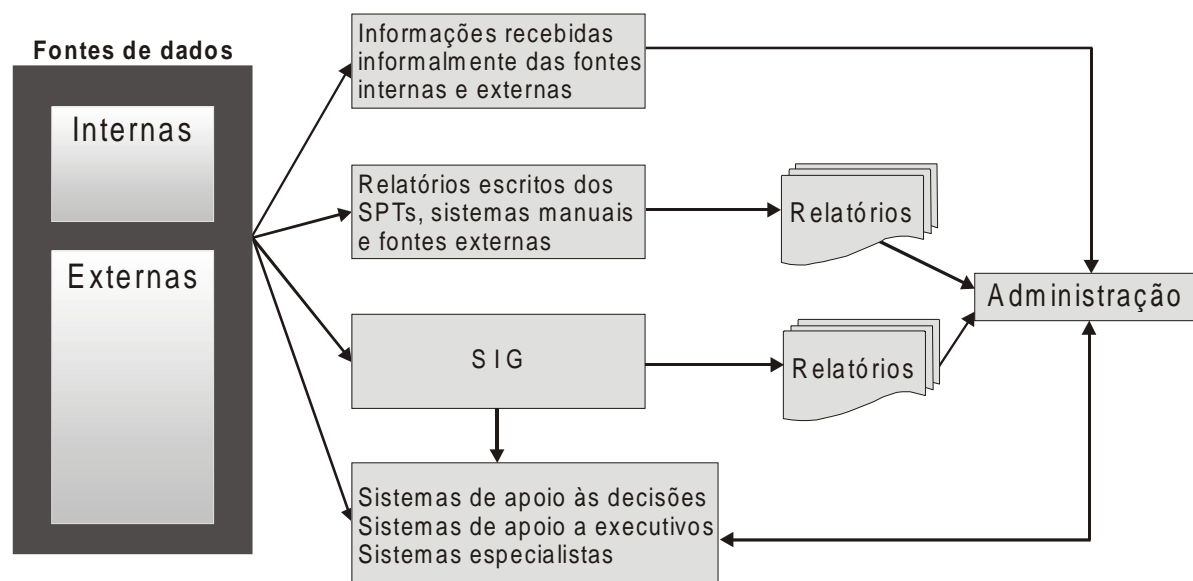
Os sistemas de informações gerenciais - SIG (*Management Information Systems - MIS*), segundo Laudon e Laudon (2001), estão situados no nível gerencial e são caracterizados para produzir relatórios gerenciais e acesso on-line aos registros históricos da empresa. Sua grande evolução começou na década de 60, pela necessidade dos administradores em dar valor a informações, que antes estavam contidas em relatórios arcaicos e com periodicidade semanal, mensal e até mesmo anual.



Para Stair (1998, p.208), “a finalidade principal de um SIG é ajudar a organização a atingir suas metas, fornecendo aos administradores uma visão das operações regulares da empresa, de modo que possam controlar, organizar e planejar mais eficientemente e eficazmente”.

Percebe-se que a base de informações internas de um SIG vem do SPT (Sistema de processamento de transações) através de seus relatórios gerados, a diferença existente entre os relatórios gerados pelo SIG e pelo SPT é que os relatórios gerados pelo SIG dão suporte à tomada de decisão gerencial. Enquanto os relatórios gerados pelo SPT dão suporte à eficiência da organização e à eficácia gerencial.

Os SIG alcançam todos os níveis da administração, pois oferecem suporte e são usados pelos administrados em todos os níveis organizacionais. São sistemas voltados para o ambiente interno organizacional, utilizando-se de informações agrupadas e estruturadas, de acordo com o evidenciado na Figura 7, a seguir.



**Figura 7 – Fontes de informações gerenciais**

Fonte: Stair (1998, p.209).

Nota-se que os sistemas de informações gerenciais estão presentes em todos os níveis da administração e que os relatórios do SIG são apenas uma entre tantas outras fontes de informações para os administradores no processo decisório. Geralmente os sistemas de informações gerenciais produzem relatórios padronizados, programados se sob solicitação; e relatórios impressos na tela do computador.

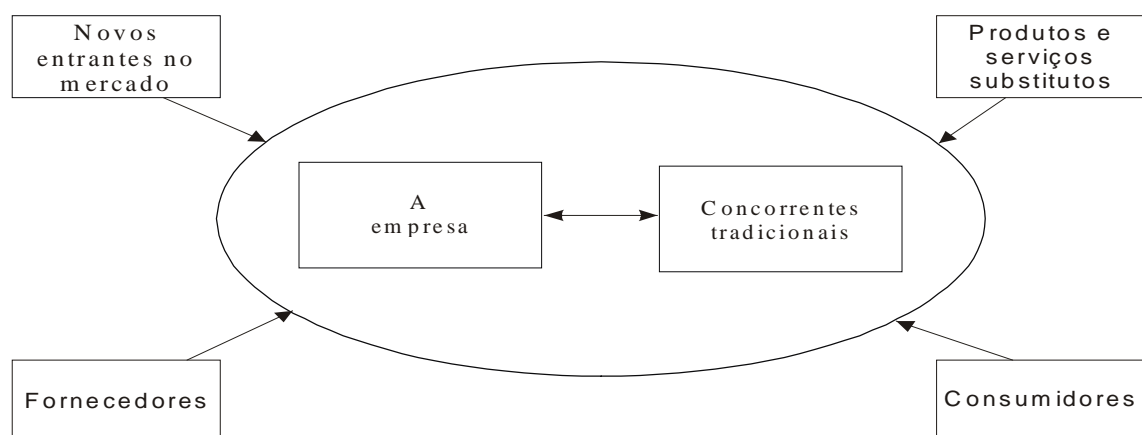
Para Stair (1998, p.209), “os administradores devem considerar que um importante papel do SIG é aperfeiçoar e aprimorar o suporte de tomada de decisão, através de fornecimento da informação certa, à pessoa certa, da maneira certa e no tempo certo”.

Para o controle operacional, o SIG deverá produzir um grande número de informações precisas e detalhadas das operações cotidianas. Para o controle gerencial (gerência média), o SIG deverá fornecer informações resumidas do ambiente interno da empresa. Para a alta gerência, o SIG deverá oferecer informações externas para o planejamento estratégico e informações internas e externas para o controle da administração.

Segundo Stair (1998), numa visão mais contemporânea, os sistemas de informações estão tão intimamente entrelaçados ao processo subjacente de valor adicionado que são considerados mais como parte do processo em si. O modo como uma empresa analisa a função dos sistemas de informação, influenciará as formas pelas quais ela realizará os seus processos de valor adicionado num cenário para alavancar vantagem competitiva.

Nessa ótica, a vantagem competitiva pode ser obtida com o suporte da tecnologia e da informação, no tocante à relação com clientes, fornecedores, produtos e serviços substitutos e mesmo novos competidores.

Porter (1986) defende a idéia de que, a organização está à mercê de ameaças e oportunidades, definindo para esta questão, as cinco forças que afetam a competitividade: novos entrantes no mercado, a pressão de produtos e serviços novos ou substitutos, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e posicionamento de seus competidores. As cinco forças competitivas atuam na empresa, como mostra-se na Figura 8.



**Figura 8 – Forças competitivas**  
Fonte: Laudon e Laudon, (2001, p.38)

Garantir e sustentar a competitividade não é, coisa simples, requer gerenciamento das mudanças que acontecem no mercado (ambiente externo) e adaptação de inovações

tecnológicas e execução de controles operacionais que afetam a produtividade (ambiente interno).

## 2.4 CONTROLES DE GESTÃO OPERACIONAL

Para Gomes e Salas (1997), a respeito do assunto, tem-se verificado que sua contextualização teve avanços significativos a partir da década de 50. Mas seu grande desenvolvimento ocorreu nas décadas seguintes mais precisamente, na década de 70, quando a ele foram incorporados insumos de conceitos das áreas econômica e filosófica, devido à necessidade premente do corpo gestor das organizações se apropriarem de instrumentos que os levassem a uma tomada de decisão, mensuração de resultados e análise como parte integrante dos processos operacionais.

O controle de gestão, segundo Boisvert (1999), visa à eficiência e eficácia da economia, constitui um sistema à parte, com ferramentas seguras e necessárias, que poderá ser de diferentes formas, segundo a concepção que prevalece dentro da empresa.

Conforme Campiglia e Campiglia (1993, p.11), “os controles de gestão devem ser entendidos como o conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um rumo desejado”.

No entanto, é importante que a idéia de controle seja bem entendida. Neste sentido, o entendimento correto do conceito de controle evidencia que para a eliminação de um problema, primeiro deve-se eliminar a causa com ações corretivas que garantam a manutenção do funcionamento da organização.

Gomes e Salas (1997) citam que, um dos grandes problemas encontrados em diversos tipos de organização é relativo ao uso de medidas inadequadas no processo de avaliação de desempenho, quer individual, quer de grupos ou de toda a entidade. Toda medida utilizada pelos gestores deverá contemplar análise de passado, presente e futuro, inclusive de longo prazo, ou seja, todos os índices econômico-financeiros analisados, deverão ser feitos levando em consideração sua origem, seu processamento e seu resultado final, para a continuidade da organização.

A empresa é um sistema contínuo de transformação física de matéria-prima (insumos) em produtos (bens ou serviços) e o não entendimento destes aspectos num sistema de controle implicará em utilização de práticas administrativas erradas ou distorcidas, afetando o resultado desejável.

Uma das dificuldades em se controlar as atividades operacionais da organização é a falta de um modelo que apóie tais circunstâncias, devido à complexidade de cada organização e das particularidades de seus processos produtivos e administrativos. A definição dos objetivos e o conhecimento do processo de transformação e de tomada de decisão tornam-se confusos, pois as decisões não são mais rotineiras e nem mesmo os processos racionais e lógicos.

Todo modelo de gestão deve representar a missão que orienta uma organização, com vistas a dar suporte aos gestores nos processos de planejamento, tomada de decisão e controle. Esta orientação é definida nas suas crenças e valores que nortearão seus negócios, refletindo atributos de seus proprietários e/ou acionistas, aliados à declaração de missão da mesma, determinando o que ela se propõe a fazer, quando, onde, a quem, em função de sua filosofia para representar seus propósitos básicos refletidos nos resultados esperados.

Permeando estes fatores, deve-se considerar a organização em uma perspectiva, que possibilite visualizar e interagir as relações de causa e efeito, o início, o meio e o fim, para nortear a definição de um cenário provável, de longo prazo, ao qual os objetivos institucionais e as devidas estratégias são delineadas.

O controle de gestão torna-se necessário à medida que conseguimos adequar os impactos do meio ambiente à organização, devido aos cenários de incertezas, instabilidades econômicas, concorrência e globalização.

Neste contexto, Gomes e Salas (1997, p.22), “definem controle como uma ferramenta fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem de forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, consentâneos com as necessidades identificadas pelos clientes”.

Cada organização, dependendo de seus gestores, das características organizacionais e do contexto social, poderá utilizar meios de controles diversificados.

Para Gomes e Salas (1997), devido à complexidade das organizações em atender a estes requisitos, o controle assume duas perspectivas: perspectiva limitada e perspectiva ampla.

Na perspectiva limitada, o controle de gestão organizacional assume uma postura quantitativa, centrada no formalismo rígido dos controles, pois baseia-se em aspectos financeiros. E, na perspectiva mais ampla, ele é mais qualitativo, por se basear nos aspectos estratégicos e sociais da organização como um todo. É uma visão holística, que percebe o ser

humano como parte integrante do sistema e que através dele se dará o aperfeiçoamento contínuo.

O controle é formal e burocrático, exercido de acordo com a estrutura organizacional na obtenção de resultados por meio de índices normalmente, gerados pela contabilidade, que funcionam como parâmetros de análise e avaliação na perspectiva limitada.

Já, na perspectiva mais ampla, o controle é baseado em aspectos formais e informais e seus resultados são influenciados pela cultura organizacional, contexto social e comportamento individual, dando mais ênfase à motivação voltada às melhorias contínuas, garantindo a motivação e o aprendizado.

Faz-se necessária à discussão das características dos controles de gestão com o intuito de facilitar o entendimento do papel desempenhado pelos mesmos, considerando o contexto social e o organizacional.

#### **2.4.1 Características dos controles de gestão**

Tachizawa e Rezende (2000) afirmam que, o controle de gestão tem um embasamento de processo sistêmico, em que a compreensão do todo é mais importante do que o mero conhecimento das partes. Os gestores utilizam os controles de gestão para garantir e assegurar os objetivos traçados. Estes controles apresentam-se sob três aspectos:

- a) o caráter estratégico que deve orientar o modelo do sistema de controle;
- b) a importância do contexto humano, organizacional e social em que a organização se insere; e
- c) o próprio sistema de controle como ferramenta principal dentro do processo de controle.

Os controles de gestão sofrem influência do caráter estratégico do modelo de sistema controle, do contexto social e do próprio sistema de controle. Na medida em que um contexto social é menos dinâmico e pouco competitivo, tende-se a uma maior centralização das decisões e utilização de controles financeiros. À medida que o contexto social torna-se mais dinâmico e competitivo, tende à utilização de controles por resultados, orientando para uma maior descentralização.

Para atender estes aspectos os controles de gestão, segundo Beuren (2001), são divididos em: controle estratégico, controle gerencial e operacional.

Os controles estratégicos têm papel de facilitador das adaptações e metas estratégicas da organização ao seu contexto social. Para Gomes e Salas (1997), o controle estratégico

refere-se ao desenho de instrumentos e exercícios de ações que estão orientados à manutenção e à melhoria contínua da posição competitiva da organização.

Os controles gerenciais dizem respeito ao uso eficiente dos recursos alocados e orçados com a realização dos objetivos e metas organizacionais. Os controles operacionais têm o objetivo de assegurar que toda a organização caminha no sentido de alcançar os resultados esperados pela administração.

Para Gomes e Salas (1997), o controle gerencial e o operacional referem-se ao desenho de instrumentos e exercício de ações (formais e não formais, expressas e inconscientes) que estejam direcionadas a influenciar no comportamento das pessoas que fazem parte da organização, para que atuem de acordo com os objetivos da administração.

Estes tipos de controles são mais flexíveis e informais, tendendo a uma descentralização e utilização de sistemas de controle, na medida em que o contexto social se torna mais dinâmico e apto às mudanças.

A partir das políticas e dos mecanismos utilizados pelas organizações, Gomes e Salas (1997) classificam o controle organizacional em: controle familiar, controle burocrático, controle por resultados e controle *ad-hoc*.

a) O controle familiar caracteriza-se como sendo de empresas de pequena dimensão com característica familiar; controle informal; gestão centralizada; controles financeiros sem mecanismos definidos; liderança de gerentes burocráticos; desestímulo à criatividade e inovação; estratégias traçadas pelo líder; e cultura organizacional paternalista.

Este controle ocorre quando a gestão é muito centralizada, limitando-se a controles informais e inflexíveis, com ênfase nas relações pessoais e no desenvolvimento de uma cultura organizacional que estabeleça lealdade e confiança, limitando o estímulo à criatividade e à inovação.

b) Controle burocrático é típico de empresa de grande porte sem visões de competição; organização nacionalista; diretrizes e procedimentos muito rígidos; estrutura organizacional ampla e complexa; pequeno grau de autonomia departamental; controles de gestão estritamente financeiros; criação e manutenção de uma cultura avessa à mudança; gestão centralizada e burocrática; diminuição da motivação e valorização da exploração de sistemas; estratégias de curtíssimo prazo; e cultura organizacional paternalista.

É característico de organizações de grande porte que se fecham ao mercado externo. Ocorre em empresas de elevado grau de centralização e suas políticas e procedimentos

operacionais são altamente formalizados, contendo em sua estrutura organizacional um grande número de cargos de chefias desenvolvendo a fidelidade e a estabilidade, contudo, estas chefias exercem ínfimos poderes de decisão. Seus controles são baseados estritamente em informações contábeis.

Como são situações avessas a mudanças, torna-se difícil a implantação de um sistema integrado de gestão, quer por barreiras culturais ou por medo de perda de emprego, conseqüentemente, as chances de sucesso na implantação destes sistemas integrados são mínimas. Este controle é utilizado em atividades rotineiras que permitem elevada formalização e naquelas que prevalece a especificação dos procedimentos a realizar.

c) O Controle por resultados normalmente ocorre em empresas de grande porte com poder de penetração e competição; controles de gestão feitos por sistemas de controles sofisticados; gestão descentralizada; avaliação de resultados; alto grau de autonomia, responsabilidade e discricionariedade dos departamentos; cultura organizacional voltada à redução de custos e diferenciação; ênfase no curto prazo e no mercado; planos de incentivos por resultados performados; organização dividida em centros de responsabilidade; e coordenação através de preços de transferência e orçamento.

Estes controles existem em contextos sociais de grande competição, onde é promovida a descentralização por meio de centros de responsabilidade, aumentando o grau de poder de tomada de decisão, ou mesmo descentralizando-as.

Utiliza em larga escala o controle financeiro integrado a critérios de gestão estratégica, diretrizes e políticas empresariais, metas e planos, criando processos que comprometam o indivíduo desde o planejamento da empresa. Este controle deve ser utilizado quando existe a delegação de uma série de funções, descentraliza-se uma parte importante das decisões, especifica-se uma série de objetivos e padrões relativos ao resultado e avalia-se o comportamento de um responsável em função do resultado obtido.

d) Controle ad-hoc ocorre em empresa de dimensão regular; promove o autocontrole em ambientes dinâmicos e de muita complexidade; empresas voltadas para o conhecimento intelectual; estruturas descentralizadas e empreendedoras; altamente inovadoras, com elevado grau de profissionalização; e cultura baseada no individualismo.

Também se desenvolvem em contextos sociais bastante descentralizados, limitando a utilização de controles financeiros. Esta limitação se dá por serem empresas sem rotinas de atividades preestabelecidas em planos, surgindo, então, situações não previstas ou não

programadas, dificultando assim, o controle. São empresas estritamente individualizadas. Este controle deve ser utilizado quando se torna difícil a formalização de tarefas, como prever, medir e avaliar o resultado da atuação.

As características do controle organizacional são influenciadas pelo contexto social (mercado, clientes, fornecedores, concorrentes) e pelo grau de descentralização da empresa.

As características apresentadas de cada tipo de controle, têm por finalidade facilitar o entendimento do desempenho dos sistemas de controles.

O conhecimento dos diversos tipos de controles e suas influências no ambiente interno e externo às organizações, permite auxiliar a execução e operacionalização de sistemas de controles. Ajuda também a organização a alcançar os resultados planejados, avaliando continuamente, através de indicadores, o aperfeiçoamento da posição de competitividade e desenvolvimento organizacional.

#### **2.4.2 Indicadores de controles de gestão**

Todo controle requer uma avaliação, a partir do qual possa ser feito um diagnóstico da organização, ou seja, deve-se levar em consideração que qualquer processo de avaliação focaliza o processo com determinadas prioridades, para evitar que ele seja um indutor de práticas indesejáveis. Utiliza-se os indicadores para medir o desempenho dos setores, processos e atividades, com a finalidade de melhoria contínua

Segundo Tachizawa e Rezende (2000, p.162), “o desempenho de uma organização pode ser melhorado tendo em vista os resultados alcançados; e/ou a qualidade dos insumos (infra-estrutura); e/ou os processos”.

Neste contexto, os indicadores da organização deverão ser comparados com indicadores de outras organizações, do mesmo setor, no tocante ao desempenho da mesma e verificação do que poderá ser modificado ou adaptado no processo. Para isso, deverão ser definidos alguns indicadores (numéricos ou não) de gestão do processo, que contemplem a relação entre o produto e ou serviço gerados pelo processo e o agregado de insumos aplicados no mesmo.

A mensuração de indicadores de gestão precisa estar em consonância com a estratégia da organização, abrangendo seus principais processos e resultados, para que a análise mostre a realidade da organização. A análise necessitará de informações para a melhoria do desempenho, oriundas do relacionamento com clientes, com fornecedores, com o mercado, com a concorrência, o desempenho do produto e os aspectos de custo.



Kelvin (1891) afirma que a premissa básica verificada é de que aquilo que não pode ser medido não pode ser avaliado e, conseqüentemente, não há como decidir sobre ações a tomar.

A análise deverá ser feita mediante a coleta de informações seguras que apóiem a avaliação e a tomada de decisão nos diversos níveis da organização, para o alinhamento de todas as atividades operacionais com as metas estipuladas pela mesma.

Segundo Tachizawa e Rezende (2000), os indicadores de gestão levam em consideração os níveis de abrangência: indicadores de negócio, indicadores de desempenho global, indicadores de qualidade (ou de resultados) e indicadores de produtividade (ou de desempenho).

Os Indicadores de negócio destinam-se a avaliar a organização no nível de prestação de serviços ou produtos aos seus clientes, considerando as estratégias adotadas pela organização, principalmente, em seu processo de relacionamento com o meio ambiente externo.

Os indicadores de desempenho global destinam-se a avaliar a organização num sentido mais amplo, como um todo, ou podem também fazer a avaliação dos clientes institucionais.

Os indicadores de qualidade (ou de resultados) destinam-se a avaliar a qualidade de cada processo ou atividade dentro da organização, ou seja, são indicadores numéricos que medem a qualidade, custos e entrega de serviços ou produtos, tendo em vista a satisfação dos clientes. Como são indicadores numéricos, que medem a eficácia, os gestores deverão tomar algumas precauções quanto a possíveis desvios que influenciaram os resultados, tais como facilidade de uso do produto, confiabilidade no produto.

Os indicadores de produtividade (ou de desempenho) significam os índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado indicador de qualidade. Os indicadores de produtividade estão relacionados com as causas dos processos. Portanto, são passíveis de reajuste ou manutenção, para garantir os resultados dos indicadores de qualidade. O indicador de produtividade de um processo atual pode ser um indicador de qualidade de um processo anterior.

Portanto, os indicadores de produtividade medem a eficiência do processo, refletindo a utilização mais acertada da relação produtos (serviços) e insumos, pois a dimensão da produtividade inclui quantidade, índice e cumprimento de prazos. Os indicadores de produtividade ou de desempenho são essenciais para o processo decisório, porque apóiam as decisões com dados e informações quantitativas e qualitativas.

Através de indicadores de gestão, pode-se medir e avaliar os controles operacionais.

### 2.4.3 Controles operacionais

Campiglia e Campiglia (1993) informam que, definir e planejar forma o binômio indispensável e precedente a qualquer atitude ou ação administrativa, considerando os meios disponíveis para os objetivos colimados. Neste sentido, o presente item procura sintetizar esses meios essenciais que os controles operacionais exercem na empresa afim de viabilizar a determinação de desvios em face de padrões estabelecidos, transmitindo-os aos gestores, para que promovam as correções necessárias.

Na sequência, são abordados os controles operacionais de estoque, mão-de-obra, financeiro e de resultados. Optou-se em descrever estes controles por serem os que estão contemplados em todo tipo de empresa, consistindo desta forma em controles universais.

#### 2.4.3.1 Controle de estoque

Os estoques representam um investimento relevante para as empresas e exercem efeitos sobre outras funções da administração. São investimentos no sentido que exigem o comprometimento de recursos que a empresa poderia aplicar em outras alternativas rentáveis.

Para Gitman (1997), os estoques, ou bens em mãos, são ativos circulantes necessários que possibilitem o funcionamento dos processos operacionais com um mínimo de distúrbio possível. São representados por matérias-primas, componentes, insumos, produtos em processo e produtos acabados, que se constituem em bens destinados à produção e à venda. Os estoques são os ativos circulantes de menor liquidez num aspecto contábil.

Diferentes áreas organizacionais da empresa estão vinculadas à gestão e controle de estoques. Isto evidencia que é necessário que a empresa desenvolva uma política de administração de estoques, bem definida e clara, para atender a áreas como:

- a) Vendas - grandes estoques são necessários para atender à demanda de mercado com eficácia;
- b) Compras - grandes volumes transacionados minimizam os custos por unidade e as despesas agregadas; e
- c) Finanças - estoques reduzidos minimizam as saídas do fluxo de caixa e reduzem os custos de armazenagem, obsolescência e risco.

Segundo Welsch (1996, p.228), “as políticas de estoque devem estar voltadas a planejar o nível ótimo dos investimentos em estoques; e controlar e manter os níveis de estoques a níveis desejados”.

Um fato que deve ser considerado é que o controle de estoques deve suavizar as discrepâncias ou diferenças entre os volumes de vendas e de compras. Pois, níveis elevados de estoques geram investimento financeiro, risco, custo de armazenagem e estocagem. Por outro lado, o diminuto nível de estoque pode não atender à demanda de um mercado em tempo hábil e, conseqüentemente, perder vendas.

Para Horngren (2000); Campiglia e Campiglia (1993), o principal objetivo do planejamento e controle de estoques é descobrir e manter o nível ótimo de investimentos em estoque. O controle de estoque busca o equilíbrio entre os aspectos operacionais e financeiros. Isto também pode significar a constante solução de conflitos de interesses entre a área financeira e as demais áreas envolvidas no processo. As organizações devem controlar os estoques com as políticas de:

- a) determinação de padrões de estoques com faixas limitantes ou com giros máximos e mínimos; e
- b) aplicação de técnicas e práticas administrativas que garantam as conformidades com os padrões escolhidos.

Com o propósito de garantir o atendimento aos clientes e manutenção de seu negócio, as empresas adquirem, normalmente, quantidades maiores de produtos do que realmente necessitam aumentando, assim, seu custo de investimento, custo de armazenagem, etc.

Os principais custos que interessam e devem ser levados em conta no controle de estoques, de acordo com Horngren, Foster e Datar (2000) são os custos dos pedidos (ou de reposição); os custos de posse; e os custos totais.

Custos de pedidos são os custos fixos administrativos associados ao processo de aquisição de produtos, como: preparo dos pedidos de compra; recebimento do pedido de compra; processamento de todos os documentos relacionados no processo; custos de aquisição ou de transporte de pedidos freqüentes; e custos extras que não se incluem no processo operacional.

Custos de posse (ou de reposição ou de manter estoques) são os custos necessários para manter certo nível de produtos por um período, como: taxa de retorno desejada sobre o investimento; risco de obsolescência; custos de espaços de armazenagem; impostos sobre a propriedade ou sobre o imóvel; e seguros.

Custos totais compreendem a soma dos custos de pedidos com os custos de reposição. Na gestão de planejamento e controle de estoques, o gestor deverá conhecer a sistemática de determinação dos custos associados ao estoque e como os níveis de custo repercutem nas funções administrativas da empresa.

A manutenção de estoques implica em assumir custos e riscos que, geralmente, são proporcionais ao volume e ao valor dos produtos estocados. Braga (1989) menciona que, estes custos e riscos são: custo de capital; custo das instalações; custos dos serviços; e riscos de armazenagem.

Os pontos cruciais no controle de estoque, na tentativa de redução de custos, são o cálculo do tamanho ótimo de um pedido normal de compra de produto, o tempo de reposição e a classificação dos produtos.

Neste contexto, a gestão do controle de estoque utiliza três técnicas de controle: o lote econômico de compra; o ponto de pedido e o sistema de curva ABC.

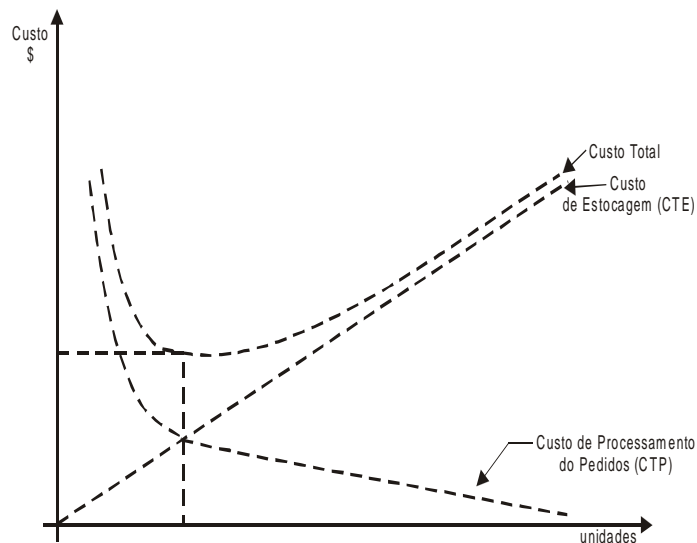
#### a) Lote Econômico de Compra

Gonçalves e Schwember (1979, p.87) “consideram o tamanho ótimo de um pedido normal de compra de produto como o lote econômico de compra – LEC”. É o tamanho do lote que minimizará os custos totais dos produtos em questão.

O LEC é um indicativo do valor de reposição, sendo considerado uma faixa econômica, dentro da qual os custos totais serão minimizados, procurando estabelecer a quantidade ótima de compra.

Segundo Campiglia e Campiglia (1993), cada operação de compra tem seu custo administrativo integrado ao processo de aquisição de um lote econômico.

Os custos totais dos estoques, conforme Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2002), são decompostos em: custos de comprar (custo de processamento de pedidos) e custos de manter (custo de estocagem). Estes custos atuam de forma inversamente proporcional, quando se faz um grande pedido, a empresa reduz o custo de pedido, mas aumenta o custo de estocagem; quando os pedidos são menores, aumenta-se o custo do pedido e diminui o custo de estocagem, como evidenciado na Figura 9.



**Figura 9 – Determinação do lote econômico de compra**

Fonte: Braga (1989, p.109).

O custo de estocagem é diretamente proporcional à quantidade e ao valor dos itens estocados. Por outro lado, o custo de processamento de pedidos é inversamente proporcional às quantidades compradas. O lote econômico determina a quantidade ideal de compra em que o custo total seja mínimo, considerando o ponto de equilíbrio entre o custo do pedido e o custo de estocagem.

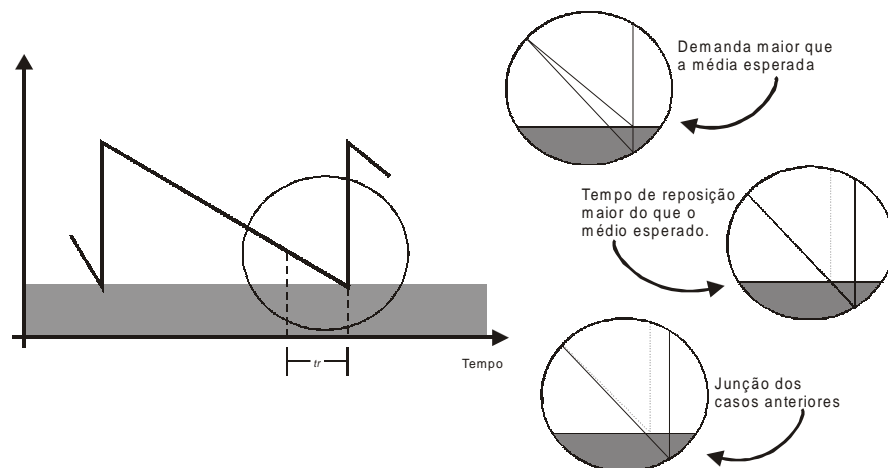
#### b) Ponto de Pedido

Para Braga (1989), a compra de produtos deverá acontecer quando as quantidades estocadas atingirem níveis suficientes apenas para cobrir os estoques de segurança e os consumos previstos para períodos correspondentes aos prazos de entrega dos fornecedores.

O tempo de reposição é o tempo decorrido entre o momento em que se faz o pedido e a sua efetiva entrega. Gonçalves e Schwember (1979) ressaltam que, acontecem situações nas quais a demanda fluirá a uma taxa maior que a média esperada e, neste caso, se não houver um estoque adicional dimensionado para suporta-la, invariavelmente ocorrerá falta de estoque.

A empresa ficará sem estoque quando ocorrerem aumentos repentinos de consumo, atrasos nos processamentos dos pedidos ou atrasos nos prazos de entrega. Nesses casos, a empresa deverá disponibilizar um estoque adicional ou regulador, que atenda esta necessidade, chamado de estoque de segurança.

Os estoques de segurança são projetados para absorver as variações na demanda durante o tempo de ressuprimento, ou variações no próprio tempo de ressuprimento, dado que é apenas durante este período que os estoques podem acabar e causar problemas ao fluxo produtivo. Na realidade os estoques de segurança agem como amortecedores para os erros associados ao *leadtime* (tempo de espera) interno e externo dos itens de produto. A Figura 10 apresenta os fatores que evidenciam a necessidade de um estoque de segurança.



**Figura 10 – Estoque de segurança**

Fonte: Gonçalves e Schwember (1979, p.55).

A Figura 10 apresenta os fatores que evidenciam a necessidade de um estoque adicional, como segurança às exigências da demanda que poderá ocorrer a uma taxa bem superior à média esperada, e relacionado diretamente ao tempo de reposição de estoque, que poderá ser maior do que o médio esperado.

Notadamente, os produtos estocados representam valor monetário, sendo assim, é indispensável à administração assegurar a boa guarda e a conservação dos mesmos, evitando desperdícios, como deterioração, validade de prazos de vencimentos. Esta preocupação não deverá ser centrada apenas na guarda e conservação para garantir a qualidade física dos produtos, deverá também se preocupar com a disposição física dos produtos na armazenagem, com a identificação perfeita de cada produto e com a racionalização dos espaços de armazenagem.

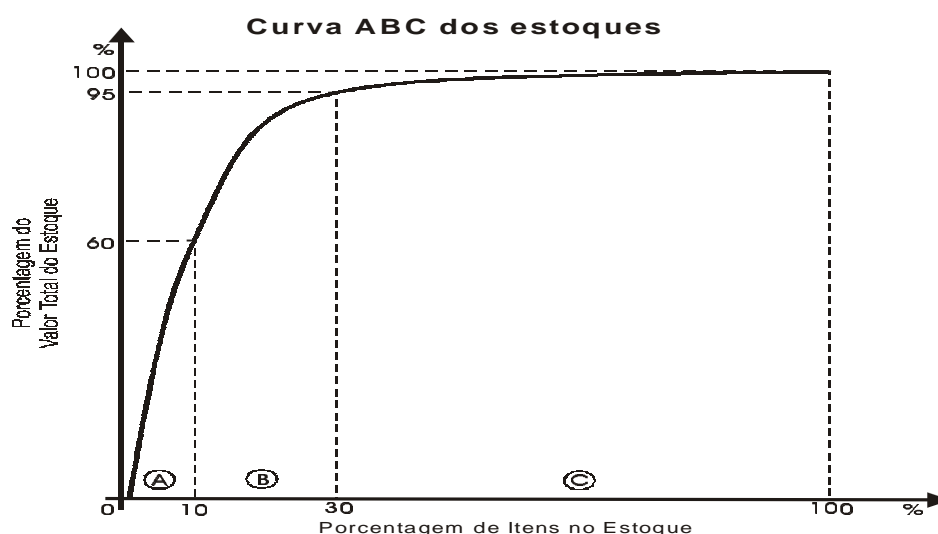
### c) Sistema da Curva ABC

Assaf Netto e Silva (1997, p.188) afirmam que, “o controle pelo sistema da curva ABC é uma metodologia que segrega os estoques por sua importância e permite que a administração da empresa dê mais atenção aos itens mais representativos”.

Explicam que os estoques das empresas são constituídos por uma gama muito grande de itens, cada qual representando um tipo de produto específico. Estes produtos têm comportamentos diferentes na análise da relação custo/receita/volume. Neste sentido podem ser classificados nas seguintes categorias:

- a) Categoria A – pequeno número de itens responsável por alta participação no valor total do estoque e do faturamento;
- b) Categoria B – são os itens situados entre as categorias A e C, ou seja, tem uma participação menor na receita do que os produtos A; e
- c) Categoria C – grande número de itens com reduzida expressão no valor total do estoque e do faturamento.

Portanto, os produtos em estoque podem ser classificados em três categorias, por ordem decrescente de importância quanto aos investimentos feitos, sendo que cada empresa estabelece esta relação de investimentos e quantidades para a separação das categorias de produtos. Pode-se representar estas três categorias graficamente, de acordo com o apresentado na Figura 11, a seguir.



**Figura 11 – Curva ABC dos estoques**

Fonte: Braga (1989, p105).

Apesar de existirem várias regras de separação dos produtos, Braga (1989) sugere que os produtos da categoria A devem representar os primeiros 10% do tamanho do estoque, 70% da receita e 60% dos investimentos; os produtos da categoria B devem representar 20% do tamanho do estoque, 20% da receita e 35% dos investimentos; e os produtos da categoria C devem representar os outros 70% do tamanho do estoque, 10% da receita e 5% dos investimentos.

Observa-se que é rentável concentrar maior esforço de administração num pequeno número de itens, dedicando um menor controle à maior quantidade de produtos que representam baixo valor de consumo.

Segundo Welsch (1996), independentemente da abordagem usada para estabelecer padrões de controles de estoque, é essencial: estabelecer políticas de estoques bem definidas; manter estas políticas atualizadas; atribuir o planejamento e o controle de estoques a indivíduos específicos; desenvolver procedimentos e diretrizes para registrar o movimento dos estoques; e criar um sistema de comunicação e informação para administração e controle do estoque.

A necessidade de controle de estoque também é ressaltada por Ching (2001), pois os estoques exercem influência na rentabilidade da empresa e o conseqüente aumento da rotatividade do estoque libera ativo e economiza o custo de manutenção do inventário.

Como a gestão do estoque não opera isoladamente, pois forma parte do sistema empresa, deve-se considerar que seu gerenciamento necessite de trabalho humano com especialização requerida para sua execução.

#### 2.4.3.2 - Controle da mão-de-obra

A mão-de-obra é o empregado nas empresas sob o enfoque financeiro, significa um custo, ou seja, representa todos os gastos relacionados aos indivíduos empregados na empresa.

Pode-se empregar o termo mão-de-obra de acordo com a sua relação com o produto, tratando-o como um custo direto ou indireto. Os custos diretos compreendem os gastos envolvidos diretamente no processo produtivo e os custos indiretos compreendem os outros custos não envolvidos diretamente no processo produtivo.

O controle de custos da mão-de-obra segundo Welsch (1996, p.286), envolve funções importantes e complexas, tais como, “necessidade de recursos humanos; recrutamento; treinamento; avaliação e especificação de tarefas; avaliação de desempenho; negociações com entidades; e administração salarial”.



O controle da MOD na empresa, de acordo com Campiglia e Campiglia (1993), implica em um orçamento de mão-de-obra para o controle de seus gastos, pelas razões principais de fornecer: dados de planejamento para a quantidade necessária de MOD; o número de empregados necessários para a continuidade dos processos; o custo unitário de cada produto; as necessidades de fluxo de caixa; e um controle sustentável das atividades da empresa.

Para Taylor (1966) a mão-de-obra deve ser objeto de diferentes observações para diferentes finalidades: a medida de tempo; o estudo de tempos e movimentos; o controle de custos; a preparação da folha de pagamento; a administração do pessoal; as relações de mão-de-obra com os problemas de engenharia, do planejamento e do controle produtivo; e as relações humanas, a psicotécnica, a segurança e a higiene do trabalho.

Segundo Welsch (1996), o planejamento cuidadoso das exigências de MOD pode trazer benefícios à empresa de várias maneiras:

- a) a função de administração de pessoal poderá ser executada de maneira mais eficaz;
- b) a função administração financeira poderá ser planejada e executada de maneira mais eficaz;
- c) o custo unitário de produto poderá ser recalculado para auxiliar o processo de tomadas de decisões; e
- d) o controle da própria MOD será também mais eficaz quando executado por uma supervisão competente.

O planejamento e controle dos custos da mão-de-obra resultaram grandes benefícios para todos os envolvidos no processo produtivo, a curto e a longo prazos, pois, é através do controle da mão-de-obra que a empresa garantirá o seu funcionamento e a realização dos objetivos organizacionais

#### 2.4.3.3 Controle do disponível

As disponibilidades correspondem ao dinheiro mantido em caixa, os saldos bancários de livre movimentação e as aplicações financeiras de liquidação imediata. Sob o ponto de vista financeiro, a gestão do fluxo de dinheiro dentro da empresa é importante, pois delimita os investimentos e aloca recursos para outras atividades empresariais.

Segundo Assaf Netto e Silva (1997), a gestão do disponível tem por objetivo determinar o nível adequado de investimentos no disponível, levando-se em consideração o nível de risco e a rentabilidade. Conforme Braga (1989), se as disponibilidades forem

mantidas em nível muito baixo, haverá o comprometimento da capacidade de solvência da empresa, por outro lado, o excesso de disponibilidades prejudica a rentabilidade.

É de suma importância para a empresa saber antecipadamente qual será o montante de recursos que sobrarão ou faltará no cumprimento de seus compromissos. Para Assaf Neto e Silva (1997), os motivos para se manter disponibilidades em caixa são:

a) atender aos pagamentos programados para o curso normal de suas atividades, ou seja, a empresa necessita de recursos em caixa para honrar seus compromissos. (motivo transação);

b) formar uma reserva de segurança para enfrentar eventos imprevistos, ou seja, a empresa necessita de recursos em caixa para cobrir pagamentos futuros e de risco.(motivo precaução); e

c) aproveitar oportunidades lucrativas na compra de bens, aplicações financeiras, etc., ou seja, a empresa necessita de recursos em caixa para perspectivas de oportunidades futuras de negócios.(motivo especulação).

Investimentos em caixa representam perda de rentabilidades, por isso o gestor deve exercer controle sobre estes fluxos, sem aumentar o risco. O controle destes fluxos se dará pela preparação do orçamento das disponibilidades, envolvendo a projeção de entradas e saídas do caixa e das necessidades de financiamento, além do controle de recursos financeiros.

Welsch (1996, p.451) aduz que “dois aspectos devem ser observados na elaboração de um orçamento de disponibilidades, a defasagem entre as transações e os fluxos de caixa a eles relacionados, pelas necessidades e excessos de fundos”.

O gestor deverá administrar os fundos de caixa buscando a eficácia empresarial, controlando através de políticas internas e atividades de crédito e cobrança, pagamentos e recebimentos, definindo assim o exato momento de ocorrência de entradas e saídas de caixa.

Os elementos de uma política de crédito, numa empresa, devem nortear: o padrão de crédito estabelecido; o prazo de recuperação; o desconto concedido; e a cobrança formalizada.

Uma política de crédito, de acordo com Assaf Netto e Silva (1997, p.98), “fixa parâmetros da empresa em termos de vendas a prazo, no tocante a: investimentos de capital; investimentos em estoque; despesas com cobrança; e despesas com valores duvidosos”.

O sucesso de uma elaboração de planejamento e controle do disponível está pautado no equilíbrio entre os fundos disponíveis e as atividades que os exigem, permeando assim a elaboração de um orçamento de disponibilidades de forma realista.

O orçamento das disponibilidades é uma projeção de saldos de disponibilidades por período de longo prazo, que no regime de caixa deve compreender as ocorrências das entradas (receitas projetadas) e das saídas (despesas projetadas) de um determinado período.

A relação entre as entradas e as saídas de caixa permitirá ao gestor conhecer a saúde financeira da empresa. Também, auxiliará na tomada de decisões relacionadas a financiamentos que cobrirão o déficit projetado, ou para alocação de recursos em caso de excedentes.

Welsch (1996) afirma que as principais finalidades do orçamento de disponibilidades são: indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas; indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades; indicar a necessidade de empréstimos para investimentos temporários; permitir a coordenação dos recursos financeiros; estabelecer bases sólidas para a política de crédito; e estabelecer bases sólidas para o controle financeiro da empresa.

O desenvolvimento do orçamento das disponibilidades requer conhecimento das atividades essenciais, inerentes à empresa, e devem envolver as projeções das entradas, saídas, necessidades de financiamento e controle dos recursos financeiros, considerando os motivos de transação, de precaução e de especulação.

Um sistema eficaz de controle de caixa ou de disponibilidades capta possíveis divergências do orçamento de caixa e agiliza uma tomada de decisão que minimize o efeito potencial proveniente destas divergências com vistas aos resultados operacionais.

#### 2.4.3.4 Controle de Resultados

Welsch (1996, p.21) afirma que “o controle de resultados é um enfoque sistemático e formal à execução das atividades de planejamento, direção e controle da empresa”.

O controle de resultados deve ser encarado como uma forma de administrar a empresa. O planejamento e controle de resultados inter-relacionam todos os aspectos organizacionais e operacionais, no conceito de empresa vista como um sistema e conseqüentemente, um sistema aberto por meio de um sistema de informações integrando, interagindo, harmonizando e sincronizando as várias funções e sub-funções do sistema empresarial.

O controle de resultados tenderá a ser mais eficaz à medida que recebe informações claras e precisas que dão suporte à tomada de decisões e avaliação de desempenho. Neste sentido, o sistema contábil é a maior fonte de dados históricos em que apóia o controle de

resultados. Os dados históricos são importantes para a elaboração de um planejamento e controle de resultados.

Desta forma, o planejamento, o controle de resultados e o sistema contábil devem estar harmonizados entre si, para que impactos financeiros acontecidos sejam entendidos e solucionados pelas ferramentas contábeis. Em outras palavras, o planejamento, o controle de resultados e o sistema contábil devem ser adaptados às características da empresa e à estrutura organizacional.

Segundo Welsch (1996), o planejamento e o controle de resultados possuem uma relação especial com o sistema contábil, no sentido de:

- a) a contabilidade fornecer os dados históricos quantitativos para análise e avaliação; e
- b) o plano de resultados ser estruturado no formato contábil.

O planejamento e o controle de resultados só se justificam se contribuírem favoravelmente ao processo de gestão operacional, ou seja, deverão produzir benefícios direcionados à execução das tarefas e das responsabilidades de administrar.

No sentido de maximizar a eficácia administrativa e operacional, as empresas devem desagregar subunidades organizacionais, atribuindo a elas autoridade e responsabilidade, criando assim centros de responsabilidades. Welsch (1996), menciona que é através destes centros de responsabilidades que os planos são executados, os objetivos são atingidos e o controle é obtido.

A desagregação da empresa em subunidades autônomas e responsáveis tende a fortalecer a organização como um todo e motiva as pessoas a atingirem os resultados esperados pela prática formal e informal das atividades e processos operacionais.

Desta forma, a função básica de um controle de resultados é garantir que os objetivos traçados se realizem no processo de decisão-ação-informação-controle. O sucesso do controle de resultados se dá: pelo conhecimento dos resultados esperados; pelas possibilidades de influenciar os resultados desejados; e pela capacidade de mensurar os resultados controláveis.

O controle de resultados exige medidas de desempenho e ações corretivas para assegurar o atingimento dos objetivos.

O controle de resultados também deve ser exercido antes do momento da ação, isto significa exercer controle prévio.

Um programa de planejamento e controle de resultados, de acordo com Welsch (1996), permite exercer o controle através de comparação do desempenho real em oposição aos planos e objetivos pré-estabelecidos e a preparação de resumos analíticos, chamados de relatórios de desempenho.

Os relatórios de desempenho aferem uma comparação de valores reais ao planejamento ou aos padrões, destacando os desvios ou variações e os itens de comportamento anormal.

Os fundamentos básicos do planejamento e controle de resultados, que representam orientações, atividades e abordagens administrativas, de acordo com Welsch (1996), são: envolvimento administrativo; adaptação organizacional; contabilidade por áreas de responsabilidade; orientação para objetivos; comunicação integral; expectativas realistas; oportunidade; aplicação flexível; *empowerment*; e acompanhamento.

O controle de resultados é um importante enfoque utilizado para facilitar a execução eficaz do processo de administração, a tomada de decisão, a aplicação de certos procedimentos e a motivação dos indivíduos no sentido da busca das finalidades estabelecidas.

Para uma compreensão apropriada do controle de resultados, é necessário reconhecer que ele se aproxima do conceito de empresa como sistema, pois integra todos os aspectos funcionais e operacionais de uma organização, justificando-se apenas na medida em que facilita o desempenho do processo de administração.

Portanto, a concepção de controle de resultados envolve a integração de diversas abordagens administrativas, tais como previsão de vendas, orçamento de capital, análise de fluxo de caixa, orçamentos, custo-padrão, planejamento estratégico, controle de estoque, controle da mão-de-obra, etc. Neste sentido, é importante para a uma empresa que se tenha um alinhamento desses controles de gestão.

Um sistema de controles de gestão deve adaptar-se às características da organização. Ele necessita estar perfeitamente relacionado com o processo produtivo, contribuindo para facilitar a atuação dos gestores e conseqüentemente a tomada de decisão.

Em especial, os controles de gestão devem facilitar a obtenção de informações para formular e avaliar a estratégia adotada pela empresa e interligar esses aspectos a necessidade de se dispor de um elevado nível de excelência operacional combinada com a eficácia qualitativa das decisões de longo prazo. Os controles de gestão normalmente nos primeiros anos de vida de uma empresa, ocorrem numa ótica limitada, atribuindo maior atenção ao controle de execução ou controle de operação.

Com o passar dos tempos, quando a empresa caminha para a maturidade, os controles passam a ser observados com uma ótica mais ampla, caracterizando um auto-controle ou controle por resultados, adotando mecanismos de controle mais flexíveis que facilitem o alcance de resultados satisfatórios e consentâneos com o contexto organizacional e o social.

### **3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO**

O presente capítulo faz a descrição e a análise dos dados levantados na empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda. O foco da análise está consubstanciado na revisão bibliográfica e na pesquisa empírica, com vistas ao atendimento dos objetivos estabelecidos no trabalho

Inicialmente é apresentada a empresa em estudo, focando o histórico do empresário Miltonzalém Ribeiro da Silva, sócio-proprietário, o histórico da empresa, suas aquisições, empresas componentes do grupo e mercado de atuação. Apresentados os dados históricos da empresa, faz-se à descrição da sua estrutura organizacional. Além disso, evidencia-se o processo de gestão operacional, a partir dos dados coletados através de entrevistas não-estruturadas com os gerentes de cada área de atuação ou sub-unidade organizacional.

Em seguida, descreve-se o entendimento dos processos operacionais organizacionais de cada área funcional. Adicionalmente, mostra-se o funcionamento do seu sistema de informações que alimenta esses processos operacionais.

Ao final do capítulo, procede-se à apresentação dos controles gerados pelo atual sistema de informações e pelo sistema em implantação, mediante as informações apresentadas por cada subunidade, com o intuito de propor um conjunto de controles que darão suporte ao processo decisório da empresa.

#### **3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

Em 1976, Miltonzalém Ribeiro da Silva começou suas atividades com a aquisição de uma empresa de distribuição de alimentos, na cidade de Colatina, Espírito Santo.

Por ocasião de uma enchente, mudou a localização do estabelecimento, inaugurando, em 1983, o primeiro supermercado varejista de seu grupo, localizado em São Silvano, um bairro de Colatina, onde posteriormente comprou e edificou uma área de 2.000m<sup>2</sup>.

Em 1986, o empresário adquiriu a Vidraçaria Colatinense Ltda, na cidade de Colatina, Espírito Santo. Conseguiu impulsionar o seu negócio de forma bastante crescente, com conseqüente capitalização da empresa, permitindo novos investimentos. Com a evolução de seus negócios, deparou-se com o problema da falta de espaço físico, pois, com a grande movimentação de produtos e expansão da empresa, o espaço começou a ficar pequeno.

Dessa necessidade, surge a oportunidade de adquirir uma área de terra, no bairro Córrego D'ouro, em Colatina, onde viria a construir um Centro de Distribuição (CD), com

2.500 m<sup>2</sup>, que atendesse ao problema de espaços físicos. Continuando a jornada de investimentos em ativos, após alguns anos adquiriu um supermercado, um dos maiores da cidade na rede varejista.

Em 1993, adquiriu uma distribuidora de medicamentos, a Distribuidora Lunar Ltda, localizada em Vitória, no Espírito Santo. Nesse mesmo ano iniciou uma nova atividade, uma empresa de encartelados, em Colatina, Espírito Santo, que se chamava Multitreko, que, no mesmo ano, incorporou uma outra empresa do mesmo ramo em São Paulo, passando a se chamar Multiuso, tendo, a partir de então, sua sede definitiva em São Paulo.

Em 1996, inaugurou em Mantenópolis e Pancas, cidades do interior do Estado, dois supermercados varejistas. Transformou o Supermercado Dalla, que havia adquirido em 1993, em Supermercado Ribeiro. Também licenciou-o na IGA – *Independent Grocers Alliance* (Aliança de Varejos Independentes), transferindo seu endereço para um outro ponto da cidade, um antigo cinema. Nesse mesmo ano, o empresário, aproveitando uma oportunidade de negócio, arrendou no município de Linhares, Espírito Santo, uma empresa do ramo de agropecuária, na extração e engarrafamento de água mineral, com a razão social Linhágua Ltda.

Com a expansão de seus negócios e o aumento de mix de produtos e clientes, em 1997 adquiriu um outro imóvel, um terreno de 105.000m<sup>2</sup>, onde edificou 5.500m<sup>2</sup>, com um estacionamento de 20.000m<sup>2</sup>, localizado no bairro São Marcos, em Colatina, para a instalação de um novo CD (Centro de Distribuição).

O CD é uma construção em estruturas metálicas totalmente fechadas e com operação automatizada, com 120 metros de comprimento, 31,25 metros de largura e 23,85 metros de altura (equivalente a um prédio de oito andares). Possui capacidade para 12.100 pallets (bases de madeira de 1,00 x 1,20m) onde são sobrepostas as caixas de papelão com os produtos, armazenados sob condições ideais de umidade e temperatura. A construção do CD permitiu à empresa contar com importante economia e redução de tempo nas operações de armazenagem e expedição para todo o país, fator indispensável no ganho de mercado e permanência do negócio. Adicionalmente, a automatização do CD também possibilita a expedição dentro do sistema *FIFO - First In, First Out* (primeiro que entra é o primeiro que sai), permitindo uma melhor integridade dos produtos até o consumidor final.

As mercadorias estocadas no CD do Córrego D'ouro foram transferidas para o novo CD; o antigo CD ficou sendo utilizado como espaço de empacotamento de produtos dos gêneros alimentícios, de marca própria, para atender aos seus varejos. Os produtos armazenados no CD novo são itens dos departamentos mercearia, bazar e têxtil.

Ainda no ano de 1997, adquiriu também uma loja de varejo do Estoque Supermercado Ltda, em Vitória, Espírito Santo. Acreditando no potencial do setor varejista, mas especificamente na capital, no ano de 1998 surge a oportunidade de aquisição de uma rede de 4 lojas, no mesmo mercado, na capital, essa rede compreende os Supermercados Faé Ltda. Neste momento, a rede de supermercados varejistas do grupo somava 8 lojas no Estado.

Em 1999, como decisão estratégica, o Grupo vendeu sua rede de lojas composta pelos 08 supermercados a um novo grupo formado da fusão do Praia Supermercados Ltda com Supermercados Coutinho Ltda, em Vitória, Espírito Santo.

Com a venda da rede de lojas do varejo, o espaço físico do CD antigo ficou obsoleto. Então, a solução de ocupação desses espaços foi a abertura de distribuição de produtos do departamento de perecíveis e resfriados, necessitando implementação de câmaras frias que acondicionassem, de maneira adequada, esse tipo de produto.

Em 2000, foi criada uma nova empresa, com razão social Movelog Logística Ltda, também situada em Vitória, Espírito Santo, com o objetivo de atender a pequenos pontos de vendas isolados ou pequenos varejistas, como quiosques, padarias, farmácias, motéis, hotéis, etc.

Neste mesmo ano, mais precisamente em janeiro de 2000, o grupo adquiriu uma empresa do ramo de informática em Colatina, que se dedicava à comercialização de *hardware*, periféricos, insumos e assistência técnica. Com o novo gestor, o foco da empresa foi modificado, terceirizando a assistência técnica e incrementando a parte de provedor de *internet*. Hoje, a EDI Informática é uma empresa que atende o mercado de internautas, com velocidades compatíveis de seus *links* e serviço totalmente digitalizado.

A partir de 2000, a empresa, por políticas empresariais e estratégias de negócios, começou a expandir suas áreas geográficas de distribuição, necessitando, assim, de espaços físicos estratégicos próximos a essas áreas, criando, então, os CDA's (Centros de Distribuição Avançados). Esses CDA's funcionam com a política de *cross-docking* (cruzamento de docas), ou seja, as mercadorias chegam a esses pontos por caminhões de grande porte e são transferidas para outros carros de porte menor para a efetiva entrega. Os CDA's estão situados nos estados da Bahia, do Rio de Janeiro e de São Paulo, num total de 5 CDA's.

No estado da Bahia, o grupo tem 2 CDA's, um na cidade de Itabuna e outro na cidade de Feira de Santana. No estado do Rio de Janeiro, o grupo tem 2 CDA's, um na cidade de Campos de Goytacazes e outro na Pavuna. No estado de São Paulo, o grupo tem 1 CDA, na cidade de Taubaté.



No início de 2002, o grupo construiu mais 1.000 m<sup>2</sup> anexo ao CD novo, para a instalação de um sistema de armazenamento e separação de pedidos, contendo itens fracionados, ou seja, o *flow-rack* (fluxo de fracionados), facilitando a movimentação, separação e carregamento destes tipos de produtos. O sistema *flow-rack* é bastante utilizado em outros setores da economia, como o setor de distribuição de medicamentos. No setor atacadista, a Ribeiro Cereais é a primeira, no Brasil, a utilizar esse sistema modificado e adaptado para o setor.

Em março de 2002, o grupo começou a ampliação do CD novo, com a expansão de mais 2.500 m<sup>2</sup> para acondicionamento, movimentação e distribuição dos produtos, em consequência do aumento da fatia de mercado e grau de satisfação dos clientes em relação à empresa.

Em abril de 2002, com o crescimento constante do grupo, deu-se início à construção do novo escritório administrativo-comercial, capaz de atender às necessidades da administração.

Com todo esse crescimento, exigiu-se uma grande especialização de seus empregados. Também se fez necessário um acompanhamento quase que permanente de consultores. O empresário sempre teve preferência por consultorias da região, mas contrata, também, consultores de São Paulo e Rio de Janeiro, com a finalidade de trazer novas competências para a empresa.

O Grupo possui, ainda, assessoria na área de tecnologia de informação e, de acordo com a necessidade, na área de *marketing*. Terceiriza também parte do transporte que utiliza em suas distribuições. Todo o complexo soma 904 empregos diretos, entre operacionais e vendedores.

Portanto, hoje o Grupo conta com um Centro de Distribuição na área de gêneros alimentícios (Colatina-ES), um Centro de Distribuição na área de perecíveis (Colatina-ES), uma Vidraçaria (Colatina-ES), uma Empresa de Informática (Colatina-ES), uma Distribuidora de Medicamentos (Vitória-ES), uma área de Mineração com extração e engarrafamento de água mineral (Linhares-ES), uma Indústria de Encartelados (São Paulo), uma Transportadora de Cargas próprias (Colatina-ES), dois Centros de Distribuição Avançados (Itabuna e Feira de Santana-BA), dois Centros de Distribuição Avançados (Campos e Pavuna-RJ), um Centro de Distribuição Avançado (Taubaté-SP) e um projeto mais novo – uma indústria agropecuária no segmento café e gado (Colatina-ES).

### 3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

O Grupo Ribeiro Cereais, em sua matriz, localizada em Colatina no Estado do Espírito Santo, distribui seus processos operacionais de acordo com as características pertinentes a cada setor ou atividade, integrando e influenciando os processos entre si, permitindo que o processo operacional organizacional se dê de forma continuada e sincronizada.

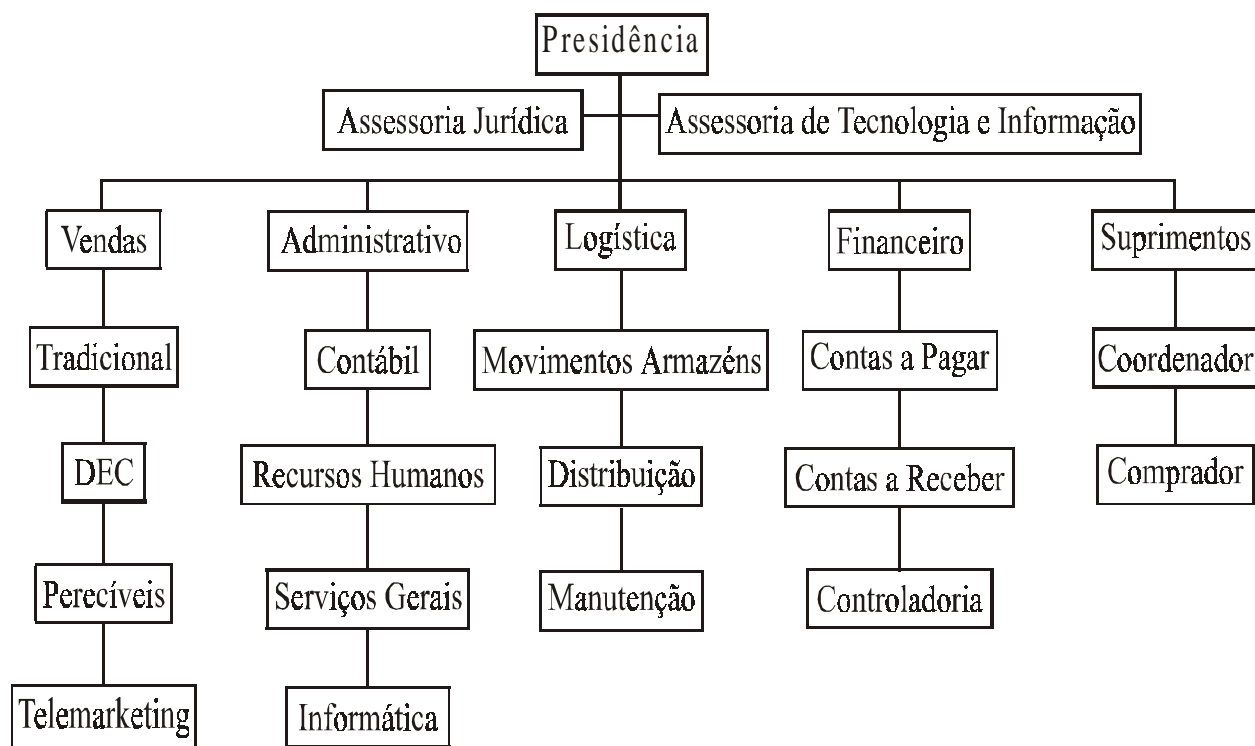
Para a estruturação do processo organizacional do grupo foram considerados alguns fatores, como: os objetivos estabelecidos; a necessidade de alocação de recursos; e os fatores internos e externos à organização. Toda a estrutura organizacional apresenta-se dinâmica e flexível, para ajustar-se às novas circunstâncias que poderão ocorrer, levando-se em consideração que o ato de administrar é bastante complexo e norteia todas as ações administrativas da empresa.

Ao definir a estrutura organizacional, considerou-se de forma cumulativa, os princípios de organização como diretrizes observáveis nas atividades a serem desenvolvidas, tais como: a divisão do trabalho; a especialização; a hierarquia; a autoridade e responsabilidade; a unidade de comando; a amplitude de controle; e o sistema de comunicação.

A empresa utiliza uma estrutura organizacional funcional, onde os cargos são especializados e agrupados de acordo com a função de negócios e suas respectivas habilidades. Optou-se por essa estrutura, por considerá-la mais eficaz no uso de recursos especializados e ser de mais fácil supervisão, além de tornar flexível a mobilização de capacidades especializadas e utilizá-las onde serão mais necessárias. Em qualquer nível da estrutura, o gerente coordena tarefas de um número variado de pessoas, o que torna sua capacidade de controle abrangente, precisando de identificação de índices de supervisão dos processos de seu departamento ou setor.

Nesse modelo, percebe-se que a delegação de autoridade passa pelos gerentes, que, por sua vez, compartilha com seus subordinados o conjunto de tarefas a serem executadas. É interessante para a empresa estudada esse tipo de organização, pois a especialização em determinado setor facilita a aquisição de experiência, o que familiariza seus empregados com a empresa e simplifica o processo de sucessão de gerências e cargos.

A organização da empresa por meio de estruturas organizacionais pode ser visualizada através do organograma mostrado na Figura 12:



**Figura 12 – Estrutura organizacional da empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda**

Fonte: Manual administrativo da Empresa Ribeiro Cereais (2002).

A estrutura organizacional da empresa demonstra a preocupação do executivo em efetivar uma gestão eficaz. Aos gerentes de cada departamento (vendas, administrativo, logística, financeiro e suprimentos), são delegadas responsabilidades para que a execução, o controle dos resultados e performance da organização possam se efetivar de forma ágil.

Nesse sentido, o processo decisório está centrado no cargo e não nas pessoas, constituindo-se numa força invisível e intangível de poder dentro da organização, podendo até mesmo sentir seus efeitos. Na concepção de Mintzberg (1983), o poder que cada um detém pode ser entendido como intenção da coletividade de pessoas que atuam nas organizações, a fazerem o que fazem.

Em suma, idéias antigas são cada vez mais reavaliadas e substituídas. As estruturas atuantes na empresa devem lidar com a turbulência causada pelas imposições do mercado, avanços na tecnologia e condições sociais. As organizações atualmente estão inseridas num contexto globalizado, progressivamente dinâmico, impulsionado pela era da tecnologia da informação e do conhecimento e competição; isso requer que as organizações estejam estruturadas de forma sistêmica e que incentivem seus colaboradores a participarem ativamente do processo gerencial.

Os sistemas de informação exigem fluxos de coletas de dados que atravessam e integram as funções administrativas na estrutura organizacional e sintonizam as informações produzidas com as referidas unidades organizacionais.

Pela estrutura organizacional, tem-se uma visão verticalizada das funções da empresa, desdobrando-se em sub-funções. Por exemplo, o departamento de vendas desdobra-se em vendas do setor tradicional, setor DEC (Departamento Especializado Categorizado), setor de perecíveis e setor de *telemarketing*.

Independentemente da escolha do setor para essa análise, o comportamento é o mesmo, pois ao longo da estrutura organizacional são produzidas informações que são desencadeadas em outros fluxos dentro da própria estrutura da empresa. É necessário que as informações produzidas estejam em consonância com a necessidade e com a responsabilidade dos diferentes níveis hierárquicos do processo decisório.

As necessidades de informações e o valor das mesmas para cada área de responsabilidade são diferentes. Os níveis hierárquicos mais baixos precisam, de informações estratégicas, pois se preocupam com o desenvolvimento operacional da empresa, a alta administração necessita de um tipo de informação diferenciada, inclusive estratégica, pois se preocupa com o desempenho estratégico e operacional da empresa.

Isso deve ser equalizado pelas diferentes necessidades dos diversos níveis de autoridade e responsabilidade da organização. Assim, torna-se evidente a exigência da inter-relação da estrutura organizacional, através de seus processos operacionais e dos sistemas de informações; e além disso, a integração das decisões da organização com as decisões departamentais.

### 3.3 PROCESSOS DE GESTÃO OPERACIONAL DA EMPRESA

Davenport (1994) afirma que um processo é um modo sistemático de fazer coisas ou atividades. Nesse sentido, o ato de administrar é um processo porque integra e sincroniza atividades visando alcançar os objetivos. Os administradores conseguem alcançar seus objetivos com a realização das tarefas executadas por outras pessoas, os empregados.

Pela complexidade e amplitude do empreendimento descrito, foi conveniente para a administração separar o processo de gestão em partes. Tais partes compõem o modelo de administração da empresa. As partes que compõem o processo de gestão são: planejar, organizar, executar e controlar.

#### a) Planejar

O planejamento é a função inicial do processo administrativo, em que os gestores elaboram os objetivos da organização com base em planos e ações. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor método ou procedimento para alcançá-los.

Através dos planos, a organização obtém e aloca os recursos para o alcance dos objetivos; os colaboradores realizam atividades condizentes com esses objetivos; o gestor monitora desvios na direção dos mesmos objetivos.

A definição dos objetivos inclui a declaração de missão empresarial. Para definir a missão, é preciso delinear e definir o negócio da empresa.

A missão é a razão de ser da empresa (seu propósito, enfoque, meta). Uma missão bem declarada atua no sentido de guiar seus funcionários para um trabalho independente, mas coletivo na realização dos objetivos. Já o negócio da empresa representa o ramo de atividade ou em quais setores a empresa atua ou pretende atuar.

A empresa estudada tem como missão: *“Ser a melhor empresa do estado no setor atacadista distribuidor com produtos de qualidade, atendendo às necessidades de seus clientes na hora certa, no local certo e no tempo certo”*.

O planejamento anual é executado em nível estratégico pelo sócio proprietário e discutido com os gerentes de cada setor ou departamento, que o adapta às operacionalidades de suas funções. Ele é flexível e deve ser acompanhado, revisto e ajustado, conforme o desempenho e a realização dos objetivos traçados, não sendo, portanto, um processo estático.

Após o planejamento, passa-se à execução das atividades ou funções, sendo necessária à organização da empresa.

#### b) Organizar

Como a empresa é um todo que está em constante evolução, a organização administrativa tem nesse sentido, um aspecto dinâmico que equaliza as mutações nas condições do ambiente e sua interação com a estrutura interna da empresa. Nesse contexto, o administrador apropria a estrutura da organização a um conjunto estruturado e ordenado de critérios de acordo com seus objetivos e recursos.

A função de organizar permite a execução coordenada das atividades necessárias a todas as áreas da empresa, de modo que sirvam de sustentação para o fluxo de informações necessárias ao controle.

Na empresa estudada, a organização empresarial é definida no organograma funcional apresentado na seção 3.3 a seguir, que permite a descrição das funções básicas necessárias ao desenvolvimento das atividades diárias, pela divisão de trabalho e atribuição de responsabilidades.

#### c) Executar

O ato de executar é bastante concreto, pois envolve o trabalho com pessoas no sentido de dirigir, influenciar e motivar os colaboradores na realização de suas tarefas essenciais.

No estudo executado, verificou-se que a execução tem incumbência de criar uma atmosfera adequada, associando os estímulos pessoais a incentivos provocando motivação para que seus colaboradores dêem o melhor de si na realização das atividades pré-definidas.

#### d) Controlar

O controle monitora a eficácia do planejamento, da organização e da execução, para auxiliar o processo de tomada de decisão. Ele é essencial para avaliar e acompanhar o progresso da organização e corrigir possíveis desvios ou divergências dos padrões fixados.

Os gestores devem-se certificar de que os atos dos membros da organização levam-na de fato em direção aos objetivos traçados, com vistas a manter a organização no caminho escolhido.

O ato de controlar, na empresa estudada, é de responsabilidade de todos e não apenas de determinado departamento ou setor e são executados permanentemente através de gráficos, relatórios, fluxos e diagramas de controles.

O processo operacional administrativo envolve as quatro funções da administração de forma interativa e dinâmica, inter-relacionando em atividades para o atendimento das necessidades da organização.

Vale lembrar que a empresa somente terá êxito se desenvolver um sistema adequado à sua necessidade e realidade e se todas as pessoas do processo operacional forem envolvidas e motivadas.

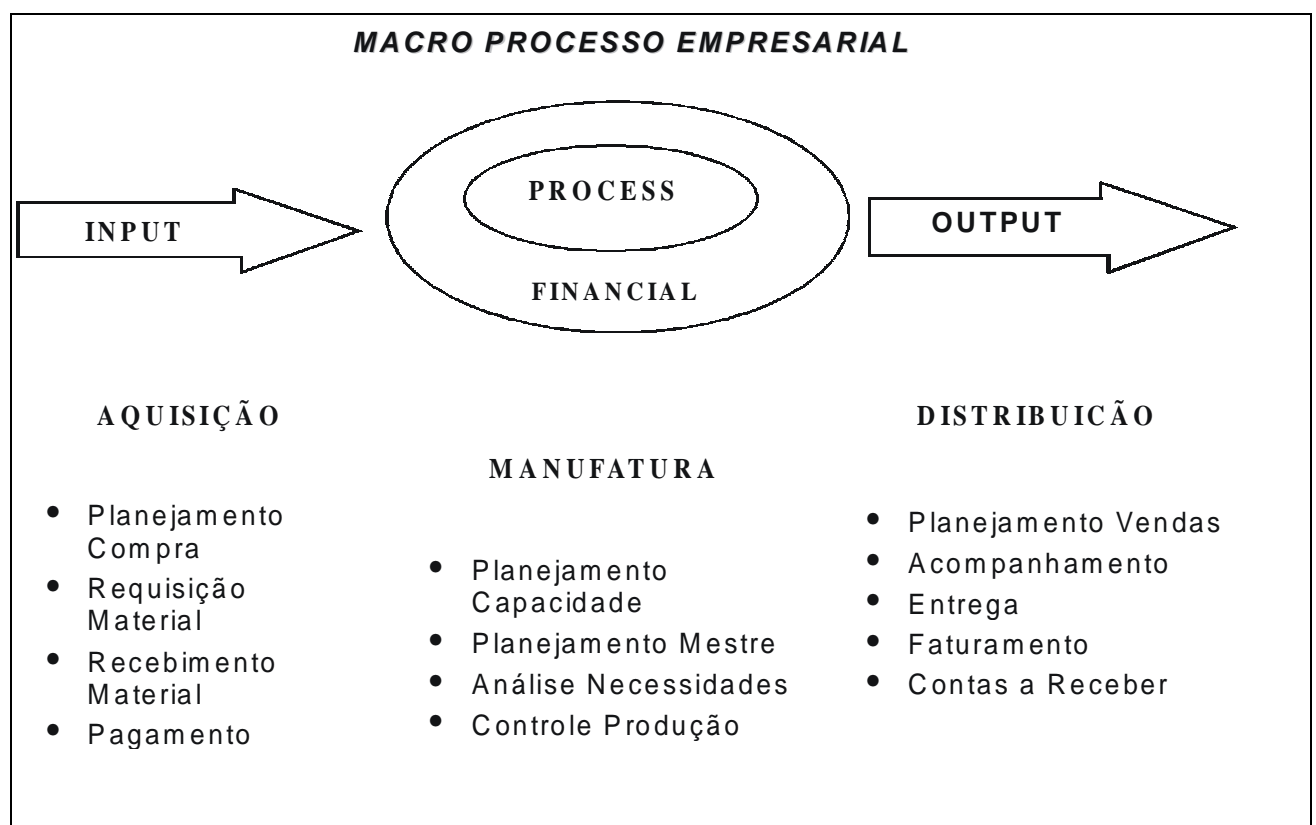
### 3.4 PROCESSOS OPERACIONAIS DA EMPRESA

No ambiente operacional, desencadeiam-se os processos operacionais. É no ambiente operacional que uma organização extrai suas entradas e deposita suas saídas, sendo o mais próximo e congruente em cada organização.

Para efeito desse trabalho, considerou-se apenas dois macros processos operacionais, denominados processos e controles operacionais de entrada (*inputs*) e processos e controles operacionais de saída (*outputs*).

As entradas correspondem aos dados, insumos e matérias primas, que por sua vez passam por um processamento ou manufaturamento, transformando-se em produtos, ou serviços ou informações, fases essas, constantes de um processo produtivo genérico.

A empresa estudada executa suas atividades através do macro processo empresarial apresentado na Figura 13, a seguir.



**Figura 13 – Macro processo empresarial da Ribeiro Cereais Importadora Ltda**

Fonte: Manual operacional da Empresa Ribeiro Cereais (2002).

Os *inputs de aquisição ou suprimentos* – compreendem o planejamento de compras, a requisição de compras, solicitação de compras, a própria compra, o recebimento de compras, o pagamento, a atualização de estoques, a escrituração fiscal e a contabilização.

Os *outputs de distribuição* – dizem respeito ao planejamento de vendas, a entrada de pedidos de vendas, às diretrizes e políticas de vendas, ao acompanhamento das vendas, à alocação de estoques, à venda propriamente dita, ao acompanhamento das vendas, à entrega do produto, ao faturamento, à escrituração fiscal e à contabilização.

Após estas considerações sobre os macro processos da empresa objeto do estudo, passa-se à descrição das atividades funcionais da empresa constantes em seu organograma: suprimentos, vendas, administrativo, logística, financeiro.

### 3.4.1 Suprimentos

Corresponde às entradas (*inputs*) de produtos e seus procedimentos operacionais. Neste departamento estão incluídos:

- a) o setor de compras - com seus respectivos relacionamentos (recebimentos e fluxo de caixa);
- b) o setor de recebimentos - com seus respectivos relacionamentos (livros fiscais, estoques, contabilidade, contas a pagar); e
- c) o setor de contas a pagar - com seus respectivos relacionamentos (conta corrente, fluxo de caixa, contabilidade).

Os procedimentos operacionais de cada um desses setores serão abordados separadamente, devido às particularidades de cada um.

#### 3.4.1.1 Procedimentos do setor de compras

O processo de compras, com seus micro-processos e seus relacionamentos, inicia-se com a escolha do cliente/fornecedor, com a respectiva análise do *mix* que se quer trabalhar e o número de clientes/fornecedor que atenderá às necessidades.

Quando da escolha do *mix*, deve-se levar em consideração o perfil e a característica de distribuição. Decidindo-se o segmento e os produtos a trabalhar, começa-se a estratégia de compra, definindo:

- a) Qual o *mix* adequado para a região em que a empresa vai atuar?
- b) Qual o item que tem maior apelo junto ao consumidor?



c) Se a empresa vai trabalhar com o *mix* fechado ou com produtos-chave?

Cada atacadista tem uma forma própria de trabalho, podendo esta ser feita mais concentrada em determinados itens do *mix*, como formador de preço, ou se será realizado um trabalho exclusivamente de distribuição. No caso da empresa em estudo, a forma é tipicamente de distribuição, onde se trabalha com o maior número possível de itens do *mix*, diversificando, assim, a gama de produtos ofertados. Trabalhar com um *mix* diversificado facilita a visita do representante comercial ao cliente, pois pode ofertar uma gama de produtos com variadas faixas de preços.

Definido o *mix* a comercializar, o passo seguinte é decidir pela compra propriamente dita. Para o gerente de compras, pode ser: compra de oportunidade e compra estratégica.

A compra de oportunidade ocorre quando o fornecedor oferece a oportunidade única de alavancagem nos preços, com condições favoráveis. Essas compras normalmente acontecem no final do mês.

Em se tratando da compra estratégica, monta-se uma estratégia com o fornecedor, fazendo com que as condições especiais sejam antecipadas para o início do mês, podendo ser planejadas de forma diária, semanal, bi-semanal, ou seja, as compras se tornam mais descentralizadas. As vantagens nesse tipo de compra são: a minimização da concentração de pagamentos em determinadas datas, diversificando as saídas de caixa para datas diferentes; e a minimização de concentração de volume na área de estocagem e armazenamento, diversificando a entrada de produtos em épocas diferentes.

Nesse momento, recebe-se do fornecedor uma tabela contendo os preços dos produtos e as condições de compra. Através dessas informações, pode-se identificar os impostos relacionados; as margens de lucro a serem atribuídas a cada produto; e o custo dos mesmos.

Uma vez levantados esses dados, parametrizam-se, no sistema, as informações de custo do produto, como, por exemplo, a importação podendo ser: *Cost, insurance and freight* – CIF (custo, seguro e frete) ou *Freight on board* – FOB (frete a bordo). É *Cost, insurance and freight* quando as mercadorias não têm frete, pois o mesmo já está incluído no preço das mesmas e deve ser rateado no custo dos produtos. É *freight on board* quando a mercadoria é retirada da indústria pelo próprio atacadista sendo a responsabilidade do frete por desse atacadista.

A escolha por algum tipo de frete na importação depende de cada atacadista, devendo a escolha recair no tipo que aponte para o menor preço final do produto, a fim de garantir a competição no mercado. Algumas indústrias têm definido o tipo de frete na importação de suas mercadorias.

Uma vez feita essa escolha, passa-se à adequação da periodicidade de compra, definida pelo giro dos produtos que dita todas as formas de periodicidade de compra e de processos.

Numa compra, o fornecedor pode premiar a empresa com descontos especiais ou com bonificação. Os descontos especiais são concedidos em valores monetários e a bonificação é concedida em forma de mercadorias, chegando à empresa uma quantidade maior de mercadorias compradas, podendo ser do mesmo ou de outro item. Ambos estão relacionados diretamente com o volume transacionado.

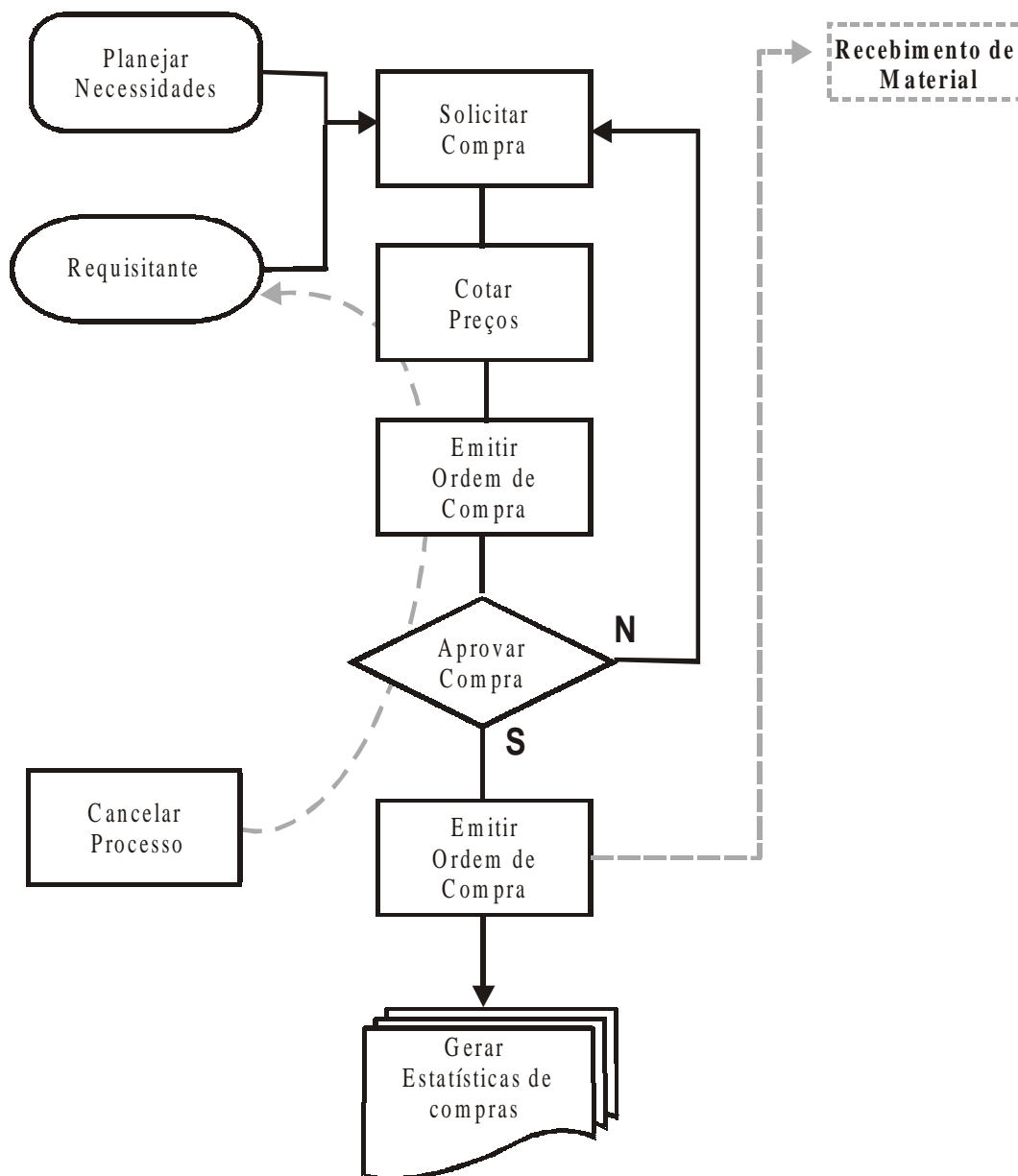
O processo de compra é iniciado toda vez que o giro chegue muito próximo do seu estoque de segurança. A empresa deverá ter um estoque que, no mínimo, dê o tempo de reposição do fornecedor; portanto, a empresa deve levar em consideração o giro do estoque, mais o tempo de reposição do fornecedor, mais o estoque de segurança planejado.

No processo de compra, deve-se ainda observar, para a formação do pedido de compra, o tipo de negociação do fornecedor. A negociação do fornecedor pode ser: por *pallet* fechado; por camada de *pallet*; e por valor mínimo de faturamento.

Atendendo a essas características, a empresa vai formando o pedido de compra. Essas questões dão o dimensionamento do lote econômico de compra (LEC) do fornecedor. O LEC é definido, nesse caso, pelo fornecedor; a empresa define o seu estoque de segurança pelas suas necessidades. Isso quer dizer que pelo LEC verifica-se como está o comportamento do estoque de segurança em relação ao giro do produto; a partir daí se dá o processo de fechamento de uma nova compra.

A empresa estudada opera com uma quantidade de 4.500 itens ativos em seu cadastro de produtos distribuídos pelos departamentos de mercearia, perecíveis, bazar e têxtil, supridos por aproximadamente 165 fornecedores cadastrados e ativos. O índice de devolução de produtos gira em torno de 0,2 % do *mix*, correspondendo a 9,0 produtos devolvidos por mês, o que indica uma quantidade irrisória de devolução.

Na Figura 14, a seguir estão apresentados os processos operacionais do setor de aquisição, solicitação e compra de mercadorias.



**Figura 14 – Processos operacionais de requisição, solicitação e compra**

Fonte: Manual de sistemas da Empresa Ribeiro Cereais (2002).

O setor de compras, através de seus processos e atividades operacionais, gera informações integradas para o setor de recebimentos de materiais para que esse desenvolva suas atividades e procedimentos, e, também para o setor de fluxo de caixa na qual são feitas previsões de pagamentos futuros, na continuidade do macro processo empresarial.

#### 3.4.1.2 Procedimentos do setor de recebimentos

As atividades do setor de recebimentos, com seus micro-processos e relacionamentos, começam a partir do fechamento da negociação com o fornecedor e, por conseguinte, a emissão da ordem de compra. Essa ordem de compra é enviada ao setor de recebimentos para ser arquivada.

A mercadoria chega à empresa e o motorista entrega a nota fiscal no guichê; ele recebe uma senha para seguir ao centro de distribuição para a descarga. Chegando ao CD, o motorista aguarda a liberação de descarga que está vinculada à conferência da nota fiscal com a ordem de compra que estava arquivada.

Procedida essa conferência de quantidades, valores e prazos, estando todos os procedimentos e dados conferidos e corretos, o setor de recebimento libera o CD para a descarga das mercadorias.

Caso haja alguma divergência de dados na conferência, o motorista retorna ao setor de compras, onde contato com o fornecedor para informar essas possíveis divergências. Neste momento, a nota fiscal fica aguardando o resultado da renegociação com o fornecedor, para que a partir daí possa ser liberada a descarga.

O CD providencia todo o processo de descarga; ao término desse processo, é acionado novamente o setor de recebimentos, para a execução dos devidos lançamentos de dados no sistema, já estando a nota fiscal toda conferida em termos de quantidade, preço e prazo.

Após o lançamento dos dados constantes na nota fiscal, as informações são geradas e direcionadas para os livros fiscais, contas a pagar, estoques e contabilidade. As informações geradas e direcionadas aos livros fiscais são basicamente os impostos e os fretes. As geradas e direcionadas ao setor de contas a pagar são os valores das duplicatas e o vendor.

O vendor é uma alíquota financeira embutida no custo da mercadoria, que é aplicada no valor total da nota fiscal quando da compra a prazo. Normalmente, a nota fiscal chega do fornecedor com vencimento à vista; as notas fiscais com adicionais financeiros (vendor) são em quantidade muito pequena.

As informações geradas e direcionadas ao estoque são as quantidades por item de mercadorias recebidas, que também são base para o faturamento da empresa. As geradas e direcionadas à contabilidade são dados de interesse para os lançamentos contábeis.

Na conferência de descarga de mercadorias no CD, procede-se aos controles de mercadorias avariadas e aos controles de falta de mercadorias. Quando é detectada avaria nas mercadorias, o setor de recebimentos emite uma nota fiscal de indenização contra a

transportadora que avariou a mercadoria no transporte, sendo essa indenização feita em valor monetário.

Quando é detectada a falta de mercadorias, constatando-se que o fato se deu por envio a menor, pela indústria, é emitida uma nota fiscal contra o fornecedor. Nesse caso, é contatado o fornecedor, que executa um levantamento para checar a veracidade dos fatos e chegar a um denominador comum. Verificado o fato, o recebimento de devoluções é feito por valores monetários correspondentes às quantidades físicas faltosas.

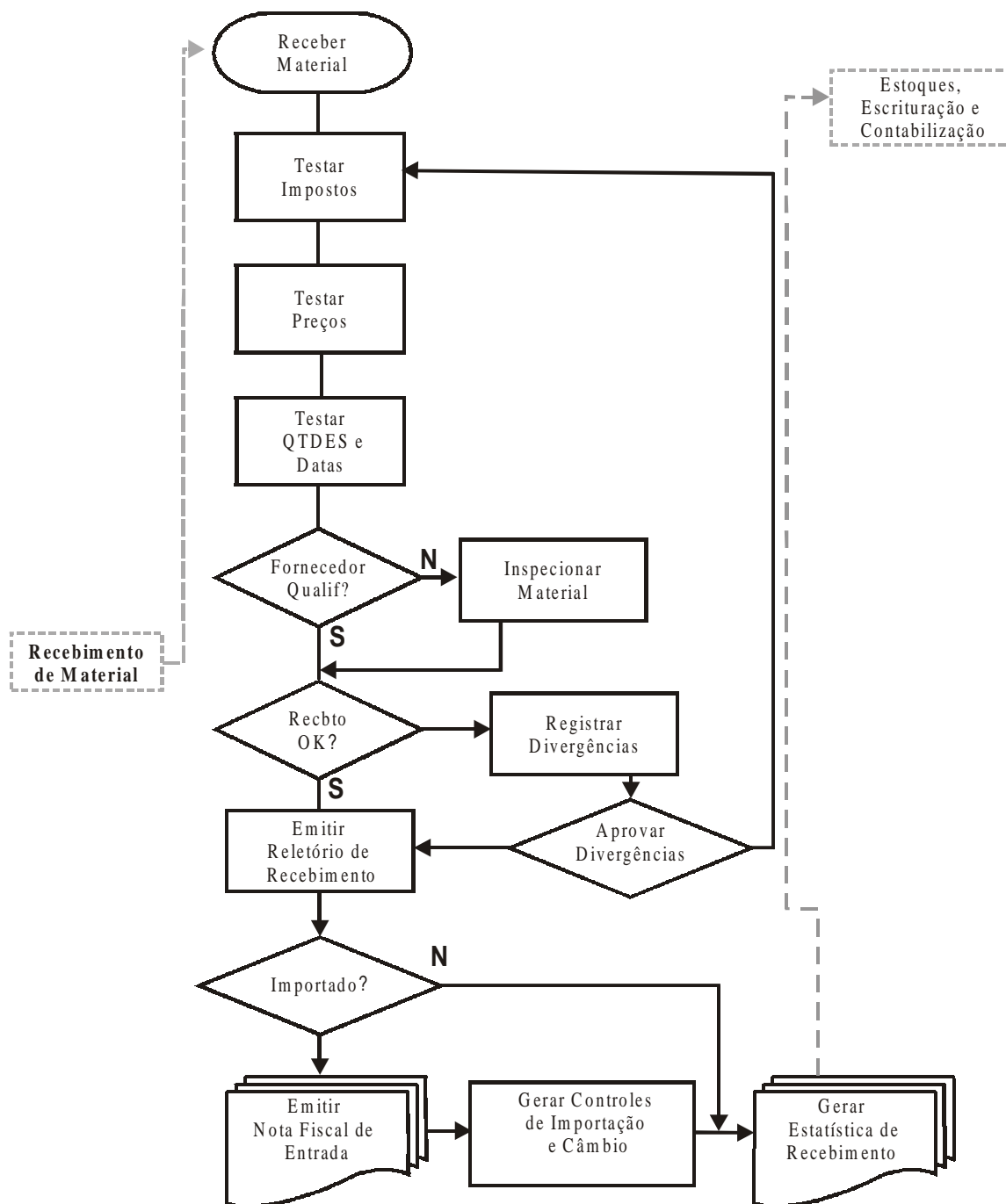
O processo de recebimento de mercadorias tem seu término com o retorno dos documentos fiscais do fornecedor oriundos do CD via malote, no final do dia e o conseqüente arquivo desses documentos no setor.

Para novos produtos a serem cadastrados, o setor de compras executa um estudo do produto e sua adequação ao *mix* da empresa, buscando todas as suas características técnicas e de mercado.

Decidindo por seu cadastramento, o setor de compras repassa essas características para o setor de recebimento, onde são processadas todas as informações pertinentes ao produto e onde ele é cadastrado.

Depois de cadastrado o produto, é informada ao setor de compras a execução da tarefa. A partir daí, o setor de compras procede à negociação e ao fechamento da ordem de compra e, conseqüentemente, ao envio do pedido ao fornecedor para a entrega da mercadoria.

Na Figura 15 a seguir, mostram-se os processos operacionais do setor de recebimento de material.



**Figura 15 – Processos operacionais de recebimentos de materiais**

Fonte: manual de sistemas da Ribeiro Cereais (2002).

Na integração dos processos e atividades operacionais, o setor de recebimentos de materiais gera informações que são repassadas ao setor de contas a pagar.

### 3.4.1.3 Procedimentos do setor de contas a pagar

Após a entrada das notas fiscais pelo setor de recebimentos, estas dão origem às duplicatas que chegam ao setor de contas a pagar. Nesse momento começa o processo do setor.

As duplicatas chegam à empresa por cobrança bancária, são consultadas no sistema, momento em que o setor de contas a pagar executa sua manutenção, observando a instituição financeira emitente do título, o número da nota fiscal de origem, a data de entrada, a emissão, o valor nominal, a data de vencimento, o vendedor e os descontos concedidos, com a possibilidade de alteração desses dados.

Verifica-se também se há possíveis divergências de dados no que se refere a vencimentos e valores nominais, ou mesmo se existe algum acordo prévio com o fornecedor no fechamento da negociação pelo setor de compras. Existindo divergências, o setor de contas a pagar faz contato com o fornecedor por meio de telefonemas ou de fax para que as mesmas sejam solucionadas.

Quando a mercadoria chega à empresa com um adicional financeiro (vendedor), a duplicata tem seu valor alterado, divergente da nota fiscal de origem. Nesse caso, precisa-se subtrair o valor da nota fiscal de entrada da duplicata para saber o valor desses encargos financeiros, pois os mesmos são lançados no sistema separadamente.

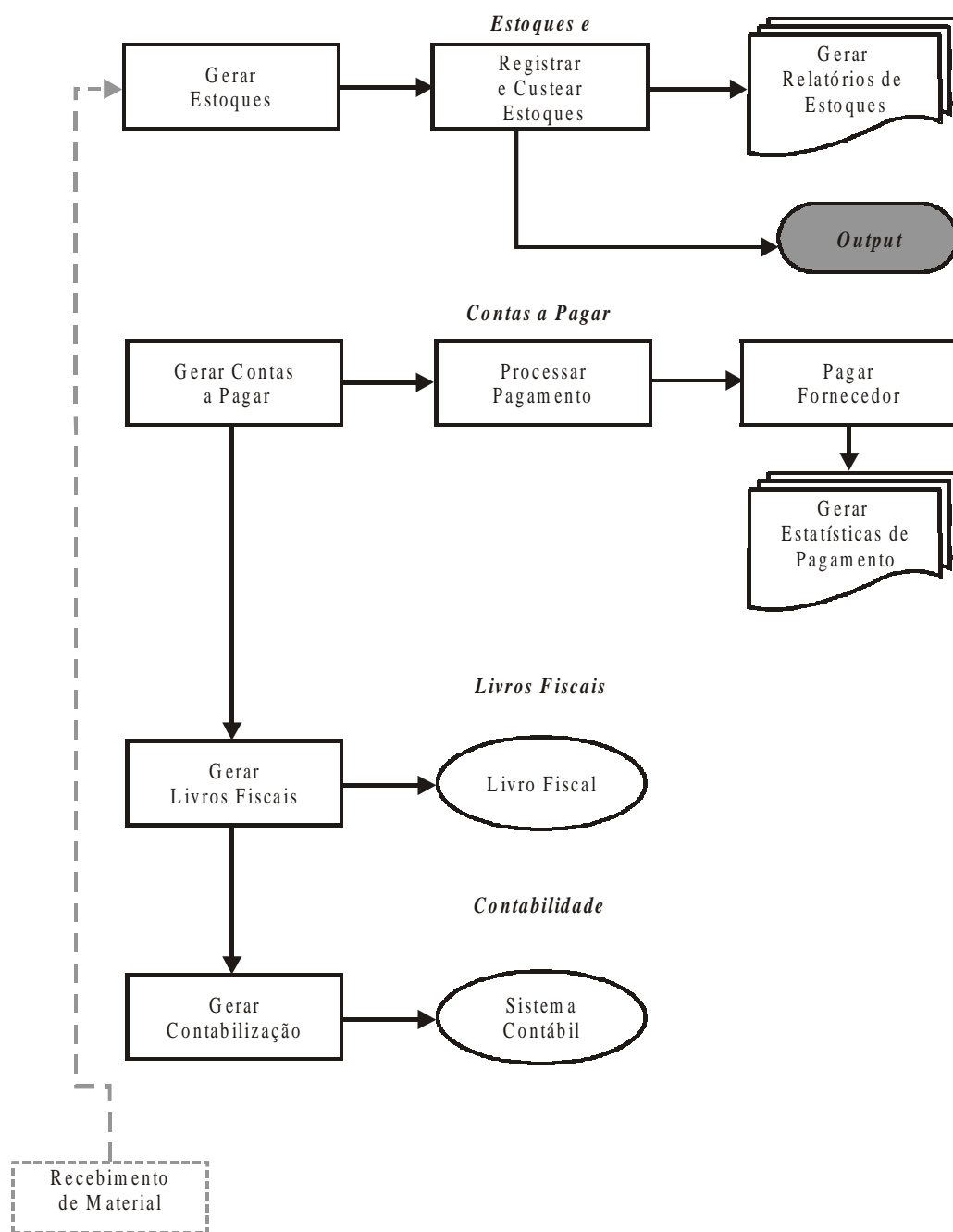
Após a manutenção das duplicatas, elas entram numa programação de pagamento para posterior baixa. Essa programação é feita considerando-se a data crescente de vencimento e não se utilizando um limite de crédito diário.

No caso de devolução parcial de mercadorias, feita pelo setor de recebimentos, o setor de contas a pagar faz contato com o fornecedor, para que ele providencie o acerto dessa devolução, que poderá ser feito por pagamento, por descontos ou por bonificação em mercadorias.

Quando ocorrer a devolução total de mercadorias, feita pelo setor de recebimentos, o setor de contas a pagar faz contato com o fornecedor, para que ele providencie junto à instituição financeira emitente do título a baixa do mesmo, para evitar possíveis desavenças entre as partes e as instituições de proteção de crédito.

O setor de contas a pagar, além de ser o responsável pela baixa de títulos, também executa o pagamento de notas fiscais avulsas.

Na Figura 16 a seguir, mostram-se os processos operacionais do setor de estoques, escrituração fiscal e contabilização, envolvendo inclusive o setor de contas a pagar.



**Figura 16 – Processos operacionais de estoques, escrituração, contabilização e contas a pagar**

Fonte: Manual de sistemas da Empresa Ribeiro Cereais (2002).

No macro processo empresarial, as informações de entradas interligam e integram na sequência, com as informações de saída, dando continuidade ao ciclo e fluxo das informações operacionais.



### 3.4.2 Distribuição

Corresponde às saídas (*outputs*) de mercadorias e seus processos. Esse departamento compreende:

- a) o setor de gestão de vendas – com seus respectivos relacionamentos (equipe de vendas, administração de preço, limite de crédito e entregas);
- b) o setor de cargas – com seus respectivos relacionamentos (pedidos, fluxo de caixa, cargas e faturamento);
- c) o setor de faturamento – com seus respectivos relacionamentos (livros fiscais, estoque, contabilidade e contas a receber); e
- d) o setor de contas a receber – com seus respectivos relacionamentos (conta-corrente, fluxo de caixa e contabilidade).

Os procedimentos operacionais de cada setor desse departamento serão abordados separadamente, devido à particularidade de atividades e funções de cada um.

#### 3.4.2.1 Procedimentos do setor de gestão de vendas

Esse setor devido à sua importância e complexidade é dividido em: equipe de vendas, administração de preço, limite de crédito e entregas.

##### a) Equipe de vendas

Para fazer a descrição do processo de gestão de vendas, é preciso iniciar falando sobre a formação da equipe de vendas. Começa com a contratação dos supervisores de vendas, que atuam em diferentes regiões geográficas. Preferencialmente, o supervisor contratado deve ter domicílio na respectiva região para a qual foi capacitado para atuação e jurisdição.

Na contratação do supervisor, é verificada a sua condição, de acordo com o perfil estabelecido pela empresa, sendo que deve satisfazer aos seguintes requisitos: ter curso superior; ser conhecedor de informática; ser conhecedor de mercado e suas estratégias; e possuir locomoção própria.

Após a contratação da supervisão, parte-se para a contratação e formação da equipe de representantes comerciais autônomos (RCA's) que fará parte da equipe de vendas de cada supervisor. Para a contratação de cada RCA é verificada a sua condição de atender aos

seguintes aspectos: ter idade entre 18 e 35 anos; ter perfil de vendas; e possuir condução própria.

Na contratação dos RCA's, são fornecidas a eles, informações, procedimentos e normas da empresa, com a respectiva carteira de clientes, tabela de produtos, tabela de preços e meta a cumprir.

Segundo o gerente de planejamento e administração de vendas, atualmente, a empresa conta com 15 supervisores e 320 RCA's. Essa força de vendas está dividida em 3 equipes, atuando nos estados do Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia e São Paulo, como segue: Equipe tradicional – composta de 11 supervisores e 262 RCA's; Equipe DEC – composta de 03 supervisores e 48 RCA's; e Equipe perecível – composta de 01 supervisor e 10 RCA's.

Observa-se que cerca de 82 % da força de venda da empresa está concentrada na linha tradicional de produtos, enquanto na linha de departamento categorizado estão 15 % da força de vendas e, os restantes 3%, na linha de produtos perecíveis.

Cada equipe trabalha com uma linha de produto e em determinada região, conforme: a equipe tradicional - opera com todas as linhas de produtos, à exceção de perfumaria dentro do estado do Espírito Santo; a equipe DEC (Distribuidor Especializado Categorizado) - opera com as linhas de perfumaria, higiene e beleza, somente no estado do Espírito Santo; e a equipe perecível - opera com produtos da linha de perecíveis dentro do estado do Espírito Santo.

Considerando todas as linhas de produtos da empresa, a remuneração dos RCA's se dá numa faixa variável percentual que vai de 0,5% a 3% de comissão, dando uma média de 2,1% de comissão sobre a liquidação, afirma o gerente de vendas.

Para a empresa e também para o RCA, é interessante que a venda aconteça e a liquidação dos títulos gerados seja efetivada, pois ambos só ganham na efetiva liquidação dos referidos títulos.

#### b) Administração de preço

Segundo o gerente de planejamento e administração de vendas, atualmente a empresa tem em sua carteira 14.500 clientes ativos. Esses clientes são muito diversificados, classificados em tipologias de canal de distribuição, cadastrados na carteira de cliente, conforme preconizado pela AcNielsen: índice Nielsen alimentar - armazém, bar-mercearia, empório, loja de conveniência, mercearia, quitanda, padaria-leiteria e supermercado; índice

Nielsen bar - adega, bar, bar e café, bar e lanchonete, bar e pastelaria, bar e restaurante, boteco, lanchonete, traller, restaurante e lanchonete; índice Nielsen bebidas alcólicas - boate, casa de batidas, bar de local fechado, restaurante, hotel e motel; e índice Nielsen farmacosmético - farmácia, drogaria e perfumaria.

No que concerne aos tipos de lojas atendidas, estas classificam-se em:

- a) tradicional; e
- b) auto-serviço: - até 4 *check-outs*;
  - 5 a 9 *check-outs*;
  - 10 a 19 *check-outs*;
  - 20 a 49 *check-outs*; e
  - mais de 50 *check-outs*.

Em relação ao faturamento médio mensal, a empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda está entre os 20 maiores atacadistas do país e o primeiro no estado do Espírito Santo em faturamento e distribuição.

No tocante à tabela de preços, é uma lista de preços única que sofre variações em função da região onde se localiza o cliente ou mesmo pelo representante que o atende. As variações da lista de preços em função do representante se definem através das rotas, adicionando diferentes percentuais de despesas financeiras. Os supervisores recebem atualizações da lista compreendendo somente os produtos relativos à sua equipe de vendas, sendo que os descontos concedidos estão amarrados às condições de pagamento.

#### c) Limite de crédito

O processo de vendas se inicia com a visita ao cliente pelo RCA, verificando suas necessidades no *mix* da empresa, fechando o pedido e sendo enviado à empresa. Após esse envio, é feita uma análise de crédito e dos pedidos; caso não haja nenhum impedimento, o pedido flui normalmente, num consenso entre o setor de vendas e o de cobrança.

A análise de crédito e do pedido é o procedimento de conferência das condições de estoque dos itens pedidos, em relação à capacidade de fornecimento das quantidades requeridas; tipo de venda; condição de pagamento; descontos concedidos e condições de crédito do cliente

Décadas passadas, o crédito era liberado a uma pessoa sem prévias informações cadastrais ou consultas a base de sistemas de informações externas e internas, acreditando apenas nas pessoas e sua índole. Com o tempo, essa forma não foi mais viável por não

transmitir segurança. Por isso houve a necessidade de adoção, por parte das empresas, de uma ficha cadastral de clientes. A ficha cadastral é uma ferramenta de cadastro do cliente no banco de dados da empresa, que serve para que ele possa fazer parte do processo de vendas, em que o mesmo é identificado por características intrínsecas que o fazem cliente.

O crédito implica uma promessa de pagamento. Quando se credita algo a alguém, confia-se-lhe determinado valor creditado e esses valores devem ser minuciosamente controlados; daí a importância e necessidade do setor nas empresas. A partir do momento do cadastro, o cliente tem um valor estipulado e determinado pela empresa que indica o seu limite de crédito e o valor a ele confiado.

Com o advento e crescimento da informática, foram disponibilizados para as empresas bancos de dados que dão suporte e atuam como facilitadores na concessão de crédito ao cliente. Esses bancos de dados, como SCI e SERASA, juntamente com o banco de dados da SEFA (Secretaria da Fazenda), auxiliam as empresas, além de informações adicionais que são checadas no âmbito regional, estadual e nacional.

Passado o processo do cadastro, é providenciado um código de identificação do cliente junto à empresa; a partir daí, o cliente começa a tomar forma para fazer parte efetivamente do processo de vendas da empresa. Uma vez estabelecido o limite de crédito, ele passa a constar do *palmtop* dos RCA's automatizados e de uma relação manual para os RCA's não automatizados.

O limite de crédito é estabelecido pelo *credit score* (classificação de crédito) do cliente, ou seja, a sua performance junto à empresa, sendo que o valor do limite de crédito de um cliente é definido a partir das médias de seu faturamento, podendo esse limite aumentar ou diminuir em função das compras efetuadas, o que irá impactar a classificação desse cliente na empresa.

Quando a compra está dentro do limite de crédito, são feitas checagens rotineiras e se procede à liberação do pedido. Quando a compra extrapola o limite de crédito concedido, a empresa acata esse pedido que irá desembocar no setor de crédito. Em lá chegando, o pedido e a situação são analisados detalhadamente e digitados no relatório de pedidos com valores extrapolados de crédito.

Detectada essa situação, primeiro buscam-se informações internas na carteira de duplicatas do cliente, que sejam condizentes com sua performance na empresa; caso não haja nenhum item que o desabone, automaticamente a empresa aumenta seu limite de crédito e a conseqüente liberação do pedido. Caso contrário, a empresa contata o cliente informando-o da situação, na tentativa de negociação desse processo.

A diminuição do limite de crédito de um cliente é executada quando do monitoramento do referido cliente pelo prazo de 30 dias, quando é feita uma guarnição eletrônica num sistema de vigia no âmbito nacional. O cancelamento do limite de crédito está mais em função da cobrança, que demanda tempo e valor monetário, buscando observar a relação custo/benefício.

#### d) Entregas

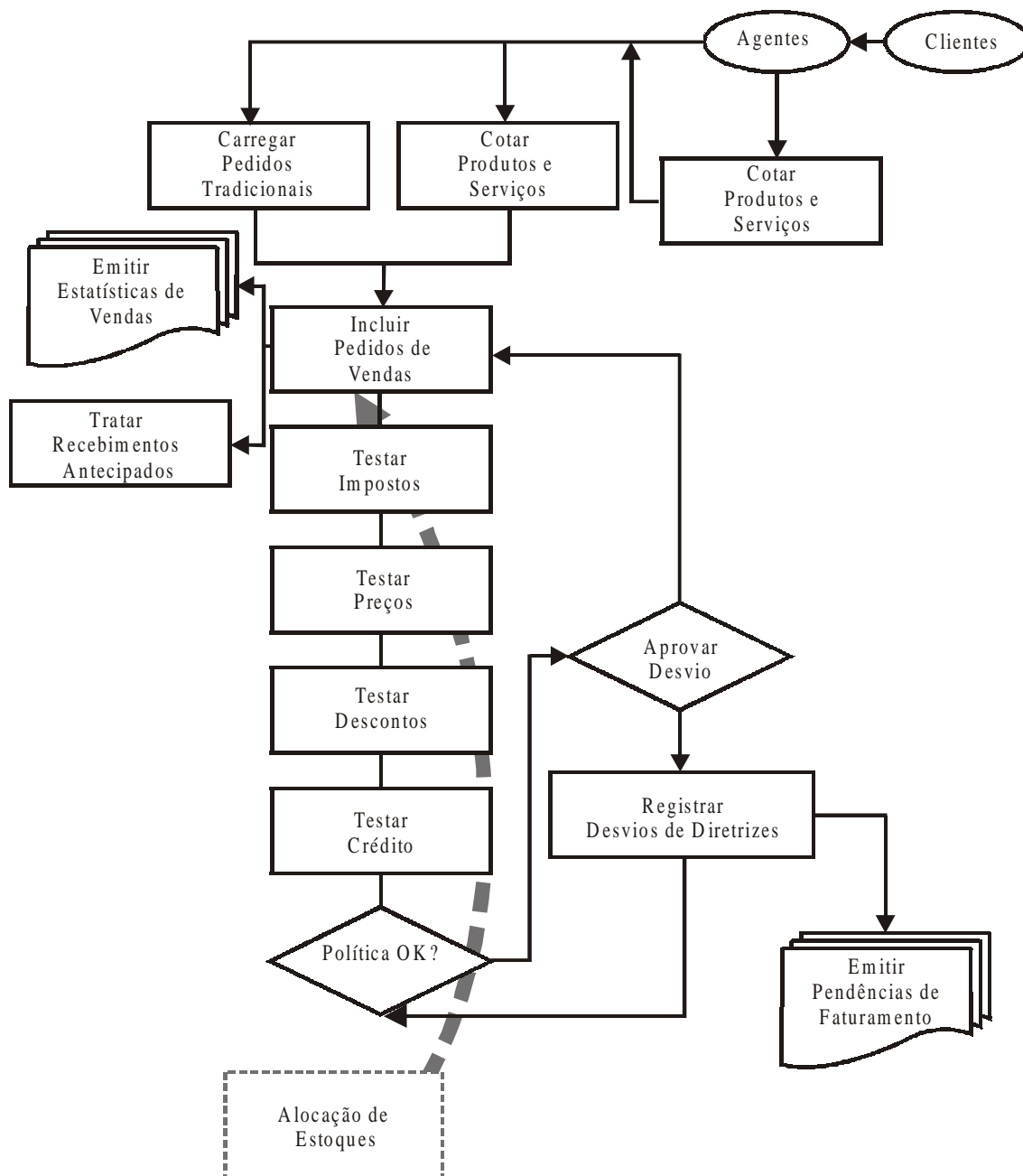
A programação de vendas deve ser base para geração das ordens de compras planejadas e para geração das necessidades pendentes (condicionadas ao programa de vendas) ou independentes (relacionada a parâmetros de estoque: ponto de pedido). As ordens de compras geradas serão firmadas quando da entrada dos produtos.

A formação do pedido de vendas se processa com a atualização da tabela de preços e de produtos diariamente. Portanto, os pedidos de vendas devem dar entrada no sistema com preço determinado, atendendo à tabela de preços que poderá sofrer alterações unitárias ou na totalidade. O item entrado no sistema deve ser validado contra o cadastro de itens. Quando da entrada de cada item, e, conseqüentemente, seu aceite, a transação deve firmar a ordem de compra planejada na quantidade correspondente ao pedido, dentro do mês fiscal a que pertence. Eventuais sobras e faltas de quantidades serão tratadas pelo sistema de informação. São informados diariamente aos RCA's os novos preços praticados e novos produtos entrantes e variações da produção.

No encerramento de um pedido, este é enviado à empresa através de quatro formas distintas: por fax – os RCA's não informatizados enviam seus pedidos via fax e são digitados no sistema; por *telemarketing* passivo – os RCA's não informatizados passam seus pedidos à equipe de *telemarketing* por meio de números 0800; por internet; e por EDI – os RCA's informatizados com *palmtops* enviam seus pedidos via conexão EDI suportado por uma plataforma X.25, ao servidor da empresa.

Ocorre a atualização diária das tabelas de preços de produtos e dados de crédito de clientes nos *palmtops* dos 165 RCA's, que estão em campo de acordo com suas regiões de atuação. Os *palmtops* possuem tela de pedidos semelhante à do sistema. São gerados dois arquivos compactados para transmissão: um contendo número do pedido, dados do representante e outro, contendo itens, quantidades e valores.

Na Figura 17 mostram-se os procedimentos e as atividades relacionadas ao setor de gestão de vendas.



**Figura 17 – Processos operacionais de gestão de vendas**

Fonte: Manual de sistemas da Empresa Ribeiro Cereais (2002).

Os pedidos são importados por cada código de representante, numerados no sistema principal com o número real do pedido. Após a importação dos pedidos pelo sistema principal, é feita a consistência dos dados do pedido e geração de um arquivo resposta contendo itens reprovados por falta de estoque.

Após a liberação dos pedidos e do crédito, programa-se a data de entrega do pedido para cada localidade, através de roteirização, processos esses desenvolvidos entre o setor de vendas e de logística conjuntamente.

#### 3.4.2.2. Procedimentos do setor de pedidos e cargas

Esse setor, além dos processos operacionais descritos em seguida, também é responsável pela entrada de mercadorias, armazenagem e movimentação das mercadorias no CD.

No que concerne às cargas, o processo de descarga das mercadorias é simples e flexível, não tendo um horário rígido, definido ou pré-estabelecido, assim como não existe uma fila de descarga por ordem de chegada de mercadoria, podendo, inclusive, a descarga ser feita pela conveniência do estoque.

A descarga de mercadorias se dá após a conferência dos documentos fiscais pelo setor de recebimentos de mercadorias, em aspectos quantitativos, qualitativos e valores monetários, quando novamente se procede à conferência dos produtos. A partir desse ponto, eles são destinados à área de estocagem.

A estocagem ou armazenagem dos produtos no CD central se dá: por estrutura porta-*pallets*; por estrutura de *flow-rack*; e por estrutura de estanteria.

Na estrutura porta-*pallets* são armazenados os produtos em quantidades fechadas e por endereços. Os endereços no CD também são bastante flexíveis, feitos por ruas e estas são compostas por gavetas, blocos, módulos ou por células da estrutura porta-*pallets* obedecendo às necessidades do fornecedor ou o giro do produto.

A forma de armazenagem dos produtos no porta-*pallets* geralmente obedece à seguinte ordem: próximos às docas de expedição, estão os produtos de alto giro e muito pesados; e, adentrando ao final do CD, estão os produtos com menor giro e que são mais leves e frágeis. Essa disposição de armazenagem facilita o separador, que no momento da execução do *picking* (separação) nos *pallets*, primeiro dispõem os produtos mais pesados, para, em seguida, ir acondicionando os produtos mais leves e, por último, os mais frágeis.

Na estrutura de *flow-rack*, são armazenados os produtos fracionados, que têm por fim servir de armazenagem rápida; e de facilitador de *picking* de produtos fracionados. O *flow-rack* é um dispositivo de armazenagem de produtos fracionados, acondicionado em caixas plásticas, dispostas em um plano inclinado com rodízios, o qual possibilita a movimentação dessas caixas na ordem FIFO - *Fist in, First out* (primeiro que entra, primeiro que sai) por

ação da gravidade. O abastecimento do dispositivo se dá pela parte posterior, e o *picking* é feito na sua parte frontal. Em paralelo e ao longo do dispositivo, encontra-se uma esteira rolante sob a qual são colocadas as caixas plásticas receptoras dos itens separados.

A estrutura física vertical do *flow-rack* está dividida em gavetas. Nas gavetas de altura da visão normal, são acondicionados os produtos de alto giro e pertencentes à curva ABC; nas gavetas mais baixas, estão os produtos leves que não giram muito, e nas gavetas superiores, os produtos pesados e de poucos giros.

Na estrutura estanteria, são acondicionados os produtos fracionados frágeis, como garrafas de vidro, ou mesmo aqueles que não cabem nas gavetas do *flow-rack*, devido às suas dimensões.

O CD Central em Colatina (ES), bem como os demais CDA's da empresa, tem como principal função operacional servir de ponto de transbordo de cargas. O CD central encaminha as mercadorias aos CDA's, as quais são destinadas à distribuição em sua área de influência. Além disso, os CDA's têm a incumbência de coletar as cargas compostas por mercadorias adquiridas pela empresa na modalidade FOB nessa mesma região; após eventual consolidação, são enviadas para o Centro de Distribuição Central em Colatina (ES).

O processo que envolve as operações de distribuição realizadas pelos CDA's tem início com um dia de antecedência no CD central. O procedimento operacional atualmente adotado pode ser descrito pelas fases seguintes:

a) Transmissão e corte de pedidos

Os Representantes Comerciais Autônomos (RCA's) devem transmitir os pedidos dos clientes para a matriz em Colatina até o horário limite das 16:00 horas, quando é realizado o corte, o qual corresponde a uma conexão na caixa postal eletrônica para atualização no sistema do arquivo de pedidos.

b) Emissão do relatório de pedidos pendentes

Imediatamente após a conexão, é gerado o Relatório de Pedidos Pendentes, do qual constarão todos os pedidos disponíveis para expedição que já foram submetidos à avaliação do setor de crédito e cobrança e não tenham sido bloqueados (por terem atingido limite de crédito, inadimplência).



### c) Roteirização das cargas

De posse do relatório de pedidos pendentes, dá-se prosseguimento à roteirização das cargas, a qual pode ser feita diretamente no sistema corporativo da empresa (não otimizado) ou de forma otimizada, via *software* específico para esse fim (TR-*Transportation Routing*, Versão 6.1.1, da *Manugistics*). No primeiro caso, os clientes estão agrupados em rotas de vendas, ordenados rigidamente por localidade (cidade, vila, bairro, etc.), não necessariamente em uma ordem ótima, uma vez que o ordenamento em questão é linear e não espacial. No segundo caso, podem-se obter rotas otimizadas, já que os clientes estão posicionados em cartas digitalizadas, através de suas respectivas coordenadas geodésicas (latitude e longitude), o que permite rotas flexíveis e distribuídas espacialmente.

Todo o processo de roteirização leva de uma hora a uma hora e meia, o que quer dizer que somente às 17:30 horas, aproximadamente, é que se dá início à próxima etapa do processo.

### d) Emissão dos romaneios de separação

Uma vez roteirizadas as cargas, são emitidos os romaneios - *picking-list* (mapa de separação), os quais são enviados ao centro de distribuição central para as separações pertinentes. O romaneio é dividido em duas partes básicas: uma, com a relação de produtos fechados e, a outra, com a relação de produtos fracionados. Além disso, consta do mesmo uma lista sequencial das entregas, indicando em quais *pallets* estão os produtos que devem ser entregues a cada cliente.

### e) Separação de produtos e montagem das cargas

A separação é feita por duas equipes distintas: uma executa a separação dos produtos fechados, os quais estão armazenados no setor do centro de distribuição dotado, de estrutura porta-*pallets*; e, a outra, separa os produtos fracionados, os quais, por sua vez, estão dispostos no *flow-rack*.

O *picking list* ou mapa de separação da empresa é composto de duas partes: uma, destinada ao separador de cargas da estrutura porta-*pallets*; e a outra, destinada ao separador de carga da estrutura fracionada.

Após a separação, é feita a conferência das cargas, a consolidação dos *pallets*, e a unitização destes com filme retrátil. Nesse ínterim, comunicam-se ao setor de expedição os eventuais cortes de produtos não disponíveis em estoque.

Geralmente essa etapa do processo está concluída entre as 20:00 horas e as 23:00 horas, dependendo da quantidade de cargas que devem ser separadas (os picos operacionais ocorrem as terças e quartas feiras, quando são enviadas até 4 carretas para o CDA-RIO).

f) Carregamento dos veículos e expedição

Já com a informação dos eventuais cortes de produtos, dá-se início à emissão de todos os documentos relativos às cargas: notas fiscais, duplicatas, boletos bancários e os mapas de cargas para acerto de contas.

Simultaneamente à impressão da documentação, as cargas são carregadas com paleteiras nas carretas que farão a transferência para os CDA's.

Produtos leves, tais como papel higiênico, fraldas, etc. podem ser embarcados soltos sobre os *pallets* unitizados (dobras de carga). Todas as cargas recebem uma identificação em papel com o nome do motorista do CDA, encarregado de distribuí-la.

Enquanto isso, os motoristas recebem os valores necessários para alimentação (diárias) e para pagamento de pedágio. Essa etapa do processo fica concluída geralmente entre as 20:30 e as 23:30 horas.

g) Transporte das cargas até os CDA's (operação de transferência)

As cargas são transportadas com carretas, que operam em regime de *hot-seat* (banco quente), com 03 motoristas por veículo: um, em cada ponta da linha; e outro, dirigindo. Desse modo, quando o veículo chega ao CDA, um motorista descansado já está pronto para, logo após a sua descarga, retornar com o mesmo para o CD central em Colatina.

A frota de carretas é composta por 4 cavalos-mecânico (2 volvos, 1 scania e 1 mercedes benz) e de 5 semi-reboques (1 de 13,5 m, com capacidade de transportar até 26 *pallets* e 04 de 15 m, para o transporte de até 28 *pallets*). Eventualmente faz-se necessária a utilização de carretas avulsas, contratadas para viagens únicas, a fim de atender à demanda operacional.

#### h) Descarga das carretas e transbordo para os veículos de distribuição

Somente a partir dessa etapa é que se dá início às operações desenvolvidas em cada CDA. As cargas paletizadas são descarregadas das carretas e transbordadas imediatamente para os veículos que farão a distribuição. Na movimentação dos *pallets*, tanto para descarga quanto para carregamento dos veículos, estão envolvidos tanto os funcionários da empresa (movimentadores internos e motoristas) quanto os motoristas agregados e seus ajudantes. Simultaneamente são conferidos os documentos fiscais que deverão acompanhar as entregas.

Deve-se priorizar o carregamento dos veículos com cargas para os destinos mais distantes. Todo problema eventualmente verificado nas cargas (avarias, faltas de produtos, erros ou falta de documentos fiscais) deve ser comunicado imediatamente ao setor competente na matriz para que se possa solucioná-los com a maior brevidade possível.

Numa situação ideal, toda essa etapa deveria estar concluída até as 09:00 horas. De posse da lista sequencial de entregas, os motoristas dão início ao processo de distribuição das mercadorias.

#### i) Distribuição das mercadorias

A meta da empresa é que todas as entregas destinadas aos clientes venham a ser realizadas no mesmo dia da chegada das cargas no CDA ou, o mais tardar, no dia seguinte. No caso de entregas destinadas a clientes localizados no interior das regiões geodésicas, espera-se que todas elas sejam feitas dentro da semana em que chegaram ao CDA.

Quando das entregas, no caso de ocorrer algum problema, os motoristas devem sempre tentar, através dos canais competentes, evitar que sejam geradas devoluções de produtos. Para tanto, devem comunicar-se de imediato com o CDA, para receberem a orientação que se fizer necessária.

#### j) Acerto de contas

O processo de distribuição compreende, além da entrega dos produtos aos respectivos clientes, o recebimento dos valores relativos aos mesmos (duplicatas assinadas, dinheiro, cheques.). Tais valores, bem como as datas de desconto em cheques pré-datados e outros detalhes, serão rigorosamente conferidos logo após o retorno dos motoristas ao CDA.

Eventuais diferenças constatadas quando da prestação de contas serão corrigidas com a maior brevidade possível, não admitindo a retenção de acertos de contas nos CDA's. Para tanto, deve haver todo o empenho necessário, envolvendo todas as pessoas que possam ajudar na solução do problema (motoristas, RCA's, Supervisores.).

k) Devolução de produtos avariados ou recusados pelos clientes

Todas as devoluções devem ser enviadas rapidamente para o centro de distribuição central em Colatina. Atrasos no envio de devoluções geram transtornos operacionais, administrativos e comerciais.

As necessidades básicas da gestão de logística se fundamentam em dados referentes a quantidades demandadas em cada região: peso, volume, valor monetário e número de entregas. Esses dados correspondem a aproximadamente 80% das necessidades de informação para a gestão logística.

A logística da empresa estudada opera com os seguintes tipos de frotas:

a) Frota própria: são os veículos que pertencem ao patrimônio da empresa, operacionalmente são em número de 80, que estão distribuídos em 1 veículo tipo Van; 48 carros leves; 15 carros tocos; 10 carros *trucks*; e 6 carretas;

b) Frota agregada: são os terceiros que prestam serviços regulares à empresa através de um contrato de agregação, em média de 70 veículos; e

c) Frota avulsa: são os veículos contratados para viagem única, ocorrendo principalmente na execução de coletas; nos picos de cargas; e em possíveis transferências de mercadorias do CD para os CDA's.

Na figura 18 são mostrados os processos e controles do setor de alocação dos estoques.



estadual. A impressão de notas fiscais necessariamente é feita por seleção de cargas. Para dar sentido às separações das vias, a ordem de impressão é por tipo de venda.

O programa de impressão deverá emitir as notas fiscais com as unidades de medida informadas no pedido. A quantidade de itens da nota fiscal também deverá ser a quantidade informada no pedido referente àquela unidade de medida. O tratamento de conversão realizado para a unidade de medida do item, na entrada do pedido, somente influencia as baixas de estoque e não a impressão das notas.

Os textos e históricos são sempre impressos no espaço reservado para informações adicionais da nota fiscal. No campo de dados adicionais da nota também são impressos os valores somados dos itens para cada Código Fiscal de Operações e Prestações (CFOP).

Uma mesma nota fiscal é impressa para vários CFOP's. Dessa forma, são impressos itens com e sem substituição tributária na mesma nota. No espaço reservado para EAN (*European Article Numbering*) é impresso código do item do fornecedor, e, no corpo da nota fiscal, são impressos os itens em ordem alfabética. Os itens com bonificação sairão como itens normais na nota. Na última linha da nota fiscal, será impressa uma mensagem de desconto concedido que compreenderá o valor total dos itens de bonificação.

A empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda emite, em média, 1.200 notas fiscais de saída diariamente. Uma duplicata é emitida para várias notas de um mesmo cliente e, conseqüentemente, a emissão de boletos bancários, quando do cadastro do cliente com essa condição. Quando a duplicata funcionar como comprovante de entrega da mercadoria, o cliente assina seu canhoto dando autenticação do recebimento das mercadorias contidas na nota fiscal.

Os boletos de cobrança são impressos e enviados aos clientes juntamente com as notas fiscais e as duplicatas. A forma de seleção dos clientes que terão impressão de boletos tem como base os parâmetros existentes no cadastro dos clientes.

Os critérios adotados para emissão de boletos para cada banco, atualmente, são os contratos de caução e as rotas dos clientes. Nunca em função dos dias de vencimento das duplicatas.

Para as notas que não forem impressos boletos, durante o seu faturamento, não poderá haver boletos impressos em outro faturamento. Todo boleto tem uma duplicata, mas o inverso necessariamente não ocorre. Portanto, para que a duplicata acompanhe o boleto, o cliente precisa estar cadastrado nessa condição.

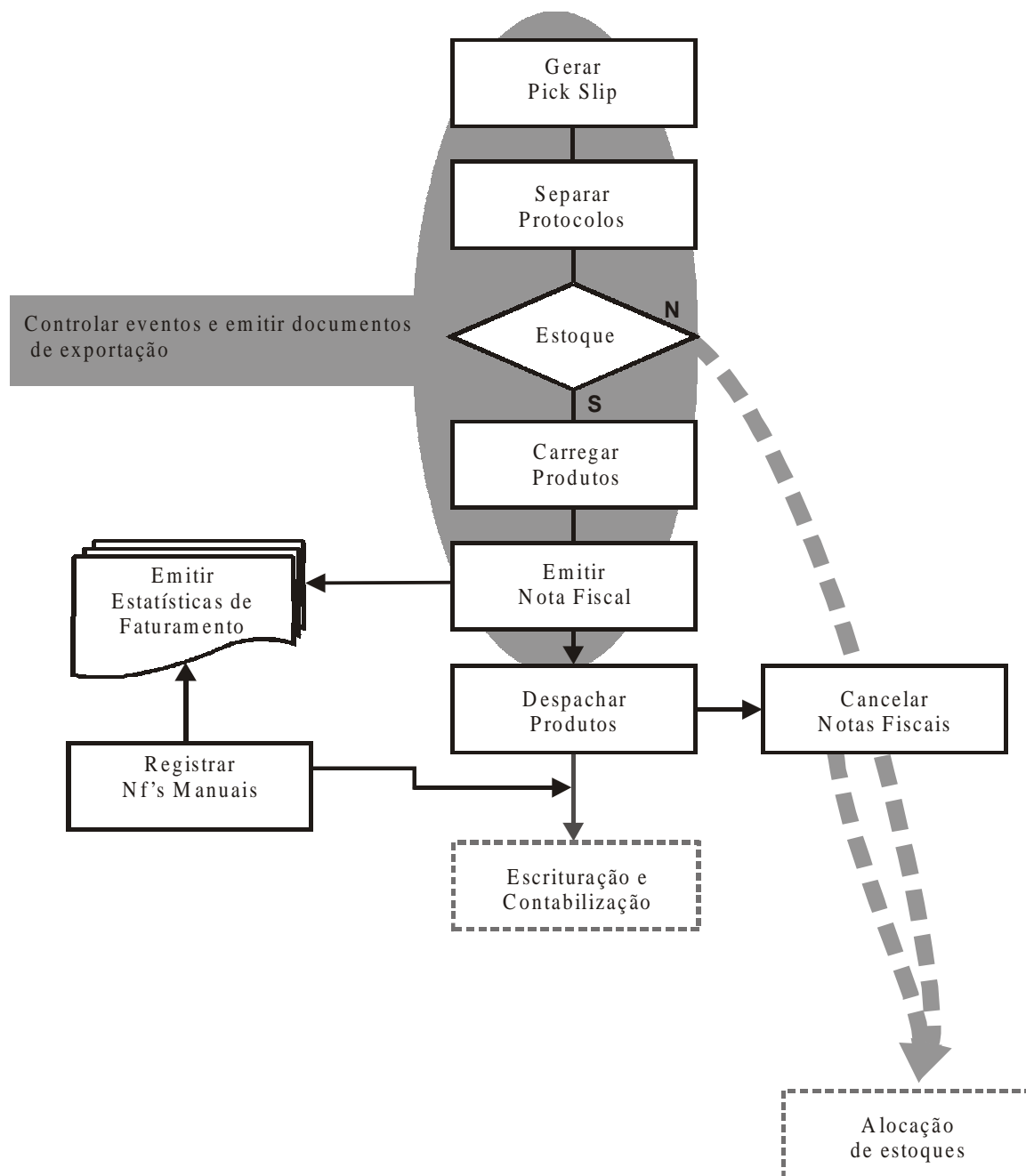
Após a emissão desses documentos, é feita uma pré-conferência dos itens constantes na nota fiscal e verificado se toda nota fiscal está acompanhada de duplicata. Após esse fechamento, é liberado o motorista para executar a distribuição em cada cliente.

Na entrega, o motorista confere as mercadorias constantes nas notas fiscais de saída com as desembarcadas; após o aceite pelo cliente, este assina a duplicata, dando o aval de recebimento da mercadoria, ou, se for boleto bancário, o mesmo assina a duplicata que retorna à empresa para a conferência do recebimento.

No retorno do motorista, ele chega ao setor de acerto de contas (apêndice do faturamento) para prestar conta de suas entregas.

Observa-se a necessidade de controlar os procedimentos e eventos ocorridos desde a fase de gerar *pick slip*, passando pelo estoque, até chegar ao despacho do produto.

Com essas atividades executadas, fecha-se o ciclo do faturamento, cujo fluxo é o evidenciado na Figura 19, a seguir.



**Figura 19 – Processos operacionais de faturamento e distribuição**

Fonte: Manual de sistemas da Empresa Ribeiro Cereais (2002).

O setor de faturamento processa e gera informações que são enviadas ao setor de contas a receber, da qual o mesmo procede à emissão de documentos de cobrança, e também para os setores de livros fiscais, contabilidade e manutenção das quantidades em estoque, dando andamento a mais uma etapa do macro processo empresarial.



#### 3.4.2.4 Procedimentos do setor de contas a receber

Uma vez liberado o faturamento, são emitidas as notas fiscais de saída e consecutivamente, os comprovantes de entrega de mercadorias. A atualização da cobrança (contas a receber) se dá com os registros de duplicatas geradas a partir das notas fiscais faturadas.

Durante o percurso da entrega pelo motorista, os títulos das modalidades cheque na entrega, pagamento em espécie e depósito bancário retornam para a empresa e o próprio sistema de informações faz a liquidação da referida carga.

Os títulos bancários têm um tratamento diferenciado, pois a empresa trabalha com a cobrança convencional. A empresa emite boletos bancários que são registrados em instituições bancárias como Banestes, Bradesco, Safra e BCN, através da geração de arquivos de cobrança no padrão CNAB, onde esses títulos ficam registrados nessas instituições aguardando possível resgate pelo cliente.

A definição da instituição bancária que receberá os títulos para fins de cobrança é realizada no momento que antecede o faturamento e a emissão dos boletos de cobrança, pelo próprio setor de faturamento, sob orientação do setor financeiro. As determinações visam atender às cauções com os bancos.

Da emissão desses títulos, os valores das partidas correspondentes são transferidos ao setor financeiro, saindo nesse momento do rol da cobrança e ficando à disposição do setor financeiro. Isso porque, em tempo hábil, esses títulos, sendo resgatados pelo cliente junto ao banco sacado, o valor correspondente a eles é repassado automaticamente ao financeiro, onde integram o fluxo de caixa da empresa.

O setor de cobrança executa, nesses casos, o monitoramento de: envio e não envio desses valores; conexão com a instituição bancária; envio de títulos a instituições bancárias; busca de títulos para baixa; e transferência ao financeiro. Até esse ponto, a cobrança executa um trabalho de acompanhamento dos títulos, no sentido de fazer cumprir uma promessa de venda.

A partir da busca dos títulos, no banco de dados das instituições bancárias, é que efetivamente acontece a abordagem da função cobrança. Isso porque, feita a baixa automática dos títulos, é verificado que alguns títulos não foram baixados, porque não foram resgatados pelos clientes.

As intervenções internas da cobrança, nesses casos, são: contato direto com o cliente para negociação e contato com o RCA para negociação com o cliente. Nesse contexto, pode-

se afirmar que a função cobrança nas empresas é cobrada pela inadimplência de títulos ou não recuperação dos mesmos.

Pela ausência de baixa dos títulos, o atual sistema da empresa bloqueia eventuais novas compras para clientes com títulos vencidos acima de 3 dias. Nesse sentido, o próprio RCA se antecipa na negociação, levantando os motivos que geraram esse bloqueio, pois cliente bloqueado impede a venda e, conseqüentemente, a empresa perde sem faturar.

O bloqueio do cliente na empresa estudada ocorre por dois motivos: por falta de pagamento do título; e por falta de informação da instituição bancária, em tempo hábil, da baixa do título.

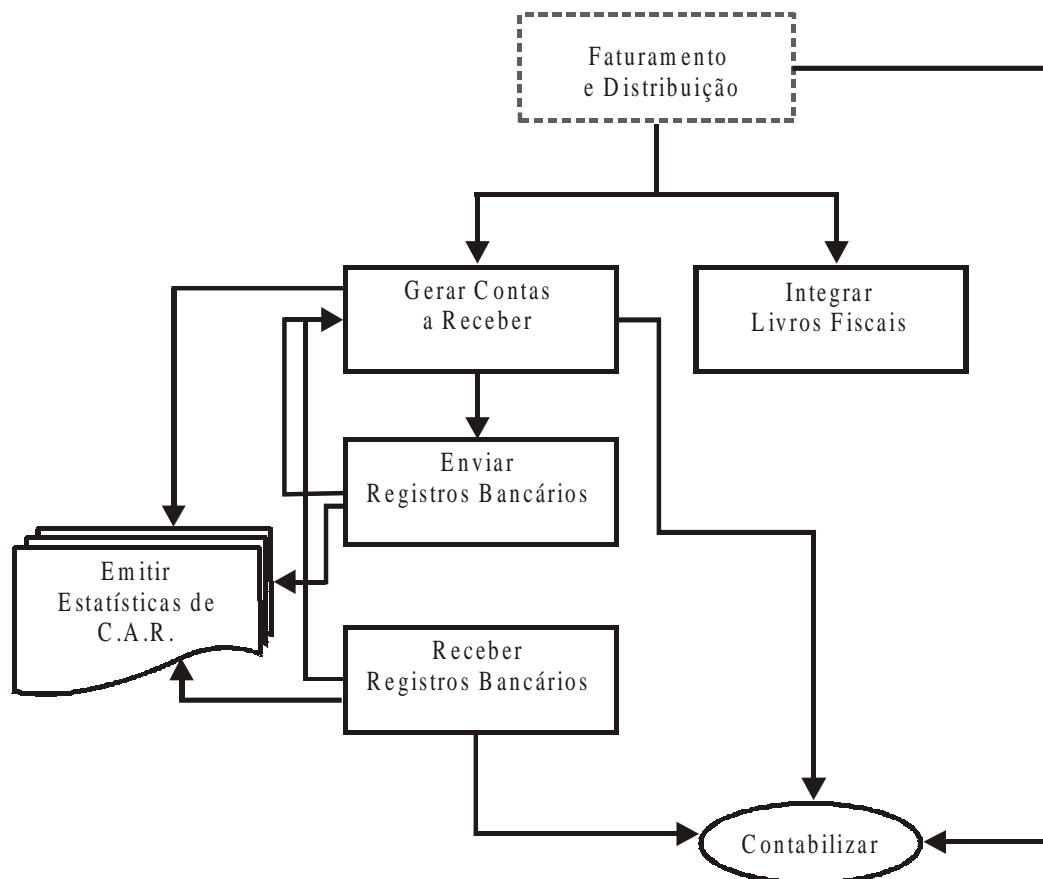
Em caso de inadimplência, a negociação na empresa em questão ocorre normalmente através das políticas de prazos e juros.

No que concerne à política de prazos, o setor de cobrança busca o mais curto prazo possível, mas cabe ressaltar que existem outros fatores que influenciam os prazos, como a questão sazonal. Em relação à política de juros, o mercado, de forma geral, pratica um ônus pelo atraso da baixa do título.

Na empresa em estudo, no caso de clientes com primeira vez de ocorrência é, verificado o relacionamento do cliente com a empresa e a ele é dado um *plus*. Esse *plus* pode ser a redução da taxa dos encargos financeiros ou mesmo a liberação desses encargos.

Toda baixa de títulos, sendo manual ou automática, gerará informações para as entradas de fluxo de caixa da empresa e para os demonstrativos e relatórios contábeis. Os registros contábeis das liquidações de títulos são processados por meio de fichas de lançamentos, encaminhadas ao setor contábil para digitação.

A seguir, são mostrados os processos operacionais do setor de contas a receber, escrituração e contabilização, através da Figura 20, a seguir.



**Figura 20 – Processos operacionais de contas a receber, escrituração e contabilização**

Fonte: Manual de sistemas da Empresa Ribeiro Cereais (2002).

Na atual fase em que o grupo se encontra, o proprietário preocupa-se em comprar produtos, receber os produtos, pagar os compromissos assumidos, vender os produtos estocados, entregar produtos vendidos, faturar as entregas e receber pelo correspondente.

A empresa deve ser administrada e organizada atendo-se a controles formalizados em nível operacional com ênfase em controles de execução, gerando relatórios gerenciais e contábeis que ajudarão os gestores a localizar e enxergar a empresa perante seus clientes, fornecedores e concorrentes, além do acompanhamento da evolução do capital investido na empresa, seus lucros, suas receitas, suas despesas, seu faturamento, suas vendas, que demonstrarão os resultados efetivos e reais das operações, assim como execução de previsões para o futuro.

Dá-se também grande e real importância às figuras dos clientes e fornecedores. A qualidade dos produtos comercializados ou dos serviços prestados é tratada de forma inspecionada e consciente, justamente para atender às necessidades e anseios nesse contexto organizacional.

Deve-se analisar e examinar a relação de interdependência entre os processos operacionais e os sistemas de informações. Nesse sentido, em uma empresa que tem um sistema de informações, não se pode estabelecer uma separação entre processos operacionais e sistemas de informações, devido ao alto grau de dependência que existe entre os dois.

### **3.5 O SISTEMA DE INFORMAÇÕES UTILIZADO NA EMPRESA**

O desejo de implantar sistemas de informações nas empresas deverá estar vinculado à superação dos limites funcionais de cada organização. Para implantar um sistema novo na empresa, há necessidade de mudar a cultura da empresa para receber os avanços tecnológicos sem muito impacto.

Um sistema de informações está ligado a processos, produtividade e qualidade. Essa sequência de fatos, pressupõe que a tecnologia da informação permite que os processos sejam executados mais depressa, que a produtividade tende a aumentar eliminando desperdício e retrabalho, conseqüentemente atendendo o cliente com mais qualidade.

Analizando esses fatores e observando a tendência do mercado e da economia globalizada, na empresa objeto do estudo foi decidido investir significativamente em tecnologia da informação no grupo. Tal decisão foi desenvolvida em fases, na primeira fase, optou-se pelo desenvolvimento de um sistema próprio; na segunda, por um sistema específico que atendesse ao setor; e, por último, a compra de um sistema integrado de gestão.

#### **3.5.1 Desenvolvimento de um sistema pelo próprio usuário**

Em 1985, foi adquirido o primeiro computador do grupo, época em que o computador ainda era um mito. O empresário lembra que foi um investimento muito alto, tendo que financiá-lo em 24 vezes. A aquisição do computador deu-se para agilizar processos dentro da empresa, entre eles: correção de tabelas de preços (de forma manual era quase que humanamente impossível, haja visto as constantes alterações de preços ocasionadas pelos diversos planos econômicos), confecção de tabela de preços, emissão de pedidos, romaneio de cargas, entre outros. Naquela época só as grandes empresas colatinenses possuíam computador, como o Frisa - Frigorífico Rio Doce S/A, a Cherne - Indústria de Vestuário Ltda e a Metalosa - Indústria Metalúrgica S/A.

Máquinas de pequeno porte só contemplavam processos repetitivos, isolados e específicos em alguns setores da empresa, isto é, alguns setores estratégicos, como faturamento, emissão de pedido e nota fiscal.

O primeiro passo foi informatizar esses processos muito repetitivos e passíveis de erro. O desenvolvimento foi realizado pelo próprio usuário no sistema operacional mono-usuário MPM, com aplicativos desenvolvidos em linguagem Cobol.

Com o passar dos anos, pela diminuição dos custos de *hardware*, de *software* e a necessidade de interação e sincronismo dos processos e informações, houve uma evolução, no sentido de compra de máquinas mais atualizadas, com maior poder de armazenamento e comunicação. Nessa época já existia a demanda para a instalação e implementação de um sistema corporativo multiusuário Unix, com os aplicativos desenvolvidos em linguagem COBOL. Esse sistema teve um ciclo de vida que durou até 1998.

Após essa data, houve a migração para um novo sistema operacional multiusuário e multitarefa na plataforma NT, com aplicativos desenvolvidos na linguagem Cobol. Nesse momento, a empresa foi atualizando seu sistema com equipamentos e *softwares* mais potentes e velozes. Firmou-se contrato com uma empresa especializada, aumentando, assim, a performance de seus equipamentos.

Essa mudança ocorreu para acompanhar às mudanças tecnológicas, para exercer as funções de controle e monitoramento do desempenho organizacional, pela possibilidade de utilização de ambientes gráficos. Com esse tipo de plataforma, ocorreu praticidade e flexibilidade na organização de atividades e diminuição de custos de *hardware*. Outro motivo importante é que nessa plataforma há simplicidade nas operações ou atividades do sistema aplicativo.

Com um sistema desenvolvido internamente na empresa, ou pelo próprio usuário, esse nunca estará acabado, sempre havendo necessidade de melhorias e customizações, sem restrições de aplicações e modificações.

O sistema que a empresa utiliza atualmente contempla as necessidades de cada setor, segundo o organograma apresentado neste trabalho. O sistema desenvolvido pelo próprio usuário hoje tem seu desenvolvimento em base gráfica *for windows*.

A matriz e as filiais estão cadastrados no sistema, cada uma com seu respectivo código. Para acesso ao sistema, o usuário deverá informar um número no campo código, que representa a empresa que ele irá acessar. Após essa informação, o sistema solicita uma senha no campo senha. Essa senha é cadastrada por usuário-chave ou por setor da empresa.

Esse mesmo sistema anteriormente era desenvolvido no sistema de caracteres do MS-DOS. No entanto, apresentava pouca performance de serviços e era mais lento. Os procedimentos para entrar e operar o sistema eram os mesmos.

Na tentativa de adequar um sistema de informação bem definido, para uso exclusivo no setor atacadista distribuidor, atendendo às suas necessidades operacionais, buscou-se o desenvolvimento de um *software* próprio para o setor.

### **3.5.2 Desenvolvimento de software próprio para o setor**

A Ribeiro Cereais Importadora Ltda foi procurada em 1998 por uma empresa desenvolvedora de *software*, de Vitória (ES), chamada dBCONTROL, para execução de um projeto piloto no estado do Espírito Santo de desenvolvimento de um *software* de gestão para o setor atacadista e distribuidor.

A idéia inicial era juntar a experiência e o conhecimento em tecnologia da empresa de *software* com a experiência e o conhecimento que a empresa detinha sobre atacado e distribuição. Foram feitas várias reuniões e a empresa decidiu implantar o banco de dados *Oracle* e os aplicativos nativos do próprio sistema *Oracle* de desenvolvimento e suas ferramentas de gestão, na busca de estar alinhado com novas tecnologias de informações.

No final deste mesmo ano, foi paralisado o desenvolvimento do projeto para o atacado, começando, assim, o desenvolvimento de módulos que atendessem e integrassem as lojas do varejo e suas atividades operacionais ao sistema. Ficou-se muito tempo desenvolvendo essas customizações. Com a referida interrupção, antes mesmo de terminá-lo, o sistema já estava obsoleto.

Em 1999, o projeto gastaria ainda mais tempo e elevaria os custos para a continuidade do seu desenvolvimento e implementação. Nesse momento, a empresa começou a fazer uma análise no mercado e constatou que seria mais prático, rápido e com menor custo, implantar sistemas integrados de empresas já homologados no mercado.

Nessa data, o sistema já se encontrava ultrapassado, por isso o projeto foi abortado. Foi uma tentativa sem sucesso, mas que fez a empresa repensar bastante na busca de uma nova solução, tendo em vista que foram envolvidos valores monetários elevados, *know-how*, pessoal, desgaste físico e mental e, conseqüentemente, perda de agilidade dos processos operacionais envolvidos do grupo.

A empresa, devido aos fatores críticos de sucesso apresentados, ficou receosa de implantar um novo sistema. Só decidiu implantar um novo sistema após um ano da

paralisação do sistema anterior, quando se observou que as grandes empresas concorrentes do setor praticavam seus processos, atividades e controles, através de um sistema integrado de gestão.

### **3.5.3 Aquisição de um sistema integrado de gestão**

Nos últimos anos, os Sistemas de Gestão Integrados ou Sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais, conhecidos como ERP - *Enterprise Resource Planning* (Sistema Integrado de Gestão) estão se consolidando como uma ferramenta fundamental e determinante para a competitividade e sobrevivência das empresas.

O ERP é visto na empresa como um solucionador de problemas e demandas empresariais. No *software* desenvolvido na empresa verificou-se a baixa integração entre os seus sub-sistemas, dados e processos, dificuldade no gerenciamento dos recursos alocados e insatisfação do usuário final. Por decorrência da iniciativa sem sucesso na implantação do *software* próprio, a empresa optou por aquisição de pacotes prontos, levando em conta o tempo para desenvolvimento, transferência de tecnologia e necessidade de implementação rápida.

No começo de 2000, foi iniciada a viabilidade para aquisição de um pacote. Tal decisão veio de uma ampla pesquisa de mercado englobando empresas especialistas em *softwares* e empresas que já haviam implantado sistemas que realmente funcionassem e fossem compatíveis com o que a empresa estava procurando.

No dia 27 de outubro de 2000, foi adquirido um novo sistema que atendesse a empresa, o Logix. O pacote contemplava todos os módulos necessários ao desenvolvimento do negócio da empresa: suprimento, controladoria, recursos humanos, comercial, armazenagem, controle de frota, manufatura e distribuição. O sistema Logix, criado por uma empresa de Joinville-SC, denominada Logocenter, permite a integração total dos módulos.

A manutenção do *software* é responsabilidade da empresa que desenvolveu, bem como a implantação do mesmo, contando com 27 profissionais envolvidos, sendo 20 do Grupo Ribeiro Cereais e 7 profissionais da Logocenter. Aliado a esse *software*, foi adquirido um novo *software* de roteirização para otimização de rotas de entregas e carregamento dos veículos. Um ano após a implementação, todos os módulos estariam em pleno funcionamento, com a possibilidade de haver acréscimos de módulos ou fazerem-se modificações nos existentes.

Foi necessário muito treinamento dos funcionários, feito pela empresa responsável pelo *software*, para que alguns procedimentos anteriores fossem reaprendidos e alguns paradigmas quebrados. Cada usuário tem acesso somente ao módulo que é aplicado no processo sobre o qual é responsável.

Com um investimento inicial em tecnologia da informação em torno de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) entre *software* e implementação, sem o equipamento, o empresário, Sr. Miltonzalém Ribeiro da Silva acredita que o Grupo terá o retorno do investimento dentro de dois anos, considerando a relação custo/benefício.

Para iniciar a implantação de um ERP, a empresa fez escolhas estratégicas necessárias para configurar os sistemas e processos. Um ERP fornece todas as informações detalhadas sobre as operações da empresa, além de proporcionar a ela os controles necessários à sua operação, com implementação racional e econômica, desde o início do processo. Assim, o envolvimento da diretoria foi peça fundamental de estratégia da empresa. Em um segundo momento, a empresa está tentando, através de sua diretoria, controlar todos os passos dessa implantação. Todo processo de ERP é invariavelmente montado com o objetivo de reduzir custos e melhorar a capacidade da empresa. Se a diretoria tiver a responsabilidade de controlar esta implantação, certamente as chances de algo sair do devido destino se reduzirão bastante.

Em qualquer organização, a implantação de um novo sistema, provocam um natural milindre nas pessoas que nela trabalham, porquanto tais funcionários não estão convenientemente informados da ajuda que esse sistema poderá trazer para o desenvolvimento de suas atividades. Torna-se necessária uma explanação e uma motivação para aqueles que se sintam fragilizados por tais decisões, para que não atrapalhem ou mesmo boicotem a implantação de um sistema novo.

Na implantação de um novo sistema, a empresa deve garantir que todos os funcionários envolvidos estejam capacitados para a execução das tarefas a eles incumbidas e que estejam aptos para suportar a mudança de cultura da empresa e do ambiente organizacional.

Não existe um modelo padrão que atenda a todas as empresas de maneira uniforme no gerenciamento da tecnologia, tanto que se vêem, em todo o mundo, elevados índices de sucesso e também de fracassos na implantação de novos sistemas. Para o sucesso de um sistema de informações, depende-se de parcerias firmadas entre os colaboradores e os gerentes imediatos da organização, não desprezando a boa vontade e a dedicação da diretoria.



Na implantação de um sistema integrado, nem todas as empresas se beneficiarão em mesmo grau, pois os problemas empresariais e organizacionais são diversos entre si. Quando a decisão é investir em um sistema integrado de gestão, a empresa deverá ter clara a sua missão e visão; antes de mais nada, ela precisa saber exatamente do que se necessita e onde se quer chegar com tal solução.

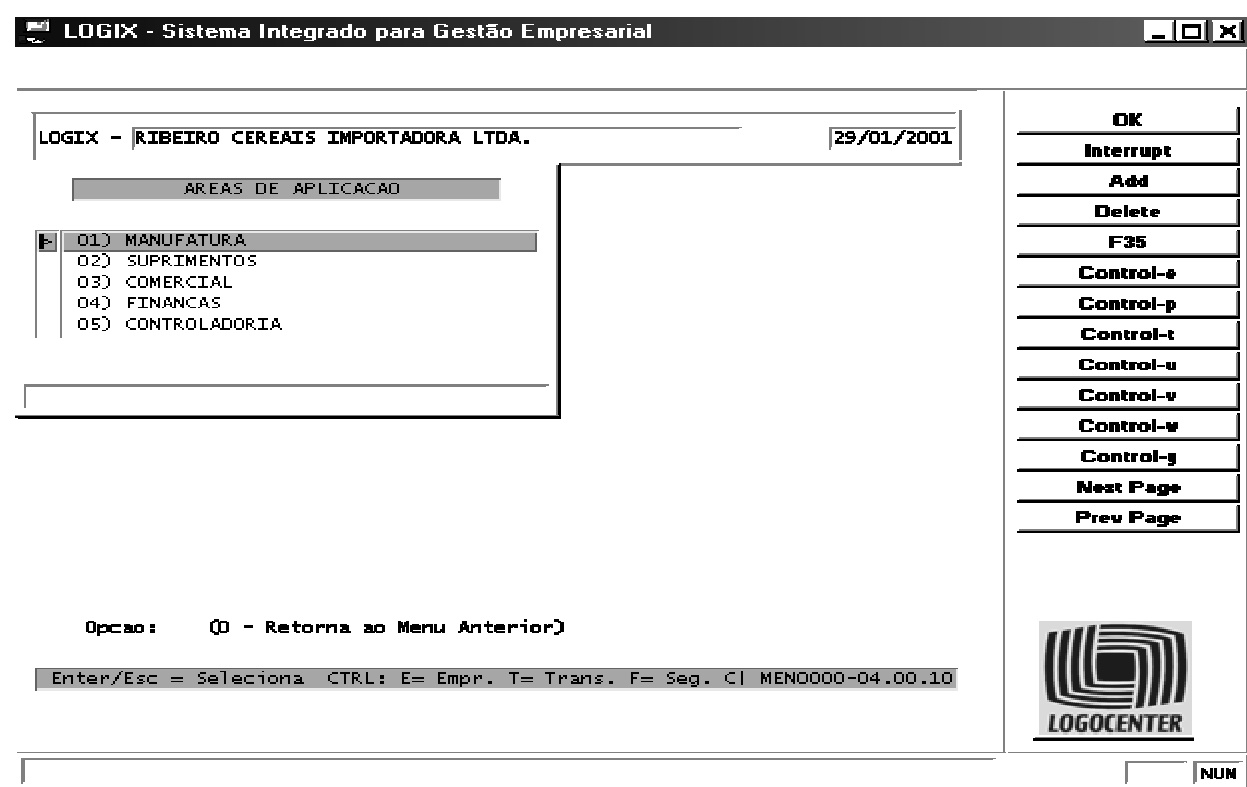
Alguns fatores críticos que impactam o sucesso de implantação de um ERP em empresas são: visão do negócio; comprometimento da alta administração; escolha da solução adequada; o *software* de gestão necessita de complementos e suportes; os prazos devem ser realistas; a implantação do sistema deve acontecer sem alterar a ordem e a produtividade da empresa; a empresa deve estar comprometida com a solução; a equipe deve ser treinada e qualificada; e implementar módulos de cada vez.

A probabilidade de uma empresa efetuar modificações em um ERP, depois de instalado, pode ser considerada nula. A complexidade, o investimento em tempo e pessoal, o custo, as políticas de investimento são muito elevados. Isto justifica que um ERP deve ser implantado de forma racional, econômica e pesquisada desde o início.

Normalmente, os diretores têm um foco voltado para os objetivos da empresa e os especialistas em tecnologia têm um foco voltado para os processos. O sincronismo e a harmonização desses focos balizarão a viabilidade e o destino do ERP. A diretoria deve transmitir a política de estratégia da empresa e as principais vantagens competitivas que a implantação trará.

A escolha por esse *software* se fez também pelo atendimento à legislação brasileira. Segundo o empresário, *software* importado é complicado pela diferença de legislação. Esse sistema que está em fase de implantação no grupo é desenvolvido no sistema de caracteres do MS-DOS.

Sua principal tela é apresentada na Figura 21, a seguir inclusive os principais módulos contemplados pelo referido sistema.



**Figura 21 – Tela principal do sistema em implantação**

Fonte: Sistema Logix da Empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda (2002).

Através da tela acima são contemplados os módulos de manufatura, suprimentos, comercial, finanças, controladoria, provocando mudanças no atual fluxo de informações.

A Ribeiro Cereais Importadora Ltda fez algumas adaptações na metodologia de implantação da Logocenter. O sistema será instalado primeiramente na matriz, num processo organizado em etapas. A primeira etapa consiste no desenvolvimento dos módulos que atendem às entradas (*inputs*), na segunda fase, estão incluídas aplicações de saídas (*outputs*) e, na terceira fase, estão incluídas aplicações de manufatura.

Enquanto são aplicados os módulos da primeira e da segunda fase na matriz, as demais unidades de negócios acompanharão o desenvolvimento por visitas periódicas, com o objetivo de preparar terreno para a implantação do sistema nas demais áreas e trocar informações com os usuários finais.

Terminada a primeira e a segunda fase, começará o desenvolvimento dos módulos da terceira fase (manufatura) que deverão se estender pelo prazo contratado. Durante esse processo, as outras unidades continuarão recebendo informações e preparando o ambiente para receber os módulos correspondentes às suas atividades.

Uma das metas da empresa é dispor todas as suas unidades de negócios integradas por esse sistema, mantendo os usuários sempre a par dos processos implantados. A coordenação do projeto está a cargo da alta direção do grupo, o diretor da empresa, Miltonzalém Ribeiro da Silva, que está atento aos prazos e ao orçamento. A participação do Sr. Milton como CIO não é mero acaso. O projeto é audacioso e com um investimento muito elevado.

Pelo lado da Logocenter, foram alocados 1 diretor, 2 gerentes e 6 consultores nos diversos módulos que compõem o sistema, para facilitar sua implantação e customização das necessidades dos usuários.

O departamento de recursos humanos, juntamente com a diretoria do grupo, informará e orientará todos os colaboradores a respeito das mudanças que ocorrerão na empresa, ao longo do processo.

Na visão do empresário, todo o sucesso do projeto dependerá da disseminação da nova cultura e do envolvimento de seus colaboradores. A partir desse conceito, o grupo procurou implantar um sistema que resulte em motivação, minimização de retrabalho, facilidade de processos, minimização de impacto, sistema de comunicação e, acima de tudo, um bom sistema de controle para análise de seus processos e atividades organizacionais.

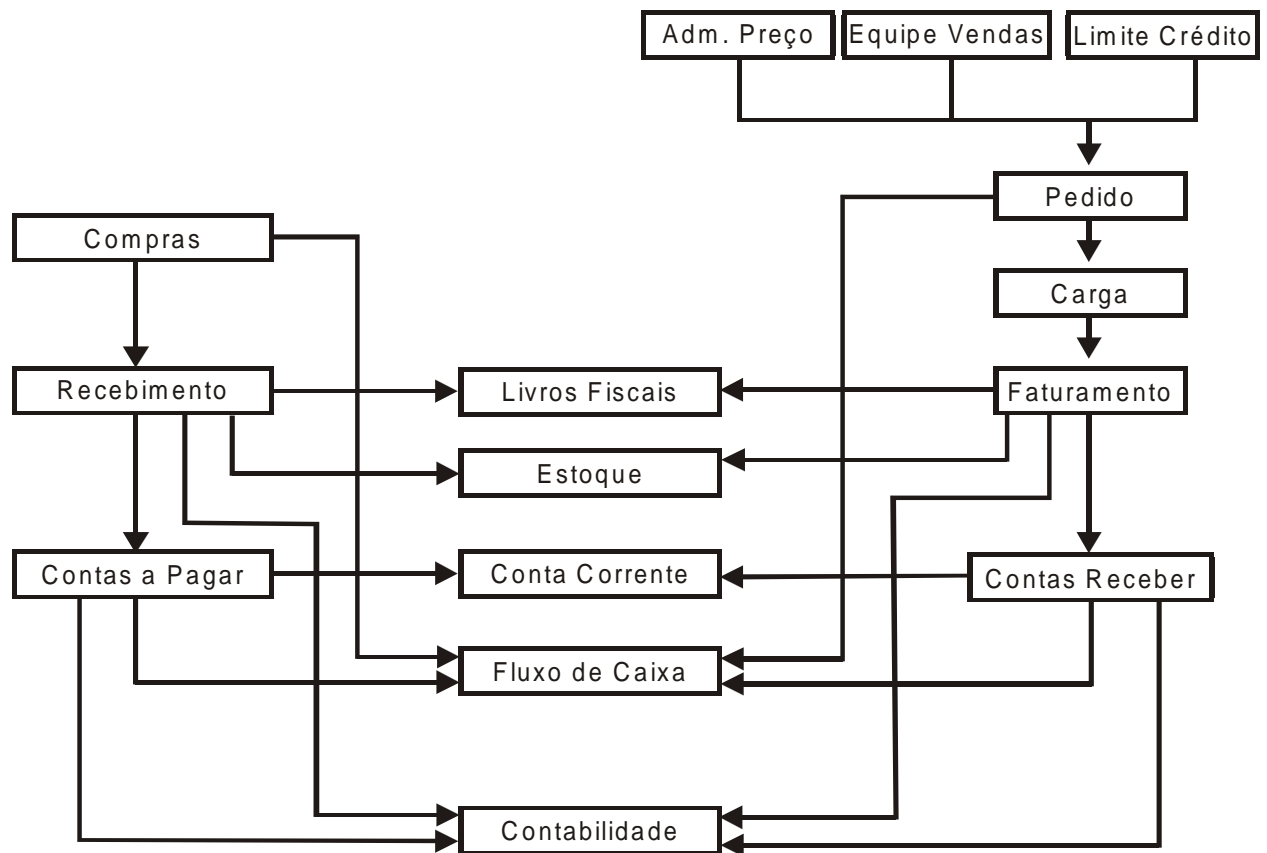
### 3.6 CONTROLES OPERACIONAIS DE GESTÃO GERADOS PELO ATUAL SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA EMPRESA.

À medida que o grupo cresce e os negócios se tornam volumosos, não é mais possível centrar todas as informações e controles apenas na alta administração, de forma visual e sensitiva. O volume de processos e atividades faz com que a delegação dos controles seja transferida aos setores e, conseqüentemente, às pessoas que executam a gestão. Esses setores são divididos em módulos.

A necessidade de controle em cada módulo da empresa é observada pelo crescimento das atividades operacionais. Os controles adotados e praticados em cada módulo fornecem as condições necessárias para que a empresa integre as informações a outro módulo que vem a seguir, sinalizando, também, como medida de desempenho.

O atual sistema, Logix, adquirido pela empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda, que é desenvolvido em plataforma do MS-DOS, visa dar maior agilidade aos processos e controles operacionais, aumentando a performance do sistema organizacional como um todo.

Os principais módulos (*inputs*, manufatura e *outputs*) que esse sistema contempla podem ser observados no fluxo de processos e controles mostrado na Figura 22.



**Figura 22 – Fluxo de processos, informações e controles**

Fonte: Sistema Logix da Empresa Ribeiro Cereais (2002).

O fluxo de processos, informações e controles, obedecem a uma seqüência lógica das atividades desenvolvidas em cada setor da empresa e depende do grau de importância no processo decisório. Essa é a estrutura que atende o atual sistema de gestão da empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda.

Mediante o fluxo de processos, informações e controles apresentados, passa-se a descrição dos controles operacionais de cada setor da empresa objeto do estudo, contemplando os módulos de *inputs* e *outputs*.

### 3.6.1 Suprimentos

Apresentam-se, os controles operacionais de gestão das entradas de insumos que dão suporte ao processo decisório.

Os controles operacionais de gestão deste tópico contemplam os setores de compras, recebimentos e contas a pagar.

#### 3.6.1.1 Controles de gestão para o setor de compras

Segundo o gerente de compras da empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda, o setor de compras é contemplado com poucos controles operacionais via sistema de informação, sendo a maioria dos controles operacionais feitos manualmente e impressos em relatórios gerenciais, o que dificulta bastante a agilidade e eficácia dos processos desse setor.

Os controles operacionais manuais e sistêmicos confeccionados para acompanhamento e análise dos processos do setor são:

- a) controle de pedido de compra;
- b) controle de giro do produto;
- c) controle de diferenças negociadas;
- d) controle de verbas financeiras;
- e) controle de promoções;
- f) controle de tabela de fornecedor;
- g) controle de necessidade de compra; e
- h) controle do tempo de reposição de produtos.

O sistema de informações atual da empresa atende o setor de compras por meio de uma tela que contempla: as atividades de entrada de dados, que gerarão informações para outros setores da empresa, como tabela de preços e de fornecedores; as listagens que geram relatórios de compras, de fornecedores, que auxiliam à tomada de decisão; e a tarefa outros, que são as atividades de suporte ao setor varejista.

A título de ilustração, a tela destinada à execução das listagens e relatórios do setor evidencia os controles e a emissão de ordens de compra, relação de *mix* de produtos, tabela de comprador com seus respectivos fornecedores.

Os controles contemplados pelo setor de compras gerarão subsídios para a execução dos controles do setor de recebimento.

#### 3.6.1.2 Controles de gestão para o setor de recebimentos

Para a gerente de recebimentos, o setor de recebimentos de mercadorias adota basicamente, dois relatórios para fins de controles operacionais:

- a) controle de conferência de entrada de mercadorias; e
- b) controle de movimentação de mercadorias.

O controle de conferência de entrada de mercadorias, através de relatórios gerenciais, se processa com a checagem dos documentos fiscais vindos do fornecedor, com as respectivas ordens de compras.

No controle de movimentação de mercadorias, pelos relatórios gerenciais, são analisadas e controladas as quantidades anteriores (estoque inicial), as quantidades lançadas (compras) e a quantidade final (estoque final), além da formação dos custos das mercadorias, considerando as quantidades.

Os demais controles, como fretes e RPA's, são feitos manualmente, por serem ocorrências que representam uma parcela muito pequena no negócio, além de ocorrerem com baixa periodicidade.

Os controles executados por esse setor darão suporte ao desenvolvimento das atividades operacionais e de controle ao setor de contas a pagar.

#### 3.6.1.3 Controles de gestão para o setor de contas a pagar

Os controles disponibilizados pelo atual sistema de informação e utilizados pelo setor de contas a pagar são:

- a) controle de duplicatas de devolução parcial de mercadorias;
- b) controle de duplicatas de devolução total de mercadorias;
- c) controle semanal de contas a pagar;
- d) controle diário de baixa de duplicatas;
- e) controle de caixa e bancos; e
- f) controle financeiro.

Os controles pertinentes ao setor de contas a pagar são importantes para a empresa, no sentido de esclarecer e posicionar a sua situação em relação aos seus compromissos.

A execução desses controles garantirá o desenvolvimento das atividades dos *outputs* e auxiliará a melhor obtenção de seus resultados.

#### 3.6.2 Distribuição

Os controles que envolvem a distribuição são os controles desenvolvidos e executados pelo setor de planejamento e administração de vendas, setor de pedidos e cargas, setor de faturamento e setor de contas a receber.

Devido às particularidades de cada setor, os controles são abordados separadamente, apesar da ligação existente entre os setores.

#### 3.6.2.1 Controles de gestão do setor de gestão de vendas

Para o gerente do setor de gestão de vendas, o atual sistema de informações utilizado na empresa contempla, de forma satisfatória, pelos seus recursos disponíveis, os controles das necessidades do setor. Operacionalmente, o setor utiliza os seguintes controles:

- a) controle de ficha cadastral de supervisor;
- b) controle de ficha cadastral de RCA;
- c) controle de atualização de tabela de preços;
- d) controle de atualização de tabela de produtos;
- e) controle mensal de vendas por RCA;
- f) controle mensal de vendas no balcão;
- g) controle mensal de metas financeiras da empresa;
- h) controle mensal de metas financeiras por RCA;
- i) controle mensal de comissão do RCA;
- j) controle mensal de positivação de clientes;
- k) controle mensal do número de pedidos;
- l) controle do número de visitas do RCA;
- m) controle do *mix* de produtos;
- n) controle e acompanhamento de vendas de produtos por linha;
- o) controle e acompanhamento de vendas de produtos por categoria;
- p) controle e acompanhamento de vendas de produtos por fornecedor; e
- q) controle e acompanhamento de vendas de produtos por região.

Esses controles ora abordados são básicos na operação de distribuição no que tange ao setor de planejamento e administração de vendas.

Nesse setor, está incluso o apêndice limite de crédito e suas políticas e os controles operacionais praticados por ele são:

- a) controle pendente de limite de crédito;

- b) controle de limite de crédito extrapolado;
- c) controle de clientes ativos; e
- d) controle de clientes inativos.

Esses controles operacionais de gestão dão suporte ao planejamento e gestão de vendas na execução de seus processos e atividades, pois é nítida a inter-relação entre ambos.

Eles geram informações e estratégias que auxiliam o setor de pedidos e cargas na execução de seus próprios controles.

#### 3.6.2.2 Controles de gestão do setor de pedidos e cargas

Os controles hoje existentes nesse setor, que estão contemplados no sistema de informações da empresa, são:

- a) controle de produtividade de empilhadeira;
- b) controle de produtividade de conferentes de cargas;
- c) controle de produtividade de movimentadores de mercadorias;
- d) controle do FIFO;
- e) controle de inventário de estoque;
- f) controle de mercadorias devolvidas;
- g) controle de mercadorias avariadas;
- h) controle de mercadorias com prazo vencido; e
- i) controle de descarga.

Esses controles operacionais referem-se aos processos de descarga, armazenagem e movimentação e têm finalidade de auxiliar a operacionalidade do setor.

Os demais controles operacionais não estão contemplados ou não fazem parte do sistema corporativo da empresa. Eles estão num sistema à parte, desenvolvido pela empresa, para este setor, chamado de *SICLO* (Sistema Integrado de Controle Logística e Operacional).

O sistema *SICLO* trabalha em módulo gráfico. Espera-se que com a implantação do novo sistema de informações da empresa, a base de dados utilizada neste sistema poderá ser transferida para sistema a ser implantado, sem haver a necessidade de execução do povoamento do sistema como um todo.

Os controles no sistema *SICLO* apresentam, de forma agrupada, os dados; por isso, não trazem muitos detalhes para o gerenciamento. Destacam-se, entre eles, os seguintes:

- a) controle de custos de manutenção;
- b) controle de abastecimento;



- c) controle de fretes pagos a terceiros;
- d) controle de performance de CDA; e
- e) controle de performance do CD.

Esses controles existem para atender as particularidades da empresa e, conseqüentemente, as diversidades de funções existentes no setor de pedidos e cargas, de forma a agregar controles para a tomada de decisão.

O desenvolvimento e a execução desses controles, além de dar maior performance e auxílio ao desempenho do setor, transmite informações ao setor de faturamento, na continuidade da integração das atividades de cada setor.

### 3.6.2.3 Controles operacionais do setor de faturamento

Os controles operacionais do setor de faturamento são bem sincronizados com as atividades desenvolvidas no Centro de Distribuição Central e podem-se destacar como exemplos desses controles os que seguem:

- a) controle do pedido;
- b) controle de formação de cargas;
- c) controle de separação de pedido fechado;
- d) controle de separação de pedido fracionado;
- e) controle de corte de produto no pedido;
- f) controle de pedidos por mapa de separação;
- g) controle de comissão de supervisor; e
- h) controle de comissão de RCA

Vale observar que os controles de separação de pedidos são, hoje, um diferencial praticado pela empresa no setor; isso quer dizer que, no controle de separação de pedidos fechados é feita uma contagem cega dos volumes, referenciando as quantidades exatas do pedido com a carga.

No controle de separação de pedido fracionado, a mercadoria já sai do CD em caixas de papelão, etiquetas com razão social, endereço, código do cliente, isto é, já sai identificada, reduzindo a margem de erro da empresa a 0 % (zero por cento).

Esse processo agiliza a entrega, fideliza o cliente e auxilia o setor de contas a receber na execução de previsões dos valores a receber.

#### 3.6.2.4 Controles operacionais do setor de contas a receber

Os controles existentes atualmente no sistema de informações da empresa que apóiam as operações desse setor são todos manuais. Sempre no final de semana, esses relatórios são impressos e destacados para envio a quem de interesse.

Operacionalmente, para o setor, são disponibilizados os seguintes controles de gestão:

- a) controle semanal de duplicatas a receber vencidas;
- b) controle semanal de duplicatas a receber a vencer;
- c) controle quinzenal de inadimplência por supervisor;
- d) controle quinzenal de inadimplência por RCA; e
- e) controle diário de cheques devolvidos.

O setor de contas a receber é o centro monetário da empresa; logo, devem existir controles que apóiem as atividades, funções inerentes a esse setor, de forma condizente com o grau de responsabilidade do mesmo.

Os controles operacionais referentes à distribuição são importantes e refletem o grau de satisfação do cliente final, pois é nesse departamento que o contato direto acontece com esse cliente.

Na busca constante de novas tecnologias e agregação de valor aos clientes da empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda, ela decidiu implantar um novo sistema, com melhor suporte aos seus gerentes. Além disso, que disponibilize os controles anteriormente executados de uma forma mais dinâmica, concisa e rápida, além de aumentar a performance do sistema de informações com a utilização de novas tecnologias e novos *softwares* aplicativos.

### 3.7 CONTROLES OPERACIONAIS GERADOS PELO SISTEMA DE INFORMAÇÕES EM IMPLANTAÇÃO NA EMPRESA

No sistema em implantação, as tarefas são formalizadas e flexibilizadas. São formalizadas para seguir um padrão de arquitetura do sistema; são flexibilizadas, no tocante a atender o usuário de maneira a proporcionar-lhe uma operação mais simples e familiar. Dessa forma, não se impacta a organização nem se lhe tirá a motivação para o desempenho das atividades.

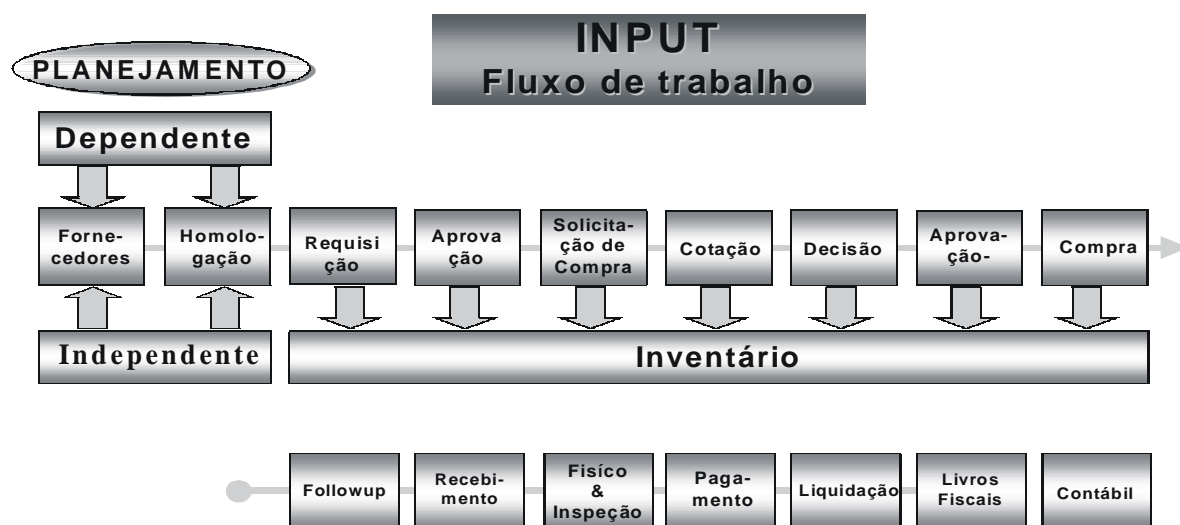
Para atender às necessidades e expectativas de cada departamento, na sequência, são contemplados os fluxos de atividades e procedimentos dos *inputs* e *outputs*.

### 3.7.1 Fluxo de processos tarefas dos *inputs*

Todas as tarefas executadas por diferentes pessoas, nos diversos setores da empresa, são vinculadas a determinados controles operacionais.

O fluxo de processos e controles dos *inputs*, contempla desde o planejamento de compras, passando pela sua homologação e decisão, até o momento da compra propriamente dita, que desencadeará informações ao setor de recebimentos na atualização das quantidades no estoque e, também para os demais setores, onde eles atualizaram suas atividades. Gera informações para a escrituração fiscal e a contabilização e a escrituração fiscal que desembocará no departamento de saídas para completar as premissas básicas definidas no macro processo empresarial.

Na Figura 23 a seguir, estão apresentados os processos de controle do fluxo dos *inputs*.



**Figura 23 - Fluxo de processos e controles dos *inputs***

Fonte: Empresa Ribeiro Cereais (2002).

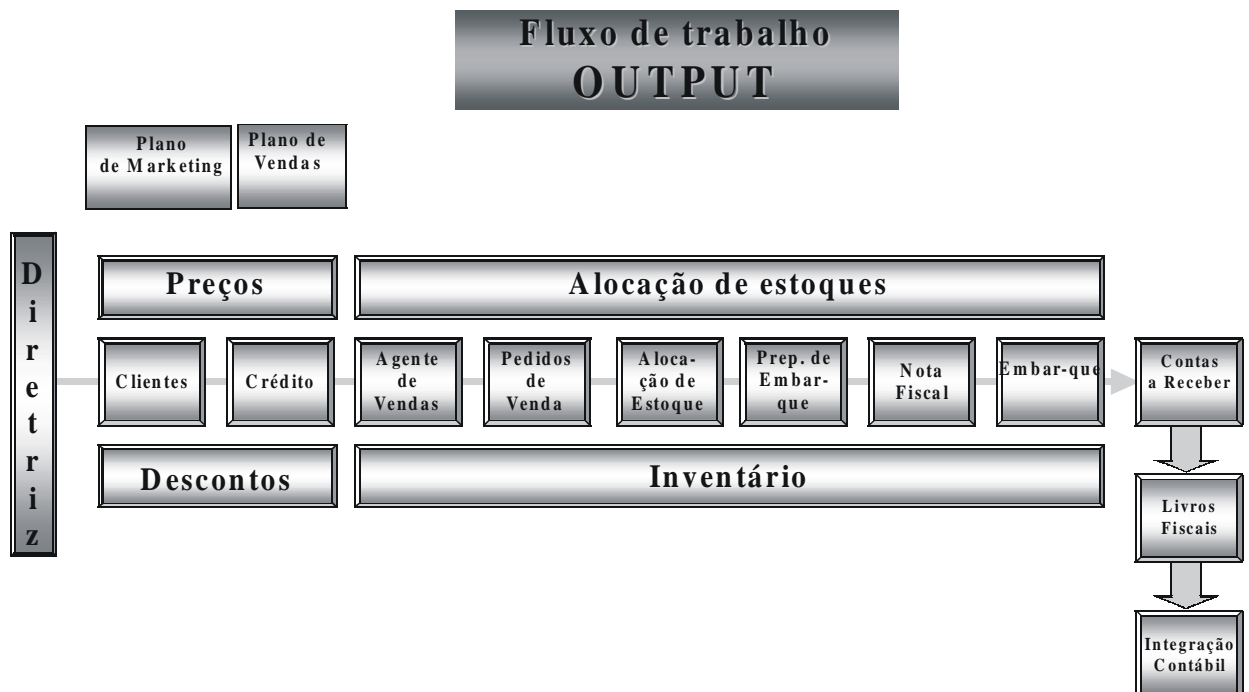
Desde o seu planejamento a empresa necessita de informações integradas e interligadas a todos os setores da empresa para a continuidade de suas atividades e processos.

### 3.7.2 Fluxo de processos e controles dos *outputs*

As tarefas executadas pelos diferentes setores que compõem os *outputs* de distribuição, devem ser sincronizadas para que o fluxo de informações não seja interrompido.

A partir de informações disponibilizadas pelos setores que compõem os *inputs*, dá-se a continuidade ao macro processo empresarial com o tratamento e aproveitamento dessas informações nos setores que compõem os *outputs*.

Nesse sentido, mostra-se na Figura 24 a seguir, como podem estar interligadas estas informações para o processo decisório.



**Figura 24 – Fluxo de processos e controles dos *outputs***

Fonte: Empresa Ribeiro Cereais (2002).

O fluxo de processos e controles dos *outputs* contempla desde a gestão de vendas, passando pelas políticas de preço e de crédito, continuando no faturamento e emissão de documentos fiscais, até o momento de embarque das mercadorias e a integração contábil.

Desse modo, desde o planejamento de compra até o momento de entrega de mercadorias a empresa necessita de sincronia das informações geradas, que atravessam os setores de forma interligada, para dar suporte à continuidade das atividades operacionais da empresa.

Os sistemas de informações que atendem às empresas propõem registros, procedimentos e controles operacionais indispensáveis a cada setor, que permitirão a sistematização, integração e interação entre todas as atividades-fins da empresa, respeitando sempre a característica de flexibilidade que o sistema permite.

Uma empresa que utiliza a informação é aquela apta a processos de mudanças, uma vez que o sistema de informações apresenta fluxos de informações que estabelecem vinculações com o processo decisório. Esses fluxos são importantes para todos os setores da organização, permitindo uma visão macrodinâmica do todo organizacional.

A visão macrodinâmica da organização se dá a partir do momento que ela executa controle das informações com a finalidade de acompanhar o atingimento dos resultados mais favoráveis, com menores desperdícios.

É axiomático que para a execução de qualquer acompanhamento e análise de resultados, há necessidade de se estabelecer controles no sentido de comparar o que foi planejado com o que foi executado.

Apesar de o sistema de informações atual da empresa ser informatizado e integrado, há necessidade de novos controles operacionais e gerenciais, além de outras técnicas de gestão. Isso, devido ao crescimento contínuo da empresa e dos constantes avanços tecnológicos do setor.

Surge, assim, a necessidade de se apresentar uma proposta de controles de gestão que esteja baseada na descentralização das funções e atividades organizacionais suportadas por meios de telecomunicações e que possam pautar e subsidiar o processo de tomada de decisão.

## 4 PROPOSTA DE CONTROLES OPERACIONAIS DE GESTÃO PARA UMA EMPRESA ATACADISTA DISTRIBUIDORA

Os controles de gestão são indispensáveis para o desenvolvimento organizacional, pois possibilitam acompanhar e avaliar resultados, determinar ações corretivas para desvios encontrados e executar ações preventivas dos desvios, para a melhoria das políticas e estratégias da empresa. Essas ações tornam-se mais eficazes numa empresa em que a gestão e a tomada de decisão já caminharam para um certo grau de descentralização.

O grau de descentralização de uma empresa está diretamente ligado à forma de gestão da alta administração e na relação custo/benefício dos instrumentos de controle. Numa estrutura centralizada, os custos de implantação de um sistema de controles tenderão a ser menores que numa estrutura descentralizada; assim, o que condiciona as características do sistema de controle é o grau de formalização e de centralização da empresa. À medida que a empresa avança na descentralização, verifica-se a necessidade de sistemas de telecomunicações que auxiliem e suportem os sistemas de informações em sua eficácia.

Neste capítulo, procurar-se-á apresentar uma proposta de controles operacionais de gestão para empresa do setor atacadista de produtos industrializados, com vistas ao processo decisório suportados por meios de telecomunicações.

### 4.1 MEIOS DE TELECOMUNICAÇÕES DE SUPORTE AO SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Nas empresas que tendem a processos de mudanças estratégicas, políticas e organizacionais, ter um sistema de informações interligado e acoplado a um sistema de telecomunicações garantirá agilidade e segurança no trâmite das informações veiculadas em todos os níveis da empresa. Esse suporte é imprescindível, pois as informações originam-se através de dados, voz e imagem.

A Empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda, na área de telefonia, em sua Matriz, possui um Sistema de PABX Virtual chamado de *CENTREX*, consiste numa solução global de atendimento integrado às necessidades de comunicações, suportado por sistemas digitais de alta capacidade, respondendo aos requisitos internacionais de confiabilidade e desempenho, tem 54 ramais internos e 4 ramais externos, onde a comunicação de voz da empresa é feita no âmbito interno e externo; esses ramais são chamados de *RVI* (Rede Virtual Interna), serviço prestado pela TELEMAR.

Na área de vendas, a empresa possui um setor de *telemarketing* ativo e passivo, para recepção de pedidos de vendedores que não possuem equipamento *Palmtops*, utilizando-se de uma plataforma de VIPHONE do serviço *Fastnet* via rádio digital de 4 megas, compartilhado a 4 números nacionais de 0800 (serviço que provê um número telefônico com cobertura nacional, com tarifação no destino) prestados pela EMBRATEL, mais 2 ramais internos em *Hunt Group* (grupo de busca) para coleta de pedidos via fax.

Na área de transporte e logística, a empresa utiliza-se de um número nacional de 0800 comutado.

O Grupo Ribeiro Cereais Importadora Ltda, na área de dados, no setor de vendas, possui 1 circuito RENPAC, plataforma X.25 a 128K de velocidade, para recepção de pedidos via *Palmtops*, com um *software* de comunicação desenvolvido pela ACÁCIA (empresa desenvolvedora de software de comunicação de São Paulo) para automação da força de vendas; dos 360 representantes comerciais autônomos situados no estado do Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia e Minas Gerais, 157 descarregam seus pedidos automaticamente.

O setor de transporte e logística possui um circuito de dados via satélite para monitoramento e rastreamento de frota, chamado de Autotrak que, no Brasil, é representado pelas Empresas Nelson Piquet, o que vem diminuindo consideravelmente o número de assaltos à frota da empresa, rastreada a cada instante; o custo médio por veículo equipado com computador de bordo é de R\$ 7.000,00 (sete mil reais)

Várias vezes o grupo foi contatado por empresas de telecomunicações, para elaboração de um projeto de telecomunicações de rede corporativa. Mediante as propostas apresentadas e a necessidade de informações comuns a todas as unidades de negócios do grupo, estudou-se a viabilidade de implantação de rede integrada para essas unidades de negócios. A partir dessa análise, foi contratado com a EMBRATEL um protótipo de rede corporativa mista (entre dados e voz) que se acredita atender às expectativas e satisfazer às necessidades do grupo.

Essa rede está suportada por tecnologia de ponta em telecomunicações, com *links* de velocidades compatíveis com a transmissão e recepção do volume de dados trafegados, utilizando-se de meio digital entre os pontos através de rádio-acesso.

A rede corporativa mista contratada tem como finalidade dotar suas unidades de negócios com uma tecnologia de integração de dados e voz, com o protocolo *Frame-Relay*, baseada em conexões lógicas de *CVP's* (Canais Virtuais Permanentes) e adequada às suas aplicações e necessidades através de um serviço de comunicação de dados com redes de longa distância chamada de *FASTNET*. Isso possibilita a otimização das bandas alocadas em alta

velocidade, interconectando suas *LAN's* (Redes Locais) para transferência de arquivos e de voz que exijam baixo tempo de resposta a alto *throughput* (vazão) de dados.

A rede corporativa mista visará a uma comunicação com alta qualidade e disponibilidade assegurando um equilíbrio na relação custo/benefício. Essa rede *Fastnet*, contratada, interligará às seguintes empresas do grupo: Ribeiro Cereais - Matriz – Colatina – São Silvano; Ribeiro Cereais - CD Novo – Colatina – São Marcos; Ribeiro Cereais - CD Antigo – Colatina – Córrego d'Ouro; Ribeiro Cereais – Rio de Janeiro – Parque Colúmbia; Movelog – Vitória – Goiabeiras; Distribuidora Lunar – Vitória – Santa Lúcia; e Linhágua Mineração – Linhares – Canivete.

Em termos de recursos de Internet propõe-se a empresa objeto deste estudo, à contratação de uma rede *office dial* via Internet, com a finalidade de aprimorar os recursos disponíveis de sua força de vendas, garantindo uma maior agilidade com menor custo de comunicação. Essa necessidade foi verificada pela aquisição de um lote de 150 equipamentos de Palmtops Jornada, com caneta ótica da HP, para compor e automatizar o restante de seu quadro de vendedores com equipamentos de coleta e transmissão de pedidos. O circuito *IP INTRANET* utilizará o *Serviço Office Dial* de acesso, onde será criada uma presença institucional da empresa na rede internet, para clientes que necessitem disponibilizar acesso remoto com segurança à empresa.

O objetivo do serviço *Office Dial* na empresa é agregar a esta família de serviços uma solução de acesso discado remoto. Através desse serviço, a Ribeiro Cereais poderá prover uma solução de acesso discado IP para: empregados, vendedores e suas unidades de negócios situados em regiões geográficas diferentes, remotamente a dados disponibilizados em sua rede interna ou ter acesso à internet.

O *Office Dial* permite que a empresa terceirize toda a sua estrutura de acesso discado remoto TCP/IP de sua rede, viabilizando interatividade de seus empregados, vendedores e unidades de negócios, pois amplia o leque de alternativas fornecidas para montagens de *intranets*.

A primeira vantagem desse serviço é que não importa em que região geográfica o usuário esteja, pois chamará para um número 0800 regional, que interligará a rede da empresa como se fosse uma ligação local.

Como existem RCA's em diversos estados, Espírito Santo, São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia e Minas Gerais, a grande maioria das ligações entrantes na empresa, para descarregar pedidos de compra realizar-se-iam com tarifação de ligações interurbanas e com os mais diversos tipos de degraus tarifários das empresas operadoras de telefonia e telecomunicação.



O acesso ao *Office Dial* é efetuado mediante conexão discada via linha telefônica, através de números especificados por localidade. Se o acesso for feito nas cidades onde haja nó servidor, o custo da ligação é o de uma ligação local para os acessos através de um número local, ou de uma ligação 0800.

Outra vantagem desse serviço é que a própria empresa em estudo terá o seu próprio servidor de autenticação, autorização e acompanhando a performance do serviço, pois o usuário enviará informações através de *userid* (identificação do usuário) e *password* (senha), o que facilitará o controle dos pedidos de vendas e, conseqüentemente, os demais controles que se originam destes.

No Quadro 2 mostra-se um panorama do que a empresa tem com o que se propõe em relação aos meios de comunicação. Não significa que a proposta venha substituir algum meio de comunicação existente, ela apenas vem agregar um novo serviço àqueles já utilizados pela empresa.

**Quadro 2 – Meios de telecomunicações para a empresa**

Meios de telecomunicações existentes	Proposta de meios de telecomunicações
Sistema de Pabx Virtual	Serviço <i>Office dial</i>
Serviço Viphone plataforma Fastnet	
Serviço 0800	
Circuito Renpac plataforma X.25	Circuito IP Intranet
Circuito de rastreamento via satélite	
Circuito Internet	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o suporte do serviço *Office dial* proposto, a empresa pretende automatizar a sua força de vendas e atender com menor prazo, menor trabalho e margem de erro na digitação dos pedidos e maior segurança às expectativas dos clientes.

Atender prontamente às necessidades dos clientes, no que concerne a prazo e tempo de entrega serão os balizadores que nortearão a conduta da empresa, além de agilizar seus processos internos de faturamento, com maior controle de recebimentos no fluxo de caixa e, conseqüentemente, de outros setores.

Considerando a tecnologia já disponível na empresa e a sugerida, pode-se propor controles operacionais de gestão, além dos já utilizados, no sentido de aproveitar todo esse investimento realizado e integrar ainda mais os mesmos em todo grupo Ribeiro Cereais.

## 4.2 PROPOSTA DE CONTROLES OPERACIONAIS DE SUPORTE A GESTÃO

Os controles de gestão são instrumentos essenciais à organização no tocante ao desenvolvimento operacional, permitindo uma análise e avaliação contínua dos processos operacionais, das atividades e dos resultados.

A eficácia do controle, segundo Arantes (1994), pode ser auxiliada por um processo ordenado e integrado com as funções gerenciais de planejamento e execução, atingindo todas as atividades desenvolvidas no âmbito empresarial.

A proposta de controles operacionais apresentada nessa seção considera o estágio de evolução das fases do ciclo de vida da empresa, já percorrido desde sua fundação até os dias atuais.

À medida que a empresa evolui nas suas fases existenciais, torna-se necessário um processo de desenvolvimento organizacional e, conseqüentemente, um conjunto de controles mais eficientes e eficazes que garantam a sua continuidade e evolução.

Sendo assim, o conjunto de controles operacionais propostos procura atender às necessidades prementes, bem como garantir a qualidade de seus processos, de seus recursos, de seus serviços e produtos.

Nesse contexto, são apresentados, a seguir, os controles necessários à empresa nesta atual fase de desenvolvimento organizacional.

### 4.2.1 Suprimentos

Na empresa estudada, como dito anteriormente, os setores que compõem o módulo de suprimentos (*inputs*) são: setor de compras, setor de recebimentos e setor de contas a pagar. Os controles que se propõe, relacionados a cada setor, individualizados por divisão organizacional, devido às suas particularidades, apesar de integrarem entre departamentos são:

#### 4.2.1.1 Controles para o setor de compras

As compras de produtos são efetuadas para suprir a necessidade de venda da empresa. Deve-se buscar o melhor preço, o fornecedor que satisfaça prazos de entrega e qualidade, assegurando as necessidades da organização. O Quadro 3 evidencia a proposta de controles para o setor de compras baseada no gerenciamento de categorias.

### Quadro 3 – Conjunto de controles de gestão para o setor de compras

Controles do setor de compras	Tipos de controles
1- Relacionados ao processo de compras	Controle de média de pedidos
	Controle de média de itens negociados
	Controle de média de tempo de reposição
	Controle do giro médio
	Controle do giro de ordens de compras
	Controle de volume negociado
2- Relacionados ao fornecedor	Controle de participação do fornecedor no mercado
	Controle de participação do fornecedor na região geográfica
	Controle de participação do fornecedor no negócio
	Controle de participação do fornecedor no departamento
	Controle de participação do fornecedor na categoria
	Controle de participação do fornecedor na subcategoria
3- Relacionados ao produto	Controle de participação do produto no mercado
	Controle de participação do produto na região geográfica
	Controle de participação do produto no negócio
	Controle de participação do produto no departamento
	Controle de participação do produto na categoria
	Controle de participação do produto na subcategoria

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme a descrição dos processos do setor de compras e das informações coletadas com o gerente com seus respectivos fluxos operacionais, propomos para esse setor, além daqueles já descritos anteriormente, os controles relacionados ao processo de compras, os relacionados ao fornecedor e os relacionados ao produto.

Na proposição de uma cadeia produtiva moderna, a união entre as empresas e seus fornecedores deve ser forte e duradoura devido ao crescente uso de subcontratados e fornecedores, no lugar da produção verticalizada integral, fazendo com que a responsabilidade e comprometimento entre ambas as partes, a fim de que ocorra a manutenção da parceria, para isso, também de controles que apurem a veracidade e a integridade dessa parceria.

Esses controles de gestão têm por finalidade um gerenciamento mais adequado do *mix* de produtos e de sua participação na linha de produtos e no negócio da empresa como um todo.

A proposta dos controles relacionados ao fornecedor e aos produtos, com seus respectivos gerenciamentos, terá maior eficiência no suporte ao processo de tomada de decisão se for implantado o gerenciamento por categoria como principal ferramenta do ECR e importante estratégia de negócio.

Nesse contexto e diante da análise dos dados, o gerente de cada unidade de negócio estabelecerá uma estratégia considerada adequada à sua categoria no oferecimento do *plus* ao consumidor final; a parceria entre esses interessados é muito importante para viabilizar ações específicas em cada categoria.

O desenvolvimento destas etapas no gerenciamento de categorias facilitará o agrupamento e recebimentos dos produtos no centro de distribuição.

#### 4.2.1.2. Controles de gestão para o setor de recebimentos

O setor de recebimento de materiais em outras organizações, pode ser chamado de administração de materiais. As atividades da administração de materiais são o inverso das atividades de distribuição física, pois tratam do fluxo de produtos e informações de fora para dentro da firma. Mesmo assim algumas atividades da administração de materiais são compartilhadas com a distribuição física.

Durante muito tempo a administração de materiais era um setor que funcionava independente da distribuição física ou mesmo da logística. Só recentemente ela foi efetivamente integrada à logística.

Essa relativa negligência, conforme Ballou (1993), ocorreu provavelmente por duas razões: primeira, porque os custos da movimentação de suprimentos nas firmas tendem a ser menores do que os custos de distribuição, sendo em média de 3 a 7% das vendas, e, segunda, determinar o local de suprimento dentro das atividades logísticas não é tarefa simples.

As atividades que compõem e apóiam o ciclo primário de administração de materiais são: o transporte, a manutenção de estoques, o processamento de pedidos de compra e manutenção de informações.

Uma boa gestão da administração de materiais deve significar a coordenação de suprimentos com as exigências das atividades operacionais da empresa. A distribuição física de uma firma é o suprimento da outra, diferindo apenas na forma com que a demanda pelo fluxo de produtos é gerada e a importância relativa de cada atividade.

Nesse sentido, propõem-se os seguintes controles de gestão para o setor, além daqueles já citados anteriormente como controles existentes no setor:

- a) controle de movimentação de *pallets*; e
- b) controle de devolução de vendas.

Atualmente, o controle de movimentação de *pallets* é feito manualmente em arquivos externos ao sistema. Já a respeito do controle de devolução de vendas, os clientes devolvem a

mercadoria que chega ao CD num novo processo de recebimento, ocasião em que é feito um relatório do motivo da devolução.

No Quadro 4 são mostrados os controles existentes no setor de recebimentos de matérias e os propostos nesse trabalho, considerando que a proposta não deverá excluir nenhum controle já existente.

**Quadro 4 – Conjunto de controles de gestão para o setor de recebimentos**

<b>Controles atuais</b>	<b>Controles propostos</b>
Controle de conferência de mercadorias	Controle de movimentação de pallets
Controle de movimentação de mercadorias	Controle de devolução de vendas

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante que esses controles sejam efetuados de forma sistêmica, pois a exigência do fornecedor tem-se verificado grande, principalmente, na verificação de quantidades de *pallets* enviados e recebidos. Internamente, o setor de recebimentos faz o retorno da mercadoria devolvida ao estoque físico e contábil, de forma manual, portanto necessitando que os mesmos sejam feitos de forma automatizada.

A integração e a sincronia entre administração de matérias e logística requerem que os procedimentos e controles operacionais estejam alinhados às atividades desses setores, no intuito de fornecer informações que darão seqüência de atividades operacionais, inclusive na geração de informações para o setor de contas a pagar.

#### 4.2.1.3 Controles de gestão para o setor de contas a pagar

Recebe esse nome na empresa, mas suas atividades são as de um setor financeiro tradicional. É importante que se busquem os registros do movimento de caixa e bancos, para consolidar os saldos e também o registro de compromissos a honrar.

A gestão de recursos financeiros, elucida Boisvert (1999), deve equilibrar as entradas e saídas de fundos no caixa da empresa, para que a empresa possa arcar com suas obrigações em tempo e que o saldo seja aplicado de maneira a produzir receita.

Os controles existentes no sistema atual atendem o setor de contas a pagar, mas poderia ainda ser contemplado com os seguintes controles automatizados e sistêmicos:

- a) relatório semanal de pagamento de notas avulsas;
- b) relatório de prorrogações de notas fiscais;

- c) controle de caixa e banco; e
- d) controle financeiro.

Na empresa estudada, o controle financeiro e a administração do capital de giro estão sob o controle do proprietário.

O capital de giro deve representar os recursos demandados pela empresa para financiar suas atividades operacionais, identificadas desde a aquisição de produtos até o recebimento pela venda desses produtos.

Nesse contexto, sintetiza-se os controles do referido setor com a proposta, evidenciando-os no Quadro 5 a seguir.

**Quadro 5 – Conjunto de controles de gestão para o setor de contas a pagar**

<b>Controles atuais</b>	<b>Controles propostos</b>
Controle de duplicatas de devolução parcial de mercadorias	Relatório semanal de notas avulsas
Controle de duplicatas de devolução total de mercadorias	Relatório de prorrogações de notas fiscais
Controle semanal de contas a pagar	Controle de caixa e bancos
Controle diário de baixa de duplicata	Controle de cauções
Controle de caixa e bancos	Controle de emissão de cheques pré-datados
Controle financeiro	Controle financeiro

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que o controle financeiro na fase atual da empresa presta-se apenas ao controle operacional do setor. Na proposta esses controles têm a finalidade de analisar as melhores opções de investimentos e de financiamentos, visando sempre à melhor rentabilidade, mesmo correndo risco de retorno. As opções de investimentos e as propostas de financiamentos devem estar respaldadas em um planejamento e controle das entradas e saídas do caixa, oriundas das operações da empresa, considerando seu capital de giro.

A importância e o volume do capital de giro para a empresa são determinados pela quantidade de vendas; esse volume de capital de giro é lastreado pelos estoques, valores a receber e títulos negociáveis, representando ativos de curto prazo (circulante), que se transforma constantemente dentro do ciclo operacional. Nesse sentido, a empresa deverá controlar: o nível de estoque adequado às operações; os investimentos de créditos a clientes; o fluxo de caixa; e a estrutura das obrigações com terceiros.

O fluxo de caixa é uma ferramenta que relaciona as entradas e saídas de caixa num intervalo de tempo determinado. Ele é importante nas empresas, pois permite uma

visualização da saúde financeira dos negócios, em tempo real, e contribui significativamente para a maximização do lucro das empresas.

Deve-se considerá-lo como uma ferramenta que permite o planejamento e o controle dos recursos monetários da empresa, auxiliando e direcionando a tomada de decisões financeiras.

Com isso, encerra-se a proposta de controles de gestão complementares para o setor de suprimentos, acreditando dar suporte às operações básicas da empresa.

Os controles de gestão complementares de suprimentos devem incorporar e integrar os controles de gestão complementares de distribuição, para a continuidade do macro processo empresarial.

#### **4.2.2 Distribuição**

Na empresa estudada, como abordado anteriormente, os setores componentes do módulo distribuição (*outputs*) são: setor de gestão de vendas; setor de pedidos e cargas (logística); setor de faturamento e setor de contas a receber. A seguir, propõem-se os controles operacionais para cada setor, pela sua particularidade de operação.

##### **4.2.2.1 Controles de gestão para o setor de gestão de vendas**

A gestão de vendas exerce, além das atividades inerentes do setor, o planejamento de *marketing* da empresa. O *marketing* é uma filosofia de negócios que faz da satisfação do cliente, a justificativa econômica e social para a existência da empresa.

Para o desenvolvimento do *marketing* da empresa, o setor executa reuniões periódicas com RCA's, com supervisores, publicitários, patrocinadores, análise de concorrência, analista de mercado, para lançamentos de novos produtos, pesquisa de satisfação do cliente, descrição de padrões de consumo, descrição de fatores decisivos de compra e tendências do mercado.

Desse modo, a empresa deverá concentrar forças para descobrir o desejo dos clientes, satisfazê-los e gerar lucro a longo prazo. Quando as empresas são orientadas ao cliente, deverão adotar o conceito de *marketing* como política e filosofia comercial, no sentido de direcionar o processo de planejamento e as estratégias adotadas para o alcance das metas estabelecidas.

Num contexto estratégico, as vendas e o *marketing* estão sincronizados e perfeitamente integrados. A força de vendas é a maior fonte de informações de que o marketing necessita para projetar estratégias de produtos e comercialização.

Em atendimento a estes anseios apresentados, sugere-se, que além dos controles normais do setor de vendas, possam ser implantados os controles de gestão a seguir:

- a) controle diário de vendas total;
- b) controle diário de vendas fracionado por RCA;
- c) controle do número de pedidos por RCA;
- d) controle da média de itens vendidos por dia;
- e) controle diário de objetivos de vendas;
- f) controle diário, semanal, mensal do número de clientes atendidos por dia.

As empresas que se voltarem aos clientes, deverão adotar estruturas mais flexíveis e organizar suas políticas e estratégias de vendas de fora para dentro, não focando o processo exclusivamente no produto, mas atuando em torno de seus clientes. O Quadro 6 a seguir, mostra os controles de gestão da empresa na atual fase de seu desenvolvimento e a proposta de controles adicionais para o setor, cabendo ressaltar que a inclusão da proposta não substitui os controles existentes.

**Quadro 6 – Conjunto de controles de gestão para o setor de gestão de vendas**

<b>Controles atuais</b>	<b>Controles propostos</b>
Controle de ficha cadastral de supervisor	Controle diário de vendas total
Controle de ficha cadastral de RCA	Controle diário de vendas fracionado por RCA
Controle de atualização de tabela de preço	Controle do número de pedidos por RCA
Controle de atualização de tabela de produto	Controle da média de itens vendidos por dia
Controle mensal de vendas por RCA	Controle diário de objetivos de vendas
Controle mensal de vendas no balcão	Controle diário do número de clientes atendidos
Controle mensal de metas financeiras da empresa	Controle semanal do número de clientes atendidos
Controle mensal de metas financeiras por RCA	Controle quinzenal do número de clientes atendidos
Controle mensal de comissão de RCA	Controle mensal do número de clientes atendidos
Controle mensal de positivação de clientes	
Controle mensal do número de pedidos	
Controle do número de visitas do RCA	
Controle do <i>mix</i> de produtos	
Controles e acompanhamento de vendas de produtos	

Fonte: Elaborado pelo autor.



As empresas estão passando por um aperfeiçoamento muito intenso de suas técnicas de vendas. Um dos fatores-chave que irá sustentar essa evolução são os controles de suas transações comerciais e até mesmo operacionais, de forma automatizadas e informatizadas.

Na empresa em estudo, o setor de crédito funciona paralelamente ao setor de gestão de vendas, como um apêndice, que determina e classifica cada cliente na empresa de acordo com seu limite de crédito.

O crédito pode ser caracterizado como a disposição de alguém ceder temporariamente parte de seu patrimônio ou prestar serviços a terceiros com a expectativa de receber de volta o valor cedido ou receber pagamento. Ele é um meio utilizado para intensificar e facilitar as vendas, sendo responsável por grande parte dos resultados realizados nessa operação.

O volume de vendas a crédito e o prazo médio de cobrança estão vinculados à necessidade de capital de giro da empresa para financiar esses ativos. As condições de crédito do fornecedor é que determinam o período de crédito da empresa.

Com o intuito de fomentar e auxiliar a gestão de vendas, alguns controles de gestão deverão ser integrados àqueles já apresentados, tais como:

- a) controle de limite de crédito pendente;
- b) controle de limite de crédito acima do limite;
- c) controle de limite de crédito extrapolado;
- d) controle de clientes ativos; e
- e) controle de clientes inativos.

A gestão do crédito, segundo o gerente de crédito da empresa, envolve duas etapas bastante distintas: anterior à aprovação do crédito; e posterior à aprovação do mesmo.

Essas duas etapas definem a política de crédito da empresa, para a qual devem-se avaliar os atrativos (prazo, preço, juros e descontos) que a empresa pode fornecer, a fim de que o cliente se utilize desse instrumento.

Na primeira etapa definem-se os parâmetros que levam à aceitação ou à rejeição do crédito. Na segunda etapa determinam-se as ferramentas de controle dos valores a receber.

No Quadro 7 seguinte, são abordados os controles de gestão atuais do sub-setor de crédito bem como a proposta de controles adicionais, considerando as etapas da política de gestão de crédito da empresa.

Observa-se nesse quadro, alguns controles repetidos, isto se dá porque na situação atual esses controles são feitos de forma manual e na proposta de controles eles serão executados via sistema de informações.

**Quadro 7 – Conjunto de controles de gestão para o sub-setor de crédito**

Controles atuais	<b>Controles propostos</b>
Controle pendente de limite de crédito	Controle de limite de crédito pendente
Controle de limite de crédito extrapolado	Controle de limite de crédito acima do limite
Controle de clientes ativos	Controle de limite de crédito extrapolado
Controles de clientes inativos	Controle de clientes ativos e inativos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para orientar a capacidade creditícia de um cliente, precisa-se analisar os clientes sob os aspectos de caráter, capacidade, contrapartida, capital e condições. O caráter refere-se à análise dos dados históricos do cliente, como dados de pagamentos e quaisquer causas judiciais pendentes ou concluídas. A capacidade aduz a análise do potencial do cliente para quitar o crédito, normalmente feito através de demonstrativos contábeis. O colateral diz respeito ao montante de ativos disponibilizados ao cliente para garantir o crédito. O capital indica a saúde financeira do solicitante de crédito, normalmente feito através de índices de lucratividade e da relação entre o total de exigíveis com o patrimônio líquido. As condições representam a análise das condições econômicas e empresariais, bem como circunstâncias particulares que possam afetar ambas as partes. Estes aspectos são importantes na medida em que a empresa objeto deste estudo as avalia e condiciona o limite de crédito a eles, de forma a tornar mais prática e justa na política de concessão de crédito a seus clientes.

Acredita-se que esses controles nortearão o bom desenvolvimento desse setor. Uma vez, que atendendo as dimensões do crédito aliadas às políticas norteadoras da gestão de vendas, possam fomentar os gestores com informações seguras para decidir.

#### 4.2.2.2 Controles de gestão para o setor de pedidos e cargas

Na empresa objeto deste estudo, esse setor corresponde ao setor de logística. Mas a logística não se relaciona apenas aos processos que envolvem os *outputs*; ela deverá fazer parte desses processos ainda com as funções de pós-faturamento e pós-entrega agrupando um setor de acerto de contas, que deverá dar subsídio ao setor de contas a pagar.

Considera-se a logística como uma parte integrante do processo de gestão da cadeia de abastecimento com pressuposto de planejar, controlar e gerenciar o fluxo físico de inventários, contando com um adequado sistema de informação.

No passado, a logística tinha como tarefa atender metas de agregação de valor de tempo e espaço ao mínimo custo total. Porém, uma visão mais moderna reconhece que a escolha do cliente por uma empresa ou produto é influenciada pelos vários níveis de serviços logísticos oferecidos, sendo esse, agora, um elemento do *marketing mix* da empresa, tão importante quanto qualquer outro.

Atualmente, a logística deve ser entendida como o gerenciamento de produtos e informações desde o ponto de origem até o ponto de destino. Nesse sentido, completa-se que a logística é o processo de planejamento, implementação e controle de fluxo eficiente e eficaz de matérias-primas, estoques de produtos semi-acabados e acabados, bem como de fluxo de informações a eles relativos, desde a origem até o consumo, com o propósito de atender aos requisitos dos clientes. Nesse contexto o setor de logística deve agregar os subsetores de:

- a) controle de tráfego e frota;
- b) controle estatístico do CD;
- c) controle de manutenção;
- d) controle de acerto de contas; e
- e) controles operacionais do CD.

A empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda, nos processos que envolvem os *inputs*, está em constante movimentação e tem livre acesso entre os processos de compras e recebimentos de mercadorias, principalmente, na função de coleta de mercadorias de pontos menores ou situações extraordinárias.

A garantia de eficácia no suprimento de produtos para um determinado mercado no tempo, espaço e com a competência esperada, se dá através da combinação da logística com a tecnologia da informação. Nesse panorama, este trabalho propõe que os controles e processos envolvendo a tecnologia da informação deverão estar inseridos no *Warehouse Management Systems* -WMS (Sistema de Gerenciamento de Depósito). Este sistema é uma integração de *software*, *hardware* e equipamentos periféricos para gerenciar estoque, espaço, equipamentos e mão-de-obra em armazéns e centros de distribuição. Trata-se de um módulo estanque que deverá ser desenvolvido fora do sistema corporativo das empresas, mas a ele integrado.

Pode-se entendê-lo como um sistema de gestão que melhora as atividades operacionais de um CD, através do eficiente gerenciamento do fluxo de informações e dos recursos dele próprio. As informações utilizadas pelo WMS são de fontes internas e externas.

As informações de origem interna são produzidas no sistema corporativo (ERP) e as de origem externa são provenientes de transportadoras, clientes e fornecedores. As principais

implicações de um WMS devem ser: o de reduzir custos de armazenagem; e o de melhorar os serviços ao cliente.

No tocante a reduzir custos de armazenagem e estocagem, considera-se a eficiência de todos os recursos operacionais para maximizar a produtividade e otimizar os espaços, aumentando, assim, a capacidade operacional.

Em relação à melhoria dos serviços aos clientes, o WMS procura minimizar erros e falhas na separação e entrega, combinados com a eficiência do fluxo de informação, para evitar as atividades de conferência e controles manuais, possibilitando, dessa forma, uma maior velocidade operacional.

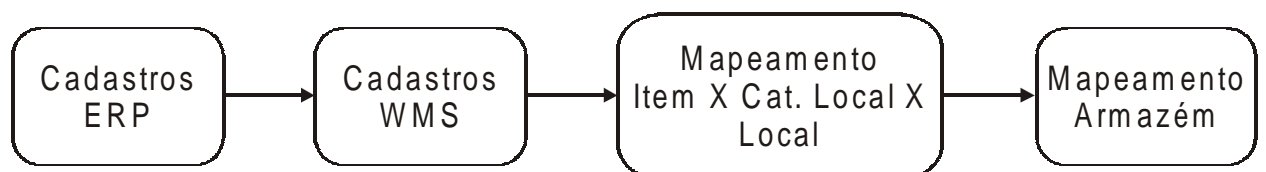
O WMS se propõe ao gerenciamento de toda cadeia produtiva em um centro de distribuição que se responsabiliza pelo:

- a) controle de estoques;
- b) controle de mão-de-obra agregada;
- c) controle de encaminhamento de pessoas no CD;
- d) controle do ciclo de separação de pedidos;
- e) controle do FIFO; e
- f) controle do nível de movimentação.

Poderá ser incorporada ao WMS a gestão do pátio de estacionamento dos veículos, identificando, em função da necessidade e prioridade da empresa, qual veículo está com mercadorias que deve primeiro atracar para proceder a descarga.

O WMS deve dispor de dados e informações que atendam o próprio setor, assim como gerar informações para outros setores, que deverão detalhar essas informações de acordo com a necessidade da tomada de decisão.

Considerando que as funções básicas de um CD são: receber; movimentar, estocar; separar e expedir produtos, essa seqüência de operações deve considerar o fluxo de informações, processos e controles executados no WMS e podem ser verificadas na proposta apresentada na Figura 25.



**Figura 25 – Fluxograma principal de informações no WMS**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os *inputs* para o WMS são oriundos dos processos e das atividades executadas no ERP (fontes internas) adicionadas aos processos e atividades cadastradas no próprio WMS (fontes externas) e aos cadastros da necessidade do mapeamento físico do CD. Uma vez consolidadas essas informações, elas são processadas no mapeamento de armazenagem e estocagem.

Os cadastros próprios do WMS são: os itens de produtos, as categorias de produtos, a *Store Keeping Unit* – SKU (unidade de manutenção de estoque), o código de barras, as unidades de medidas, os fornecedores, os lotes de compra, as rotas de entrega, e a prioridade de docas de descarga. Os cadastros do mapeamento físico do CD são: a planta baixa, a região geográfica, a categoria de local, os grupos de categorias de entregas, e os locais de entrega.

De modo geral, podem-se utilizar cinco funções básicas de operacionalização num WMS, a saber: agenda, recebimento, estoque, coleta, e expedição. Na sequência, cada uma dessas funções é detalhada.

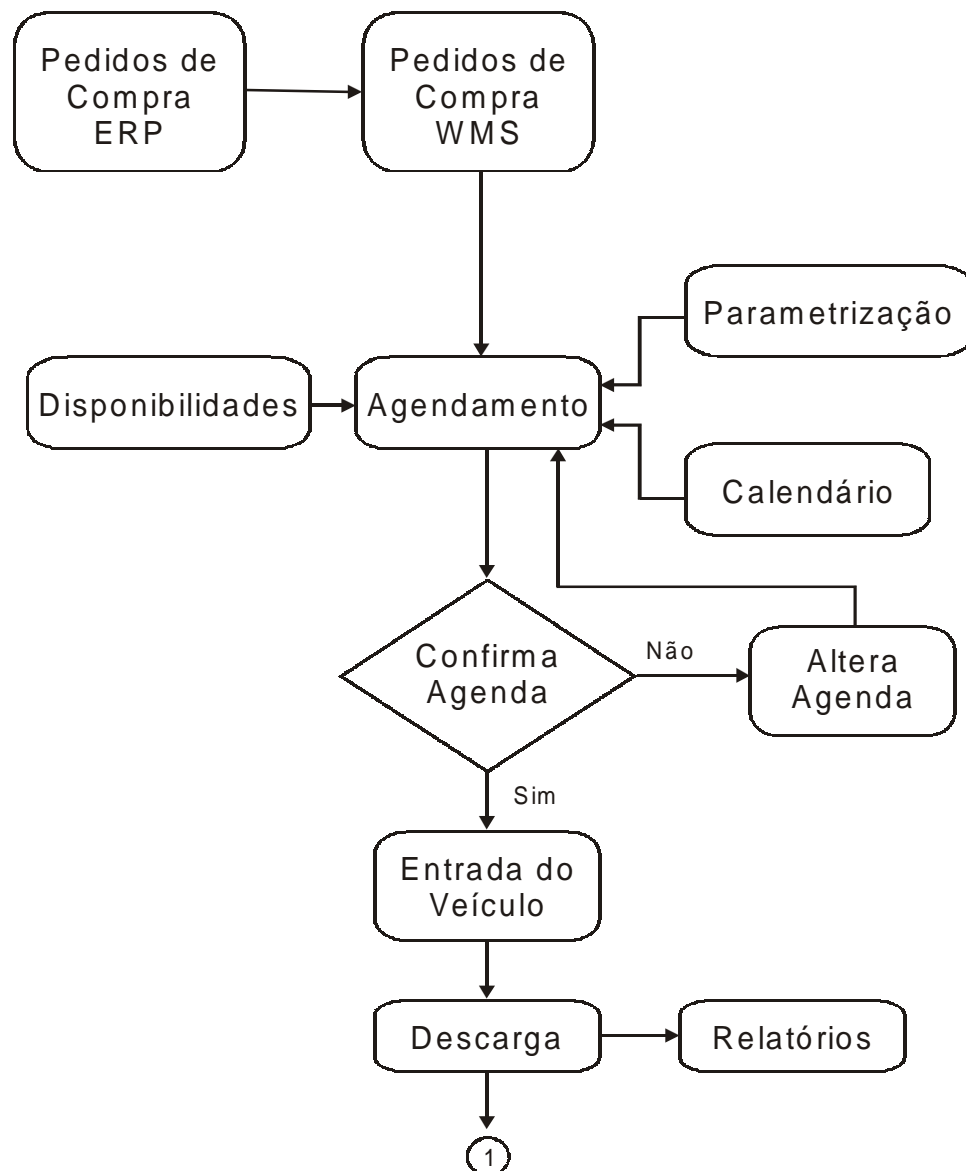
#### a) Agenda

Os pedidos de compras chegam do sistema corporativo; automaticamente o WMS busca esses pedidos e os incorpora ao seu sistema. Nota-se que um WMS não substitui o sistema corporativo, mas ajuda-o a melhorar seu desempenho.

Depois desses estarem no WMS, faz-se o agendamento de descarga de acordo com as disponibilidades (horários, docas e equipes), parametrizações (em que turno entregar; quantos de cada vez, em quais docas e quais equipes), e o calendário de dias cadastrados no sistema.

O WMS é capaz de programar a carga de trabalho com alocação de recursos (mão-de-obra e equipamentos) às atividades diárias.

O fluxo dessas atividades, processos e controles são mostrados na Figura 26.



**Figura 26 - Fluxograma de registros, processos, atividades e controles da agenda**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Confirmado o agendamento, procede-se a todas as atividades sequenciais determinadas no fluxo, aguardando a entrada do veículo na doca e o início da descarga.

#### b) Recebimento

O CD pode começar as atividades de planejamento antes de receber os materiais, facilitando as operações de *cross docking*, a maximização da utilização das docas de descargas, auxiliando a programação do transporte, e a melhoria do planejamento da mão-de-obra.

O recebimento começa quando uma carga chega a uma doca previamente definida e o documento fiscal de recebimento já foi recuperado do ERP pelo WMS.

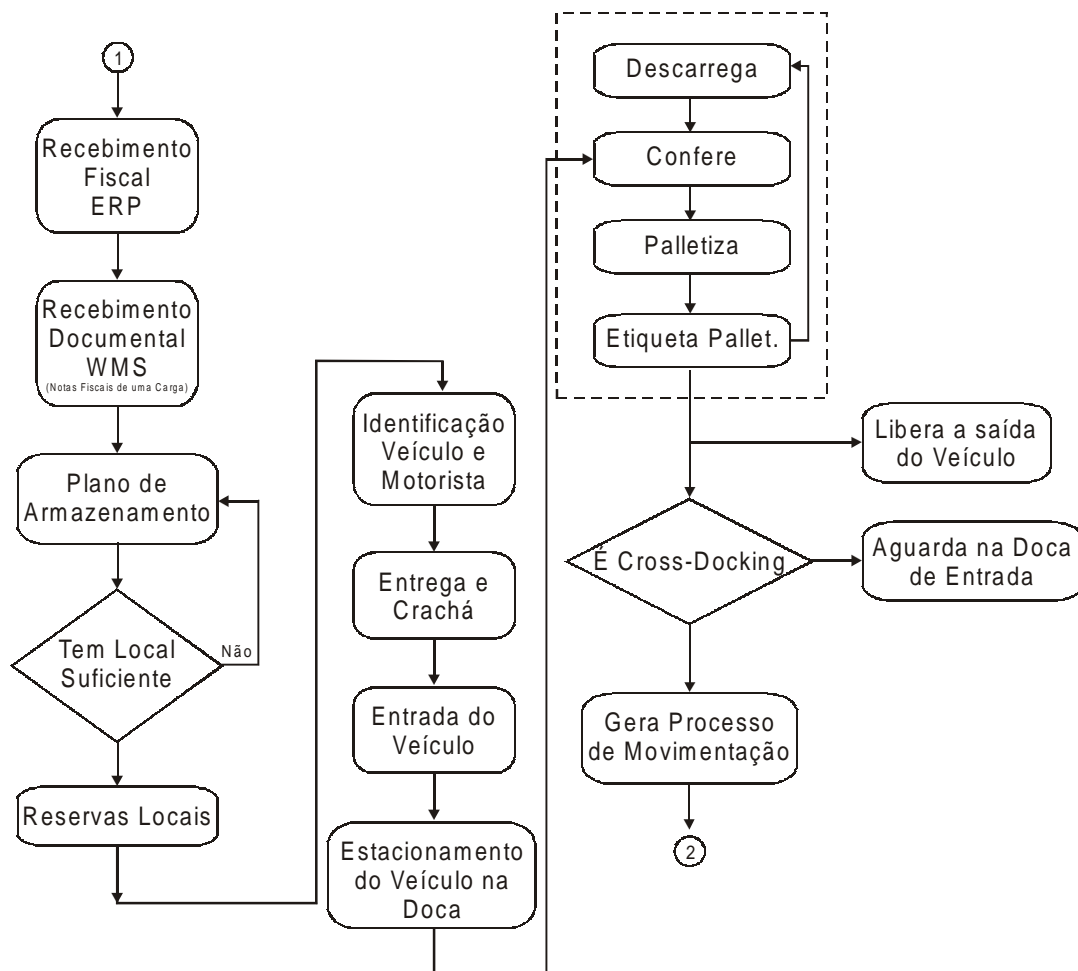
O processo de recebimento segue as seguintes etapas:

- a) verificar plano de armazenamento (gerenciamento da fila de espera de descarga);
- b) checar reserva de locais (gerenciamento de docas de descargas);
- c) identificação do veículo e do motorista;
- d) entrega do crachá para descarga;
- e) entrada e estacionamento do veículo na doca;
- f) identifica e seleciona o recebimento a ser processado (bipa código de barras do crachá e da doca de entrada);
- g) abre *pallet* (bipa código de barras da etiqueta *pallet*);
- h) confere os itens e quantidades recebidas (bipa etiqueta de estoque e informa quantidade);
- i) fecha *pallet* e confirma o recebimento da quantidade de cada produto; e
- j) encerra o recebimento e libera os itens para estocagem.

O processo de recebimento termina com o estágio do produto para guarda, onde são executadas as atividades de *cross docking* (técnica pouco difundida ou mesmo desprezada nas atividades da empresa), caso a mercadoria se destine a isso, ou libera o produto para movimentação e deve acurar alto grau de integridade de informações.

Nesse sentido, propõe-se, também, a motivação do uso da técnica de *cross-docking* no CD central, pois, nesse processo, há o repasse da mercadoria diretamente da descarga para a distribuição.

O processo de recebimento de produtos acima descrito pode ser verificado na Figura 27, a seguir.



**Figura 27 - Fluxograma de registros, processos, atividades e controles do recebimento**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez acertado o processo de compras, a mercadoria chega do fornecedor no CD e é destinada diretamente ao cliente, sem que a mesma entre ou permaneça na área física de estocagem, indo da doca diretamente para o caminhão para proceder à distribuição. Caso ocorram falhas e erros, estes fatos se repetirão em todos os processo seguintes, até chegar ao consumidor final.

Além dos controles de gestão acima citados, há necessidade de alguns controles adicionais, para a melhoria da performance do setor, considerando a evolução do conceito de logística e a necessidade de tecnologias de informações como suporte às decisões, através do WMS, pode-se propor então, controles específicos de atuação no sistema, a saber:

- a) controle de entregas por região;
- b) controle de entregas por localidade; e
- c) controle de entregas por grupos de rotas.



- d) controle da ordem de chegada;
- e) controle de tempo médio de permanência;
- f) controle de prioridade de descarga;
- g) controle de tempo médio de carregamento;
- h) controle de tempo médio de descarregamento;
- i) controle do tamanho da carga; e
- j) controle de índices de produtividade.

As tecnologias de informações voltadas à cadeia de abastecimento evoluíram consideravelmente, a ponto de pressionar evolução nos sistemas de informação que se destinam ao gerenciamento de CD's. Atualmente, as melhores práticas requeridas estão desenvolvidas no sentido de tornar as decisões rápidas e inteligentes, garantindo a rentabilidade das empresas do setor. Essa rentabilidade está condicionada à eficiência dos processos de armazenagem e distribuição, que deixam de ser simples procedimentos automatizados e passam a ser sistemas de suporte ao processo decisório.

#### c) Estoque

O processo de estocagem tem início com as atividades de movimentações internas de produtos. Essa etapa é consideravelmente importante na produtividade operacional de um CD.

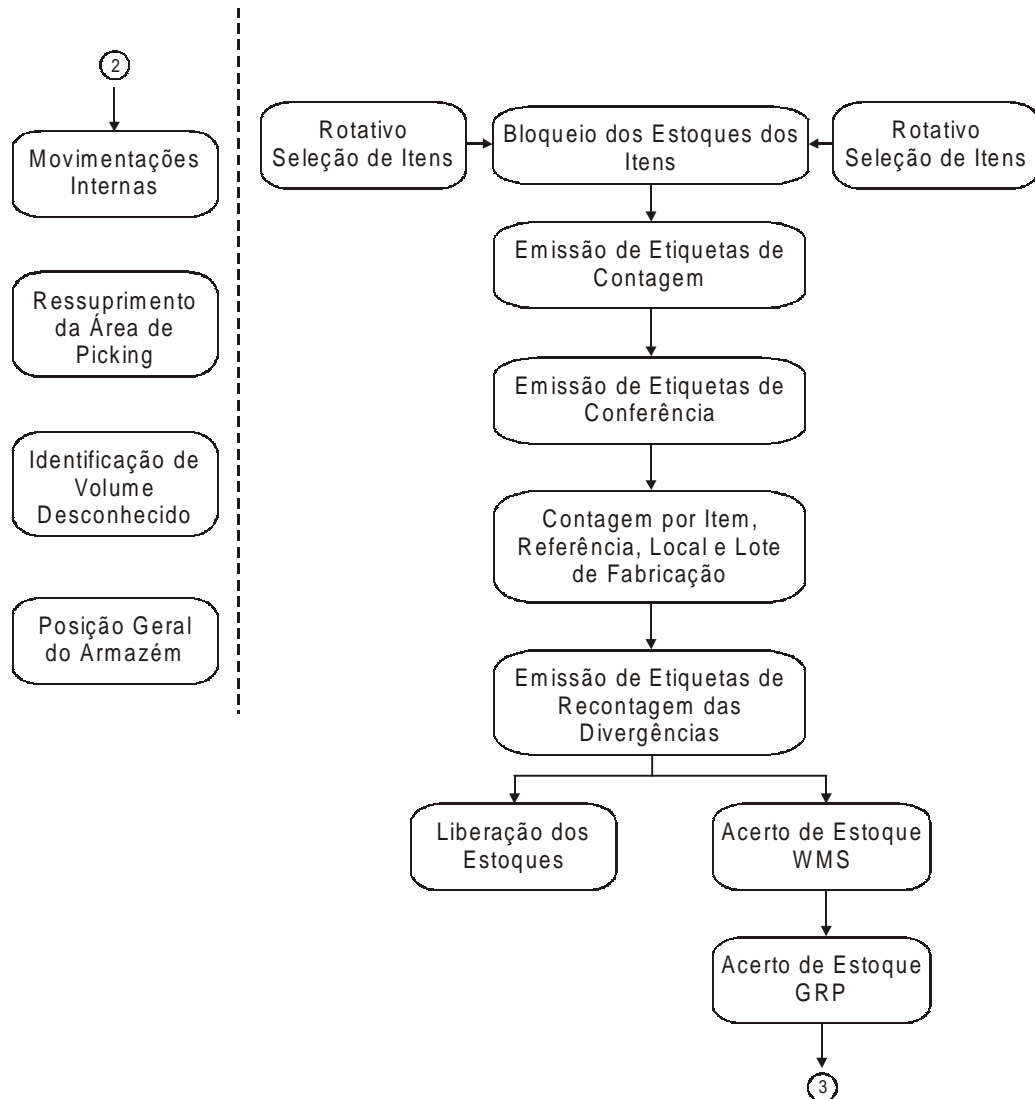
O WMS participa desse processo indicando a melhor forma de estocagem, o local certo e o tipo de equipamento utilizado. Estas determinações são estabelecidas pelo giro do estoque, pelas características dos produtos (tamanho, peso, odor e perecibilidade) e pelas quantidades que posicionam a localização de guarda dos produtos no CD.

A movimentação interna objetiva ressuprir a área de *picking* (separação), com informações corretas de onde um produto está estocado, para assegurar um percurso mínimo dentro da área física do CD, aumentando a eficiência da separação.

Através de uma tarefa de verificação, o WMS consolida os itens existentes com o local de estocagem, mediante a notificação de guarda pela leitura do registro de verificação. Se um item é estocado no local de guarda de forma errada, o WMS automaticamente identifica este volume como desconhecido, e um novo local será selecionado para a sua guarda.

Nesse sentido, o WMS assegura a rastreabilidade do item ou volume, controlando a posição de guarda, a quantidade estocada e a sua identidade, obtendo, assim, uma posição geral do CD.

Paralelamente ao processo de estocagem, o WMS atualiza o inventário físico de forma rápida e segura, em tempo real, através de contagem cíclica. O inventário físico, sendo feito em tempo real, minimiza a necessidade de inventários periódicos. O processo de estocagem de produtos acima descrito pode ser demonstrado através da Figura 28.



**Figura 28 - Fluxograma de registros, processos, atividades e controles da estocagem**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a execução do inventário físico, o sistema bloqueia os estoques dos itens entrantes para a emissão de etiquetas de contagem e de conferência. Uma vez esse procedimento feito, começa-se a contagem das quantidades de cada item, com suas respectivas parametrizações (referência, local de guarda e lote de produção).

Na verificação de contagens, são emitidas etiquetas de recontagem das divergências de saldos. Após essa atividade ser concluída, é desbloqueado o estoque do item, sendo feita sua liberação e, conseqüentemente, a atualização e acerto do estoque no WMS.

#### d) Coleta

No WMS, o processo de coleta representa a penúltima função operacional. A coleta começa com a chegada e o processamento dos pedidos descarregados a partir das informações do sistema corporativo. O ERP faz uma checagem do estoque, confirmando essa informação de checagem, o pedido de vendas é atualizado no ERP e processado no WMS, que gera a programação de coleta com parametrizações específicas (de transportadora, de clientes, de rotas, de pesos e de volumes), descarregando as informações dessa etapa na etapa de coletas.

Concomitantemente, o WMS, de posse dessa ordem de coleta, dispara a tarefa de separação de pedidos. A separação de pedidos começará após a ordem de coleta ser emitida e priorizada, quando ele transmitirá primeiro os pedidos de alta prioridade aos separadores de pedidos, observando, também, as parametrizações no sistema.

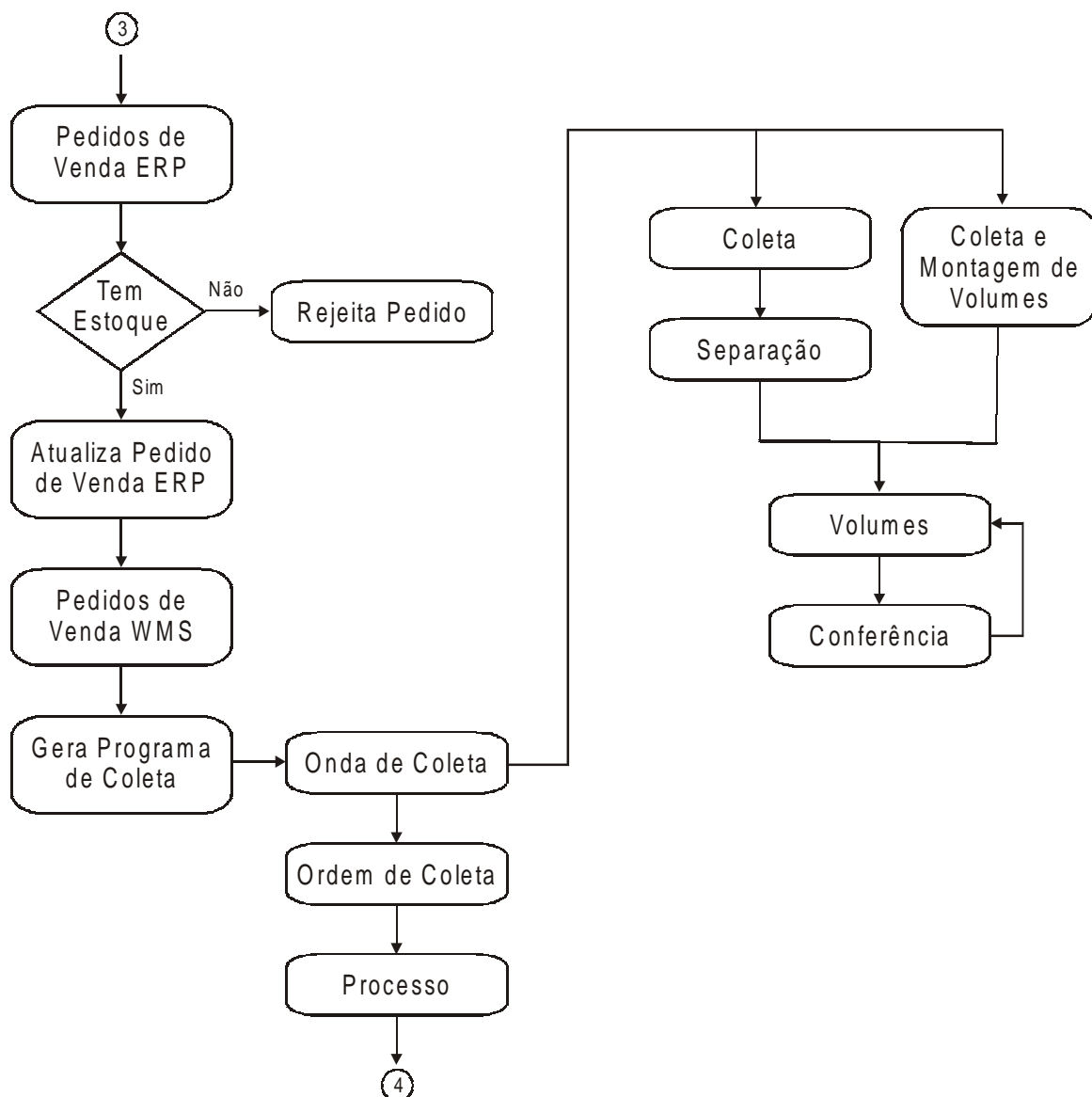
A atividade física de separação inicia-se com o separador indo ao local de guarda do produto, onde ele apanhará a quantidade informada na ordem de coleta. O separador continuará a seqüência de separação física até encerrar todos os itens da ordem de coleta, designando-os à entrega na área de expedição.

Para Banzato (1998), podem-se identificar três tipos diferentes de separação:

- a) separação de cargas unitizadas (*pallet* completo);
- b) separação de caixas fechadas (fracionamento de *pallet*); e
- c) separação de unidades (fracionamento de caixa).

A separação de cargas unitizadas é muito simples e consiste na utilização de veículos industriais (empilhadeiras). A separação de cargas fracionadas em caixas envolve a separação de múltiplos de SKU (unidade de manutenção de volume) para um único pedido, construindo um *pallet* na medida que as caixas de produtos sejam separadas. Na construção do *pallet*, as caixas mais pesadas são colocadas primeiro na base do *pallet*, as caixas mais leves são colocadas por último; isso permite que o *pallet* construído tenha uma carga estável. Por sua vez, a separação das cargas em unidades permite a construção de caixas com diferentes tipos ou linhas de produtos. Quando as caixas estão cheias, o separador informa ao WMS que tal pedido está considerado completo.

O processo de coleta de produtos aqui descrito pode ser verificado na Figura 29.



**Figura 29 - Fluxograma de registros, processos, atividades e controles da coleta**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O sistema de localização de estoque fornece a base para a separação eficiente do pedido. Nesse sentido, a funcionalidade de separação fornecida pelo WMS deve ser utilizada na minimização dos custos de separação de pedidos e na maximização da agilidade da entrega na área de expedição.

#### e) Expedição

As funções de expedição são projetadas para maximizar o controle dos pedidos, se movimentando através da embalagem, verificação e carregamento.

O processo de expedição de produtos deve incluir:

- a) roteirização dos produtos separados na expedição;
- b) geração automática dos conhecimentos de embarque; e
- c) atualização automática de arquivos de pedidos abertos.

O processo de expedição começa com a roteirização pelo sistema dos produtos separados em volumes para as respectivas áreas de expedição (docas, boxes).

Quando o volume chega às áreas de expedição, é feita a conferência pela leitura dos códigos de barras das caixas ou dos *pallets*. Esta etapa, estando acabada, são gerados automaticamente pelo sistema, os conhecimentos de embarque que acompanharão os volumes.

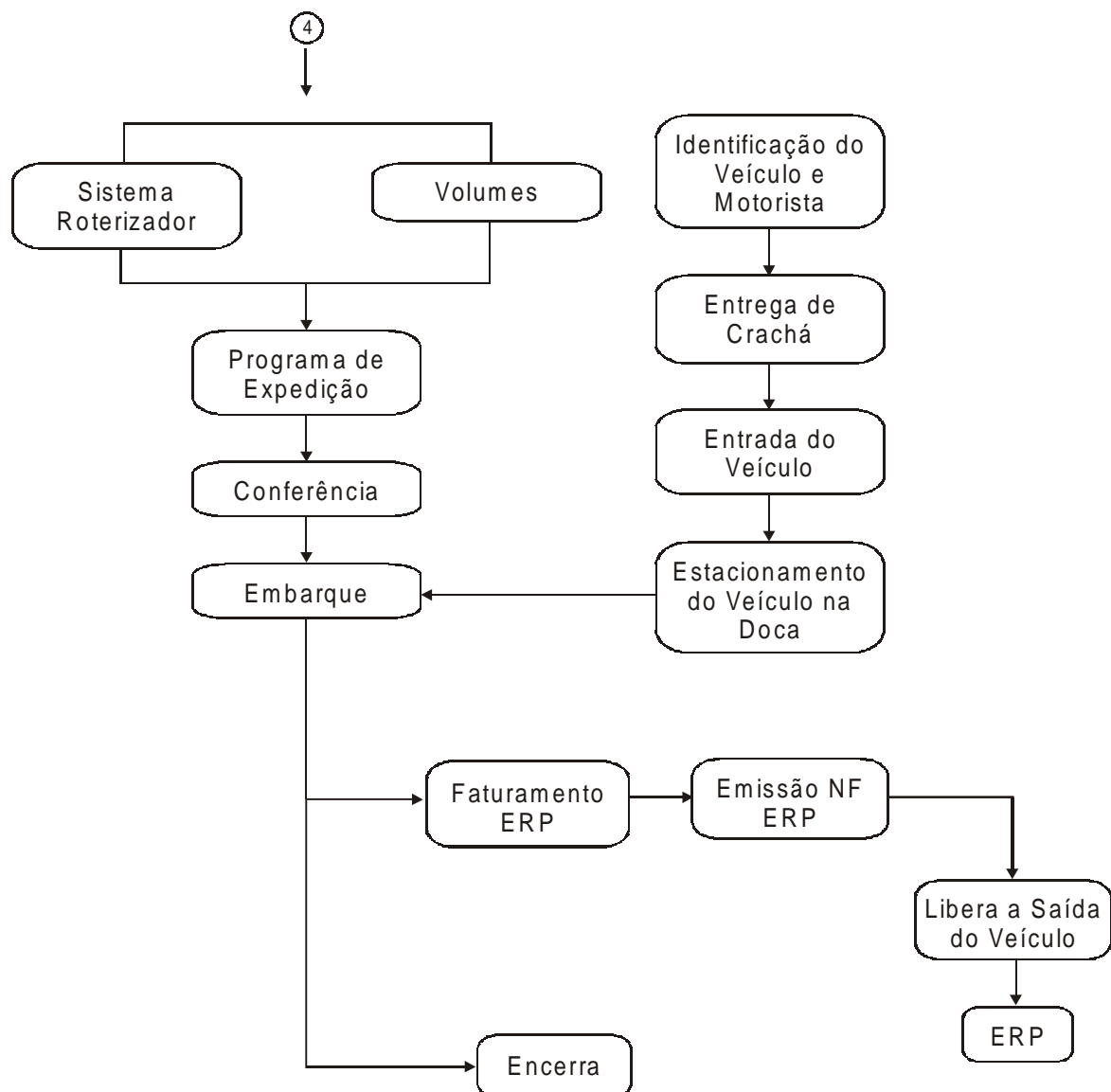
Paralelamente a essas etapas, é feita pelo WMS a identificação do veículo e do motorista que executará a distribuição correspondente, com a respectiva entrega do crachá de identificação e posterior entrada do veículo para embarque da mercadoria. O veículo é estacionado na porta da doca onde são executados os embarques.

Estando prontas essas etapas, ocorre a atualização automática de arquivos de pedidos pendentes de clientes no ERP, processando, assim, o faturamento e emitindo as notas fiscais de saídas, associadas aos volumes embarcados.

Essas notas fiscais, estando impressas, são entregues ao motorista que acompanhará as mercadorias, e é liberado o veículo para saída e entregas programadas.

Terminada mais essa etapa, concluem-se os processos planejados, executados e controlados pelo WMS e as informações geradas são transferidas ao sistema corporativo da empresa para a execução de controles operacionais.

Os procedimentos e controles da expedição de produtos acima descritos podem visualizados na Figura 30.



**Figura 30 - Fluxograma de registros, processos, atividades e controles da expedição**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Operacionalmente, a área de expedição é onde todas as instruções especiais de expedição são levadas em consideração.

As soluções de WMS serão capazes de planejar e controlar o desempenho operacional, pois estão continuamente acompanhando todas as atividades e procedimentos dentro de um CD.

Nesse sentido, traça-se no Quadro 8 seguinte, um paralelo entre os controles atuais de gestão do setor de pedidos e cargas e a proposta de controles adicionais incorporados ao WMS.

**Quadro 8 – Conjunto de controles de gestão para o setor de pedidos e cargas**

Controles atuais	Controles propostos
Controle de produtividade de empilhadeira	Controle de tráfego e frota
Controle de produtividade de conferentes de cargas	Controle de encaminhamento de pessoas no CD
Controle de produtividade de movimentadores de mercadorias	Controle do ciclo de separação dos pedidos e cargas
Controle do FIFO	Controle de mão-de-obra agregada
Controle do inventário de estoque	Controle de acerto de contas
Controle de mercadorias devolvidas	Controle do estoque
Controle de mercadorias avariadas	Controle operacional do CD
Controle de mercadorias com prazo vencido	Controle estatístico do CD
Controle de descarga	Controle do FIFO
Controle de custos de manutenção	Controle do nível de movimentação
Controle de abastecimento	Controle de abastecimento do <i>flow-rack</i>
Controle de fretes pagos a terceiros	
Controle de performance do CDA	
Controle de performance do CD	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O WMS subsidia e fornece aos gestores relatórios, gráficos com informações traduzidas e personalizadas do desempenho e de informações operacionais em tempo real, permitindo uma interpretação adequada a tomada de decisão, atendendo às necessidades da cadeia de abastecimento e aos objetivos organizacionais.

O sistema de processamento das informações de pedido e de produtos deve ser o veio central do sistema logístico, pois é o processo de vendas que promove a retirada de um pedido e, por via de consequência, põe em ação todo o processo produtivo e logístico.

O diretor do grupo afirma que, comunicações lentas e informações desatualizadas podem conduzir à perda de clientes, ao transporte excessivo, a custos de inventário e de armazenagem, à ineficiência da produção.

À medida que soluções em tecnologias de informações avançam, a empresa deverá executar uma abrangente análise de suas necessidades de operação e função para adequar-se a um WMS, o qual será o centro das informações das operações de armazenagem e distribuição. Isso evidencia que um WMS deve ter um compromisso com a política e a cultura da organização a fim de possibilitar uma rápida absorção e operacionalidade funcional.

Nesse sentido, o objetivo principal da logística é o atendimento das necessidades do consumidor final. A empresa atinge isso quando consegue relacionar todos os elementos integrativos da logística, de forma a ganhar vantagem competitiva. A gestão eficiente da logística deve ser reconhecida como sendo a oportunidade principal para as empresas

melhorarem o desempenho competitivo, com o desafio de ter o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo ao menor custo possível.

#### 4.2.2.3 Controles de gestão para o setor de faturamento

Na empresa ora estudada, as pessoas que trata do faturamento são as mesmas que tratam do processamento de pedidos. Através do processamento de pedidos, desencadeiam-se todas as operações pertinentes ao faturamento e limite de crédito.

A concessão de crédito a alguém implica proceder o recebimento do valor do crédito em época futura, o que torna necessária a emissão de documentos (faturas) que serão o instrumento de cobrança.

A emissão desses, no caso da empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda não tem muita complexidade, por se tratar de comercialização de produtos. Nas empresas que prestam serviços, essa complexidade é maior, devido à diversidade de serviços que poderão ser prestados a diversos clientes, com cláusulas contratuais específicas de faturamento.

Nesse contexto, a proposta para o setor de faturamento é que o mesmo seja contemplado com mais os seguintes controles:

- a) controle de prazo de chegada e saída de pedido;
- b) controle de corte de produtos no faturamento;
- c) controle de perda de vendas;
- d) controle de comissão de supervisor por clientes abertos;
- e) controle de comissão de RCA's por clientes abertos; e
- f) controle de comissão de RCA's por clientes quitados.

Faturar de forma eficiente é fator indispensável para a obtenção de resultados satisfatórios. Neste sentido, a adoção dos controles acima mencionados poderão garantir os parâmetros de eficiência almejados pela empresa.

Além de emitir faturas, as empresas fazem emissão de notas fiscais de saída e boletos de cobrança, que acompanharão a entrega do produto. Para essas duas atividades, propõem-se alguns procedimentos para o acompanhamento do efetivo controle operacional.

Para a emissão de notas fiscais de saída propõem-se os procedimentos:

- a) a impressão de notas fiscais deve ser feita por seleção de cargas;
- b) os pedidos devem ser separados para faturamento no Logix, a partir das definições feitas pelo sistema roteirizador. As rotas definidas no Logix precisam coincidir com as rotas do sistema roteirizador. As rotas no Logix classificarão os clientes por áreas AcNielsen;



c) para cada número de carga, gerado pelo WMS, será emitido, na sequência, uma nota fiscal;

d) devido ao elevado número de emissão de notas fiscais diariamente e da integração do sistema comercial Logix com o sistema roteirizador e com o WMS, não será necessário gerar romaneio para os pedidos a serem faturados. Como não será possível digitar todo o volume de pedidos separados pelos sistemas roteirizador e WMS para solicitar um faturamento, o sistema WMS deverá indicar para o sistema comercial, por número de carga, quais pedidos serão faturados; e

e) o faturamento deverá ser processado por número de carga gerado pelo sistema de controle WMS. Isso permitirá os acertos de conta dos motoristas na volta das entregas.

Através desta sequência de procedimentos para a emissão de notas fiscais de saídas, o faturamento dispensará o retrabalho de algumas atividades e garantirá que o fluxo de informações se processe de forma adequada para a sequência de emissão de boletos bancários.

Para a emissão de boletos de cobrança podem ser sugeridos os seguintes procedimentos:

a) os critérios adotados para emissão de boletos de cobrança de cada banco deverão ser os mesmos dos contratos de caução e as rotas dos clientes e nunca em função dos dias de vencimento das duplicatas; e

b) deve-se acrescentar o código da rota no programa de emissão de boletos, que deverá selecionar as rotas não só em função dos dias de vencimentos como também pelo código da rota informada em tela.

A seguir, no Quadro 9 são apresentados os controles de gestão praticados na empresa e a proposta de controles

**Quadro 9 – Conjunto de controles de gestão para o setor de faturamento**

<b>Controles atuais</b>	<b>Controles propostos</b>
Controle do pedido	Controle de prazo de chegada e saída de produto
Controle de formulação de cargas	Controle de cortes de produto no faturamento
Controle de separação de pedido fechado	Controle de perda de vendas
Controle de separação de pedido fracionado	Controle de comissão de RCA por cliente aberto
Controle de corte de produto no pedido	Controle de comissão de RCA por cliente quitado
Controle de pedidos por mapa de separação	Controle de comissão de supervisor por cliente aberto
Controle de comissão de supervisor	
Controle de comissão de RCA	

Fonte: elaborado pelo autor

Ressalta-se que a inclusão da proposta não deverá eliminar algum controle já existente. Os controles de gestão do setor de faturamento devem agregar os procedimentos de emissão de notas fiscais de saída e emissão de boletos de cobrança, a fim de gerar informações que extrapolem as barreiras desse setor e que vá atender ao setor de contas a receber na sincronia do macro sistema empresarial.

#### 4.2.2.4 Setor de Contas a Receber

As contas a receber são geradas pelas vendas a prazo. As vendas a prazo implicam em riscos de inadimplência, cobrança e recebimento, mas aumentam o volume de vendas e maximizam a rentabilidade. De acordo com Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2002:455) “a cobrança é o ato de concretização do recebimento de valores representativos de vendas, à vista ou a prazo, de forma oportuna”.

Os procedimentos adotados pela empresa para cobrar as contas a receber fixam a política de cobrança. Após a concessão do crédito, as empresas necessitam cobrar o valor das vendas a prazo na data de seu vencimento; para isso, cada empresa formula sua política de cobrança.

A política de cobrança envolve o acompanhamento e o controle das contas a receber objetivando a verificação das dificuldades de pagamentos e o cumprimento do pagamento das contas vencidas, para que os recursos recebidos estejam à disposição do gestor para sua utilização.

Para o setor de contas a receber, propõe-se automatizar os controles existentes. Tais controles são:

- a) controle de inadimplência de títulos por RCA;
- b) controle de inadimplência de títulos por Supervisor;
- c) controle de inadimplência de títulos por Região;
- d) controle de performance de pagamentos de clientes;
- e) controle semanal de duplicatas a receber vencidas; e
- f) controle semanal de duplicatas a receber a vencer;

A automatização destes controles permitirá quantificar e analisar o grau de envelhecimento dos títulos a receber da empresa e, também, dará suporte ao desenvolvimento operacional à carteira de contas a receber. Neste sentido, apresenta-se no Quadro 10 o conjunto de controles de gestão para o setor.

**Quadro 10 – Conjunto de controles de gestão para o setor de contas a receber**

<b>Controles atuais</b>	<b>Controles propostos</b>
Controle semanal de duplicatas vencidas	Controle de inadimplência de títulos por RCA
Controle semanal de duplicatas a vencer	Controle de inadimplência de títulos por Supervisor e por região
Controle quinzenal de inadimplência por Supervisor	Controle semanal de duplicatas vencidas e a vencer
Controle quinzenal de inadimplência por RCA	Controle de performance de pagamentos de clientes
Controle diário de cheques devolvidos	

Fonte: elaborado pelo autor.

A maneira pela qual uma empresa cobra seus clientes, utilizando-se de políticas de cobrança eficazes, tende a reduzir perdas de ativos e depende, em grande parte, da natureza de suas operações.

A eficácia dos controles se dá quando esses controles são executados continuamente, durante a realização de cada atividade ou processo, e consoante os instrumentos de controle da performance da organização.

#### 4.3 ANÁLISE DA PROPOSTA À LUZ DA REALIDADE DA EMPRESA

O presente item trata da análise da proposta de controles operacionais de gestão apresentada para a empresa atacadista distribuidora de produtos industrializados, Ribeiro Cereais Importadora Ltda. Ela delineou-se através da descrição e de estudo das atividades e processos operacionais da referida empresa, ajustada ao atual grau de desenvolvimento em que ela se encontra.

No decorrer do estudo, verificou-se que a empresa encontra-se atualmente voltada a informatizar e sistematizar seus processos operacionais e atividades funcionais e conseqüentemente, seus controles operacionais. Isso decorre da necessidade da empresa em dotar seus gerentes de ferramentas que garantirão sucesso na tomada de decisão através de sistemas de informações.

Conforme exposto no capítulo do referencial teórico, certos agentes, como clientes, fornecedores, governo, associações comerciais e competidores, localizados dentro e fora da organização, exercem papel determinante na adaptação de estruturas e dos processos operacionais, levando as empresas a adotarem posturas inovadoras no tocante ao relacionamento com esses mesmos agentes.

Para a Empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda, durante seu ciclo de vida, alguns agentes externos foram relevantes pelos motivos de: a) os clientes, que, através de suas necessidades e desejos, definem a forma como as empresas intermediárias devem atuar num mercado de exigências prementes; b) os fornecedores, que, representando a indústria na cadeia de abastecimento, fazem com que novas parcerias sejam desenvolvidas, novas políticas de preços e prazos sejam acertadas, tornando o relacionamento entre as partes se tornou mais dinâmico e flexível; e c) os competidores, que, correspondendo às barreiras a que a empresa deve transpor, impulsionaram-na a buscar agilidade e inovações para ganhos de fatias de mercado e atendimento condizente.

Isso exigiu que a empresa fizesse adaptações em sua estrutura interna, inclusive de atendimento e distribuição, com adequações que pudessem suportar as exigências, de um lado, dos clientes e, do outro, dos fornecedores. Nota-se que a empresa objeto do estudo constantemente manifestou intenções de mudanças na sua estrutura operacional, à medida que o mercado e os ambientes assim o exigiam, tudo para atender o consumidor final e se manter no negócio.

A empresa passou por significativas mudanças na sua estrutura organizacional; primeiro foi a aquisição de novas instalações para a sede da empresa e para a construção de um novo centro de distribuição. Em seguida, veio a decisão de desenvolver internamente um sistema de informações que atendesse às necessidades da empresa. Depois, a compra de uma rede de lojas varejistas. Logo após, a contratação de uma empresa para desenvolver um *software* de gestão específico para o setor atacadista distribuidor. Em seguida, a venda da rede de supermercados. E finalmente, a decisão de compra e implantação de um *software* de gestão corporativa.

Não obstante, os resultados dessas ações tomadas decorrem da implementação de estratégias que se configuram em estratégias tipicamente deliberadas para que o planejamento dê origem à execução de controles no âmbito organizacional e operacional.

Os agentes e suas implicações para a empresa são apresentados, resumidamente, no Quadro 11, a seguir:

**Quadro 11 – Agentes relevantes e suas implicações**

<b>Agentes</b>	<b>Implicações</b>
O Governo Federal	Como o poder central a que a empresa está vinculada
A Abras	Como principal associação de apoio à empresa
Os Competidores	Como os balizadores das políticas empresarias e operacionais na empresa
Os Fornecedores	Que estabelecem as políticas de comercialização e de atuação
Os Clientes	Beneficiários e interessados nas decisões tomadas pela empresa
Os Funcionários	Como participantes e interessados internos em qualquer mudança implementada pela empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se que a integração e inter-relacionamento desses agentes se dá através de um sistema de informações que atenda com rigor aos parâmetros estabelecidos nas relações profissionais e sociais entre as partes interessadas. Nesse sentido, a condução de forma eficaz da organização deverá passar por um completo, sistêmico e formal sistema de controles, capaz de assegurar que essas inter-relações se processem de forma a somatizar forças na alavancagem do processo empresarial.

O processo empresarial da empresa em estudo é organizado em *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas), de forma que em cada módulo (*input* ou *output*) estejam inseridos os respectivos setores que deverão compor as atividades funcionais e, como consequência, os controles de gestão.

O desenvolvimento organizacional da empresa objeto do estudo e os respectivos controles de gestão foram identificados de acordo com a proposta anteriormente sugerida, conforme segue.

Na sua fase inicial, quando se instalou, em 1976, a empresa exercia o início das atividades de distribuição de alimentos. Os controles eram feitos informalmente com uma visão limitada dentro de parâmetros estritamente financeiros.

A função controle não apresentava registros formais nessa primeira fase, tendo em vista que a empresa iniciou suas atividades de forma tímida, no repasse de suas mercadorias.

Os procedimentos adotados nessa fase eram: cadastro de clientes, emissão de pedidos e notas fiscais. As notas fiscais eram emitidas de forma manual.

A função de compras contava com os procedimentos rústicos de: cotações de preços e cadastramento de fornecedores.

A função financeira contava com alguns controles de forma rudimentar, manualmente descritos, conforme: conciliação bancária; controle de contas a pagar; controle de contas a receber; e livro caixa.

A função contábil era operacionalizada por escritório de contabilidade terceirizado, através de registros fiscais e de pessoal.

Em 1985, foi adquirido o primeiro computador para a empresa. A partir desse momento, começou-se a desenvolver dentro da organização a idéia de informatização. A aquisição do computador ocorreu para agilizar alguns processos operacionais; dentre eles, a correção de tabelas de preços. A partir daí, passou-se a informatizar alguns setores estratégicos da empresa, como o faturamento, emissão de pedidos e notas fiscais, onde os processos operacionais eram muito repetitivos e passíveis de erros.

Como consequência, ocorreu a necessidade de desenvolver um sistema básico de informação informatizado, para esses setores. Pouco mais tarde, esse sistema informatizado açambarcou os demais setores da organização, a fim de que eles pudessem dar os primeiros passos na execução de sistemas de controles de gestão.

O sistema contemplava efetuar o registro de todos os processos operacionais dos setores envolvidos, inclusive todo o movimento financeiro. Esse programa permitia que as baixas efetuadas nas contas a receber e a pagar interagissem automaticamente no movimento de caixa e bancos do dia. Além disso, tornava possível a emissão de relatórios de contas a pagar e a receber, relatórios de caixas e bancos, relatórios de pendências, emissão de notas fiscais de saída e de pedidos de cargas. Esse sistema de informações era desenvolvido na linguagem Cobol num sistema operacional mono-usuário.

Esse sistema desenvolvido na linguagem Cobol, com o passar dos anos, já não atendia mais às necessidades de agilidade e presteza das informações, pois o grupo estava investindo em novos empreendimentos e, conseqüentemente, aumentando a necessidade de processos e controles de gestão, o que tornaria os processos mais formais, estruturados e com certa descentralização, caracterizando o sistema de controle como operacional. Nesse momento, verificou-se a necessidade de mudança de uma plataforma de mono-usuário para multi-usuário, que durou até o ano de 1998.

Nesse ano, 1998, por decisões consideradas estratégicas, a empresa fez uma parceria com uma empresa desenvolvedora de *software* que não logrou êxito, parando por completo logo a seguir. Continuava assim o “Sistema de Gestão Ribeiro Cereais” caminhando de acordo com as mudanças que a organização vinha enfrentando a cada momento de sua existência e sendo feitas customizações à medida das necessidades dos usuários de cada setor.

Nesse sentido, foi-se moldando um sistema que organizaria cada setor da empresa, de forma a oferecer controles operacionais que atendessem a esse estágio.

Em 2000, surgiram grandes novidades em relação ao processo de adaptação das atividades funcionais da empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda.

Continuou sendo uma empresa com alta capacidade de ajustar-se a mudanças ambientais, de forma ágil e adequada, segundo orientações da alta administração do grupo, e, simultaneamente, atendendo às necessidades e desejos dos clientes consumidores e da sociedade. Assim, as mudanças implementadas pela empresa, nesse período, caracterizam-se como emergentes.

Não houve mudanças no organograma representativo da estrutura organizacional da empresa, mas sim preocupação dos dirigentes em efetuar uma gestão eficaz. Há empenho em delegar responsabilidade aos gerentes para que o controle da performance da empresa possa se efetivar. A atenção à garantia da qualidade da informação e de seus controles operacionais é visível, verificada pela existência da assessoria de tecnologia e informação.

A empresa vem desenvolvendo ações planejadas para o alcance de seus objetivos, o que lhe permite uma direção segura rumo à competitividade; mesmo assim, a delegação é difícil, pois a coordenação é feita pelo sócio/proprietário, visto que as cinco chefias de departamentos estão voltadas diretamente aos seus respectivos setores e, além disso, tratando de ações operacionais do dia-a-dia.

A partir de 2000, a função da assessoria de tecnologia e informação é de implantar um sistema de gestão corporativo chamado de Logix, adquirido da Locogenter de Joinville/SC.

Observa-se que existem vários pontos de quebra de sincronia na sequência lógica de informações do atual sistema de informações da empresa, bem como a não continuidade ou não contemplação de alguns controles considerados relevantes na fase de desenvolvimento e expansão em que a empresa se encontra, necessitando de um sistema de controles eficaz que pormenorize os processos operacionais e conduza a organização ao processo decisório descentralizado.

Nesse contexto, torna-se essencial que se aproveite a oportunidade de implantação de um novo sistema de informações na empresa, no sentido de propor um conjunto de controles operacionais adicionais que procurarão minimizar os efeitos ou falhas suscitadas pelo atual sistema.

Nessa fase, emerge a necessidade de divisão de funções e atribuição de responsabilidades, em função de sua divisão operacional, contribuindo para a atual estrutura organizacional da empresa, em que se apresentam os departamentos de vendas,

administrativo, logístico, financeiro e suprimentos, correspondendo cada um aos módulos de *inputs* (suprimentos) ou *outputs* (distribuição), de acordo com a particularidade de cada departamento.

#### 4.3.1 Suprimentos

Constantes do módulo *inputs* referentes às entradas de insumos, estão os setores de: compras, recebimentos de materiais e contas a pagar, com seus respectivos controles operacionais, já citados nessa seção na proposta de controles.

##### a) Controles do setor de compras

Cada empresa do setor atacadista distribuidor tem uma forma diferenciada de trabalhar, podendo concentrar maiores esforços no *mix*, no preço ou no trabalho de distribuição. Nesse caso, a empresa objeto de estudo tem uma filosofia de distribuição.

É importante para a empresa o nível de informações geradas. Segundo o gerente do setor de compras, o nível de informações geradas pelo sistema de informações da empresa está muito aquém da sua necessidade. Isso dificulta os controles operacionais do setor e também o relacionamento com o fornecedor, no sentido de formar uma parceria com EDI.

Também a negociação com o fornecedor deve relacionar a classificação ABC do *mix* de produtos, mas, na empresa, isso não é feito de forma sistêmica, pois o atual sistema de informações não preconiza tal necessidade, tendo que ser feito de forma manual.

Informa o gerente de compras que o setor é contemplado com poucos controles operacionais via sistema de informação, sendo a maioria dos controles operacionais feitos manualmente e impressos em relatórios gerenciais, o que dificulta bastante a agilidade e a eficácia dos processos desse setor e o desenvolvimento do mesmo.

Mediante o exposto, propuseram-se para o setor, alguns controles adicionais que se acredita dar um suporte mais eficiente ao desenvolvimento do *mix* de produtos, de sua participação na linha de produtos e no negócio da empresa.

Essa proposta é baseada nas estratégias do gerenciamento de categorias de produtos, visando melhorar a administração do espaço físico de armazenagem, do ponto de venda e da apresentação do produto, melhorar o desempenho dos produtos por embalagens, marcas, sabores, etc, aperfeiçoar alguns métodos de entregas e criar casadinhas, e, ainda testar o planejamento de rentabilidade do *mix*.



Observa-se que o gerenciamento de categorias pode ser adotado pelas empresas de forma diferenciada de uma para outra, mantendo as mesmas finalidades, pois o formato de análise das categorias deve ser adaptado à cultura e aos hábitos da empresa.

A análise de desempenho deve acompanhar a estrutura de classificação e os indicadores de desempenho adotados pela empresa, gerando relatórios em “cascata”, que permitam um aprofundamento gradativo à medida que seja necessário, conforme demonstrado no referencial teórico de gerenciamento de categorias.

Os principais indicadores de desempenho da categoria sugeridos para acompanhamento são:

- a) vendas em R\$;
- b) vendas em unidades;
- c) preço de venda;
- d) custo;
- e) margem bruta sobre venda;
- f) estoque em R\$;
- g) dias de estoque; e
- h) número de itens.

A análise de desempenho dos departamentos deve proporcionar uma visão ampla e estratégica dos resultados dos negócios, e que, a partir desse tipo de dados, é possível a utilização de recursos gráficos para visualizar melhor a evolução dos departamentos. Esses relatórios devem estar disponíveis no sistema para serem emitidos conforme necessário.

Para a análise de desempenho das seções, devem seguir exatamente a mesma lógica apresentada para os departamentos, inclusive pode ser utilizado o mesmo tipo de gráfico para estabelecer uma comparação de indicadores.

A análise de desempenho das categorias permite um detalhamento maior a ser utilizado à medida que o decisor pretende um aprofundamento.

A lógica deve ser a mesma apresentada nos parâmetros anteriores, podendo utilizar-se de variáveis específicas de análise, como a análise da relação, vendas e margens por categorias na seção. O sistema de informações deve ser capaz de gerar, quando solicitado, relatórios que permitam a análise sucinta da categoria.

A análise de desempenho do segmento, marcas e itens é o detalhamento máximo em termos de relatórios, pois chega-se ao detalhamento final do produto e o sistema deverá ser capaz de gerar esses relatórios à medida de sua necessidade ou quando solicitados.

Esse nível de detalhamento permitirá a visualização, por exemplo, do crescimento ou diminuição de vendas de determinada marca de produto em determinado segmento.

Acredita-se que, através do adequado gerenciamento por categorias e suas ferramentas de análise e controle, a empresa possa ter um diferencial competitivo no mercado e poder de decisão na compra de que, de quem.

#### b) Controles do setor de recebimentos de produtos

As atividades e controles do setor de recebimentos começam com a finalização da negociação e, conseqüente, fechamento da ordem de compras pelo setor de compras.

A partir desse ponto, o setor de recebimentos executa seus controles operacionais de conferência de entrada de mercadorias e de movimentação de mercadorias.

O controle de conferência de mercadorias, através de relatórios gerenciais, processa a checagem dos documentos fiscais vindos do fornecedor com as respectivas ordens de compras.

No controle de movimentação de mercadorias, são analisadas e controladas as quantidades anteriores (estoque inicial), as quantidades lançadas (compras) e a quantidade final (estoque final), além da formação dos custos da mercadoria, considerando as quantidades acima.

Os demais controles como fretes, RPA, etc. são feitos manualmente, por serem ocorrências que representam uma parcela pequena no negócio, além de existirem com baixa periodicidade.

Para a gerente de recebimentos, sendo os processos automatizados, garantiriam agilidade na execução das atividades e dos controles operacionais, pois uma vez emitida a nota fiscal de saída, por exemplo, o sistema já estaria atualizando todos os saldos possíveis e outros valores para o gerenciamento do estoque.

A não automatização dos processos implica um retardo na agilidade da execução dos controles. Em se tratando de devoluções de mercadorias que chegam a patamares elevados, isso acarreta sérios problemas para a empresa em tempo, mão-de-obra, dinheiro para carregar e descarregar, desgaste físico do transportador, depreciação do veículo, consumo de combustível, etc. prejudicando, assim, o desempenho operacional.

Complementar o setor com novos e sistêmicos controles foi parte dos objetivos desse trabalho; neste cenário, propôs-se que os controles de movimentação de *pallets* e de devolução de vendas fossem agregados àqueles existentes com o intuito de fomentar o setor

com ferramentas que darão suporte ao desenvolvimento de suas atividades funcionais e que consigam gerar informações para os processos do setor que vem a seguir no macro processo empresarial com a maior eficácia.

c) Controles do setor de contas a pagar

As atividades e processos do setor começam com a entrada das notas fiscais pelo setor de recebimentos, dando origem às duplicatas, no setor de contas a pagar, e à movimentação financeira de forma geral.

Afirma o gerente de contas a pagar que um sistema de informações é importante no processo de manutenção de duplicatas, pois através dele se verificam e se conferem as duplicatas com a data de entrada, emissão e data de vencimento, sendo que esses itens devem ser cuidadosamente conferidos e controlados.

O presente trabalho apresentou uma proposta de controles adicionais para este setor, que acoplados aos controles de gestão existentes na empresa, visam esclarecer e posicionar a situação da mesma em relação a compromissos assumidos. Nesse sentido, segundo Boisvert (1999), a gestão de recursos financeiros deve equilibrar as entradas e saídas de caixa, de forma que a empresa cumpra seus compromissos em tempo, e que o saldo seja investido para produzir receita e desenvolvimento empresarial.

Esse conjunto de controles de gestão apresentado no Quadro 5, estando sistematicamente automatizado, permite à empresa objeto de estudo uma visualização da sua saúde financeira em tempo real e deverá contribuir para a maximização do seu lucro, auxiliando a tomada de decisões que envolvem recursos monetários.

#### **4.3.2 Distribuição**

Pertencentes ao módulo dos *outputs* estão os setores de: gestão de vendas, pedidos e cargas, faturamento e contas a receber, com seus respectivos controles operacionais citados na proposta de controles operacionais de suporte a gestão.

a) Controles do setor de gestão de vendas

Na gestão de vendas, consubstancia-se o início do módulo dos *outputs* (distribuição). Começa a partir do planejamento da necessidade de vendas da empresa. As atividades

funcionais desse setor tiveram início com a aquisição da primeira empresa do grupo e são desenvolvidas através das estratégias de *marketing* da empresa, como reuniões periódicas com supervisores e RCA, no sentido de incrementar vendas, estudos de análise da concorrência e do mercado, com vistas à determinação de políticas de comercialização, pesquisa da satisfação do cliente e perfil de consumo para adequação do *mix* de produtos e participação em lançamentos de novos produtos para decisão de cadastrar ou não.

É na força de vendas que a empresa encontra um número substancial de informações de que o *marketing* da empresa necessita para projetar suas estratégias de produtos e comercialização. Sendo assim, o foco de comercialização da empresa está em atender o pequeno e médio varejista, com conseqüente maior diversificação no número de canais de distribuição.

Dáí surge a necessidade de controles apurados pelo setor de vendas e limite de crédito, inclusive além daqueles citados anteriormente, tais como os controles de documentos para licitações, os controles de pós-venda, os controles de promoções e os controles de publicidades.

Com essa preocupação, propuseram-se alguns controles complementares de gestão apresentados que, adicionados aos controles de gestão já praticados na empresa, contribuirão para adotar uma estrutura mais flexível e organizar as estratégias de vendas com vistas ao consumidor final. Isso, devido à competição de mercados, impulsionando a empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda para aperfeiçoar suas técnicas e vendas e disponibilizar, de forma ágil e segura, através de sistemas de informações, controles que possam dar subsídios de comercialização e desenvolvimento das atividades funcionais e operacionais do setor.

#### b) Controles do setor de pedidos e cargas

Esse é um setor responsável pelos processos e controles operacionais de entrada de mercadorias, armazenamento, movimentação e expedição no CD. Na empresa estudada, ele é responsável pelos processos operacionais de logística.

Observa-se que, na empresa, os processos operacionais seguem exatamente a ordem sequencial apresentada na Figura 3 (Funções básicas de um centro de distribuição), ou seja, recebimento, espera, estocagem, separação de pedidos, seleção e acumulação, e expedição. E os controles operacionais são inerentes a cada processo operacional verificado. Esses controles não estão integrados ao sistema de informações da empresa; eles estão num sistema setorial à parte chamado de SICLO. A checagem das informações do SICLO com o sistema

corporativo é feito por comparativo entre os relatórios gerenciais produzidos pelos dois sistemas de forma manual, sendo, portanto, importante a integração dos sistemas no sentido de um completar a necessidade de informações entre eles.

A agilidade nos processos operacionais desse setor é que dirá a eficácia no atendimento ao mercado consumidor, ao retorno de dinheiro para a empresa e a continuidade do negócio. Não obstante, sugeriu-se integrar os controles de gestão existentes na operacionalização da empresa com a proposta de controles apresentada. Esse conjunto de controles operacionais deve integrar e interagir as informações geradas pelo sistema de gestão corporativa com as informações provenientes do WMS, com vistas à operacionalização das atividades funcionais do setor.

As soluções tecnológicas de armazenagem e distribuição, segundo Banzato (1998), devem abranger uma análise das necessidades de operação e função da empresa num processo de adequar o sistema à política e à cultura organizacional. Nesse contexto, as soluções de WMS visam planejar e controlar de forma eficaz o desempenho operacional do CD através de relatórios gerenciais gráficos com informações personalizadas em tempo real, permitindo adequada tomada de decisão.

#### c) Controles do setor de faturamento

As atividades funcionais e processos operacionais do setor de faturamento começam a partir do fechamento dos pedidos, desencadeando controles operacionais inclusive para o sub-setor de crédito. Conceder crédito, segundo Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2002), significa receber um valor monetário em data futura correspondente a vendas executadas em data presente.

O controle e a impressão das notas fiscais de saída é o início de uma seqüência de emissão e controle de documentos fiscais, na seguinte ordem: notas fiscais, boletos de cobrança, duplicatas e mapas de vendas. Segundo o gerente de faturamento, existe na empresa um incremento na utilização de duplicatas e boletos bancários, buscando um aumento de volume nesses sistemas, o que facilita a execução do controle de contas a receber.

Controles integrados e automatizados são fatores indispensáveis para que o ato de faturar obtenha resultados eficazes. Nesse ponto de vista, propôs-se para o setor a integração e sincronia dos controles praticados no setor com os sugeridos na proposta, com vistas à evolução da carteira de clientes e de negócios da empresa, performando suas atividades

financeiras com resultados obtidos dentro das metas de comercialização estipuladas pela empresa.

Na empresa estudada, o setor de faturamento é o centro financeiro, onde desembocam todos os valores monetários vindo de clientes. Isso permite que os gestores tenham parâmetros de como está a evolução do negócio e que tipos de estratégias adotar para formentar possíveis necessidades de aumento de recursos financeiros em caixa, para investimentos futuros. As informações geradas pelo sistema de informações deverão atualizar os relatórios dos SIG em tempo real, para que os gestores detenham informações atuais e seguras para utilizá-las como parâmetros do processo decisório financeiro.

#### d) Controles do setor de contas a receber

O início das atividades funcionais e processos operacionais do setor de contas a receber se dá com atualização dos registros das duplicatas geradas pelas notas fiscais faturadas. Nessa visão, afirma o gerente de cobrança que o papel da cobrança na empresa estudada é de filtrar as informações desde a origem do pedido até o recebimento da mercadoria, verificando as informações referentes aos prazos de vendas, valores pré-estabelecidos e tudo aquilo que caracterizar como anomalia de vendas.

As contas a receber são originadas pela venda a prazo de mercadorias. Os sistemas de controles são ferramentas de que a empresa se utiliza para formular e executar uma política de cobrança com vistas a reduzir perdas de ativos. Portanto, segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000), é importante para a empresa que os sistemas de controles sejam automatizados para mostrarem em tempo a realidade das suas operações de cobrança. Visto dessa forma, para formar um conjunto mais denso e adequado de controles, propuseram-se, controles adicionais que deverão integrar, de forma sistêmica, as atividades funcionais e operacionais do setor, subsidiando a empresa com informações para a análise do grau de envelhecimento de seus títulos e quanto os mesmos representam no negócio empresarial.

Os controles de contas a receber devem estar bem integrados ao setor de faturamento e ao departamento financeiro da empresa, pois a correlação das informações entre eles é importante no sentido da continuidade do fluxo de valores monetários e controle de suas ações desde sua origem até o destino final.

É importante observar que um conjunto de controles de gestão suportados por sistemas de informações pode ser entendido como um processo que converte *inputs* em *outputs*, de acordo com os objetivos do processo, geralmente expressos em forma de metas empresariais.

Diante do exposto, a eficiência mede a conversão das entradas em saídas de um processo, e a eficácia mede o grau com que as saídas satisfazem as metas empresariais.

Uma análise da empresa feita sob o aspecto da eficiência foca na atividade de desenvolver conjunto de controles no ambiente interno com perspectivas técnicas, enfatizando desempenho e qualidade em relação a padrões e/ou especificações. Já a análise executada sob o ponto de vista da eficácia dirá respeito ao impacto do uso do conjunto de controles de gestão na organização, envolvendo conceitos como análise de aplicações localizadas, análise custo/benefício, comparação com objetivos e estudos sobre satisfação dos usuários e clientes finais.

A eficácia de um conjunto de controles de gestão é verificada quando a sua execução é feita de forma contínua, permitindo fluxos de informações seguros e atuais que auxiliem os gestores à condução da organização, no sentido de permanência e manutenção no mercado e que a empresa tenha condições de se desenvolver de acordo com as premissas básicas existentes na sua declaração de missão com vistas ao futuro.

As análises devem buscar avaliar a relação custo/benefício e o retorno sobre os investimentos em sistemas de informações e implantação de um sistema de controles, não de forma imediatista ou com viés na eficiência, mas, sim, considerar que eventuais ganhos devem ser contabilizados sob forma de produtividade, de racionalização, oriundos de áreas da empresa, como logística, qualidade, *marketing*, etc.

Espera-se que, com a implantação total do novo sistema de informações e, naturalmente, do conjunto de controles propostos padronizando os procedimentos e controles de gestão, possam verificar melhorias significativas na empresa. Essas melhorias são esperadas na qualidade dos bens e serviços ofertados pela mesma, bem como a satisfação dos colaboradores e clientes finais.

Contudo, o processo de avaliação e do controle do desempenho numa organização deve ser permanente. Devido à imposição de ambientes internos e externos mais competitivos, as empresas estão buscando novos e sofisticados sistemas de controles que possam medir e garantir o seu desempenho, levando em consideração a preocupação com a qualidade e competitividade e que relacionem a satisfação do empregado e dos clientes.

Os instrumentos de controle de desempenho utilizados pela empresa em estudo, na atual fase de desenvolvimento organizacional, são: controle orçamentário; controle de custos.

Controlar custos é importante, pois segundo Leone (2000), os custos são o efeito, o resultado de alguma atividade que se realiza. Nesse enfoque, deduz-se que os custos têm sua origem nas atividades operacionais e no volume destas atividades. Sendo os custos efeitos dos

volumes das atividades, há necessidade de serem medidos e controlados por parâmetros quantitativos e físicos pré-estabelecidos. O controle de custos se constitui em importante ferramenta para que se consiga obter controle das atividades, acompanhar resultados, estabelecer metas, formar preços de vendas e eliminar desperdícios e retrabalho.

O diretor da Ribeiro Cereais Importadora Ltda informa que a empresa não apresenta um controle total de custos, apenas mensura e avalia os custos diretos (mercadorias e mão-de-obra). Tentou-se efetuar uma aplicação total dos custos quando da mudança de plataforma do atual sistema de informações, mas foi uma aplicação sem sucesso, pois o sistema não disponibilizou todas as informações necessárias para a veracidade dos valores encontrados.

Espera-se que, com a implantação total do novo sistema de informação, através de registros de todos os gastos (custos, despesas, investimentos), por centro de custos, o mesmo possa permitir que seja desenvolvido um sistema de controle de custos capaz de apurar informações para análises adequadas dos custos incorridos em seus processos operacionais.

O processo produtivo da empresa em estudo é semelhante ao de outras empresas, constituindo-se de: produção, distribuição, administração e finanças. A produção transforma os meios econômicos em bens ou serviços. A distribuição consiste no processo e atividades de vendas e entrega desses produtos ou serviços. A administração e finanças compreendem os processos e atividades internas. Nesse contexto, é importante que os gestores tenham controle dos três tipos de custos incorridos: o custo de produção, o custo de distribuição e o custo de administração.

Essa classificação de custos pode ser analisada e controlada de várias maneiras, dependendo da necessidade dos gestores, da tomada de decisão, dos recursos disponíveis e das atividades organizacionais. Isso evidencia que o controle de custos, enquanto ferramenta de gestão, serve para controlar as atividades operacionais em toda a sua amplitude através da fixação de padrões.

No que diz respeito ao controle de custos, sugere-se que seja adotado o custo-padrão, por determinar antecipadamente o custo normal do produto, facilitando, assim, a formação do seu preço de venda, pois considera o valor dos insumos, o valor da mão-de-obra e o valor dos custos indiretos a eles relacionados. É um custo de fácil identificação e serve de instrumento avaliativo e de melhoria contínua na produção, adequando-se às metas de eficiência da empresa. Os insumos são detalhados em quantidades produzidas (compradas) e valor unitário; a mão-de-obra é detalhada pelo tempo gasto na produção de cada unidade; e os custos indiretos detalham e consideram os salários, os encargos sociais e outras despesas incorridas.



É a necessidade de planejamento e controles operacionais que impõe aos gestores a conveniência de projetar o custo, como uma orientação mercadológica, como uma elaboração de orçamentos ou como parâmetro de eficácia organizacional.

Se na empresa existe o custo-padrão, fácil torna-se a elaboração e o controle do orçamento, já que o custo-padrão é uma espécie de orçamento, conforme afirma Martins (2000), que força o desempenho do processo produtivo por ser fixado com base nos fatores de produção.

Considerando que o custo total é diretamente proporcional ao volume produzido (comprado), seu valor monetário depende das quantidades adquiridas de cada produto. Na empresa estudada, essas quantidades são estabelecidas pela demanda do mercado, demonstrando que os custos são objeto de uma previsão financeira e orçamentária.

Nessa óptica, o orçamento deve ser encarado como um plano ou um instrumento que permite ao gestor acompanhar e monitorar o desempenho da empresa, realimentando o sistema de planejamento, num processo estruturado de forma flexível ou rígida, complexa ou simplificada, centralizada ou participativa. O orçamento, segundo Horngren (1985), aduz uma expressão quantitativa formal de planos da administração.

A função de um orçamento é que define quantitativamente os objetivos e pormenoriza os fatores intrínsecos para atingí-lo, ou seja, o orçamento baseia-se no planejamento estratégico da empresa e o seu acompanhamento ou monitoramento deverá resultar em controle.

O orçamento, na empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda, vem sendo usado como uma ferramenta que quantifica as metas para vendas, produção, despesas administrativas, lucro líquido e fluxo de caixa, e controle de resultados, agindo em perfeita harmonia e sincronismo para atingir os objetivos desejados. Ele deve ser ajustado às reais necessidades da empresa, pois cada uma tem seus princípios, políticas e critérios racionais de avaliação e controle. Deve, ainda, ser flexível, a ponto de ser aperfeiçoado ou manipulado, em consonância com as peculiaridades da empresa e com as vivências de sua aplicação sistemática e continuada.

É uma ferramenta importante para o controle, pois, permite avaliar previamente todas as funções operacionais da empresa objeto de estudo, com base em informações gerais, confrontando o previsto com o realizado no intuito de verificar os resultados das metas planejadas auxiliando a avaliação do desempenho organizacional.

Através do controle orçamentário, a empresa deve assegurar o máximo de rendimentos dos meios econômicos empregados no processo produtivo e no equilíbrio de suas finanças.

Ele vem formalizar e sistematizar as atividades de planejamentos e controles empresariais com finalidade de avaliação e mensuração do desempenho organizacional.

Para se alcançar o desempenho, é necessário saber num primeiro instante, quais os padrões e os objetivos desejados, para, em seguida, definir a medida de desempenho e que tipo de informações são necessárias para realizá-las. Nesse contexto, o indicador de desempenho representa informações dos fatores que determinam o alcance dos padrões ou dos objetivos pré-estabelecidos.

Os indicadores de desempenho servem de base para o controle, através da mensuração de números índices ou de informações relevantes ao processo decisório.

A empresa investigada não apresenta um indicador de desempenho operacional. O desempenho global da empresa está estrategicamente nos relatórios e na mente do seu executivo. Portanto, as novas condições de concorrências, estão impondo o fortalecimento da função controle estratégico e operacional nas empresas.

No estágio de evolução em que a empresa estudada se encontra, pensa-se que, após a implantação do novo sistema de informações e da proposta do conjunto de controles de gestão, a empresa adote um modelo de indicadores de desempenho como, por exemplo, o *Balanced Scorecard* (BSC) ou o *Tableau de Bord*.

As conclusões acerca da análise da proposta, baseando-se em conjuntos operacionais de controle de gestão, sistemas de informações e processo decisório, na visão do autor, foram as seguintes:

- investimentos em sistema de informações e controles de gestão estão intimamente relacionados;
- investimentos em sistema de informações, controles de gestão e desempenho econômico aparentemente estão relacionados;
- sistemas de informações e controles de gestão dão suporte direto ao processo decisório;
- empresas que operam em ambiente dinâmico e com orientação para o mercado, investimentos em tecnologia levaram à maior rentabilidade;
- empresas que operam em ambiente dinâmico e com orientação para o mercado terão melhor desempenho se atenderem às necessidades e desejos de seus clientes;
- e
- empresas que querem se manter no mercado deverão integrar seus objetivos às forças que o mercado impõe.

Qualquer ação implementada na empresa investigada precisa de um acompanhamento para saber se está em sintonia com as metas estabelecidas e com a visão do negócio da empresa, corrigindo a cada momento os desvios de rumo.

Isso deve ocorrer porque as empresas vivem em um mercado de turbulência e dinamismo, que exige delas um monitoramento constante de seus recursos e, ao mesmo tempo, garantia de retorno do capital investido, fato esse crucial para a sobrevivência da organização.

Na era da informação, as estratégias empresariais não podem ser lineares ou estáveis, pois as empresas atuam em ambientes complexos, dinâmicos, globalizados e em constante transformação. A especialização empresarial, através de ativos intelectuais, tem que ser integrada a processos de negócios visando ao cliente final.

A inovação, a qualidade e a melhoria contínua nasceram com o suporte da tecnologia da informação e dos processos e controles operacionais perfeitamente planejados e executados.

Esses fatores forçam os gestores a constantes transformações e aprimoramento das estratégias empresariais, assegurando flexibilidade, eficácia e segurança em novas oportunidades de negócios e de mercados futuros, auxiliando-os no processo de controle de gestão e tomada de decisão.

O Grupo Ribeiro Cereais vê a tecnologia da informação integrando suas atividades, processos e controles operacionais, como o fator-chave que afetará o crescimento e garantirá a competitividade da organização em mercados de economia globalizada.

Na busca constante da competitividade, os controles de gestão integram a necessidade de fomentar a análise financeira centrada no controle de custos, com a análise de formação de valor, com vistas à percepção subjetiva de agregar diferencial ao cliente, através da existência de aspectos qualitativos de informações.

Portanto, a integração do sistema de controle nas organizações cria possibilidades de projeção de cenários de negócios que possam refletir mudanças no ambiente, colocando o gestor em condições de atuar de forma eficaz sobre ações administrativas proativamente. Nesse sentido, toda a empresa compartilha e se compromete com a execução das metas planejadas *a priori* na realização dos resultados esperados.

A gestão de controles operacionais, aliada à da informação, deve ser um processo permanente, não ficando restrita a um momento de planejamento, devendo acompanhar todo o ciclo de vida da empresa, sendo flexível para perceber as mudanças externas em termos de possibilidades de estratégias de negócios.

Assim, o perfeito entendimento do sistema de controle de gestão, em sua perspectiva ampla, servirá ao processo decisório como verdadeiro instrumento de alavancagem de progresso e continuidade dos negócios.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O estudo desenvolvido para elaboração deste trabalho, bem como a pesquisa executada na empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda, permitem apresentar as conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

### **5.1 CONCLUSÕES**

A sociedade depende das organizações para a manutenção e implementação do seu bem-estar. Não obstante, as organizações criam um importante instrumento social através da dependência e do relacionamento ambiente-organização, num processo dinâmico e complexo. A organização é um sistema aberto, onde as relações estão sujeitas a mudanças a cada instante, integrando os acontecimentos ambientais com as possibilidades da empresa, visando a sobrevivência e competitividade da mesma.

A evolução da economia e, conseqüentemente, do mercado competitivo global, produziram efeitos diretos na forma de gestão empresarial das empresas. Mediante isso, as organizações tiveram que readequar seus planejamentos para a consecução dos objetivos e metas impostas pelo atual mercado e pelos clientes. A gestão empresarial deve estar voltada não somente a dar respostas às transformações do ambiente interno e externo, mas, também, disponibilizar aos gestores instrumentos capazes de auxiliar o gerenciamento na busca de soluções e oportunidades empresariais.

Nesse sentido, as empresas atacadistas distribuidoras têm significância no processo básico de trocas e na cadeia de abastecimento, buscando a melhoria dos fluxos dos produtos, informações e dinheiro, com o objetivo de agregar valor ao consumidor final no atendimento de suas necessidades e expectativas. Elas contribuem na geração de riquezas e divisas para a economia, levando desenvolvimento econômico para as regiões onde estão instaladas, como também para o país.

Diante dessa perspectiva, o presente trabalho buscou contribuir através de uma revisão bibliográfica e estudo de caso, para que a empresa do setor atacadista distribuidor estudada, possa aplicar de maneira eficaz os relatórios e os controles disponibilizados pelos sistemas de informações gerenciais, como instrumentos de gestão, que garantiram a perenidade da empresa e que possibilitaram o seu desenvolvimento, de seus bens e serviços.

Os objetivos propostos desta dissertação foram atingidos. O objetivo geral foi alcançado ao apresentar conceitos, informações, registros de atividades e procedimentos operacionais que suportam e identificam a proposta de controles operacionais de gestão, fundamentada no sistema de informações da empresa. Observa-se que o trabalho teve objetivo de apresentar uma proposta de controles operacionais e não de fazer aplicação prática do mesmo.

Pela adoção de um sistema de controle de gestão, a empresa tornar-se mais atuante no mercado, utilizando-se de modernas e seguras inovações tecnológicas para relacionar-se com todos os elementos da cadeia de abastecimento. Isso implica, também, um grau de risco na busca de rentabilidade e de produtividade.

Os objetivos específicos, também, foram integralmente atingidos. Primeiramente, caracterizou-se uma empresa do setor atacadista distribuidor de produtos industrializados, em seguida foram identificados controles operacionais de suporte ao processo de gestão contemplados na literatura, aplicáveis a empresas deste setor e depois, foi verificado controles operacionais de gestão gerados pelo sistema de informações atual da empresa Ribeiro Cereais Importadora Ltda.

Logo após, demonstrou-se os registros, procedimentos e controles operacionais envolvidos neste processo produtivo, com o detalhamento das atividades de cada setor da empresa objeto deste estudo.

Na sequência, foi proposto um conjunto de controles operacionais de gestão para a empresa estudada, com base em fundamentação teórica e prática. Esta proposta foi direcionada à execução da função controle, com vistas à descentralização e flexibilização do processo de tomada de decisão no âmbito organizacional.

Por último, foram apresentados alguns instrumentos de controle de performance. Esses instrumentos de performance permitirão aos gestores a utilização de direcionadores de recursos financeiros e não-financeiros, para a alocação dos custos de distribuição e à avaliação do desempenho empresarial como um todo e em partes.

Acredita-se que, apesar do estudo estar voltado para uma empresa do setor atacadista distribuidor, em maior ou menor grau possa contribuir para a melhoria efetiva da gestão de empresas que utilizam-se de processos produtivos semelhantes.

A melhoria efetiva deve ser norteadada pelo aperfeiçoamento de procedimentos e controles operacionais, como meio de assegurar a continuidade da organização, atendendo, dessa forma, aos objetivos e metas contemplados na declaração de missão da empresa.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

A descrição das atividades desenvolvidas, suas tarefas e fluxos de informações e controles foram os procedimentos mais demorados, pelo aspecto de não existir tais, em forma descritiva e padronizada.

Cabe ressaltar que não se teve a pretensão de esgotar o assunto tratado, mas sim, de acreditar que ele servirá como referência para novos estudos e como reflexão acerca de um conjunto de controles operacionais de gestão relacionados, a descentralização e ao ciclo produtivo de empresas do setor atacadista distribuidor de produtos industrializados.

Nesse sentido recomenda-se para futuros estudos:

- fazer uma análise mais profunda das atividades operacionais de empresas do setor, com vistas a medir a eficácia de seus gestores e seus processos operacionais em consonância com os sistemas de informações;
- realizar estudos das tendências de distribuição de classe mundial com o objetivo de aprimorar e transferir conhecimentos no âmbito empresarial do setor;
- testar o conjunto de controles operacionais de gestão proposto em outra empresa do setor, pois o mesmo não exclui a possibilidade de aplicação noutra empresa, visando identificar possíveis diferenças tendo em vista as particularidades de cada empresa; e
- analisar a viabilidade de implantação da proposta do conjunto de controles no sentido de verificar a relação custo/benefício na redução de perdas e desperdícios ocorridos ao longo do processo produtivo e seus reflexos em oferecer bens e serviços com maior valor agregado.

Entende-se que em outras empresas do setor o estudo possa assumir características distintas das apresentadas neste trabalho, porém, a base de aplicação e o desenvolvimento tendem a permanecer.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Aline França de. Sistemas de informações gerenciais: uma abordagem orientada aos negócios. **Apostila**. Florianópolis, Mestrado em Engenharia da Produção da UFSC, 2000.
- ANSOFF, H. I. e MCDONNEL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTHONY, Robert N. **Contabilidade gerencial**: uma introdução à contabilidade. São Paulo: Atlas, 1976.
- ARANTES, Nélío. **Sistema de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1994.
- ARANTES, Affonso C. A. **Administração mercadológica**: princípios e métodos. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos**: e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASSAF NETO, Alexandre e SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997
- ATIHE, Eduardo. ECR 2000: a vez dos pequenos. **Revista SuperHiper**, São Paulo, ano 26, n.293, p.12, jan. 2000.
- BALLOU, Ronald. H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BANZATO, Eduardo. **Warehouse Management System**: sistema de gerenciamento de armazém. São Paulo: IMAM, 1998.
- BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (coordenador). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades**: contabilidade de gestão: práticas avançadas. São Paulo: Atlas, 1999.



BORGES, Altamiro. Logística: um desafio para grandes e pequenos. Vitória, **Palestra** – 16ª Convenção capixaba de supermercados (ACAPS), jul.2002.

\_\_\_\_\_. Que caminho a seguir. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano IX, n.105, p.132, ago. 2001.

BORNIA, Antônio Cesar. **Custos industriais**. Florianópolis, 2001. Apostila – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo e CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo. Controle de custos: custos históricos vs custos padrões. In: LEME, Ruy A. Silva (organizador). **Controles na produção**. São Paulo: CEPAI, 1967.

CAMPOS, Vera. Na mira da eficiência. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano IX, n.105, p.114, ago.2001.

CASSARO, Antônio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: edição compacta**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHINELATO FILHO, João. **O & M: integrado à informática**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CHING, Hong Yuh. **Gestão baseada em custeio por atividades**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada: supply chain**. São Paulo: Atlas, 1999.

COGAN, Samuel. **Activity Based Costing (ABC): a poderosa estratégia empresarial**. Rio de Janeiro: Grifo, 1994.

CORREIA JUNIOR, Milton. O atacado investe no varejo. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano VII, n.69, p.66, ago.1998.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CURY, Antônio. **Organização & Métodos**: perspectiva comportamental e abordagem contingencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CZAPSKI, Cláudio. Reação em cadeia. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano IX, n.105, p.118, ago. 2001.

D'ASCENÇÃO, Luis Carlos. **Organização, sistemas e métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DI SÉRIO, Luiz Carlos. Administração da produção. **Apostila**. São Paulo, Curso de Mestrado e Doutorado da EAESP-FGV, 1998.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos de mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ECO, Umberto. **Metodologia**: como se faz uma tese. São Paulo: Perspectiva, 1983.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1978.

FERNANDES, Almir. **Administração inteligente**: novos caminhos para as organizações do século XXI. São Paulo: Futura, 2001.

FINE, Charles H. **Mercados em evolução contínua**: conquistando a vantagem competitiva num mundo em constante mutação. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FRAZELLE, Edward H. e GOELZER, Paulo G. **Distribuição de classe mundial**. São Paulo: IMAM, 1999.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, Paulo Sérgio e SCHWEMBER, Enrique. **Administração de estoques**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Interciência, 1979.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMMER, Michael. **Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

\_\_\_\_\_. **Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMPTON, David. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw Hill, 1998.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George e DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

IGA: um sistema global servindo o consumidor local. **Revista IGA**, São Paulo, p.2, 2000.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. Balanced Scorecard: indicadores que impulsionam o desempenho. In. **Medindo o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KASSAI, José Roberto, KASSAI, Sílvia et. al. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KELVIN, Lord. Popular Lectures and Addresses (1891-1894). In: EISSINGER, Rick. **Thermal profiling in Reflow Soldering**. Disponível em <http://www.ecd.com/emfg/instruments/tech2.asp>, Acesso em 03/10/2002.

KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. 6.ed. vol. I e II. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1973.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 11. ed. São Paulo: Futura, 2002.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAURINDO, Fernando J.B. **Tecnologia da informação**: eficácia nas organizações. São Paulo: Futura, 2002.

LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa, RIGO, Cláudio Miessa e CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos**: planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

LONGENECKER, Justin G. **Introdução à administração**: Uma abordagem comportamental. São Paulo: Atlas, 1981.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986.

MAGALHÃES, Altevir. ECR 2000: a vez dos pequenos. **Revista SuperHiper**, São Paulo, ano 26, n.293, p.22, jan. 2000.

MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia de qualidade**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MAÑAS, Antonio Vico. **Administração de sistemas de informação**: como otimizar a empresa por meio dos sistemas de informação. 2.ed. São Paulo: Érica, 1999.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**: inclui o ABC. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATIZONKAS, Pedro. O estrategista no mercado. **Revista Supergiro**, São Paulo, ano VI, n.68, p.7, dez. 2001.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Ivo Soares. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2<sup>nd</sup> edition San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILKÓ, Paulo. ECR 2000: a vez dos pequenos. **Revista SuperHiper**, São Paulo, ano 26, n.293, p.14, jan.2000.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1983.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 9.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, Luis Carlos; LIBONATI, Jeronymo José. Planejamento operacional. In: SCHMIDT, Paulo (coordenador). **Controladoria:** agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (coordenador). **Controladoria:** agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. Logística integrada à controladoria. In: SCHMIDT, Paulo (coordenador). **Controladoria:** agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

MOLDERO, Regina H. Marcas próprias: um mercado em expansão. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano VIII, n.80, p.28, jul.1999,

\_\_\_\_\_. Estratégia lucrativa: as marcas próprias [...] conquistam novos nichos no mercado brasileiro. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano IX, n.108, p.80, nov.2001.

MOREIRA, Júlio César Tavares, GOBE, Antônio Carlos et. al. **Administração de vendas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

MOREIRA, Vera. A escalada das lojas IGA. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano VIII, n.84, p.32, nov. 1999.

\_\_\_\_\_. Longe da crise. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano IX, n.105, p.6, ago. 2001.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Silvio. **Controladoria:** seu papel na administração de empresas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. Logística integrada à controladoria. In: SCHMIDT, Paulo (coordenador). **Controladoria:** agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC:** custeio baseado em atividades. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Introdução á controladoria:** conceito, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

NAPOLITANO, José. Relacionamentos com valor. **Revista Varejo & Tecnologia**, São Paulo, ano 1, n.10, p.58, mar.2001.

NORTON, Peter. **Introdução à informática**. São Paulo; Makron Books, 1996.

NOVAES, Antônio Galvão. Na mira da eficiência. In: CAMPOS, Vera. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano IX, n.105, p.115, ago.2001.

NOVAES, Luiz F.C. Automação comercial: uma visão da cadeia de suprimentos. In: ANGELO, Cláudio Felisoni de (coordenador). **Varejo**, São Paulo: Atlas – PROVAR, 1995.

NUNES, Mekler Nichele. **Quem vai distribuir?** projeções e estratégias sobre o 3º P do marketing para empresas intermediárias no Brasil. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, práticas. 11.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. São Paulo: Érica, 2000.

PENNACCHI, Paulo Hermínio. Na mira da eficiência. In: CAMPOS, Vera. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano IX, n.105, p.16, ago.2001.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira e FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1995.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez, OLIVEIRA, Luís Martins e COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUEIROZ, Antônio Diomário de. Controle de gestão: curso de especialização. **Apostila** Florianópolis. Curso de Pós-graduação em Nível de Especialização em Consultoria Empresarial – SENAI, 2001.

REZENDE, Denis Alcides e ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação**: aplicada a sistemas de informações empresariais. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry et. al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RIFKIN, Jeremy. **A era do acesso**: a transição de mercados convencionais para networks e o nascimento de uma nova economia. São Paulo: Makron Books, 2001.

RIGGS, David A. e ROBBINS, Sharon L. Supply management strategies. **Revista HSM Management** – Book summary 2, p.61, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

\_\_\_\_\_. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

ROJO, Francisco José Grandis. **Conceitos iniciais sobre gerenciamento de categorias**. Apostila. São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. **Supermercados no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

RONCHI, Luciano. **Organização, métodos e mecanização**. São Paulo: Atlas, 1968.

\_\_\_\_\_. **Planificação estratégica das empresas**: uma introdução ao estudo a longo prazo. São Paulo: Atlas, 1973.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W. e JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Pedro Cordeiro dos. **O processo de adaptação da estrutura organizacional do Banco Central do Brasil no período de 1964 – 2000**. Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: a arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 12. ed. São Paulo: Best-Seller, 1990.

SHAPIRO, Carl e VARIAN, Hal R. **Economia da informação**: como os princípios econômicos se aplicam à era da internet. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, César Augusto Tibúrcio. Gestão financeira. In: SCHMIDT, Paulo (coordenador). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SIMCSIK, Tibor. **O S M**: organização, sistemas e métodos. São Paulo: Futura, 2001.

SLACK, Nigel et. al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STATON, Willian J.e SPIRO, Rosann. **Administração de vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

STONER, James A. F.e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy e REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAKAOKA, Hiroo; NAVAJAS, Paulo Farah. Intercâmbio eletrônico de dados. In: ANGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht (coordenadores). **Varejo competitivo**. v.2, São Paulo: Atlas – Provar, 1997.

TARGA, Plinio. Supply chain management: a colaboração entre parceiros de uma cadeia determina sua capacidade produtiva. **Revista SAP**, São Paulo, p.8. ed. Brasil, n.12, 1999.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 6.ed. São Paulo; Atlas, 1966.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa**. 9.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A. e FORMBY, John P. **Microeconomia da firma**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Printice Hall do Brasil, 1993.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira onda**: a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.

TOLEDO, Geraldo Luciano. Marketing e Varejo. In: ANGELO, Cláudio Felisoni de (coordenador). **Varejo**: modernização e perspectivas. São Paulo: Atlas, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Sistemas de produção**: a produtividade no chão de fábrica. Porto Alegre: Bookman, 1999.

VENKATRAMAN, N. **Estratégias da tecnologia da informação**: criação de valor para o século XXI. Disponível em [http://www.pm-masterforum.com/Venkatraman/Venkatraman\\_Precis.htm](http://www.pm-masterforum.com/Venkatraman/Venkatraman_Precis.htm), 2000. Acesso em 06/05/2002 e 12/06/2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WESTON, J. Fred e BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

YIN, Robert K. **Case study research**: design and methods. California: Sage, 1990.