



ADM2006

19º Congresso Internacional de Administração

Ponta Grossa, Paraná, Brasil.
19 a 22 de Setembro de 2006

Implementação de um sistema integrado de informação gerencial. Um estudo de caso sobre benefícios e dificuldades em uma revenda de uma multinacional de bebidas.

Glauber Procesi Andreolli (UEPG) glauberandreolli@hotmail.com
Sérgio Escorsim (UEPG) escorsim@uol.com.br
Rodrigo Medeiros de Paula (UEPG) guigo52@hotmail.com
Thiago Oliveira Câmara (UEPG) todiboa@hotmail.com
Paulo Cezar Gnoatto Cividini (UEPG) comex_2003@ig.com.br

Resumo

O artigo propõe analisar a gestão integrada em uma revendedora de bebidas por meio de um software. Esclarecendo de maneira simples o que são os sistemas ERP's e de que maneiras eles funcionam. Apresenta-se o programa utilizado na revenda e o papel desempenhado por cada um dos módulos, os pontos positivos gerados pelo novo sistema e as melhoras significativas em todo o processo organizacional.

Palavras-chave: Gestão da Informação, Sistema Integrado de Venda, Tecnologia da Informação.

1. Introdução

A instabilidade do mercado, forte concorrência, exigências cada vez mais explícitas dos clientes, “briga” por fidelização ou pontos de venda faz com que as empresas em geral façam uso do sistema de informação gerencial para suportar o grande fluxo de dados. A tomada de decisão precisa de constante adaptação à mudança.

Sem a implementação de um sistema de informação gerencial é quase impossível atingir a integração de todos os processos, pois os pacotes de software são tidos como coluna mestra tecnológica da empresa. Atualmente no Brasil, inúmeras companhias estão implantando ou já trabalham com um ERP.

Primeiramente grandes empresas adotaram a ferramenta. Hoje o mercado destes sistemas já está alcançando empresas de menor porte.

A implantação do ERP é um projeto caro e demorado, sendo função da complexidade dos processos e operações da empresa, do seu porte, e do escopo de implantação. (Hypolito, 1999)

Nesta empresa são estabelecidos fortes programas de metas denominados “programas de excelência” existindo uma prestação de contas e das positivamente dos vendedores para a matriz.

O artigo propõe analisar a gestão integrada em uma revendedora de bebidas por meio de um software. Esclarecendo de maneira simples o que são os sistemas ERP's e de que maneiras eles funcionam. Apresenta-se o programa utilizado na revenda e o papel desempenhado por cada um dos módulos, os pontos positivos gerados pelo novo sistema e as melhorias significativas em todo o processo organizacional.

2. Metodologia de pesquisa.

A pesquisa realizada foi de natureza descritiva exploratória e teve por objetivo aprofundar o entendimento de implementação e utilização de Sistemas de Gestão Integrada. Para tanto foram analisados casos de implementação em uma empresa de grande porte no setor de bebidas (YIN, 2001).

As fontes de coleta de dados utilizados foram entrevistas estruturadas, através de um roteiro previamente elaborado, contendo questões abertas acompanhadas de observação direta intensiva. Na empresa foram entrevistados um gerente e o responsável pela tecnologia da informação e as entrevistas foram realizadas entre os meses de abril e maio de 2006.

3. Sistema de Informação (ERP's nas empresas)

ERP (Enterprise Resource Planning) é um termo genérico para o conjunto de atividades executadas por um software. A sigla ERP, traduzida literalmente, significa algo como Planejamento dos Recursos da Empresa. Esses sistemas são chamados no Brasil de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, não atuando somente no planejamento, e sim auxiliando o fabricante ou o gestor de uma empresa nas importantes fases de seu negócio. Segundo Sheridan (1995), o ERP, na essência, fornece a informação certa à pessoa certa, na hora certa.

Com o objetivo de ampliar a abrangência dos produtos vendidos, os fornecedores de sistemas desenvolveram mais módulos, integrados aos módulos de manufatura, mas com escopo que ultrapassa os limites da manufatura. Como exemplo, foram criados os módulos de Gerenciamento dos Recursos Humanos, Vendas e Distribuição, Finanças e Controladoria, entre outros. Esses novos sistemas, capazes de suportar as necessidades de informação para todo o empreendimento, são denominados sistemas ERP. (ZANCUL, 2004),

O ERP tem suas raízes no MRP, trata-se de um processo evolutivo natural da empresa em relação a sua pretensão de crescimento no mercado. Os sistemas ERP passaram a ser largamente utilizados na década de 90, devido ao acirramento da concorrência e à globalização, mostrando a necessidade de ferramentas mais aprimoradas para a gestão das empresas.

Os sistemas ERP agem de maneira a integrar as diferentes funções da empresa para criar operações mais eficientes, de modo a propiciar a evolução do ambiente computacional deslocando o poder de um setor específico de processamento de dados para os próprios usuários, conseqüentemente estes terão mais interatividade e reconhecimento de seu trabalho.

Os sistemas de ERP's dão suporte à maioria das operações das empresas sendo divididos em módulos que interagem entre si atuando sobre a mesma base de dados. Os sistemas de ERP's propiciam também uma importante ferramenta para empresa no âmbito do planejamento que podem ser desde analisar o impacto de decisões de manufatura, suprimentos e finanças ao setor de recursos humanos.

Os sistemas ERP's procuram atender requisitos genéricos das empresas pelo fato de não ser desenvolvido de maneira específica a empresas. Esses modelos são elaborados a partir de experiências de empresas fornecedoras em processos de implementação ou por empresas de consultoria.

Mesmo sendo dividido em setores e módulos, o sistema pode ser considerado como único em que, no benefício da integração, estão os compartilhamentos de informação comuns entre os diversos módulos de maneira que cada informação seja alimentada no sistema uma única vez e possa ocorrer a verificação cruzada entre diferentes partes dos sistemas.

4. Implementação de um novo sistema: o caso da empresa “Districentro”

A Districentro é uma empresa distribuidora de bebidas de uma multinacional localizada na região centro-sul do estado do Paraná, que procura a implementação permanente do seu sistema de gestão e foi utilizada neste artigo para o aprofundamento no assunto SIG.

A primeira etapa para a implementação do novo software como SIG, foi o processo de parametrização e o de customização, foram adequadas as funcionalidades do sistema à empresa através de parâmetros já disponibilizados no software. Parâmetros nos quais determinam seu comportamento, de acordo com seu valor, no sistema. Logo após o processo de parametrização, o seguinte passo foi à modificação do sistema para a adaptação das necessidades da empresa, a customização.

O problema da implementação de um ERP está no fato de ser exigido que a empresa se adapte ao sistema, ou seja, os sistemas ERP's levam as empresas a modificar seus processos para se adequar aos descritos em seus módulos. No entanto, empresas que possuem bons processos de negócios não irão ser beneficiadas com adaptações aos modelos do sistema. Já aquelas que possuem processos ultrapassados, com mau funcionamento, terão um grande benefício com tal adaptação. (Belloquim, 1998)

Não há soluções idênticas, e empresas têm particularidades. Sendo assim nenhum produto é solução universal, isto é, não existe fornecedor do sistema perfeito, adequado para todos os clientes; um fornecedor que atenda às necessidade de todos os tipos de empresas. (Taurion, 1998)

De acordo com Fernando Lameira, responsável pela tecnologia da informação da empresa, pelo fato de ser necessário a configuração de uma série de itens a implementação de um sistema integrado de vendas exige uma grande demanda de tempo, tudo precisa estar relacionado corretamente para o bom funcionamento, cada vendedor com seus produtos de venda, assim como seus equipamentos para empréstimo.

A implementação do sistema foi apenas uma etapa do ciclo de utilização, sendo de extrema importância a verificação dos dados, se foram corretamente parametrizados e customizados. Para Lameira, responsável pela TI, foi elaborada uma análise profunda dos dados, evitando possíveis redundâncias e relacionamentos incorretos. Sempre numa implantação de um sistema tem-se que dar uma atenção à parametrização na importação dos dados, pois, depois de ser realizada torna-se para a empresa, extremamente trabalhosa a alteração futura.

5. Softwares Implementados na Districentro.

O software do ERP, por motivos éticos será chamado de “PX”.

Os softwares foram desenvolvidos exclusivamente para a Companhia e suas revendas, portanto o software “PX” é como parte de um sistema de informação gerencial funcionando como um banco de dados e coluna mestra tecnológica da empresa, armazenando todas as informações da revenda. Nesse banco de dados estão todas as informações relacionadas à situação particular de cada ponto de venda (PDV), informações quanto, por exemplo, ao controle de empréstimo de material de merchandising, sendo totalmente armazenadas pelo programa. Através das coletas de dados feitos pelos supervisores, são geradas informações sobre a situação funcional de cada cliente, como as condições de pagamento negociadas pela revenda a cada um e previsão do recebimento.

Além de conter informações externas relativas aos clientes, possui um banco de dados interno responsável pelo controle de emissão de notas fiscais, movimentação financeira diária e relação da prestação de contas. Através do programa é feito também o armazenamento dos pedidos, controle de estoque, calculando o volume de vendas do dia, mês e ano. Desse modo são gerados relatórios e críticas sobre a positividade das metas atingidas. Com base nesses relatórios a gerência toma as decisões necessárias, tornando assim o processo ágil e eficaz.

Um fato interessante deste software é o armazenamento de todas as informações dos clientes, por estar diretamente interligado com o sistema integrado de vendas. Ao chegar o pedido de venda, são processados no sistema ERP as críticas e os relatórios de todos os pedidos para futura análise dos supervisores e gerentes. Quando o sistema detecta uma condição irregular de um pedido ou cliente, por exemplo, inadimplência, preços irregulares, condições de pagamento ou situação como pendente, o pedido é automaticamente bloqueado ou rejeitado e, neste caso, só são liberadas as vendas com a autorização do diretor financeiro, para então dar seqüência no processo de venda.

O sistema integrado de venda tem como objetivo distinguir o perfil de venda de cada um dos vendedores, assim os produtos são enviados ao Palmtop (pocket) para a realização da coleta dos preços e principalmente os pedidos de venda.

A importação dos pontos de venda (PDVs) do ERP para o SIV, deve ser realizado da seguinte forma: o código de PDV deve existir, o PDV deve estar ativo e pertencendo a uma certa área ou setor de vendas. Existe a possibilidade do vendedor agendar pedidos futuros no SIV do seu Palm para uma determinada data. É importante neste caso, a revisão dos pedidos, para que não haja devolução de mercadorias.

Um fato interessante deste sistema está no Acompanhamento de Investimento. É um relatório que tem por finalidade o acompanhamento dos Investimentos (equipamentos alocados), por exemplo: freezer, visa cooler, oásis, feitos no PDV com o objetivo de averiguar o giro mensal e trimestral de bebidas. Caso a saída de produtos venha a diminuir, é feita uma análise com o vendedor junto ao PDV e possivelmente é retirado o equipamento. Por isso o SIV calcula automaticamente para o vendedor a média de venda de bebidas no PDV.

De acordo com o planejamento de volume, preço e positividade, o vendedor tem disponível neste bloco, para planejamento, o seu volume vendido dentro da rota nas últimas visitas e o

melhor volume realizado nas oito últimas visitas (também dentro da rota). Este bloco visa também facilitar a comparação do vendedor com seus resultados históricos de positividade (também com o conceito de melhor positividade), possibilitando o planejamento, tanto em número absoluto de clientes como percentual.

O relatório de planejamento tem por finalidade planejar as atividades do supervisor e gerentes de vendas, agrupando os dados dos Relatórios dos seus subordinados.

O sistema integrado de logística tem o objetivo de coletar informações sobre clientes e pedidos e combinar com as informações detalhadas sobre as rotas em sua área de distribuição para calcular e recomendar a melhor opção de rota para seu motorista. Encontrando a rota mais eficiente, a melhor rota possível, os custos de entrega são controlados e os clientes recebem as encomendas no prazo estipulado. O sistema permite que se faça mudanças ou adicione informações de rotas a qualquer momento, o que mantém a opção de rota e a programação flexível.

O SIL organiza toda informação necessária em um único banco de dados formado pelos seis tipos de informação a seguir: rede de ruas, clientes e pontos de venda, produtos, pedidos, veículos e motoristas.

Seguindo o caminho do pedido através do SIL:

Ao usar o SIL para criar rotas diárias, segue-se uma série de etapas para criar rotas mais baratas que condizem com exigências de entrega do cliente.

A primeira etapa é obter informações sobre seu cliente e pedidos. Na maioria dos casos, isso será feito importando dados de um outro sistema. Também é possível editar dados sobre pedidos ou clientes manualmente. Se forem detectados erros ou problemas com dados que foram obtidos através de outro sistema, podem ser corrigidos manualmente.

Uma vez que os dados sobre clientes e pedidos estão disponíveis, os pedidos são processados. Processar é a tarefa de coordenar clientes com pedidos, clientes com pontos de vendas, pedidos com produtos, e assim por diante.

Com o processo completo, o SIL usa as regras de rotas que foram definidas pela sua empresa para calcular a melhor rota possível - rotas de entrega - para os clientes e pedidos do dia. Uma vez calculada a rota, tem-se a oportunidade de ajustá-la manualmente. Com a solução final de roteamento, é possível imprimir relatórios e folhas, assim como exportar as informações de roteamento para outro sistema.

Após o pedido ajustado ser processado e carregado, o mesmo está pronto para ser distribuído.

O SIL disponibiliza dois métodos para rotear um pedido processado:

Roteamento Dinâmico (auto-roteamento), o qual é executado usando a ferramenta "Auto-roteamento", cria uma solução do roteamento baseada nas regras e parâmetros especificados e nas variáveis.

Roteamento Mestre (também chamado roteamento fixo) usa uma série pré-definida de paradas para criar a solução de roteamento.

Ambos os métodos podem resultar em órfãs (clientes que não foram roteados). Existem diversas maneiras para rotear "órfãs", incluindo modos de roteamento especial no "Auto-roteador".

Aplicar rotas mestras a um pedido processado, depois usar o "Auto-roteador" para rotear algum "órfão", é referenciado como "combinação de rotas".

6. Discrepâncias na Implementação do Sistema.

Um problema diagnosticado entre as discrepâncias do sistema de informação foi o controle e contagem do estoque de bebidas da revenda. Como o volume e a rotatividade dos produtos é muito grande, o controle era feito diariamente por um funcionário encarregado pelo estoque, que utilizava um Palmtop para digitar diretamente no sistema integrado (ERP) os produtos que entravam ou saíam do estoque da empresa. O funcionário descarregava as informações no computador de mesa, e desta forma os dados já estavam disponíveis para todos os outros funcionários que necessitavam de tais informações, tornando o processo ágil e rápido para a tomada de decisão. Mas com a implementação do sistema, a empresa encarregada pelo software, cortou essa função do programa, onde não existe mais a possibilidade de tal procedimento para controlar o estoque através do manuseio do Palm. Hoje este controle é feito manualmente com caneta, prancheta e papel onde é anotado item por item em uma planilha impressa, e leva mais que o dobro do tempo para dar a informação completa do estoque para os técnicos dos setores e supervisores, pois a planilha é repassada para uma segunda pessoa digitar no sistema integrado e enfim finalizar o processo. Isso se deve porque a tecnologia da informação, ou seja, todos os sistemas de gestão integrados, sistemas de informações gerenciais e sistema integrado de vendas deve ser padrão em todas as outras revendas da mesma companhia. Então no caso desta revenda, onde o sistema é controlado pela matriz, foi feita uma solicitação de melhoria no sistema, visando o recurso de contagem dos produtos no estoque com o manuseio de um Palmtop.

Para se fazer qualquer alteração no sistema de informação das revendas, é preciso fazer uma solicitação para a matriz que irá analisar o custo e benefício da nova alteração, o custo da implementação em todas as revendas, para então autorizar a empresa terceirizada responsável pela tecnologia da informação a efetuar a modificação no software.

Um caso de discrepância no sistema, mas que teve êxito na implementação, foi o dos boletos bancários, que no sistema anterior à implementação, era impresso mais que um boleto por cliente, deixando desta maneira o processo mais oneroso a longo prazo. Então, com a implementação, foi feito um requerimento de melhoria e hoje é impresso somente um boleto por cliente. Com isso a empresa veio a economizar na impressão dos boletos, fato positivo em uma implementação no sistema ERP.

Um outro caso simples de discrepância, que não gera perda de recursos, somente perda de tempo é o fato que algumas rotas, no sistema integrado de logística, são formados os “mapas” com seus respectivos pontos de venda (clientes) dispersos, longe um do outro, totalmente “fora de rota”, então, como este programa exige um profissional encarregado em traçar a rota, o mesmo deve fazer caminhão por caminhão e rota por rota para que o sistema tenha total êxito podendo levar assim um certo tempo. Antes da implementação deste sistema, existia uma onerosidade muito grande para a empresa, pois com a rota não organizada, havia muita perda de tempo, combustível, horário de entrega, PDV’s fechados, retorno de mercadoria e problemas com manutenção de caminhões. Esse software foi elaborado justamente para cortar gastos extraordinários durante a entrega das mercadorias, fazendo com que o processo logístico possa fluir da melhor forma, com rapidez e menos gastos.

7. Conclusão

Na revenda, a implementação do sistema ERP trouxe mudanças significativas para a empresa, benefícios na agilidade dos processos, informações mais precisas e confiáveis

no armazenamento e processamento de dados, sistemas de venda e logística. Apesar da implantação ser difícil, demorada e dispendiosa, devido principalmente à extensa parametrização e também ter trazido regresso em alguns poucos detalhes, como os vistos no caso de implementação, não há dúvidas de que os benefícios do SIG, além da integração dos diferentes departamentos, foram muito maiores. Isso trouxe maior segurança e apoio para as tomadas de decisões da gestão. Gerou menos incertezas, possibilitando um maior e mais coerente crescimento para a organização e também tornando a empresa mais competitiva.

Concluimos que diferente dos outros softwares utilizados nesta empresa, não podemos simplesmente colocar dados neste sistema sem manuseá-los, organizá-los e processá-los de forma correta. Esta é a melhor forma de trabalho conjunto entre homem e máquina, fazendo que haja equilíbrio entre ambos.

Assim passa a ser fundamental a utilização de um sistema ERP para as empresas que desejam construir um sistema de informação integrada.

Referências.

BELLOQUIM, A. **ERP: a nova solução definitiva para todos os problemas**, Developers, Abril 1998, p 38-41

HYPOLITO, C. M. **Sistemas de Gestão Integrada: Conceitos e Considerações em uma Implantação**. Rio de Janeiro, 1999.

SHERIDAN, J. H. **Which Path to Follow?**, Industry Week, p.41, 1995

TAURION, C. **Pacote integrado é coisa séria**, Computerworld. 1998

YIN, R. K. – **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001

ZANCUL, E. **Sistemas ERP**, Disponível em:

http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/ERP_v2.html.