

O SISTEMA ERP COMO FACILITADOR NA ADERÊNCIA AOS PROCESSOS FINANCEIROS ORGANIZACIONAIS

Andréa Corgosinho Coquim¹
Sidnei Augusto Mascarenhas²

Artigo recebido em abril de 2017

RESUMO

O artigo objetiva identificar os fatores que facilitam a aderência dos processos financeiros organizacionais utilizando sistemas ERP. A metodologia baseou-se em uma pesquisa bibliográfica e um relato de caso de indústria de produtos eletroeletrônicos que possui o sistema ERP implantado em suas áreas de negócio. A empresa tem em sua trajetória o projeto de migração de versão do sistema além de sua venda para uma indústria multinacional já consolidada no mercado, promovendo a adequação de seus processos organizacionais nestes dois momentos. Ao final, observou-se que existem alguns fatores primordiais que devem ser levados em consideração para que o sistema ERP seja efetivamente o facilitador na aderência dos processos, que envolve também as políticas e normas da organização.

Palavras-chave: Sistema de Informação. ERP. Processos. Aderência.

ABSTRACT

This article aims to identify the factors facilitating the organizational financial processes adherence using ERP systems. The methodology was based in a bibliographic research and a case report about an electronics products industry which has an ERP system implemented in all their business areas. The company's track has a migration of system's version and its sale for a multinational industry which has an established market presence, to forward the organizational processes adjustment in both moments. As a conclusion, it can be observed there are some primary factors which have be considered for ERP system can effectively facilities the processes adherence, involving the organization's policies and regulations.

Key words: Information System. ERP. Processes. Adherence.

¹ Egressa do curso MBA em Gestão de Projetos e Processos Organizacionais do Centro Paula Souza. E-mail: andrea.coquim@cpspos.sp.gov.br.

² Professor Doutor da Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: Sidnei_mascarenhas@yahoo.com.br.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade faz com que as empresas busquem constantemente projetos com o objetivo de maximização de sua receita e redução de seus gastos. Para isso, o mapeamento e a melhoria dos processos devem ser contínuos, pois as empresas necessitam de adequação as grandes mudanças de cenário no mercado em que atuam.

Em quase todas as organizações, os processos são suportados por sistemas de informação, garantindo agilidade e integrando informações entre as áreas de negócio, sendo os últimos processos desta cadeia, os financeiros e contábeis.

Os processos financeiros são de extrema importância para a organização. Cita-se o fluxo de caixa, cobrança de clientes e pagamento a fornecedores como alguns subprocessos, que devem ser acompanhados com extrema atenção a fim de mitigar erros e fraudes que podem prejudicar, e muito sua saúde financeira e imagem no mercado.

Os sistemas integrados de gestão empresarial (ERP – *Enterprise Resource Planning*) tem papel importante nos processos de negócio. Seus módulos estão espalhados por quase todas as áreas de negócio e podem existir integrações com outros sistemas que atendam necessidades mais específicas.

Neste trabalho o foco do estudo será a utilização dos sistemas ERP como um facilitador na aderência dos processos financeiros organizacionais, destacando pontos importantes que beneficiam a adequação dos mesmos ao negócio. Com esta pesquisa, espera-se que as empresas possam utilizar de forma eficiente os sistemas ERP existentes no mercado, auxiliando-as na obtenção de maior efetividade na aderência de seus processos financeiros e, ganhando assim, vantagem significativa em suas tomadas de decisão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os sistemas de informação são ferramentas imprescindíveis para as organizações. São eles os responsáveis por geração de informações e controle de processos, garantindo às empresas a agilidade na tomada de decisões.

2.1 Sistemas de Informação

A empresa que deseja manter vantagem competitiva ou mesmo sua sobrevivência no mercado tem por trás de seus processos um sistema de informação. Os sistemas de informação transformam um conjunto de dados em informação tangível, que seja significativa para tomadas de decisão (OLIVEIRA, 2007).

Um sistema de informação pode ser definido como o conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações. Para sejam utilizados de forma eficiente, é preciso compreender a combinação das dimensões organizacionais, humanas e tecnológicas (LAUDON; LAUDON, 2010).

Os sistemas de informação são influenciados pela cultura e procedimentos das *organizações*, que empregam *pessoas* que devem ser capacitadas para utilizar estes sistemas. A *tecnologia* (hardware e software) é responsável por disponibilizar as ferramentas

necessárias para enfrentar mudanças. Além de adquirir vantagem competitiva, as empresas também investem em sistemas de informação para obter excelência operacional, melhorar o relacionamento com o cliente ou agilizar sua tomada de decisão (LAUDON; LAUDON, 2010).

Segundo Stair (2004), os sistemas de informação têm como principal objetivo auxiliar as empresas a atingir seus objetivos, dando aos administradores informações para controlar, organizar e planejar de forma mais eficaz e eficiente.

As Figuras 1 e 2 notam-se as funções que receberam maiores benefícios da tecnologia da informação e quais as metas dos projetos da tecnologia da informação (BALTZAN; PHILLIPS, 2012).

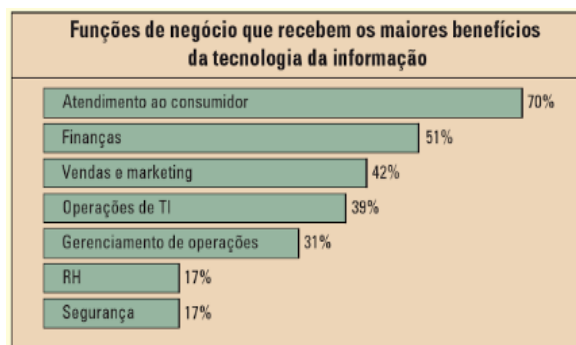


Figura 1 – Funções

Fonte: Baltzan e Phillips (2012)

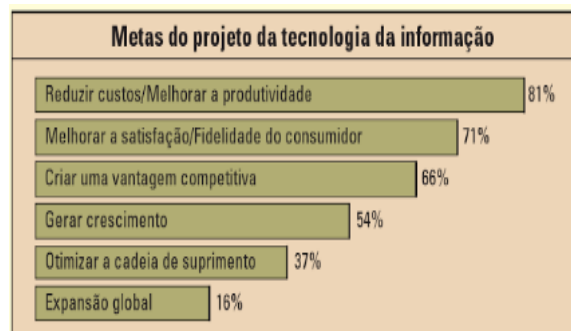


Figura 2 – Metas

Fonte: Baltzan e Phillips (2012)

De acordo com Caiçara Junior (2012), a utilização de categorias de sistemas de informação se aplica a cada um dos níveis organizacionais (Figura 3):

- a) Nível Operacional - realizam o processamento de atividades rotineiras e repetitivas (Sistemas Transacionais);
- b) Nível Tático - fazem o controle e acompanhamento do cumprimento das metas (Sistemas Gerenciais);
- c) Nível Estratégico - dão suporte ao nível diretivo da empresa e normalmente orientado a indicadores, tabelas ou gráficos (Sistemas Estratégicos).

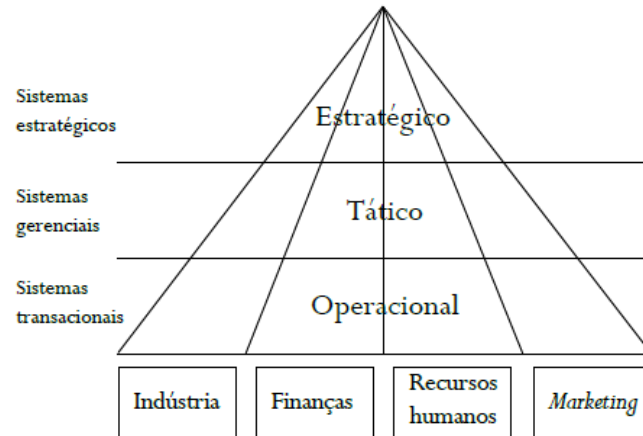


Figura 3 – Pirâmide dos Sistemas de Informações
 Fonte: Caiçara (2012, apud Laudon e Laudon, 1999)

2.1.1 Sistemas ERP

Os sistemas ERP surgiram no Brasil na década de 90 e tem como característica marcante a integração entre os processos organizacionais de várias áreas em uma organização (HABERKORN, 2003), garantindo maior eficiência na gestão de seus processos.

O sistema ERP é como um modelo de gestão que integra os processos de negócio de uma organização, dando apoio às suas decisões estratégicas (CUNHA, 1998). Segundo Gaspar (2012), sistema ERP é uma plataforma de software desenvolvida com a finalidade de integrar os departamentos, armazenando dados e garantindo um fluxo de informação, servindo de apoio à tomada de decisões de todos os setores da organização.

Os sistemas ERP integram processos de negócios de quase todas as áreas de uma organização, garantindo que toda a informação seja armazenada em um único repositório de dados, que pode ser utilizado por todas as áreas. (LAUDON; LAUDON, 2010). Estas informações são disponibilizadas ou sigilosas, dependendo da necessidade de cada área.

Os sistemas de informação garantem automação ao negócio e as empresas têm otimizado seu processo operacional graças a informações geradas pelos sistemas ERP, dando maior segurança ao planejamento estratégico e flexibilidade de evolução (CENTOLA; ZABEU, 1999)

Os sistemas ERP são pacotes comerciais de software que incorporam as melhores práticas referentes a processos de negócio e são integrados, utilizando uma única base de dados com grande abrangência funcional. Como são desenvolvidos para todos os tipos de empresa, muitas vezes precisam de ajustes para atender a algumas necessidades específicas (SACCOL; SOUZA, 2010).

Os sistemas ERP exigem a padronização dos processos organizacionais e estes podem ser limitados à restrição de processos selecionados pelos idealizadores destas ferramentas, que determinam elementos classificados por eles como melhores práticas do negócio (SANTOS, 2013).

Segundo Santos (2013), as empresas adotam a utilização de sistemas ERP pelos motivos:

- a) Padronização de dados: utilização do mesmo formato de informações, facilitando a análise de resultados da empresa;

- b) Padronização de processos: mudanças e modernização dos métodos de trabalho, criando uma sequência lógica para seu ordenamento;
- c) Mudança continuada da organização: processo de melhoria contínua para aprendizagem organizacional.

Entende-se então que ao adotar um sistema ERP, as empresas mudam sua estrutura comumente departamental para uma estrutura voltada a processos, ver Figura 4 (SANTOS, 2013).

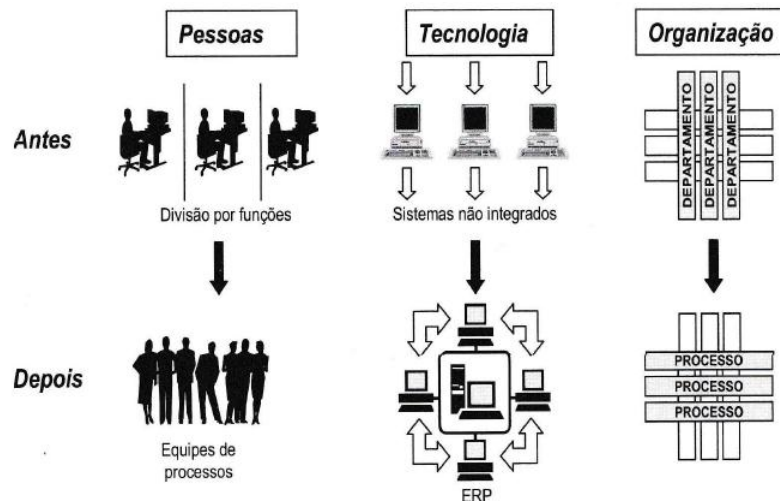


Figura 4 – Mudança de ambiente departamental para processos
 Fonte: Santos (2013, apud empresa Max)

Segundo Haberkorn (2003), este sistema possui as principais funcionalidades dos módulos de Contabilidade, Custos, Compras, PCP (Planejamento e Controle de Produção), Faturamento, Livros Fiscais, Financeiro, Folha de Pagamento, Ativo Fixo e Verticais.

2.1.2 Finanças

A administração financeira tem a grande missão de trazer o mais alto retorno do capital investido (HABERKORN, 2003). Segundo Caiçara Junior (2012), o módulo financeiro faz o controle e monitoramento dos recursos financeiros da empresa, baseando-se em informações históricas e atuais (Figura 5).

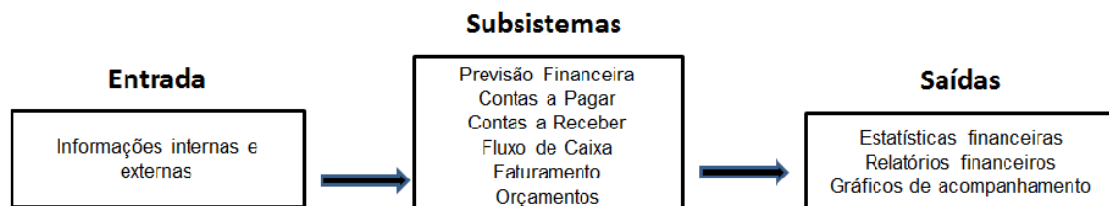


Figura 5 – Módulo financeiro
 Fonte: Caiçara (2012)

O módulo financeiro tem como entrada informações internas e externas, e partir delas tem-se a previsão financeira, o pagamento de terceiros e transações bancárias, o recebimento das duplicatas que são faturadas, por exemplo. Assim, todo o fluxo de caixa é controlado a partir deste módulo.

Neste módulo se encontram diversas funcionalidades, tais como cobrança e pagamento escritural (transmissão eletrônica de duplicatas a pagar e receber), liquidação automática manual de duplicatas, baixa eletrônica ou manual de duplicatas, além do controle de crédito (HABERKORN, 2003).

2.2 Processos de Negócio

As organizações executam ou coordenam seus trabalhos por meio de sua hierarquia e processos de negócio. (LAUDON; LAUDON, 2010). Os processos estão em todas as áreas de negócio de uma organização e tem integração entre eles com o intuito de atingir um objetivo que visa o lucro e conseqüente crescimento. Estes processos devem ser aderentes ao negócio e precisam de controle e monitoramento para que trabalhem a favor deste objetivo.

Um processo pode ser definido como um conjunto de atividades que tem como conseqüência atingir um objetivo específico (ABPMP, 2013). Para que estes processos se adequem de forma intrínseca ao sistema, é necessário realizar uma análise minuciosa. Os processos de negócio solucionam uma questão específica através de uma seqüência de atividades e estas podem ser executados por humanos ou máquinas (ABPMP, 2013) e devem estar alinhados à estratégia da organização.

Segundo ABPMP (2013), os processos de negócio podem ser classificados como:

- a) Processo Primário -: processos essenciais ou finalísticos e estão diretamente ligados a agregação de valor ao cliente;
- b) Processos de Suporte - processos que entregam valor a outros processos, porém não geram valor diretamente ao cliente;
- c) Processos de Gerenciamento - processos responsáveis por gerenciar continuamente a operação do sistema, garantindo que as metas e objetivos da organização sejam alcançados.

Os processos de negócio são suportados por sistemas de informação gerenciais, e é a partir destas ferramentas que os gestores utilizam a informação de forma eficiente a fim de atingir suas metas e tomar decisões, conquistando vantagem competitiva perante as demais empresas (LAUDON; LAUDON, 2010).

2.2.1 Aderência de Processos

Segundo ABPMP (2013, p.126), o controle dos processos é primordial para assegurar a aderência a obrigações ou restrições legais, regulatórias ou financeiras. Neste sentido, são apresentados alguns pontos importantes a considerar ao implementar controles de processos:

- a) Existência de controles legais ou riscos regulatórios;
- b) Impactos ambientais e quais precisam ser controlados;
- c) Existência de agências regulatórias e quais precisam ser informadas sobre as mudanças do processo;

- d) Existência de papéis e responsabilidades para execução e controle dos processos;
- e) Compreensão e documentação das estruturas de controle de processos.

A aderência nos processos organizacionais traz grandes benefícios às organizações, pois mostra que os processos seguem suas normas e políticas, facilitando o alcance de seus objetivos. Esta aderência é facilitada com o uso dos sistemas ERP que podem garantir através de suas parametrizações e liberação de acessos o controle e monitoramento de cada etapa nos processos que passam por todas as áreas de negócio.

A aderência dos processos financeiros à estratégia organizacional pode auxiliar as empresas na mitigação de fraudes e maior controle de seu fluxo de caixa, garantindo confiabilidade nos indicadores sobre sua saúde financeira, que serão utilizados nas tomadas de decisão.

3 MÉTODO

Com este trabalho, avaliou-se o sistema ERP como facilitador na aderência de processos organizacionais financeiros, destacando os pontos importantes que devem ser levados em consideração nas organizações para que esta premissa seja verdadeira.

A pesquisa bibliográfica será composta por um capítulo que abordará os conceitos de Sistemas de Informação, dando ênfase aos sistemas ERP e tratando especificamente do módulo financeiro.

Com base na fundamentação teórica, apresentou-se um relato de caso de uma indústria de eletroeletrônicos de grande porte, onde foram levantados os principais processos que alimentavam a área de Finanças, realizando entrevistas com diversas áreas, tais como Vendas, Compras, Faturamento, Contabilidade, Recebimento Físico e Fiscal, obtendo todas as entradas para os processos financeiros, que são o objeto de estudo deste trabalho.

Posteriormente, realizaram-se entrevistas com usuários-chave da área financeira. Estes processos foram estudados pelas áreas de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação, sempre avaliando se eram aderentes as normas e políticas da organização, e apresentando as mudanças necessárias nestes processos, que deram embasamento as considerações finais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresenta-se a seguir, um relato de caso baseado na análise dos processos financeiros em uma indústria de produtos eletroeletrônicos com o objetivo de verificar se os sistemas ERP são facilitadores na aderência destes processos.

4.1 A Empresa

O cenário utilizado neste trabalho é uma indústria de eletroeletrônicos que foi fundada na década de 60 como uma importadora e distribuidora que enxergava o grande potencial no mercado brasileiro. Com o aumento da demanda, percebeu a necessidade de criar sua própria linha de produção na Zona Franca de Manaus em meados dos anos 70: televisores, aparelhos de som, refrigeradores e freezers como alguns de seus produtos fabricados.

Com grande visão de mercado, criou em 2007 a linha de produtos de informática, composta por monitores, desktops e notebooks. Foi nesta época que surgiram parceiras com Intel e Microsoft, contribuindo na melhoria de seu portfólio de produtos e tinham preços bastante acessíveis.

Em 2012, parte da empresa que era responsável pela divisão de produtos de informática foi vendida a uma grande multinacional do mesmo ramo e passou por uma mudança drástica em todos os seus processos organizacionais. Somente com esta mudança, seria possível atender as novas normas e procedimentos (Figura 6).



Figura 6 – Cronologia da empresa

Fonte: autora

4.2 A Área de Finanças

Os processos financeiros têm entradas de outras áreas de negócio, tais como faturamento e recebimento fiscal, sendo o processo de entrada das notas fiscais no sistema responsável por criar sua contabilização (entrada/saída), além de gerar informações financeiras (Contas a Pagar/Receber). Estas informações são as principais fontes do controle de fluxo de caixa das organizações.

O fluxo de caixa armazena todas as movimentações financeiras, dando maior visibilidade aos gestores da saúde financeira da empresa. As áreas de Contas a Receber e Contas a Pagar necessitam destas informações para que se tornem capazes de efetuar negociações com os bancos, clientes e fornecedores.

Na maioria dos casos, as duplicatas a receber são utilizadas como garantia de empréstimos às instituições bancárias, que ajudam as empresas na liquidação de seus pagamentos. Além disso, é com base nos recebimentos, que o fluxo de caixa é capaz de verificar se a empresa é tem está apta a honrar com suas obrigações a pagar. Todos estes processos são feitos de forma eletrônica pelos sistemas ERP, fazendo com que seja possível visualizar no sistema o mesmo cenário encontrado nos extratos das contas bancárias.

4.2.1 Macro Processos de Venda e Compra

O processo de venda é responsável por toda a receita obtida com a comercialização de produtos e serviços, sendo considerado como processo chave de toda organização.

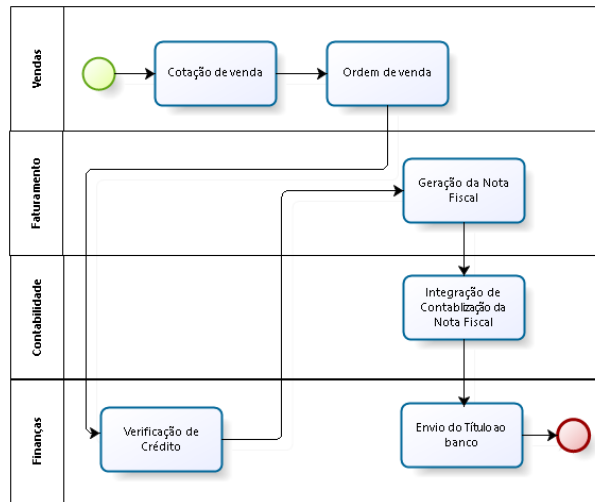


Figura 7 – Macroprocesso de vendas

Fonte: autora

A seguir, a sequência do processo macro de vendas (Figura 7):

- a) Vendas – (1) Faz a cotação para o cliente / (2) Caso o cliente aceite a cotação proposta, é gerada a ordem de venda;
- b) Finanças – (3) Verifica a condição de crédito do cliente;
- c) Faturamento – (4) Caso a condição de crédito do cliente seja aprovada, é gerada a nota fiscal;
- d) Contabilidade – (5) Faz a integração da nota fiscal, que já gera os lançamentos contábeis e informações financeiras (Contas a Receber);
- e) Finanças – (6) Faz o envio do título ao banco (que pode ser em à vista ou em parcelas).

O processo de compra também é de suma importância para a organização. É através deste processo que toda a área de suprimentos requisita matéria-prima para produção de seu portfólio ou atende a demanda de serviços necessários para todas as áreas de negócio.

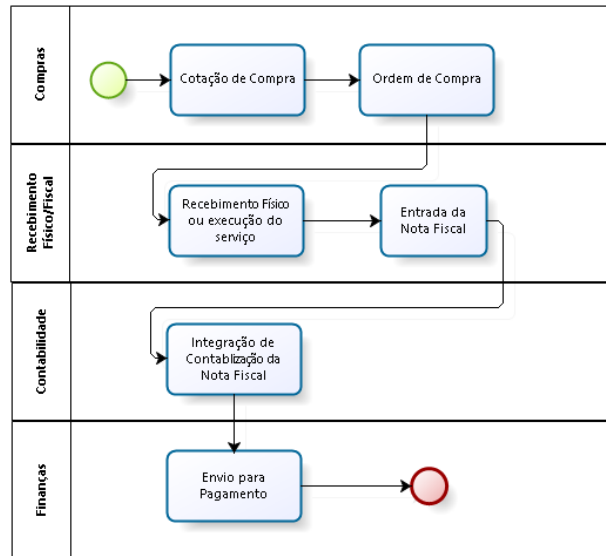


Figura 8 – Macroprocesso de compras

Fonte: autora

Sequência do processo macro de compra (Figura 8):

- Compras – (1) Faz a cotação de compra com os fornecedores / (2) Gera Ordem de Compra;
- Recebimento Físico/Fiscal – (3) Recebe os itens ou confirma a execução do serviço; (4) Recebimento Físico/Fiscal – Dá entrada na nota fiscal do fornecedor;
- Contabilidade – (4) Faz a integração da nota fiscal, que já gera os lançamentos contábeis e informações financeiras (Contas a Pagar);
- Finanças – (5) Envia o título para pagamento (que pode ser enviado no dia do pagamento, ou agendado com antecedência).

Note-se que, ao final de ambos os processos, as informações são automaticamente integradas à área de Finanças, devido à prévia parametrização da ferramenta em sua implantação.

4.2.2 Processos de Finanças

Na área de Finanças há diversos processos que são divididos em seus departamentos na empresa que se utilizam como instrumento de estudo neste trabalho. Os departamentos são divididos em Contas a Receber, Contas a Pagar, Crédito e Tesouraria. Lembrando que, serão discutidos os principais processos.

O processo de remessa de duplicatas consiste na análise e envio das duplicatas que foram faturadas os clientes (Figura 9).

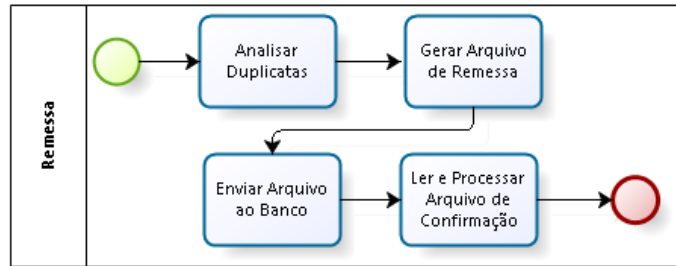


Figura 9 – Remessa de cobrança

Fonte: autora

A sequência deste processo é apresentada a seguir:

- Analisar Duplicatas – Verificar quais as duplicatas que podem ser enviados para banco, pois podem existir acordos comerciais que impeçam o envio para negociação com bancos;
- Gerar Arquivo de Remessa – Gerar o arquivo com todas as duplicatas que foram escolhidas para envio;
- Enviar Arquivo ao Banco – Enviar o arquivo ao banco por seus canais disponíveis;
- Ler e Processar Arquivo de Confirmação – Efetuar a leitura e processamento do arquivo que é disponibilizado pelo banco para verificar se todas as duplicatas foram aceitas.

O processo de manutenção de duplicatas consiste em modificar informações de duplicatas que já foram enviadas ao banco, tais como alteração de vencimento, desconto ou abatimento e baixa (retirada da duplicata do banco).

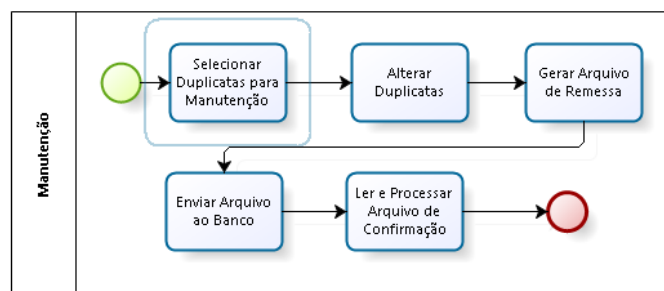


Figura 10 – Macroprocesso de compras

Fonte: autora

A sequência deste processo é apresentada a seguir (Figura 10):

- Selecionar Duplicatas para Manutenção – Escolher as duplicatas que terão suas informações modificadas;
- Alterar Duplicatas – Alterar as informações necessárias nas duplicatas;
- Gerar Arquivo de Remessa – Gerar o arquivo com todas as duplicatas que foram alteradas para envio ao banco.

- d) Enviar Arquivo ao Banco – Enviar o arquivo ao banco por seus canais disponíveis.
- e) Ler e Processar Arquivo de Confirmação – Efetuar a leitura e processamento do arquivo que é disponibilizado pelo banco para verificar se todas as alterações foram aceitas.

O processo de retorno de cobrança é responsável por liquidar as duplicatas no sistema que tiveram recebimento reconhecido pelo banco e constam no extrato bancário da conta corrente da empresa para posterior conciliação.

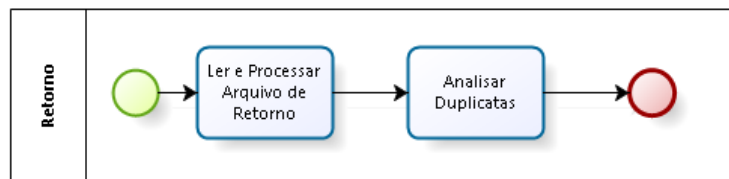


Figura 11 – Retorno de cobrança

Fonte: autora

A sequência deste processo é apresentada a seguir (Figura 11):

- a) Ler e Processar Arquivo de Retorno – Efetuar a leitura e processamento do arquivo que é disponibilizado pelo banco diariamente;
- b) Analisar Duplicatas – Analisar as duplicatas liquidadas, verificando se o montante recebido no extrato é idêntico ao somatório de liquidações efetivadas.

Observações importantes:

- a) Os layouts dos arquivos de remessa e retorno são predeterminado pela instituição financeira e padronizados pelas normas da FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), sendo a instituição bancária responsável pelo envio do boleto bancário para o cliente, respeitando as informações enviadas no arquivo (Endereço, CPF/ CNPJ, etc.).
- b) A baixa de duplicatas pode ser feita automaticamente pelo banco, dependendo da regra definida entre este e a empresa. A regra mais comum utilizada é a baixa automática pelo banco após X dias de vencido.
- c) As duplicatas a receber podem ser estornadas por motivos de inconsistência, estornando também a contabilização e integração financeira da nota fiscal ou ainda pode ser criada uma nota de crédito manual. Em ambas as situações, o saldo a receber da duplicata é zerado.
- d) Os processos do departamento de Contas a Pagar envolvem movimentações financeiras referentes aos fornecedores de produtos e serviços que basicamente são:

A remessa dos títulos consiste em enviar para banco os pagamentos a serem efetuados aos fornecedores de produtos e/ou serviços, podendo estes ser enviados no dia de vencimento ou previamente agendados.

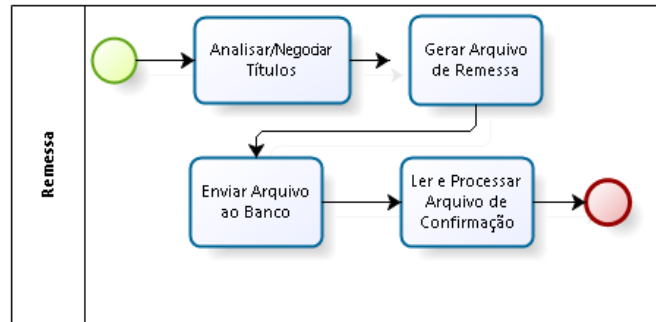


Figura 12 – Remessa de títulos

Fonte: autora

A sequência deste processo é apresentada a seguir (Figura 12):

- Analisar/Negociar Títulos – Fazer a análise dos pagamentos e, se necessário, negociar com fornecedores novos prazos de vencimento;
- Gerar Arquivo de Remessa – Gerar o arquivo com os títulos selecionados para pagamento;
- Enviar Arquivo ao Banco – Enviar o arquivo ao banco por seus canais disponíveis;
- Ler e Processar Arquivo de Confirmação – Efetuar a leitura e processamento do arquivo disponibilizado pelo banco com a confirmação dos títulos que serão pagos.

O processo de retorno de pagamento é responsável por efetivar no sistema a liquidação dos títulos que não apresentaram inconsistência de informações de envio e respeitando dados de juros, desconto e abatimento.

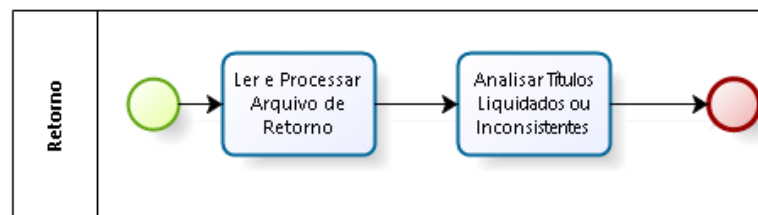


Figura 13 – Retorno de pagamento

Fonte: autora

A sequência deste processo é apresentada a seguir (Figura 13):

- Ler e Processar Arquivo de Retorno – Efetuar a leitura e processamento do arquivo disponibilizado diariamente pelo banco com os títulos que foram liquidados para que estes sejam atualizados no sistema;
- Analisar Títulos Liquidados ou Inconsistentes – Verificar se todos os títulos foram liquidados e se houve casos de inconsistência de pagamento (sempre informados pelo banco), como por exemplo, pagamentos por transferência bancária que foram devolvidas.

A manutenção dos títulos pode ser realizada em duas situações, sendo uma a correção de informações inconsistentes, comumente apresentadas quando um pagamento é devolvido. Porém também existem situações em que existe negociação de valores, parcelamento ou postergação da data de vencimento, resultando na manutenção destas informações.

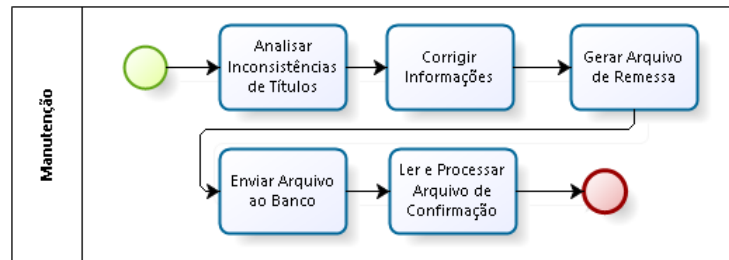


Figura 14 – Manutenção de títulos

Fonte: autora

A sequência deste processo é apresentada a seguir (Figura 14):

- Analisar Inconsistências de Títulos – Verificar os motivos de não pagamento dos títulos enviados;
- Corrigir Informações – Efetuar as correções inconsistências ou alterar informações devido à negociação com fornecedores para envio;
- Gerar Arquivo de Remessa – Gerar o arquivo com os títulos selecionados para pagamento;
- Enviar Arquivo ao Banco – Enviar o arquivo ao banco por seus canais disponíveis;
- Ler e Processar Arquivo de Confirmação – Efetuar a leitura e processamento do arquivo disponibilizado pelo banco com a confirmação dos títulos que serão pagos.

Observações importantes:

- Os layouts dos arquivos de remessa e retorno são predeterminados pela instituição financeira e padronizados pelas normas da FEBRABAN.
- Os motivos de não pagamento dos títulos são sempre informados pela instituição bancária. Cita-se como exemplos erro nas informações bancárias do fornecedor que foram enviadas no arquivo de remessa.
- Os títulos a pagar podem ser estornados por motivos de inconsistência, estornando também a contabilização e integração financeira da nota fiscal ou ainda pode ser criada uma nota de crédito manual. Em ambas as situações, o saldo a receber do título é zerado.

A Tesouraria é responsável por fazer toda a conferência dos extratos bancários, analisando os recebimentos, pagamentos e também efetuando lançamentos de outros valores, tais como tarifas bancárias.

A conciliação de recebimentos trata-se da conferência diária de todos os recebimentos de duplicatas que foram considerados no extrato bancário e que devem ter seu reflexo no sistema. Esta conferência é extremamente importante para o fechamento da contabilidade, que

acontece mensalmente. Além disso, podem ocorrer recebimentos que foram feitos por outros meios, tais como depósito em conta corrente.

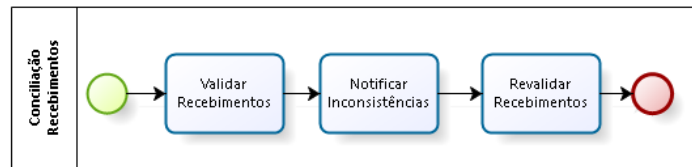


Figura 15 – Conciliação de recebimentos

Fonte: autora

A sequência deste processo é apresentada a seguir (Figura 15):

- a) Validar Recebimentos – Conferir diariamente se todos os recebimentos foram efetivados no sistema;
- b) Notificar inconsistências – Informar Contas a Receber qual a data e valor de diferença encontrado na validação;
- c) Revalidar Recebimentos – Realizar nova conferência após correções efetuadas.

A conciliação de pagamentos é realizada para verificar se foi encontrada alguma inconsistência nos pagamentos. Uma situação muito comum é a devolução de pagamentos por divergência de informações no envio. Nestes casos, o banco só faz a devolução do valor em conta em um ou dois dias úteis.

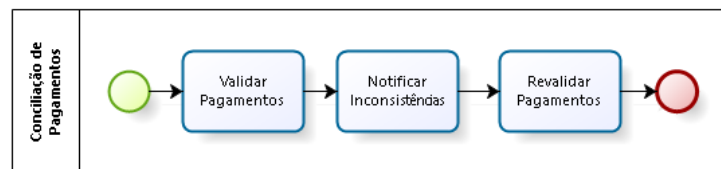


Figura 16 – Conciliação de pagamentos

Fonte: autora

A sequência deste processo é apresentada a seguir (Figura 16):

- a) Validar Pagamentos – Conferir diariamente se todos os pagamentos foram efetivados no sistema;
- b) Notificar inconsistências – Informar Contas a Pagar qual a data e valor de diferença encontrado na validação;
- c) Revalidar Pagamentos – Realizar nova conferência após correções efetuadas.

O lançamento de tarifas bancárias é feito pela Tesouraria e deve ser um reflexo de todos os lançamentos diários realizados no extrato bancário.

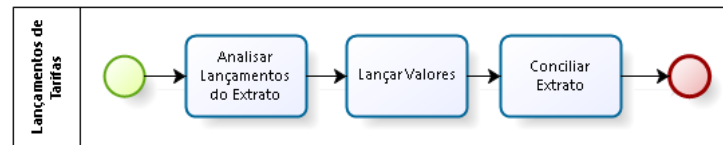


Figura 17 – Retorno de pagamento

Fonte: autora

A sequência deste processo é apresentada a seguir (Figura 17):

- a) Analisar Lançamentos do Extrato – Efetuar a análise dos lançamentos no extrato bancário que não contemplam recebimentos e pagamentos;
- b) Lançar Valores – Efetuar o lançamento manual dos valores a serem considerados;
- c) Conciliar Extrato – Fazer a conciliação do extrato por dia.

Os processos de Crédito têm a função de analisar a viabilidade de venda para cada cliente com base em fatores predeterminados pela organização. Este departamento também é responsável por bloquear clientes ou liberar ordens de venda bloqueadas, caso a situação do cliente atenda as determinações da empresa naquele momento.

A análise de crédito tem a função de identificar clientes que possam ter problemas para honrar com os recebimentos das vendas efetuadas, trazendo risco para o fluxo de caixa da organização. Assim, mensalmente esta análise é feita para todos os clientes ativos no sistema. Esta análise também deve ser efetuada sempre que um cliente é desbloqueado.

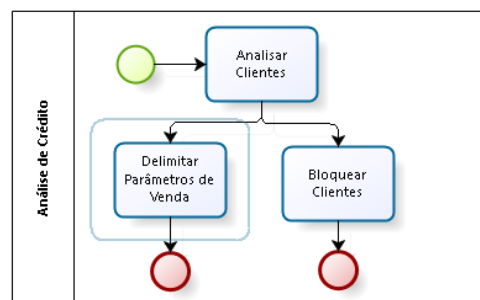


Figura 18 – Análise de crédito

Fonte: autora

A sequência deste processo é apresentada a seguir (Figura 18):

- a) Analisar Clientes – Verificar a situação de todos os clientes ativos no sistema;
- b) Delimitar Parâmetros de Venda – Inserir informações de valores máximos de venda para cada cliente;
- c) Bloquear Clientes – Efetuar o bloqueio de vendas para clientes que não atendam aos parâmetros de crédito.

A liberação das ordens de venda refere-se a ordens bloqueadas por valor superior ao estipulado por Crédito. Assim, cabe a este departamento verificar se os parâmetros no momento da ordem criação da ordem são diferentes para o cliente em questão.

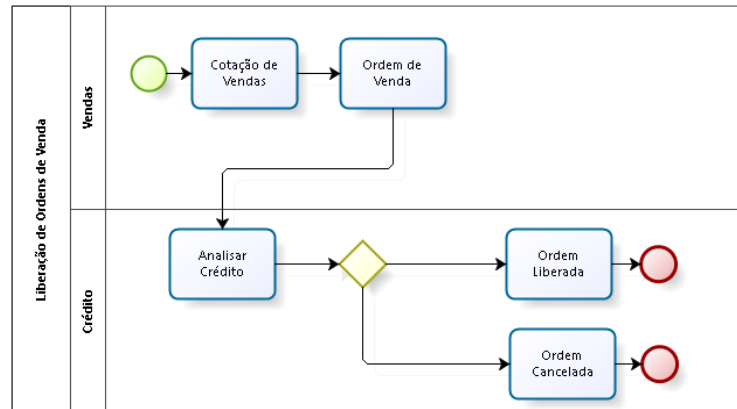


Figura 19 – Liberação de ordens de venda

Fonte: autora

A sequência deste processo é apresentada a seguir (Figura 19):

- Cotação de Vendas – Efetuar a cotação de venda solicitada pelo cliente;
- Ordem de Venda – Criar ordem de venda para o cliente;
- Analisar Crédito – Verificar a situação do cliente que foi sinalizado para análise;
- Ordem Liberada – Liberar ordem de venda se a situação do cliente tornar-se favorável;
- Ordem Cancelada – Cancelar automaticamente a ordem de venda, se os parâmetros não forem favoráveis.

4.3 Aderência de processos financeiros aos sistemas ERP

Os sistemas ERP têm um pacote de soluções composta por processos que atendem a diversas áreas de uma organização e tem como base as melhores práticas de mercado, dentre elas, a área de Finanças. A aderência dos processos financeiros organizacionais ao sistema ERP utilizado pela empresa será feito na janela de tempo em que acontece a readequação dos processos após a aquisição da mesma pela multinacional, conforme mostrado na Figura 20.



Figura 20 – Cenário para análise de aderência

Fonte: autora

Antes mesmo de analisar as mudanças nos processos financeiros e sua aderência ao sistema ERP, é necessário ressaltar a grande mudança na área de Finanças, ao excluir o departamento de Crédito, que passou a ser uma área isolada dentro da organização. Desta forma, a área de Finanças passou a ter como departamentos: Contas a Receber, Contas a Pagar e Tesouraria.

Os processos financeiros organizacionais citados na última sessão estão inseridos no sistema ERP e, devem passar pelas seguintes etapas de implementação:

- a) Entendimento dos processos – entendimento com a área de Finanças de sobre as características e regras de negócio para cada um dos processos, que é mapeada pela área de Tecnologia da Informação (TI);
- b) Parametrização das funcionalidades – de acordo com o mapeamento feito no item anterior, a área de TI efetua a parametrização de todos os processos;
- c) Homologação dos processos – a área de Finanças deve homologar se os processos estão de acordo com suas necessidades e TI deve corrigir a parametrização, se houver necessidade;
- d) Liberação dos acessos – liberação das telas de acesso que é específica para cada funcionário da área de Finanças;
- e) Execução dos processos – os processos são liberados no sistema para sua utilização.

Com base nas etapas de implementação, nota-se que os maiores impactos na aderência dos processos financeiros no que se refere ao sistema foram a parametrização das funcionalidades e a liberação dos acessos. Estes itens determinam como os processos se comportarão no sistema ERP e quem terá acesso a executá-los.

Com o objetivo de inserir a empresa nas normas e políticas da multinacional que a adquiriu, foi realizado um estudo com o apoio do time de Recursos Humanos (RH) para entender os papéis e responsabilidades de cada funcionário da área de Finanças. Assim, foi possível fazer a readequação dos processos financeiros, delimitando os acessos de acordo com as atividades a serem executadas por cada funcionário. No Quadro 1, mostra-se o levantamento das mudanças de parametrização e acesso para a readequação dos processos financeiros organizacionais.

Problema	Subárea	Tipo	Descrição Detalhada	Risco	Solução
1 Aprovação de Pagamentos por Alçada de Valor/Banco	Contas a Pagar	Parametrização	Os pagamentos eram enviados ao banco sem aprovação por alçada de valor.	Problemas de fluxo de caixa para efetivação dos pagamentos.	Parametrização de usuários para aprovação por alçada de valor/banco.
2 Informações Cadastrais de Clientes	Contas a Receber	Acesso	As informações do cliente podiam ser inseridas/alteradas pela área de Finanças.	Alterações indevidas nas informações cadastrais e limites de crédito.	Criação de uma área específica apenas para cadastro de clientes/fornecedores e dados bancários.
3 informações Cadastrais de Fornecedores	Contas a Pagar	Acesso	As informações do cliente podiam ser inseridas/alteradas pela área de Finanças.	Alterações indevidas nas informações cadastrais.	Criação de uma área específica apenas para cadastro de clientes/fornecedores e dados bancários.
4 Cadastro de Informações Bancárias	Contas a Pagar	Acesso	Os dados bancários de clientes e fornecedores podiam ser alterados pela área de Finanças	Criação de contas para geração de DOC/TED eletrônica.	Criação de uma área específica apenas para cadastro de clientes/fornecedores e dados bancários.
5 Aprovação de Crédito	Contas a Receber	Acesso	A aprovação de crédito podia ser efetuada pela área de Finanças.	Liberação indevida do crédito.	Criação de uma área específica apenas para análise e liberação de Crédito.
6 Aprovação de Recebimentos por Alçada de Valor/Banco	Contas a Receber	Parametrização	Os recebimentos eram enviados ao banco sem aprovação por alçada de valor.	Falta de controle de títulos enviados ao banco para controle de garantia de empréstimos.	Parametrização de usuários para aprovação por alçada de valor/banco.

Quadro 1 – Problemas – Aderência de processos financeiros

Fonte: autora

Analisando os problemas listados no Quadro 1, nota-se ainda que além do problema da aderência de processos, existia a probabilidade que qualquer funcionário da área de Finanças cometesse uma fraude, manipulando informações importantes no sistema. Exemplificando: o cadastro de um fornecedor e de seus dados bancários e o envio de um DOC/TED sem alçada de aprovação.

Além disso, a revisão dos acessos causou grande tumulto, pois os usuários tinham dificuldades de executar suas tarefas do dia-a-dia, até que se acostumassem a depender das novas áreas que foram criadas ou funções que foram remodeladas.

Outro ponto importante que deve ser levado em consideração são os papéis e responsabilidades que não eram definidos antes da readequação dos processos. Este item é primordial para a aderência dos processos, garantindo que cada subprocesso tenha seu fluxo nos departamentos corretos.

Com base neste cenário, após a readequação de processos da área de Finanças desta organização, percebe-se:

- a) O sistema tem um módulo financeiro, subdividido em processos dos departamentos citados (Contas a Receber, Contas a Pagar e Tesouraria) que respeitam as melhores práticas de mercado, incluindo as normas da FEBRABAN para os arquivos de remessa e retorno nos processos de cobrança e pagamento escritural. Portanto, o simples fato de já utilizar um sistema ERP transforma a empresa de modelo departamental para processual.
- b) Os papéis e responsabilidades devem ser bem definidos na organização para que sejam distribuídas as atividades de cada processo. Em nossa janela de tempo, este levantamento precisou ser realizado entre as áreas de TI e RH para que as parametrizações e acessos pudessem ser redefinidos de forma correta.

- c) O departamento de Crédito foi desvinculado da área de Finanças, por questões de conflitos de interesse. A área de Finanças é responsável por toda e qualquer movimentação de clientes e não seria adequado mantê-la com acesso livre para liberação de limite de crédito dos mesmos.
- d) As parametrizações precisaram ser modificadas para atender os papéis e responsabilidades de cada um dos departamentos da área de Finanças, que incluíam aprovações de pagamentos e recebimentos por alçada de valor, garantindo que algumas atividades não sejam iniciadas sem as aprovações necessárias do superior imediato ou da alta gestão.
- e) Algumas funções básicas de cadastro de clientes e fornecedores e seus dados bancários foram transferidos para um departamento único de cadastro para garantir confiabilidade e restringir conflitos de interesse.
- f) A liberação dos acessos deve respeitar as normas e políticas da organização, para que os processos transitem apenas pelas áreas que são responsáveis por eles. Desta forma, foi necessária a revisão de todos os acessos da área de Finanças.
- g) As aprovações de alçadas de valores para pagamento/cobrança permitem a empresa maior controle nos processos financeiros, garantindo legitimidade do que está sendo pago e controlando os valores direcionados a cada banco.
- h) Os lançamentos de tarifas são feitos de forma manual, porém o sistema armazena o usuário que os efetuou para controle e auditoria. Este acesso deve ser restrito, pois é possível fazer qualquer ajuste nos lançamentos das contas de extrato.

As conciliações são feitas de forma manual, porém deve ser feita por alguém que não tenha envolvimento com o departamento de cobrança ou pagamento para garantir imparcialidade.

5 CONSIDERAÇÕES

O relato de caso deste trabalho apresenta vários fatores que mostram como os processos financeiros organizacionais tornam-se aderentes ao negócio utilizando um sistema ERP. O fator mais relevante é a utilização do próprio sistema, que traz as melhores práticas da área de Finanças, além de alterar o modelo da organização de departamental para processual. Além disso, alguns processos são normatizados pela FEBRABAN, que garantem confiabilidade e padronização.

Entretanto, os papéis e responsabilidades de cada funcionário no departamento devem ser bem definidos, pois é com base neles que a parametrização e liberação de acesso às funcionalidades são efetuadas pela área de Tecnologia da Informação. É também com base neste quesito que as aprovações por alçada são parametrizadas, garantindo pontos de controle e monitoramento dentro do departamento financeiro.

A necessidade de criação de novos papéis e responsabilidades precisa ser avaliada para garantir que não haja conflito de interesses, mitigando possíveis fraudes na área. Assim, as funcionalidades que trazem este problema devem ser integradas à outros departamentos.

Portanto, considera-se que os sistemas ERP são facilitadores na aderência dos processos financeiros, desde que sejam respeitadas as normas e políticas organizacionais. São estas normas e políticas que determinam o fluxo dos processos financeiros e quais as

responsabilidades de cada funcionário para que os mesmos sejam parametrizados de forma adequada no sistema.

Encerra-se considerando que esta ferramenta de tecnologia de informação alinhada com as estratégias organizacionais darão o suporte necessário aos processos financeiros, para que estes contribuam para que os objetivos traçados para o sucesso da organização sejam alcançados.

6 REFERÊNCIAS

- BALTZAN, P.; PHILLIPS, A. **Sistemas de Informação. A importância e as responsabilidades do pessoal de TI nas tomadas de decisões.** Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 2012.
- ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo comum do conhecimento – V3.0.** Brasil: ABPMP: 2013.
- CAIÇARA JUNIOR, C. **Sistemas Integrados de gestão ERP – Uma abordagem gerencial.** Curitiba: Editora IBPEX, 2012.
- CENTOLA, N.; ZABEU, S.B. **Pequenas e médias empresas: Tomem a rédea de seus negócios!** PC World, 1999.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica.** 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DAVENPORT, T.H. **Putting de enterprise into the enterprise system.** Harvard Business Review, 1998.
- ELIHIMAS, J.C.M. **Fatores Críticos de Sucesso na Aderência de Processos de Negócio de ERP as Organizações do Setor Público.** 2015. 110 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife. 2015.
- GASPAR, H. **O que é sistema ERP?** PWI, 06 de Dezembro de 2012. Acesso em: 13/11/2016. <<http://www.pwi.com.br/blog/o-que-e-sistema-erp/>>
- HABERKORN, E. **Gestão Empresarial com ERP.** São Paulo: Microsiga Software SA, 2003.
- HABERKORN, E. **O que é ERP?** O guia definitivo sobre o que é ERP. Acesso em 10/02/2017. <<http://www.erpflex.com.br/blog/o-que-e-erp>>
- LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de Informação Gerenciais.** 9. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas de Informações Gerenciais – Estratégias Táticas Operacionais.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, J. F. **Sistemas de Informação: um Enfoque Inserido no Contexto Empresarial e Tecnológico.** 5. Ed. São Paulo: Érica, 2007.
- PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda: 2011.
- RESENDE, D.A.; **Engenharia de Software e Sistemas de Informação.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2005.
- SACCOL, A.Z.; SOUZA, C.A. **Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning) – Teoria e Casos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de pesquisa.** 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, A.A. **ERP e Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, H.R.M. **Fatores críticos de sucesso das iniciativas de BPM no setor público**. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, p. 132. 2012.

STAIR, M.R. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 4. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.