



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA



ANDERSON RODRIGUES DE ALMEIDA

PROCESSOS INTERNOS MACROS PARA AS ORGANIZAÇÕES

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2016

ANDERSON RODRIGUES DE ALMEIDA

PROCESSOS INTERNOS MACROS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, Modalidade de Ensino presencial, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador(a): Prof. MSc Oldair Roberto Giasson

PATO BRANCO

2016



Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Pato Branco
Curso de Ciências Contábeis
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho de Monografia

Processos Internos Macros para as Organizações

Nome do aluno: **Anderson Rodrigues de Almeida**

Esta monografia de especialização foi apresentada às 16h15min, no dia 16 de março de 2016, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Aprovado

(Aprovado, Aprovado com restrições, ou Reprovado).

Prof. Me. Oldair Roberto Giasson
Orientador

Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi
Avaliador - UTFPR

Prof. Dr. Eliandro Schvirck
Avaliador UTFPR

Dedico esse trabalho para Deus Pai e criador
que me destes forças para concluir.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos encontrados no caminho.

A minha esposa Regina Merlini de Almeida pelo apoio nos momentos em que precisei me dando coragem e confiança que seria possível chegar lá, e pela compreensão em dispor de momentos em que poderíamos estar junto, no qual foi dedicado para a realização deste trabalho.

A meus pais Antonio e Joeci, o meu irmão Alexandre, a minha irmã Daniely Kelli pelos ensinamentos compartilhados desde quando era pequeno, criando uma base de amor familiar, embasada no amor de Cristo por nós, assim como pela perseverança em apoiar-me aos estudos, quando os mesmos não tiveram a oportunidade de realizar.

Ao meu orientador professor Oldair Roberto Giasson, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira, professores da UTFPR, *Campus* Pato Branco.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

"Feliz o homem que se aplica à sabedoria, e
raciocina com sua inteligência". (Eclo 10,20)

RESUMO

ALMEIDA, Anderson Rodrigues De. Processos Internos Macros para as Organizações. 2016. 36. Monografia (Especialização Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016.

Nas empresas, todos os processos de gerenciamento e controle tornam-se necessários, variando apenas o nível de necessidade de cada processo. Para a realização eficaz do gerenciamento e controle dos processos as empresas buscam soluções em tecnologia que forneçam ferramentas e que facilite a execução e acompanhamento das atividades. Na busca por essas ferramentas surge o nosso problema de pesquisa, que é identificar quais recursos os sistemas devem disponibilizar para atender aos processos macro de gestão e administração de empresas do comércio varejista. Assim, o objetivo foi realizar uma análise das necessidades de processos internos para uma gestão adequada das empresas e apresentar modelos de processos que podem ser aplicados. Trata-se de um estudo descritivo qualitativo que serviu de base para a elaboração das propostas de processo, sendo realizada uma descrição de empresa do comércio varejista e apresentando os processos existentes com base na literatura. No trabalho foi revisto a evolução histórica dos sistemas para administração, apresentado cada uma das fases e as funcionalidades disponíveis. Foi identificado que empresas do varejo possuem processos de compra, recepção de mercadorias, contas a pagar, contas a receber, venda, entrega das mercadorias, ordem de produção, análise de crédito, geração de orçamentos, marketing e pós-vendas que são processos diretamente ligados com os objetivos da empresa. Com base nos processos e resultados identificou-se que o sistema de informação precisa dispor de vários módulos, como fiscal, contábil, financeiro e estoque, sendo integrados e que permita moldar os processos e regras de negócio conforme as necessidades da organização, porque um processo pode ser realizado de várias formas diferentes, e todos são eficazes conforme o porte da empresa que a utiliza. Atualmente o diferencial está na forma em que o sistema trabalha e não mais nas funcionalidades que ele disponibiliza.

Palavras-chave: Fluxo de Trabalho, Sistemas de Informação, Processos organizacionais.

ABSTRACT

ALMEIDA, Anderson Rodrigues De. Processes Internal Macro For Organisations. 2016. 36. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016.

In business all management and control processes become necessary, varying only the level of need of each process. For effective implementation of the management and process control companies seek technology solutions that provide tools and to facilitate the implementation and monitoring of activities. In the search for these tools comes our research problem, which is to identify which resources systems must provide to meet the macro management processes and management of retail companies. Thus, the objective was to conduct a needs analysis of internal processes for proper management of the business and provide process models that can be applied. This is a qualitative descriptive study that was the basis for the preparation of the proposal process, a description of the retail business being carried out and presenting existing processes based on the literature. At work was reviewed the historical development of systems for administration, presented each of the phases and the features available. It was identified that retail companies have purchasing processes, receipt of goods, accounts payable, accounts receivable, sale, delivery of goods, production order, credit analysis, generation of budgets, marketing and after-sales are processes directly connected with the company's goals. Based on the processes and results identified that the information system must have several modules, such as tax, accounting, financial and stock, being integrated, enabling shaping processes and business rules as the organization's needs, because a process It can be accomplished in several different ways, and all are effective as the size of the company that uses it. Currently the difference is in the way the system works and not the features it offers.

Keywords: Workflow , Information Systems , Organizational Processes

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura de um Sistema ERP.....	18
Figura 2: Processos Macro das Empresas do Varejo	29
Figura 3: Processo de compra de mercadoria com alta amplitude	31
Figura 4: Processo de Compra de Mercadoria com baixa amplitude	32
Figura 5: Processo de Entrada de Estoque com alta amplitude.....	33
Figura 6: Processo de Entrada de Estoque com baixa amplitude	34
Figura 7: Processo de Saída de Estoque com alta Amplitude	35
Figura 8: Processo e Saída de Estoque com baixa Amplitude	35
Figura 9: Processo de venda com alta amplitude.....	36
Figura 10: Processo de venda com baixa amplitude.....	37

LISTA DE QUADRO

Quadro 1: Módulos Hoje Disponíveis na Maioria dos ERP	20
Quadro 2: Exemplos de processos empresarias selecionados	22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVO GERAL.....	13
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	16
2.2 SISTEMAS ERP – <i>ENTERPRISE RESOURCES PLANNING</i>	17
2.3 PROCESSOS EMPRESARIAIS.....	20
2.4 COMERCIO VAREJISTA	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	26
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	26
3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	27
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
4.1 PROCESSO DE COMPRA	30
4.2 PROCESSO DE ENTRADA DE MERCADORIA NO ESTOQUE.....	32
4.3 SAÍDA DE MERCADORIA DO ESTOQUE	34
4.4 VENDA DE MERCADORIA	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38

1 INTRODUÇÃO

Atualmente com o avanço tecnológico desenfreado, as empresas estão em busca de mais e melhores tecnologias para auxiliar na administração da empresa, e elevar ou simplesmente mantê-la competitiva. Sem o uso da tecnologia praticamente as empresas não conseguem operar, pois na grande maioria é necessário o uso de um software para realizar no mínimo os arquivos fiscais que devem ser enviado para a receita federal.

Com as inovações tecnológicas desencadeadas no meio empresarial, bem como as administrativas, seguidas pelo aumento do consumo, e a escassez de matéria prima, proporcionam um reflexo positivo nas indústrias, impulsionando as organizações para que estejam aptas a enfrentar novos desafios em busca de melhorias organizacionais e produtivas. Para satisfazer essas necessidades na tomada de decisão são desenvolvidos os sistemas de informação.

Segundo Catelli (2001, pg 62) “os sistemas de informações têm o papel de processar as transações planejadas e realizadas no processo físico-operacional, bem como permitir o controle físico do patrimônio da empresa”.

Devido ao avanço tecnológico e a ampla procura por softwares que automatizem cada vez mais os processos realizados pelas empresas, atualmente existem vários softwares sendo ofertados para a automatização dos processos empresarias, dentre estes softwares alguns são mais específicos para um ramo de atividade e existem outros que são genéricos, servindo para todos os ramos, mas acabam pecando em algumas funcionalidades por não serem desenvolvidos especificamente para o ramo de atividade que a empresa atua.

Com ampla oferta de softwares o gestor da empresa deve atentar-se bem as características de sua empresa antes de adquirir ou desenvolver um software, pois em ambos os casos pode ser realizado uma escolha equivocada, no qual ao invés de melhorar os processos, acabe piorando, deixando os usuários frustrado e analisando informações incorretas.

Segundo Hammer (1996 apud Gonçalves, 1996) “a organização orientada para processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI”. Ainda segundo Gonçalves (2000) as empresas estão abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, e estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de processos básicos de operação. A lógica de funcionamento está passando a acompanhar a lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional.

O gestor deve procurar por softwares que lhe atenda como um todo, pois existem casos de empresas que para ter uma gestão dos processos realizados obtém dois ou mais softwares um para cada módulo e desta forma passam o dia realizando processamento de dados entre os sistemas.

Nas empresas geralmente os processos estão estruturados seguindo uma hierarquia e sem a obtenção dos resultados de um processo outro processo ficará impedido de ser realizado. Por exemplo, após a realização do processo de venda é necessário passar as informações para o financeiro realizar o processo de cobrança.

Ao analisarmos um caso simples como este é fácil perceber que o sistema precisa ter no mínimo dois módulos que seria o financeiro e almoxarifado, agora imagine uma empresa que realize mais de uma atividade, por exemplo, empresa avícola tem a atividade principal que é o abatimento de frangos e para realizar esta atividade possui outras como fábrica de ração, transporte, matrizes e contábil.

Um bom software para gerenciamento é aquele desenvolvido em módulos integrados para atender aos processos da empresa, permitindo a customização do fluxo de trabalho, sem a necessidade dos usuários estarem passando as informações através de documentos.

Um exemplo de processo é quando o usuário emitir um pedido de venda, o faturamento receberá uma nota para faturar, gerando-se a nota o departamento de almoxarifado será notificado para realizar a separação dos produtos, na sequência o entregador precisa ser notificado que as mercadorias foram separadas para a entrega.

Ao utilizar o software que proporcione a customização do fluxo de trabalho como no exemplo anteriormente citado, torna-se mais visível o ciclo do processo dentro da empresa, e cada integrante no processo realizará suas atividades para dar continuidade na operação, evitando questionamentos, dúvidas e perdas na produtividade.

Com esta pesquisa será proposto alguns modelos de processos macro para empresas do comércio varejista, que podem ser aplicados em empresas do comércio atacadista, assim como em escritórios. O conceito de processo e ciclo do processo visa o aperfeiçoamento das atividades, podendo ser aplicado em ambiente industrial, comercial ou escritórios, não sendo obrigatório o uso de sistemas para a determinação dos processos, mas sim um facilitador na operacionalização do mesmo.

1.1 TEMA

Por mais simples que a empresa seja geralmente ela possui mais de um processo interno no qual os colaboradores operam para a realização de resultados.

A produtividade da empresa ocorre conforme a organização dos processos internos, quanto mais organizado for o ciclo do processo, mais produtividade terá durante sua realização, diminuirá o risco de erros na execução, tornará visíveis os pontos críticos do processo, onde se deve dar mais atenção.

Em alguns casos quando o ciclo do processo não é definido claramente os colaboradores por não saberem seu papel dentro do processo, jogam os problemas na execução de um para o outro até que alguém o resolva, o que gera atrasos na realização do processo, refletindo em perdas na produtividade.

Neste trabalho o tema foi propor modelos de processos e recursos necessários em softwares para dispor ferramentas essenciais para gestão de empresas visando á melhoria nas atividades.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O gestor, na hora de escolher seu software para gerenciamento da empresa deve analisar e procurar adquirir um software que atenda a maioria dos processos identificados e permita customizar o relacionamento entre os processos, conforme as rotinas da empresa, definindo suas regras e exceções. Nesse sentido, buscou-se responder o seguinte problema de pesquisa: Quais recursos os sistemas devem disponibilizar para atender aos processos macro de gestão e administração de empresas do comércio Varejista?

Na medida em que foi respondido ao problema de pesquisa, também foram apresentados os conceitos de processos, que pode se aplicar em outros ambientes empresarias.

1.2 OBJETIVO GERAL

Para atender e responder ao problema de pesquisa apresentado, o objetivo geral do presente trabalho é realizar uma análise das necessidades de processos internos para uma gestão adequada das empresas.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O desenvolvimento deste trabalho visa à identificação de pontos relevantes na obtenção ou desenvolvimento de software para atender a empresas do varejo. Tem-se como objetivos específicos:

- Identificar o processo físico-operacional de empresas varejistas;
- Apresentar a integração entre os módulos de um sistema de informação.
- Identificar a necessidade de customização do fluxo de trabalho nas atividades e demonstrar os fluxogramas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Em uma empresa, todos os processos tornam-se necessário, o gerenciamento e controle, variando apenas o nível de necessidade de cada processo, pois existem os processos principais no qual não podem parar e os processos secundários que ao parar gera pouco impacto sobre os principais.

Ao adquirir um software para gestão da empresa, é importante o acompanhamento de todos os processos da empresa por meio dele, controlando a execução, direcionando a execução conforme as regras estabelecidas e gerando dados para análise posterior evidenciando melhorias a ser realizadas nas operações.

Cada empresa possui necessidades específicas que variam de acordo com o porte da empresa, a forma de administração utilizada, a missão e visão da empresa. Portanto, por mais que o software utilizado pela empresa disponha de todas as funcionalidades necessárias para a execução dos processos, é necessário realizar uma análise de como ocorre as interligações entre os processos no sistema, se está de acordo com a realidade da empresa.

O trabalho vai proporcionar ao leitor uma visão diferente de como operacionalizar sua empresa, saindo da forma liberal de execução para um ambiente procedural, onde é visível cada passo a ser realizado até a finalização do processo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Aderir ao uso das Soluções em Tecnologia da Informação (TI), a fim de prover suporte na execução de tarefas básicas até as mais complexas, deixou de ser um fator de diferencial competitivo para se tornar um item indispensável a qualquer organização, seja ela uma nova entrante ou pioneira em seu ramo de atuação.

2.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Para Siqueira (2005, p. 3) os sistemas de informação são definidos genericamente como “um conjunto de elementos interdependentes e interagentes que formam um todo organizado e tem por finalidade transformar entradas em saídas”.

Segundo Barbosa e Almeida (2002), os sistemas são ferramentas voltadas para apoiar os processos de organização, controle, tomadas de decisão e aquisição de conhecimento nas empresas.

Segundo Siqueira (2005 apud Héris 2014)

A real necessidade da implantação de um sistema que colete, armazene, processe e distribua a informação na organização se dá pela importância da obtenção da informação com qualidade, agilidade e em tempo hábil, para que esta venha se tornar uma fonte de conhecimento. Esses sistemas são chamados genericamente de Sistemas de Informação (SI).

Ao analisar historicamente conforme Corrêa (2008), os primeiros sistemas fornecidos eram os MRP (Planejamento de Necessidades Materiais) que disponibilizava apenas o cálculo de necessidade de materiais. A partir daí, foi agregado os módulos de programação-mestre de produção (MPS), cálculo grosseiro de necessidade de capacidade (RCCP), cálculo detalhado de necessidade de capacidade (CRP), controle de fábrica (SFC), controle de Compras (PUR) e *Sales & Operations Planning* (S&OP). Com a inclusão desses módulos, o MRP começou a atender as necessidades de informação para tomada de decisão gerencial sobre outros recursos de manufatura denominado como MRP II. Com o passar dos anos os fornecedores em busca de diferencial competitivo começaram a fornecer de forma integrada outros módulos como de contabilidade, que são alimentados através das mesmas telas que eram utilizadas para realizar os lançamentos de entrada e saída, entre outras funcionalidades. Foi necessário, basicamente, informar qual transação contábil pretendia realizar em cada lançamento de dados.

Segundo Corrêa (2008), os fornecedores ao identificar que suas soluções integradas são suficientemente capazes de suportar as necessidades de informação para todo o empreendimento, passam a nomear o sistema como Planejamento de Recursos do Empreendimento (ERP).

Segundo Cicero (2008, apud Franco 2011)

Os sistemas de informações têm como objetivo de automatizar os diversos processos empresariais, visando aumentar o controle e a produtividade, bem como fornecer suporte a decisão. Os controles e processos que sempre existiram em todas as organizações, agora tem como base os bancos de dados de servidores e toda a infraestrutura da tecnologia da informação, o que direciona cada vez mais as empresas adotarem medidas para que os recursos de processos e atividades empresariais estejam disponíveis e integrados.

Um sistema ERP tem a pretensão de suportar todas as necessidades de informação para a tomada de decisão gerencial de um empreendimento como um todo.

Segundo Américo (2011) ao analisar sistemas, depara-se com necessidades diferentes e distintos perfis que buscam informações diversas. Ainda segundo Américo (2011) “elas devem estar estruturada de acordo com o nível hierárquico do gestor, assim ofertando aquilo que se adequa as características do gestor”. É característica dos sistemas de gestão ser estruturado com módulos, evitando o retrabalho no “input” dos dados.

2.2 SISTEMAS ERP – *ENTERPRISE RESOURCES PLANNING*

Os *Enterprise Resources Planning* (ERP) caracteriza-se como sistemas de informações gerenciais por ter como objetivo principal a integração, consolidação e aglutinação de todas as informações necessárias para suportar as necessidades de informação para a tomada de decisão gerencial de um empreendimento (CORREA; GIANESI; CAON, 2001).

Padoveze (2011) identifica três principais fatores que justificam a implantação de sistema ERP em uma empresa: o tratamento único e em tempo real das informações, a substituição de estruturas tradicionais por estruturas ancoradas em processos e integração dos vários sistemas de informação em um sistema único, viabilizado por avanços na tecnologia da informação.

Oliveira (2001 apud Silva 2005), observa que a informação é essencial para a tomada de decisão e tão importante quanto à informação em si é a sua utilização. Os sistemas de informação, para terem utilidade, devem estar configurados para atender eficientemente as

necessidades de informações de seus usuários adaptando-se aos conceitos, regras e procedimentos organizacionais, motivando e estimulando os gestores à tomada de decisão.

Os sistemas devem aperfeiçoar o fluxo de dados de uma organização e proporcionar gestão com acesso controlado aos dados necessários, quando indispensável, não sobrecarregando os usuários de informações e seguindo o ciclo do processo, resultando em um ganho de produtividade e controle para as empresas.

Conforme mencionado anteriormente para a gestão de uma empresa é essencial a utilização de softwares para prover as informações necessárias para o gestor analisar, planejar e simular situações que podem acontecer no ambiente interno ou externo da empresa.

A Figura 1 apresenta a estrutura que um sistema ERP deve fornecer aos usuários para gerenciar as empresas. Ao analisar essa figura observar-se que o ERP é a integração de diversos módulos para gerir e direcionar a empresa conforme as expectativas de seus gestores.

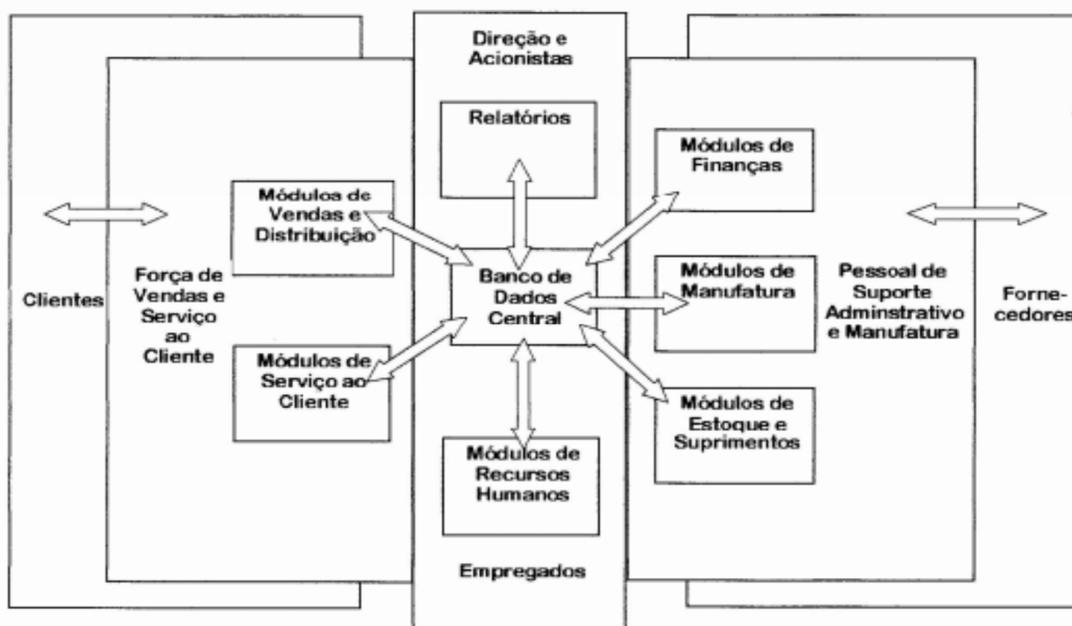


Figura 1: Estrutura de um Sistema ERP.

Fonte: Davenport (2005, p. 5 apud Christino et. al. 2013)

Independente da área em que a empresa atua, geralmente ela possui os processos financeiros, administrativos, estoque, fiscal e contábil. Pensando nisso obviamente seria um ponto estratégico do administrador, ao adquirir software para gestão optar por um único software que atenda esses processos empresariais, centralizando assim as informações em um único lugar, tornando mais simples a extração de informações que guiará a empresa na obtenção de seus objetivos.

O uso de sistemas ERP deve suprir a necessidade de planejamento futuro de capacidade operacional e produtivo, assim como as tendências de lucros ou prejuízos a curtas e longo prazo.

No Quadro 1 elaborado com base em Corrêa (2008) são apresentados os módulos que estão disponíveis na maioria dos Sistemas ERP, que são vendidos para as empresas, dentre os módulos citados que são importantes para controle e gerenciamento de uma empresa, é mencionado o módulo de definição de processos de negócio, responsável por organizar as interações que existirão no sistema durante seu uso, definindo os processos e alinhando a forma de execução do mesmo, sem fornecer funcionalidades inovadoras, mas permitindo ajustar o sistema de acordo com o porte e necessidade de cada empresa, que é um dos objetivos deste estudo.

Módulos relacionados a operações e Supply Chain Management	
Previsões/Análises de vendas	Auxilia a função de previsão de vendas da empresa.
Listas de Materiais	Módulo responsável pelo apoio à manutenção das estruturas de produtos da organização: substituição de componentes e mudanças de engenharia em geral.
Programação-Mestre de produção/capacidade aproximada	Coordena a demanda do mercado com os recursos internos da empresa de forma a programar taxas adequadas de produção de produtos finais.
Compras	O módulo de compras visa apoiar informacionalmente o processo decisório da função de suprimentos dentro da empresa.
Controle de Fabricação	É um sistema de chão-de-fábrica orientado para a melhoria de desempenho que complementa e aperfeiçoa os sistemas integrados de gestão da produção.
Controle de Estoque	Apoia a função de controle dos inventários, posições de níveis de estoque, transações de recebimento, transferência, baixas, alocações de materiais, entre outras.
Engenharia	Módulo que se encarrega de apoiar a função de controle das mudanças de engenharia, controle de número de desenhos, controle de mudanças de processos produtivos, roteiros de fabricação entre outros.
Distribuição Física	Módulo para gestão de itens de estoque de demanda.
Gerenciamento de Transporte	Apoia a tomada de decisão em relação ao transporte de materiais.
Gerenciamento de Projetos	Módulo para gestão de Projetos.
Módulos Relacionados À Gestão Financeira/Contábil/Fiscal	
Contabilidade Geral	Módulo que contempla todas as funções tradicionais necessárias para atender a necessidades da contabilidade geral.
Custos	Módulo que apoia à apuração de custos de produção integrado com os módulos que geram as transações físicas que originam as transações de custos.
Contas a Pagar	Módulo que apoia o controle das obrigações e pagamentos devidos pela empresa, cadastro de fornecedores, e etc.
Contas a Receber	Controle de contas a receber, cadastro de clientes, controle de situação creditícia de clientes, prazos e etc.
Faturamento	Módulo que apoia a emissão controle de faturas e duplicatas emitidas e apoia também as receitas fiscais referentes à venda de produtos.
Recebimento Fiscal	Módulo que apoia as transações fiscais referentes ao recebimento de materiais.
Contabilidade Fiscal	Módulo que apoia as transações da empresa em seus aspectos de necessidade de cumprimento de requisitos legais.
Gestão de Caixa	Módulo financeiro de apoio a gestão dos encaixes e desencaixes da empresa.
Gestão de Ativos	Módulo que apoia o controle dos ativos da empresa
Gestão de Pedidos	Módulo de apoio a administração dos pedidos de clientes, Aprovação de crédito, controle de datas, e etc.
Definição e gestão dos processos de negócio	Módulo que apoia a empresa no sentido de mapear e redefinir seus processos administrativos.
Módulos Relacionados à Gestão de Recursos Humanos	
Pessoal	Controla o efetivo de pessoal da empresa, programação de férias, currículos, programação de treinamentos e etc.
Folha de Pagamento	Controla a folha de salários dos funcionários.

Quadro 1: Módulos Hoje Disponíveis na Maioria dos ERP
Fonte 1: Elaborado com base em Corrêa (2008)

Os sistemas ERP possuem como características, serem didáticos e separados por módulos, tais como vendas, finanças, controladoria, materiais, recursos humanos entre outros. Apesar de um ERP suportar todos esses setores empresariais é fundamental não confundir módulos com processos para este estudo.

2.3 PROCESSOS EMPRESARIAIS

Segundo Gonçalves (2000) “na concepção mais frequente, o processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”.

Segundo Gonçalves (2000):

A definição de processos na empresa é essencialmente dinâmica, mudando com o tempo. Novos componentes vão sendo adicionados e outros são adaptados a medida que o ambiente muda, a empresa cresce e o conhecimento especializado se desenvolve. O funcionamento do processo precisa, então, ser adaptado, de modo que possa se adequar a nova situação.

Em todas as fases do processo de gestão, são as tomadas de decisão que guiarão a empresa rumo a seus objetivos.

Segundo Gonçalves (2000):

Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço.

Conforme Gonçalves (1997 apud Gonçalves 2000) “as empresas do futuro deixarão de enxergar processos apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes”.

A alta competitividade dos mercados vem trazendo mudanças significativas no ambiente externo e interno das empresas, exigindo tomadas de decisões mais rápidas, sendo os recursos de informática ferramentas essenciais no planejamento, coordenação e controle da empresa (Carmo, Pontes, 1999). Ainda segundo esses autores, um dos fatores que determina o diferencial entre as empresas, no cenário atual é a forma como essas utilizam as ferramentas de informações, adaptando as ferramentas conforme o fluxo de trabalho desejado.

Segundo Gonçalves (2000) “o fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processos empresarial, talvez aquele em que as atividades são mais interdependentes e realizadas numa sequência específica”. Nessa definição são deixados de fora os processos que não tem início e fim claros e o fluxo não é bem definido.

Portando não basta montar os fluxos de trabalhos, é necessário analisar em cada fluxo de trabalho seus pontos fracos, para na medida do possível estar melhorando esses pontos fracos e identificar novos pontos fracos no processo, buscando a melhoria contínua em sua execução.

Uma forma de melhorar os fluxos de trabalhos é por meio da análise de dados que o sistema fornece. O sistema para ser eficaz na gestão de uma empresa deve prover, além dos processos de trabalho, uma forma de analisar os pontos fracos na execução do trabalho.

Segundo Graham e LeBaron (1994 apud Gonçalves 2000) muitos autores defendem que as atividades de diversos processos empresariais são inter-relacionadas e que a essência dos processos é a coordenação das atividades.

O emprego do conceito de processos na estruturação das empresas também leva ao desenvolvimento da função do “dono do processo”, cujas atribuições essenciais são: garantir o andamento adequado ao fluxo do processo, a facilitação do relacionamento dos recursos aplicados ao processo, a avaliação do funcionamento da empresa da perspectiva do processo e o aperfeiçoamento do funcionamento do processo (Gonçalves, 2000).

Com base em Gonçalves (1990 apud Gonçalves 2000) “a intensa utilização do conceito de processo na modernização das empresas provavelmente tem origem na tentativa de aplicação no ambiente de escritório das técnicas de aperfeiçoamento do trabalho que foram desenvolvidas para o ambiente industrial”.

No Quadro 2 são apresentados alguns exemplos de processos em diversos setores de empresas, conforme o levantamento realizado por Gonçalves com base em uma pesquisa realizada por Peter Keen em 1997.

No Quadro 2 é possível identificar que em seu dia a dia, acaba participando de alguns destes processos, sendo o coadjuvante ou mentor do mesmo. Os processos citados não possuem um plano de execução perfeito, pois cada empresa possui suas políticas de execução.

Família de processos	Processos selecionados	
Administração geral	<ul style="list-style-type: none"> Definição de visão Desenvolvimento de lideranças Gerência de contas 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicações internas Projeções econômicas e setoriais
Manufatura	<ul style="list-style-type: none"> Gestão da qualidade Planejamento da capacidade Planejamento da produção 	<ul style="list-style-type: none"> Controle de estoques Suprimentos Distribuição
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Definição de preços Gestão de canal Introdução de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa de marketing Planejamento de propaganda
Educacionais	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de habilidades Educação do consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento gerencial
Desenvolvimento de tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa e desenho Avaliação de tecnologia Seleção de novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Definição de padrões Gestão de projetos Teste de protótipos
Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de orçamento empresarial Planejamento de investimentos Acompanhamento do desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de crédito de clientes Gestão de caixa Desmobilização de ativos
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento de recursos humanos Programa de demissão voluntária Recrutamento e seleção 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação de desempenho Promoção
Legais	<ul style="list-style-type: none"> Regulamentação 	<ul style="list-style-type: none"> Registro e controle de patentes
De aliança	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> Joint ventures
Comerciais	<ul style="list-style-type: none"> Incentivos e recompensas para força de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing direto Gestão de filiais
Gerenciamento de linha de produto	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de produto específico Consultoria 	<ul style="list-style-type: none"> Outsourcing
De suporte ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> Suporte técnico Gestão de instalações 	<ul style="list-style-type: none"> Garantia Reparo

Quadro 2: Exemplos de processos empresariais selecionados
Fonte 2: Peter Keen (1997 apud Gonçalves 2000)

Cameron et. al. (1995 apud Gonçalves 2000) considera num sentido mais amplo, que processo de trabalho é a maneira particular de realizar um determinado conjunto de tarefas, sob o ponto de vista dos especialistas em análise do trabalho humano, incluindo não apenas as tarefas a serem realizadas, mas o número de operadores, a distribuição do trabalho entre eles, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados esperados.

Segundo Corrêa (2008, pg 17) “planejar é entender como a consideração conjunta da situação presente e da visão de futuro influencia as decisões tomadas no presente para que se atinjam determinados objetivos no futuro”.

Portanto, para que a empresa construa sua base de informações por meio do uso de sistema é essencial conforme Corrêa um planejamento, iniciando com o levantamento dos módulos necessários no sistema, análise dos processos empresariais existentes, identificar como é realizada a execução dos processos, identificar quais as formas que o sistema permite para

realizar o processo, analisar qual a melhor decisão entre ajustar o processo para uma das formas disponíveis pelo sistema ou ajustar o sistema conforme o fluxo de processo desejado, maximizando os ganhos e minimizando as perdas na produtividade.

2.4 COMÉRCIO VAREJISTA

O comércio é uma fonte importante de arrecadação de tributos, gera renda e emprego, movimenta e circula capital e, ainda pode trazer valorização ou desvalorização imobiliária.

De acordo com Kotler (2000), varejo inclui todas as atividades relacionadas à venda de produtos ou serviços aos consumidores finais para uso pessoal. Sendo assim qualquer organização que venda aos consumidores finais está realizando o varejo, independentemente da maneira ou do lugar que são vendidos.

Salim et al. (2005, p. 7) destaca:

A venda a varejo é aquela em que o fornecedor vende diretamente ao consumidor final em quantidade geralmente pequena, para seu próprio consumo. Ou seja, a empresa de varejo procura atender a um consumidor que compra para uso próprio. Esse consumidor não repassa a terceiros, como forma de negócio nenhuma parcela do produto adquirido.

Takaoka e Navajas (1997, p. 25) comenta que o objetivo principal do varejo é: “construir um processo dirigido para o consumidor, no qual fornecedores e distribuidores trabalhem em conjunto, como aliados, no sentido de maximizar a satisfação do consumidor e minimizar custos”. Tendo seu papel essencial no Marketing de bens de consumo, sendo que é o responsável por levar o produto até o consumidor final, são os canais de distribuição no ponto de vista do fabricante.

Segundo KLEIN (2015)

Existem várias formas de varejo, as quais são impulsionadas pelas inovações tecnológicas, mudanças no comportamento do consumidor e na acirrada concorrência. Assim o surgimento de novas formas de varejo é a resposta à turbulência do contexto em que estão inseridas.

Donato (2012) diz que “o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo”.

“Reforçando a ideia, o varejo está localizado estrategicamente entre os fornecedores e os consumidores, o que lhe confere um papel de fundamental importância como intermediador na cadeia de suprimentos” (Donato, 2012).

Segundo Lobato et al (2009 apud Pâmela 2016), o comércio varejista é encontrado em diversos setores, como vestuário, calçados, supermercados etc. O setor é responsável por vender mercadorias aos consumidores. Dentro de uma cadeia de distribuição, o comerciante varejista é o último a conceder o produto ao cliente.

Segundo Levy, Weitz (2000 apud Pâmela 2016) o varejista faz parte de um grupo que é composto pela ligação de fabricantes a consumidores, ele tem a função de venda, vende produtos e serviços para pessoas e empresas, sendo o negociador, que faz contato direto com os consumidores ou compradores.

As empresas varejistas exercem suas atividades através da compra e venda de mercadorias, no qual realizam os processos de comprar, aplicar margem de lucro sobre as mercadorias e revender a mercadoria.

No mercado varejista atual, diversas mudanças vêm se destacando, dentre elas o surgimento de novas oportunidades e principalmente o surgimento de novas ameaças e competidores no setor varejista.

A globalização é considerada um fator forte para a consolidação de empresas varejistas. Com o aumento da concorrência, é necessário buscar alternativas como a diferenciação e personalização de cada empresa individual.

Conforme mencionado anteriormente, o comércio varejista é a realização de atividades como a compra ou produção para a realização de venda e obtenção de lucros. Essas atividades ao confrontar com a concorrência existente, e a procura inquietante de diminuir os custos visando maximizar os lucros, leva os administradores a repensar seus processos incessantemente, pois são os pequenos detalhes que podem tornar o processo mais rentável.

Conforme Iudícibus (2004) por haver concorrentes estrangeiros fortes, algumas empresas brasileiras optam por investir em tecnologia, com sistemas operacionais que ofereçam mais comodidade e agilidade para o público consumidor, além de treinamento da equipe, e programas implantados na empresa.

Assim como uma grande indústria, as lojas varejistas precisam de bons administradores para tomadas de decisões. A administração dependerá do porte do estabelecimento, ou de acordo com sua cultura, podendo ser centralizado ou atribuído aos gerentes de cada setor.

Ao analisar os processos citados no Quadro 2 fica fácil identificar que o varejo indiferente da área em que atua, realize em suas atividades alguns dos processos citados como os apresentados a seguir:

- Marketing: definição de preços, gestão de canal, introdução de produtos, pesquisa de marketing, planejamento de propaganda.

- Financeiros: gestão de orçamento empresarial, gestão de caixa, planejamento de investimentos, acompanhamento do desempenho, gestão de crédito de clientes.
- Manufatura: gestão da qualidade, controle de estoque, planejamento de capacidade, compra de mercadorias e distribuição.
- Organizacionais: planejamento de recursos humanos, programa de demissão voluntária, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e promoção.
- Administrativas: definição de visão, desenvolvimento de lideranças, gerência de contas, comunicações internas, projeções econômicas e setoriais.

Com base nos processos citados e a competitividade de mercado existente, as empresas varejistas devem se preocupar com a atuação de forma concorrente, tornando-se indispensável o uso de tecnologias que venham a proporcionar melhores condições para o gestor administrá-las.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como sendo de abordagem qualitativa, utilizando-se de pesquisas já realizadas, que por meio dos resultados apresentados, e embasado alguns autores que também abordam os assuntos de ERP, fluxo de trabalho e customização de sistemas para apresentar algumas propostas de modelos de processos e uma conclusão sobre o tema abordado.

A composição do universo do trabalho é formada por meio da pesquisa realizada em um trabalho de conclusão de curso na área de Engenharia da Computação pelo acadêmico Rafael Braga Franco da Universidade São Francisco em Itatiba, 2011 que realizou um “Estudo sobre a adoção de Workflow Integrado a Sistemas ERP”.

Na pesquisa foi analisado um caso de sucesso, que comprova a utilização e aceitação da customização de *Workflow* pelos gestores da empresa, durante a fase de implantação e até mesmo ajustes na execução dos processos após a implantação do ERP.

No presente trabalho são analisados os processos e recursos necessários que os sistemas disponíveis para empresas varejistas devem fornecer aos gestores para realizar a customização conforme as necessidades. Além disso, são apresentados dois fluxos de trabalho para cada um dos processos apresentados, demonstrando que não existe um fluxo de trabalho padrão que possa ser aplicado em todas as empresas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser classificada de acordo com os seus objetivos, como descritiva. Segundo Martins (2004), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como determinar o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos.

Neste contexto, a pesquisa descritiva serviu de base para o desenvolvimento do objeto de trabalho, sendo realizada uma descrição de uma empresa do comércio varejista para com base na experiência em desenvolvimento de softwares para área de gestão empresarial e o referencial teórico exporem alguns modelos de processos no varejo.

Ainda foi realizada uma pesquisa bibliográfica para a fundamentação das reflexões teóricas necessárias para a elaboração do trabalho, com base nos conceitos de processos. Essa

pesquisa foi realizada principalmente considerando consulta em artigos científicos, os quais abordaram os assuntos de processos empresariais, fluxo de trabalho e sistemas de informação.

Na classificação da pesquisa de acordo com a sua abordagem, a investigação pode ser considerada qualitativa. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Ainda segundo o (MINAYO, 2001, p. 14) a pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador.

“As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências” (Abreu, 2016, p. 32).

A atual pesquisa se caracteriza também como uma pesquisa bibliográfica, a qual segundo FONSECA (2002):

“É feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite aos pesquisadores conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de reconhecer informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta” (FONSECA, 2002, p. 32).

3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização de análise dos dados foi realizado a descrição do comércio varejista, que servirá de base para expor os modelos de processos existentes nessas empresas, assim como as necessidades de recursos tecnológicos para atender a demanda de operações realizadas que exigem o armazenamento dos dados e controle de execução.

Com a descrição dos conceitos de processos foi realizada a apresentação dos processos empresariais que existe em diversos ramos de atividades e na sequência demonstrado um modelo de sistema que atende a todos os setores da empresa.

Após descrever as características das empresas do varejo através de pesquisas bibliográficas e os processos existentes na maioria das empresas, serão escolhidos alguns processos para apresentar os possíveis modelos de processos que podem vir a ser aplicado em uma empresa do varejo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O software desenvolvido para atender a demanda de gerenciamento das empresas na atualidade, não deve mais ser estruturado para atender certa estrutura de empresa, e sim permitir a integração dos setores e a modelagem dos processos, conforme a regra de negócio que o administrador deseja naquele momento.

O ERP é definido como um software que permite a troca de informações entre todas as áreas da empresa, tais como finanças, vendas, materiais, produção, controladoria, recursos humanos entre outras.

Atualmente qualquer empresa para estar atuando no mercado, tem a obrigação de cumprir as regras da federação e fornecer os dados fiscais ao fisco para estar operando sem risco de sofrer processos judiciais. Assim, é praticamente uma necessidade possuir no sistema de gestão um módulo fiscal.

As empresas, mesmo sendo sem fins lucrativos, necessitam verificar a situação financeira da empresa, para cumprir com suas obrigações e exigir seus direitos, portando o módulo financeiro é essencial na gestão de empresas.

As empresas varejistas, assim como as demais empresas, possuem características semelhantes no processo interno. Conforme na Figura 2, elas necessitam realizar a compra de mercadorias ou serviços. No caso de mercadorias quando não forem acabadas, utilizam para produção de outras mercadorias, aplicam sua margem de lucro desejada e realizam a venda, obtendo o lucro esperado.

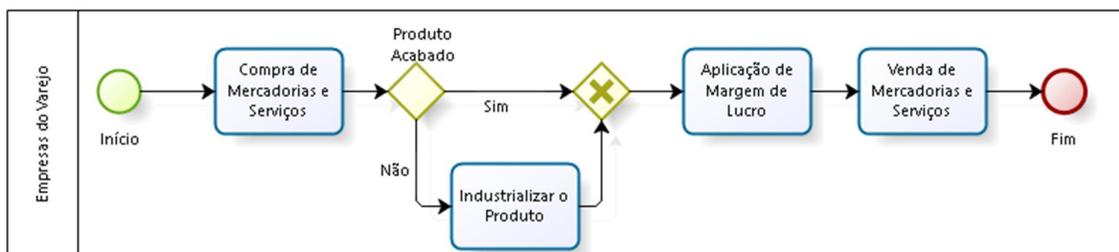


Figura 2: Processos Macro das Empresas do Varejo.

A Figura 2 apresenta os processos da empresa de forma macro, não ficando bem claro os subprocessos que existe dentro de cada um destes processos apresentados, ao analisar a figura com base no Quadro 2 que apresenta subprocessos existentes em empresas separados por área, como a manufatura que possui os processos de gestão da qualidade, planejamento da capacidade, planejamento da produção, controle de estoque, suprimentos, distribuição e etc.

Nas empresas do varejo, é possível encontrar os processos de compra, recepção de mercadorias, contas a pagar, contas a receber, venda, entrega das mercadorias, ordem de produção, análise de crédito, geração de orçamentos, marketing e pós-vendas que são processos diretamente ligados com os objetivos da empresa. Além desses processos existem outros que não fazem parte dos objetivos da empresa, mas sim das obrigações, que são processos de admissão e demissão de funcionários, emissão de dados ao fisco, entre outros, que geralmente as empresas de pequeno porte acabam terceirizando.

Se observar uma empresa que atua com compra e venda ou produção, será possível identificar a necessidade de ter um módulo de controle de estoque, que facilite a identificação dos materiais comprados, onde foi alocados, o que foi produzido, assim como na organização dos estoques, evitando extravio e controlando os prazos de validade dos produtos.

Cada gestor, assim como, cada empresa possui características diferentes, levando à ambientes de trabalhos diferentes. Ainda assim é possível encontrar processos empresariais com as mesmas intenções, variando apenas o número de componentes existentes no ciclo do processo. Em geral toda empresa visa os mesmos objetivos, que ficam entre, aumentar a competitividade da empresa, melhorar o atendimento interno e externo, expandir o território em que atua, ser conceituada em uma das melhores empresas e etc.

O software em si, não é capaz de realizar essas conquistas tão desejadas, mas pode contribuir muito para organizar e direcionar a empresa na gestão e operacionalização de suas atividades, proporcionando ao gestor identificar seus processos e definir as interações que devem ocorrer durante a execução dos processos, assim como criar regras e analisar restrições existentes que impede ou mude o trajeto de execução do processo.

Uma empresa, assim como a vida cotidiana das pessoas, deve prever a existências de mudanças no habito de vestir-se, alimentar-se, interagir com as demais pessoas, e etc. Ao analisar as empresas percebe-se que elas divergem uma das outras em vários aspectos, como a forma de gestão empregada, o ramo de atividade, o porte organizacional entre outras, mesmo assim podem-se avaliar alguns processos básicos como a realização de compra de mercadoria, independente se for para produção, consumo ou revenda.

4.1 PROCESSO DE COMPRA

Cada empresa com base em suas características de gestão tende a ter seu próprio fluxo de trabalho, por exemplo, na realização de compras de mercadorias, umas sendo mais

burocráticas que as outras. A seguir serão apresentados alguns modelos de processos utilizados na gestão das empresas no setor de compras.

A Figura 3 apresenta um processo de compra de mercadorias com gestão centralizada, eliminando as compras excessivas ou desnecessárias de mercadorias, até mesmo justificando o valor investido, através de alguns pequenos procedimentos incluídos no processo de compra, como a solicitação de autorização e fornecer orçamentos realizados.

O processo de compra (Figura 3), geralmente é utilizado por empresas de grande porte, no qual muitas vezes, o diretor administrativo não dispõe de tempo suficiente para acompanhar a realização de todas as atividades na empresa, atribuindo ao gerente a tomada de decisão sobre a real necessidade da realização de algumas compras, desde que não excedam a certa regra determinada, que pode ser relacionado ao valor financeiro investido, ao saldo de estoque disponível entre outras possibilidades existentes.

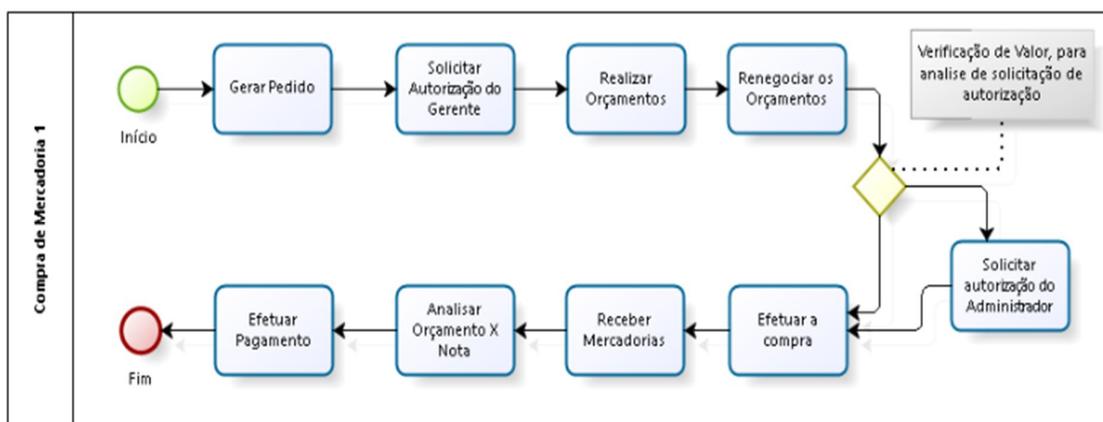


Figura 3: Processo de compra de mercadoria com alta amplitude.

Nesse modelo de processo, diminui a necessidade de o diretor estar acompanhando cada processo de compra, aumentando o tempo para que ele desempenhe outras tarefas na empresa.

A Figura 4 apresenta um processo menos burocrático que justifica os valores investidos através da comprovação dos orçamentos, mas não exige a autorização para continuar o processo de compra, possibilitando a ocorrência de compras excessivas.

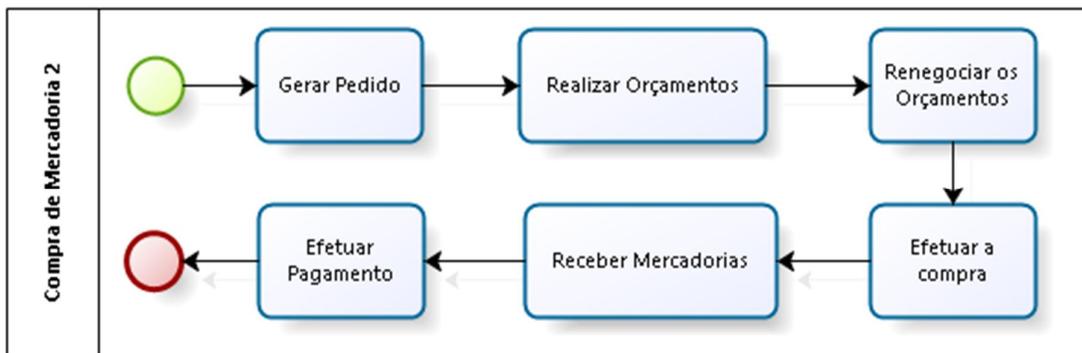


Figura 4: Processo de Compra de Mercadoria com baixa amplitude.

Ao analisarmos pela primeira vez os processos de compras apresentados obviamente optará pelo segundo, que é mais ágil e menos burocrático, mas cada gestor deve analisar seu ambiente de trabalho e ver como deve ser o seu processo.

Um processo ágil, sem acompanhamento dos gestores pode gerar janelas para fraudes, assim como um processo burocrático pode ser confuso e tornar lenta a execução.

O gestor ao adquirir software para gestão optará por um dos processos e ao passar do tempo, analisará que precisa de ajustes em seu processo, para aumentar a confiabilidade, agilidade ou simplesmente reorganização de tarefas. É nesse ponto que surge a necessidade de um software flexível a ajustes organizacionais.

O software disponibilizado para a realização do processo de compra de mercadorias, conforme as etapas apontadas na proposta necessitam dos módulos de estoque, fiscal, contábil e financeiro. O estoque para conferência da necessidade de compra dos produtos e para registrar a entrada das mercadorias; o financeiro para realizar o pagamento referente à nota de compra; o Fiscal para registrar os dados tributários da entrada para posteriormente estar informando ao fisco e o contábil para realizar as movimentações no plano de contas referente à transação realizada.

4.2 PROCESSO DE ENTRADA DE MERCADORIA NO ESTOQUE

Para as empresas como as varejistas que frequentemente realizam entradas e saídas de mercadorias que são processos da área de manufatura conforme o Quadro 2. Entre os vários sub processos se encontra o processo de controle de estoque, tarefa crucial para uma boa gestão e redução nos custos por perdas, extravios, prazos de validade entre outras.

Para simplificar o processo de controle de estoque foi apresentado apenas o processo de entrada de mercadoria no estoque, no qual pode ser realizada por meio de um orçamento/pedido efetuado anteriormente ou até mesmo sendo realizado sem nenhum documento que comprove os valores e quantidades que devem estar na nota.

Na Figura 5 foi apresentado um processo mais amplo sendo necessária a realização de vários passos até definitivamente registrar a entrada de mercadoria no estoque. Primeiramente ela chegará à recepção de produtos, e encaminhada para conferência, que realiza uma busca no sistema para encontrar um orçamento referente à essa nota, para conferência dos valores e quantidades de cada item. Após essa análise é passado para a conferência dos itens conforme a nota para verificar se esta faltando algum item. A seguir é encaminhada a nota para o financeiro que realizará as atividades referentes a cadastro do fornecedor, produtos, tributação, contas a pagar e entrada das mercadorias. Feito isso, próximo passo é realizado a separação e organização das mercadorias, sendo definidos os locais onde deve ser armazenado cada produto, para na sequência encaminhar a solicitação de alocação e por fim a confirmação que os produtos foram alocados conforme o solicitado.

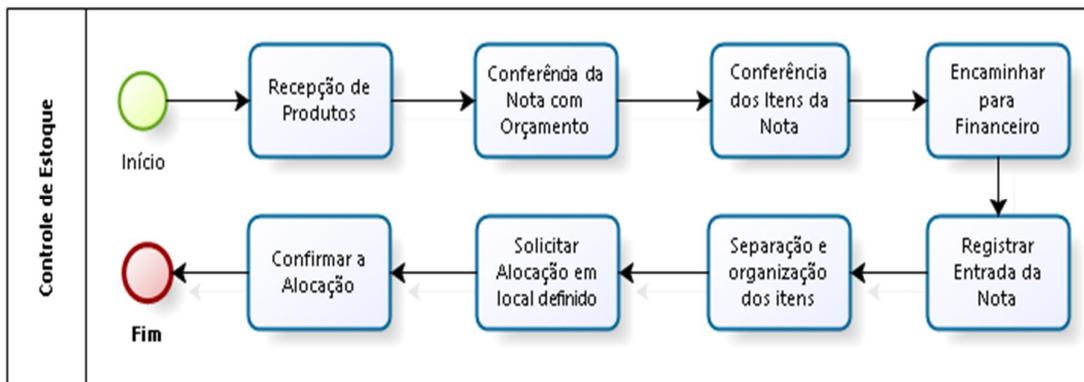


Figura 5: Processo de Entrada de Estoque com alta amplitude.

Na Figura 6 foi apresentado um processo semelhante ao anterior da Figura 5, mas não possui um processo de validação para conferência dos valores conforme um orçamento/pedido que foi realizado no momento da compra dos itens, possibilitando que o fornecedor venha a aumentar o preço após a realização do pedido ou estar substituindo um produto por outro similar.

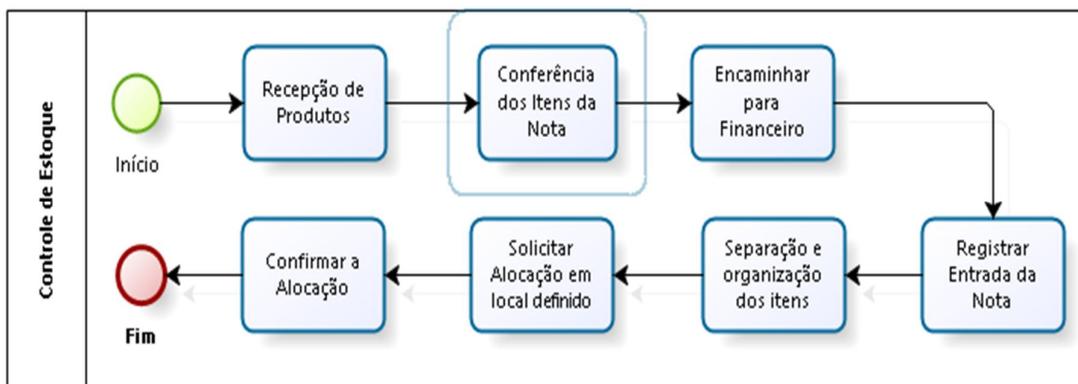


Figura 6: Processo de Entrada de Estoque com baixa amplitude.

Após analisar os processos de entrada de mercadorias, conforme as características de processo foi possível imaginar em que porte de empresa cada processo se encaixa. Um processo gerenciado com base em documentos, e outro mais liberal, permitindo fraudes devido ao controle do processo não ser eficiente.

Para ter um controle de estoque eficiente torna-se necessário a criação de mais processos, como a saída de estoque que pode partir através de um processo de venda, produção, devolução, transferência e etc.

Na realização deste processo é necessário os módulos de estoque, contábil, fiscal, financeiro. O estoque é utilizado para registrar a alocação das mercadorias e organização das mesmas; o contábil para registrar as movimentações do patrimônio da empresa; o fiscal para registrar os dados tributários; e o financeiro para registrar as contas a pagar.

4.3 SAÍDA DE MERCADORIA DO ESTOQUE

Assim como na entrada de estoque, a saída também exige um controle das mercadorias que são retiradas do estoque, sendo necessário identificar cada item, quem solicitou a retirada, realizar a separação, inspecionar se o item esta de acordo com o solicitado, emitir garantia e etc.

Na Figura 7 foi apresentado um processo de saída de estoque que possui mais etapas até entrega final da mercadoria, garantindo maior controle e qualidade durante sua execução. Para isso é necessária a realização dos passos de aguardar a solicitação de retirada que deverá verificar a autenticidade da solicitação e verificar se possui reserva. Caso não haja reserva

deve-se verificar se as mercadoria estão disponíveis no estoque registrando a reserva para evitar a possibilidade de haver duas solicitações concorrentes, podendo uma das solicitações ficar sem mercadoria disponível. Na sequência com a reserva é realizada a separação das mercadorias, passado para a inspeção de qualidade e garantia para finalmente atribuir ao responsável pela entrega das mercadorias ao solicitante.

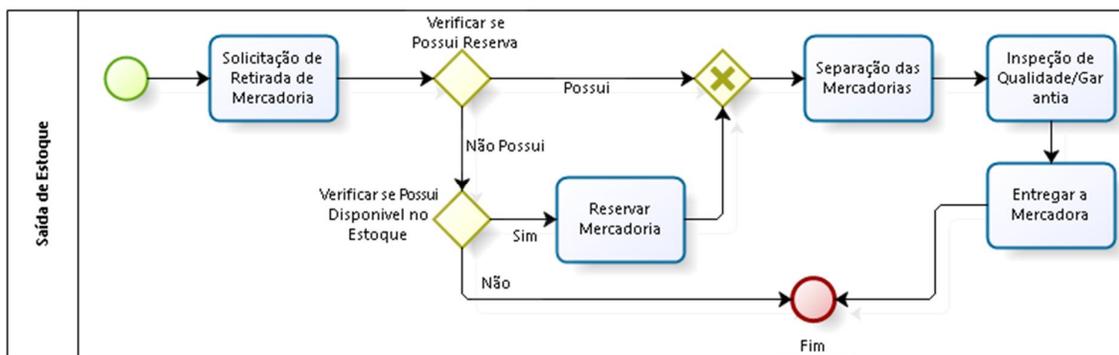


Figura 7: Processo de Saída de Estoque com alta Amplitude.

A Figura 8 apresenta um processo de saída de estoque realizada com poucas etapas. Esse processo verifica a solicitação de retirada, se possui os produtos disponíveis no estoque e realiza a separação e entrega das mercadorias, podendo essa última ser um gargalo na execução desse processo.

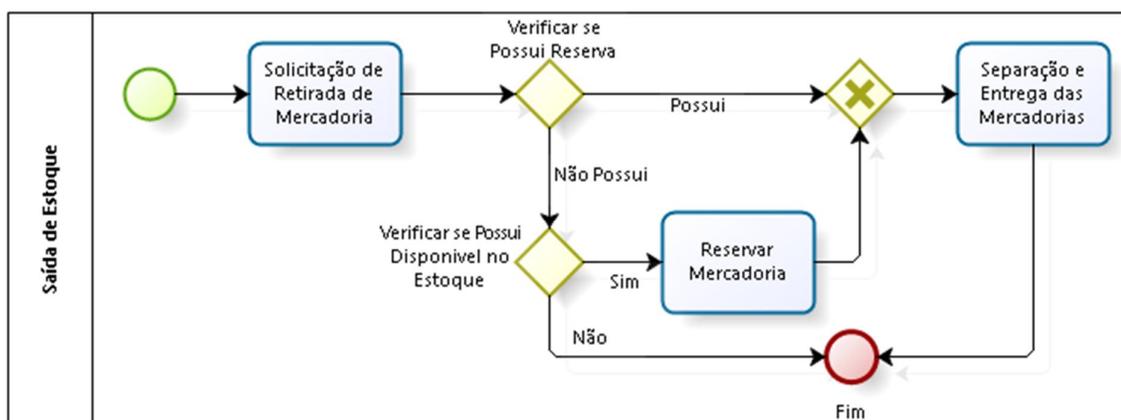


Figura 8: Processo e Saída de Estoque com baixa Amplitude.

Mesmo sendo simples a execução desses processos de saída de estoque, quando o processo é bem elaborado o cliente neste caso solicitante, consegue entender melhor os procedimentos a serem realizados antes de obter sua mercadoria, variando da forma em que é executado o processo já pode ser um problema referente à imagem da empresa, ao apresentar desorganização ou ineficiência, deixando o cliente frustrado e insatisfeito.

No processo de saída de estoque é necessário os módulos de estoque, fiscal e contábil: o estoque para dar baixa nas mercadorias; o contábil para registrar que houve movimentações no patrimônio da empresa; e o fiscal para informar ao fisco que a mercadoria esta em transitio.

4.4 VENDA DE MERCADORIA

O processo de venda de mercadorias é um dos principais processos em uma empresa do varejo, tendo como objetivo realizar a venda das mercadorias, fazendo com que a empresa consiga realizar o giro de caixa (comprar ou produzir mercadorias para venda obtendo dinheiro ou outras mercadorias como pagamento), que servirá para a realização de compra ou produção de mais mercadorias a serem vendidas, obtendo lucro ou prejuízo em cada venda.

O processo de venda (Figura 9) apresenta as etapas realizadas nas empresas do varejo, que realiza o pedido de venda, efetuando a reserva da mercadoria para evitar que no fim do processo a mercadoria não esteja mais disponível. Em seguida submete o pedido de venda para análise de crédito, encaminha para o faturamento gerar a nota fiscal e, no final do processo, é emitido a cobrança e o documento de retirada da mercadoria.

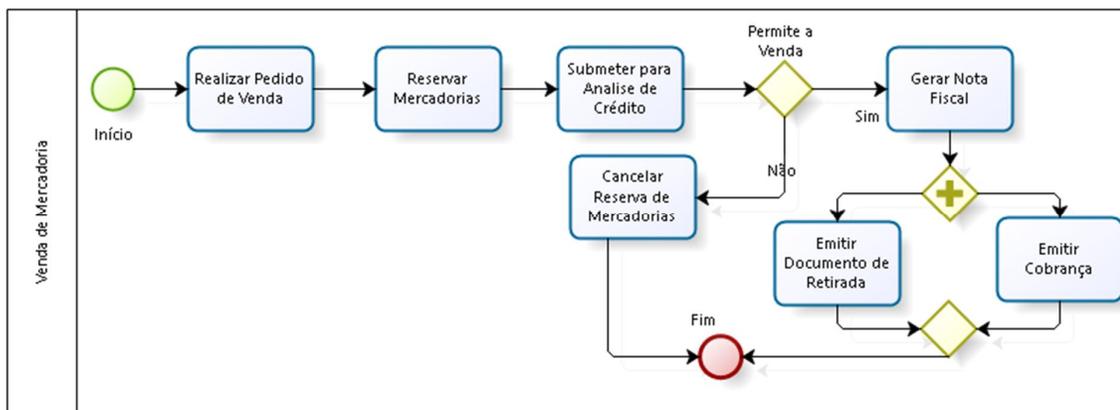


Figura 9: Processo de venda com alta amplitude.

Na Figura 10 foi apresentado um processo similar ao anterior, mas sem a realização da reserva da mercadoria, possibilitando a geração de transtornos devido à venda de mercadorias no qual não esta disponível para entrega. Contudo, conforme mencionado anteriormente cada empresa possui suas características e politicas comerciais.

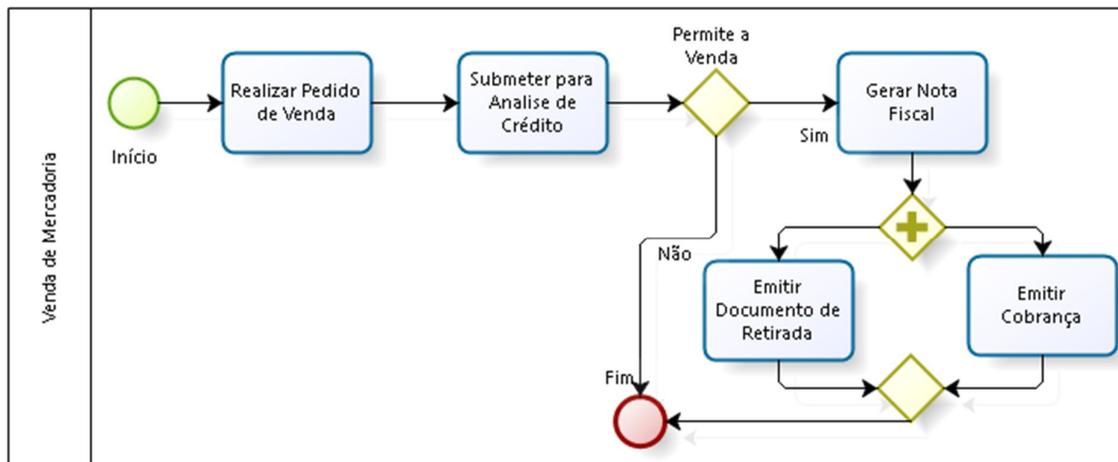


Figura 10: Processo de venda com baixa amplitude.

Pode se observar conforme os processos de venda que a empresa é constituída de uma série de processos que se interligam entre eles. Nesse exemplo ao finalizar são iniciados dois novos processos que são a retirada de mercadorias do estoque e o contas a receber.

Neste processo o sistema deverá dispor dos módulos de venda, estoque, fiscal, contábil e financeiro para a realização eficiente do mesmo. O módulo de venda é utilizado para as definições de preços e realização da venda; o financeiro para a análise de crédito do cliente, geração de cobrança e faturamento; o contábil para registrar as movimentações que ocorreram no patrimônio da empresa; o fiscal para gerar os dados tributários para informar ao fisco e geração da nota; o estoque para a verificação de mercadorias disponíveis para a realização do faturamento e emissão de documento de retirada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ferramentas ERP têm por finalidade fornecer integração entre os diversos setores de uma empresa, proporcionando a todos os envolvidos no processo produtivo o compartilhamento de uma mesma base de dados, evitando o retrabalho e duplicidade de informações.

Para o desenvolvimento deste trabalho e atingir os objetivos do mesmo, foi necessário explanar sobre o comércio varejista, identificando os processos existentes nestas empresas, e consolidar com os processos existentes nos softwares disponíveis no mercado, para propor alguns fluxos de trabalhos a ser utilizados na organização e controle das empresas.

Com base nos fluxos de trabalho e as observações dos autores citados nesse trabalho, identificou-se que o sistema ERP para atender certa empresa por um longo período precisa dispor de vários módulos, como fiscal, contábil, financeiro e estoque, sendo integrados e permitindo que o gestor da empresa ou a empresa fornecedora do Sistema consiga moldar o sistema conforme os processos, regras de negócio e dinâmica organizacional aplicado na instituição.

O gestor ao adquirir um software deve analisar atentamente para os processos existentes na empresa, e ver quais setores da empresa os processos atingem, identificando assim os setores. Deve optar por um software que forneça os módulos que atenda aos setores identificados e na sequência montar no sistema seus fluxos de trabalho, tornando fácil e simples o uso.

Com a obtenção de um sistema que atenda ao levantamento dos processos pertinentes de serem controlados e identificação de módulos necessários, o gestor terá uma excelente ferramenta de auxílio nas tomadas de decisão por meio do fornecimento de dados relevantes ao objetivo.

Ao modelar o sistema de acordo com as rotinas internas da empresa, será possível proporcionar uma excelente ferramenta para ser utilizada no controle e gestão das operações realizadas na empresa. Contudo não eliminará a necessidade de ter alguém na empresa que incentive os funcionários ao uso correto do sistema, pois qualquer ferramenta sendo tecnológica ou não só terá retorno do investimento aplicado se a utilizar de forma correta.

De sugestão para trabalhos futuros, que também é a limitação do atual trabalho, poderia ser analisada uma empresa, e aplicar os conceitos citados pelos autores, dando mais credibilidade ao trabalho e melhorar a organização interna da empresa, visando melhores retornos quanto ao tempo gasto na execução das atividades e maior visibilidade dos processos realizados.

REFERÊNCIAS

Abreu, Sabrina Pereira de. Gerhardt, Tatiana Engel. Silveira, Denise Tolfo. Neis, Ignacio Antonio. Rodrigues, Rosany Schwarz. Métodos de pesquisa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/52806>. Acesso em 26 Mar. 2016

AMÉRICO, E. O.; SILVA, J. D. S.; SOUZA, R. V. O.; MACÊDO, J. M. A. Implantação do Sistema de Informação Contábil ERP em indústrias nordestinas: uma análise da percepção dos usuários após a implantação de um ERP em duas indústrias nordestinas. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 1, n. 2, p. 1-17, 2011.

BARBOSA, Gilka Rocha; ALMEIDA, AT de. Sistemas de apoio à decisão sob o enfoque de profissionais de TI e de decisores. **Anais XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção 2002**, p. 1-8, 2002.

Carmo, V. B., & Pontes, C. C. C. (1999). **Sistemas de Informações Gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas***. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 28, n. 1, p. 49-58.

CATELLI, Armando. Controladoria. Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2001.

CHRISTINO, J., KAISER, E., ZIVIANI, F., OLIVEIRA, J.. O IMPACTO DOS SISTEMAS ERP SOBRE AS VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO JUNTO ÀS EMPRESAS DA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE JI-PARANÁ – RO. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, América do Norte, 5, jan. 2014. Disponível em: <http://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/686/825>. Acesso em: 20 Jan. 2016.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ ERP : conceitos, uso e implantação**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2001.

Daniel, Pâmela. Estudo de Mercado do Comércio varejista do setor do vestuário do município de Morro Grande-SC. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/3246>. Acesso em 20 Mar. 2016.

DONATO, Claudio. O conceito do varejo e a importância da tomada de decisão! Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-conceito-do-varejo-e-a-importancia-da-tomada-de-decisao/67341/>. Publicado em: 19 de nov. 2012. Acesso em: 12 de Abril. 2016

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE**, v. 40, n. 1, p. 7, 2000.

HÉKIS, Hélio Roberto et al. Sistema de informação: Benefícios auferidos com a implantação de um sistema WMS em um centro de distribuição do setor têxtil em Natal/RN. **RAI: revista de administração e inovação**, v. 10, n. 4, p. 85-109, 2014

Iudícibus, Sérgio de. Contabilidade Comercial: atualizado conforme o novo código Civil / Sérgio de Iudícibus, José Carlos Marion. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KLEIN, Maruen. As estratégias do mix de varejo do comércio varejista no setor de vestuário no município de Tapera/RS. 2014. 83 f. Monografia (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2014.

KOTLER, Philip Administração de Marketing. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156.

Martins, Heloisa Helena T de Souza. "Metodologia qualitativa de pesquisa." *Educação e pesquisa* 30.2 (2004): 289-300.

MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação . 3. ed. rev. e atual. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2011.

Siqueira, M. C. (2005). **Gestão Estratégica da Informação**. Rio de Janeiro: Brasport.

SALIM, César Simões, et. Al. Construindo planos de negócios: todos os passos 143 necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus,

2005.

TAKAOKA, H.; NAVAJAS, P. F. Varejo Competitivo. (Coord.) ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. São Paulo: Atlas, 1997.