CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

REFORMULAÇÃO DO PROCESSO DE MANUTENÇÃO DE CONDIÇÕES DE PAGAMENTO NAS LOJAS CERTEL

Ademir Meyring

Lajeado, novembro de 2014

Ademir Meyring

REFORMULAÇÃO DO PROCESSO DE MANUTENÇÃO DE CONDIÇÕES DE PAGAMENTO NAS LOJAS CERTEL

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração – LFE Análise de Sistemas, do Centro Universitário Univates, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração – LFE Análise de Sistemas.

Orientador: Me. Fabrício Pretto

Lajeado, novembro de 2014

RESUMO

Este trabalho objetiva, agregar melhorias no gerenciamento do processo de liberações de condições de pagamento na empresa de varejo Lojas Certel. Reconhecidamente, uma boa gestão financeira dos recursos empresariais é fundamental para a manutenção e sobrevivência das empresas num cenário de alta competitividade. Seguindo este raciocínio, o estudo pretende auxiliar e propor alternativas para uma gestão coerente do processo de manutenção das condições de pagamento, frente as grandes dificuldades que a empresa vem enfrentando no alinhamento do ERP e suas rotinas para com as necessidades, exigências e tendências de mercado. Iniciou-se uma análise das demandas nas unidades de venda, quando requisitam condições diferenciadas para concretizar vendas, bem como, entender o processo de manutenção de condições com suas peculiaridades, para possibilitar a sugestão e implementação de melhorias. De forma geral a elevada competitividade e concorrência no seguimento de atuação, exige um alinhamento e adaptação do software que comporta o negócio de forma que atenda as exceções que rotineiramente são reportadas e fazem necessárias intervenção da área de compras. A manutenção da competitividade é um fator crucial quando existe o relacionamento com clientes altamente exigentes, munidos de informações digitais, providos de meios que estimulam comparações e avaliações prévias sobre condições praticadas no mercado. Através do embasamento científico, resultante da abordagem qualitativa, bibliográfica e análise documental de dados se alcançou qualidade e confiabilidade nos resultados. A adoção desta abordagem permitiu um aprofundamento de conhecimento do processo prático, subsidiando o entendimento das deficiências e falta de aderência do processo, viabilizando a concepção do processo entendido como ideal. O conhecimento adquirido orientou a tomada de uma série de medidas corretivas, algumas a nível de processos e outras no software, implementadas na medida do possível no decorrer da execução do trabalho, agregando elevado grau de propriedade, resultando em um alto índice assertivo nas decisões corretivas adotadas para readequação do processo.

Palavras-chave: Condições de Pagamento. Alinhamento e Adaptação do Software. Medidas Corretivas. Readequação do Processo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise micro e macro ambiental.....30

Figura 2 – NL Gestão ERP.....49

Figura 3 – Relacionamento dos parâmetros.....51

Figura 4 – Fluxograma de execução do procedimento 61

Figura 5 – Novo fluxo do processo de liberação de condições 64

Figura 6 – Melhoria, novo processo de liberações por alçada 65

Figura 7 – Organograma Certel Desenvolvimento - Varejo.....69

Figura 8 – Organograma Certel Desenvolvimento nova Área - Varejo.....71

Figura 9 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Modalidades de Pagamento.....74

Figura 10 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Controles.....75

Figura 11 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Pré-venda/PDV.....75

Figura 12 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba IPI/ICMS.....76

Figura 13 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Extras 76

Figura 14 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Documentos 76

Figura 15 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Controles.....77

Figura 16 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Pré-venda/PDV.....77

Figura 17 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba IPI/ICMS 78

Figura 18 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Extras 78

Figura 19 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Documentos 78

Figura 20 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Controles 79

Figura 21 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Pré-venda/PDV.....79

Figura 22 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba IPI/ICMS 80

Figura 23 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Extras 80

Figura 24 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Documentos 80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Padrão básico de um Ciclo de Negócios 32

Gráfico 2 – Demanda mês, atendimentos da TI para Condições de Pagamento.....50

Gráfico 3 – Manutenção das Condições de Pagamento x Melhoria – Manutenção por Unidades 66

Gráfico 4 – Liberação de condições x Solicitações internas (TI).....67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – NL Gestão ERP - Controle 52

Quadro 2 – NL Gestão ERP - Pré-Venda/PDV.....54

Quadro 3 – NL Gestão ERP - IPI/ICMS.....56

Quadro 4 – NL Gestão ERP - Extras.....57

Quadro 5 – NL Gestão ERP - Documentos.....58

Quadro 6 – NL Gestão ERP - Ações 58

Quadro 7 – Parâmetros processo novo liberação de condições 62

Quadro 8 – Distribuição das Condições por tipo de financiamento 82

Quadro 9 – Distribuição das Condições por tipo de financiamento atual 82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ERP – Enterprise Resource Planning – Planejamento de Recursos Empresariais

OTRS – Open Technology Real Services – Serviços Reais Tecnologia Aberta

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 9
1.1 Definição do problema 10
1.1.1 Delimitação do estudo 12
1.2 Objetivos 14
1.2.1 Objetivo geral 14
1.2.2 Objetivos específicos 14
1.3 Justificativa 14

2 REFERENCIAL TEÓRICO 16
2.1 Gestão de processos 16
2.1.1 Definição de processos 16
2.1.2 Características gerais de processos 17
2.1.3 Riscos na implementação da gestão por processos 18
2.2 ERP 19
2.2.1 Características gerais de ERP 19
2.2.2 Vantagens 21
2.2.3 Importância 21
2.3 Análise de crédito 22
2.3.1 Conceito de crédito 22
2.3.2 Crédito para pessoa física 23
2.3.3 Decisão e concessão de crédito 25
2.3.3.1 Financiamentos próprio 26
2.3.3.2 Financiamentos de instituições financeiras 26
2.3.3.3 Cartões de crédito 26
2.4 Marketing 27
2.4.1 Políticas de preço 28
2.4.1.1 Definição de preço inicial 29
2.4.2 Análise ambiental 30
2.4.2.1 Ambiente econômico 31
2.4.2.2 Ambiente político e legal 32
2.4.2.3 Ambiente social 33
2.5 Finanças 34

2.5.1 Condições de venda....35
2.5.2 Gestão de recebimentos e pagamentos....35

3 MÉTODO DE PESQUISA....36
3.1 Tipos de pesquisa....36
3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos....37
3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza da abordagem....38
3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos....39
3.1.3.1 Estudo de caso....39
3.1.3.2 Pesquisa bibliográfica....40
3.1.3.3 Pesquisa documental....40
3.2 Unidade de análise....41
3.3 Plano de coleta de dados....42
3.4 Plano de análise de dados....43
3.5 Limitações do método....44

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS....45
4.1 Diagnóstico atual....45
4.2 Principais problemas identificados....50
4.3 Principais tipos de configurações de vendas....52

5 APRESENTAÇÃO DE MELHORIAS....60
5.1 Controle de liberação de condições de pagamento por unidade de venda....60
5.2 Estruturações da nova área de vendas....67
5.3 Adoção de Check-List na formalização do processo....72
5.4 Modalidades de venda....73
5.5 Execução do processo na prática....74
5.6 Avaliação de ganhos com a nova funcionalidade....81

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS....84

REFERÊNCIAS....86

APÊNDICES....89

1 INTRODUÇÃO

As organizações se deparam com um mercado sem fronteiras no ramo varejista, altamente dinâmico, onde as mudanças estão acontecendo de forma constante, renovando o sentido da competitividade dia-a-dia.

Baseado neste cenário, rotineiramente as empresas necessitam adequar seus métodos, processos e sistemas, resultando em ganhos incrementais a nível tecnológico e gerencial, criando diferenciais positivos em relação aos concorrentes na percepção de seus clientes e parceiros. As empresas buscam alinhar seus processos com softwares robustos que unifiquem as atividades, trazendo diferenciais eficazes e eficientes para o negócio. Estes objetivos são possíveis com a utilização de um ERP (Enterprise Resource Planning) de reconhecida qualidade e maturidade no mercado, sobre os quais são moldados processos e atividades.

Atrelado a isso, as empresas estão tendo que compreender, valorizar e desenvolver o capital humano, tendo em vista que as pessoas são para as empresas mais que simples agentes que se movem conforme as necessidades e dificuldades. As pessoas necessitam estar preparadas para conduzir e agir de forma proativa, correta e principalmente focadas nos objetivos da empresa, utilizando os conhecimentos absorvidos na prática, agindo como facilitadores para a obtenção de resultados positivos, permitindo buscar resultados ainda mais desafiadores.

A sintonia e coesão destes fatores permite às empresas dispor de diferenciais que incrementam com ganho de lucratividade e diminuição de custos. Paralelamente a isso, a análise dos processos de negócio de forma rotineira, principalmente os de

elevada importância no contexto geral, é indispensável, permitindo evolução constante, prevenindo que tarefas, processos e a gestão do negócio acabe ficando desprovida de mecanismos arrojados, eficazes e eficientes.

De maneira a possibilitar um ambiente com maior possibilidade de proporcionar vantagens em relação a acirrada concorrência existente no varejo, especialmente o de comercialização de eletroeletrônicos a Lojas Certel em meados de abril de 2013 adquiriu e implantação um sistema integrado de gestão (ERP).

O software que unifica os módulos da empresa incorporou alguns processos de forma plenamente aderente e outros necessitaram ser customizados para garantir informações íntegras e confiáveis, resultando no fornecimento coerente on-line de informações relacionadas a produtos, clientes, fornecedores, estoques e finanças.

Anterior a nova solução de ERP o segmento de varejo da empresa era suportado por uma ferramenta que se encontrava em um processo de limitação de funcionalidades, além de um histórico frequente de inconsistências, causando dificuldades na gerência dos processos com o agravante de estar impactando negativamente nos usuários, que já se encontravam inseguros na execução de suas tarefas.

Desenvolver a pesquisa nesta empresa tem por objetivo identificar os fatores impactantes no processo de manutenção de condições de pagamento, que permitirá obter de forma conclusiva a origem dos problemas observados neste processo. Foi possível identificar e apontar o ponto crucial, incoerente, seja no levantamento dos requisitos pré-implantação ou na gestão do processo implantado na empresa.

1.1 Definição do problema

A empresa possui uma política de negociação bastante flexível para com seus clientes, este fator em geral, visto de forma positiva permite uma maior competitividade frente a concorrência acirrada que existe no comércio varejista. Por outro lado quando visto sob a óptica gerencial, se mostra bastante problemática devido a gestão complexa do elevado número de informações, dados e parâmetros que estão envolvidos no processo.

A manutenção e gestão do procedimento dentro do atual ERP foi desenhada por profissionais consultores prestadores de serviços ligados ao fornecedor. A solução desenvolvida e implementada na empresa, hoje com o conhecimento e as informações do histórico se concluí que é uma ferramenta, complexa, desprovida de níveis diferenciados de acesso.

Não é composta por determinadas validações que no entendimento da gerência da empresa necessariamente deveriam alinhar as atividade e tarefas observando todos os fatores peculiares às áreas relacionadas, impossibilitando manutenções e parametrizações inadequadas ou até mesmo conflitantes por parte dos usuários responsáveis.

O processo de manutenção de condições de pagamento, está estrategicamente alocado ao setor de marketing, este processo é ponto central das negociações das vendas, isso por que toda cadeia de processos sucessivos é diretamente impactada pela manutenção que é realizada nas condições de pagamento disponibilizadas pelo ERP às unidades de venda. Tal procedimento quando realizado de forma incoerente com os objetivos a serem alcançados resultam de forma direta no atendimento ao cliente final nas unidades de venda, além de causar perdas de ordem econômica.

De forma perceptível e primária o impacto ocorre nas lojas, resultando em problemas da ordem operacional como: erro na emissão e geração de contratos; impossibilidade de conclusão de operações; emissão de vendas com inconsistência na geração de valores e número de parcelas.

Em situações nas quais os erros colocados anteriormente passam despercebidos, ocorrendo a conclusão e formalização da operação de venda nas lojas ocorrem impactos posteriores na conciliação e integração dos dados no ERP. Este processo é realizado pela área de Contabilidade, ao realizar o cruzamento dos dados gerados respectivos a cada venda vinculando-as suas devidas contas conciliadoras tendo neste momento o levantamento de todas as irregularidades.

Posteriormente são observados impactados relacionados as rotinas dos usuários das lojas bem como para os clientes, como: demora na conclusão das operações, necessidade de emitir devolução de venda seguido de emissão de nova

venda para ajustar o processo.

Tais problemas ocorrem em um momento crucial do processo de negociação de venda onde o vendedor se encontra frente a frente com o cliente no processo de negociação de venda tendo que lidar habilmente com a situação para concluir a mesma. Caso tal situação não tenha sido resolvida com êxito pelo setor comercial, ocorre uma demanda de atendimento onde é acionada a área de TI, prestando suporte a loja ao reportar erros das mais diversas ordens e origens decorrentes do processo de venda finalizado e concretizado formalmente com divergências.

Por fim, ainda existem os casos não reportados pelas unidades de venda, onde, possivelmente o erro ou situações de divergências se encontra intrínseca aos dados e procedimentos de venda de maneira imperceptível sob a ótica dos usuários do ponto de venda. Novamente tal situação terá sua inconformidade evidenciada na conciliação da receita realizada área financeira, neste momento os pontos em desacordo com o processo padrão definido pela empresa, são rejeitados em decorrência da integração dos dados no ERP, assim acabam relacionados e recebem tratamentos e ajuste manuais.

Desta forma este trabalho, tem por objetivo responder o problema de pesquisa que visa identificar como alinhar as políticas de crédito definidas pela empresa em concordância com o processo de negociação com o cliente e o sistema ERP da Certel?

1.1.1 Delimitação do estudo

O estudo foi realizado na empresa Cooperativa Regional de Desenvolvimento Teutônia – CERTEL, composta atualmente por uma rede de mais de 60 lojas distribuídas em várias regiões do sul do país.

A Certel possui sua unidade central localizada no vale do Taquari, esta unidade é composta pela área comercial e centro de distribuição, que está estabelecido na cidade de Teutônia, bairro Teutônia, na rua Alfredo Ahlert n°: 145.

Analisando o processo foco do problema de pesquisa, se observa que engloba as áreas Comercial e Financeira de maneira que uma condição liberada com objetivos comercialmente corretos, se mostra importante e necessária para a saúde financeira da empresa, viabilizando o atingimento das metas.

Em contra partida, quando se emprega processos inadequados são observados resultados e impactos extremamente negativos, contrariando os objetivos da empresa, causando perdas da ordem financeira nas unidades mediante possibilidade de perda de vendas.

Na área comercial que é composta entre outros departamentos o denominado “Compras”, os compradores de produtos já pelo fato de estarem familiarizados e terem contato diário com os produtos de suas linhas têm a incumbência de analisar as necessidades das lojas no que tange a forma de pagamento e valores a serem praticados, tornando a operação atrativa para os clientes, tendo em vista o objetivo da empresa na obtenção de lucratividade em suas transações de venda.

O setor comercial da empresa Certel possui 8 colaboradores que possuem este acesso, possuem usuários específicos dentro do menu do ERP, dentre as permissões atribuídas e este usuário, existe a possibilidade de fazer manutenções nas condições de pagamento, resultando na disponibilização das mesmas para as unidades de venda. Os usuários denominados “Compradores” possuem acesso e permissão para alterar todas as configurações de todos os níveis do processo de manutenção de condições de pagamento.

A realização desta pesquisa ocorreu no período que compreende o ano de 2014, mais especificamente nos meses de janeiro a novembro. Os dados aqui tratados foram obtidos de informações e dados apurados junto a empresa alvo, baseado no histórico das operações e atendimentos, dos quais foram levantadas informações acerca do problema alvo, viabilizando na sequencia uma análise do processo junto as Lojas Certel, resultando na apuração dos impactos propostos nos objetivos.

1.2 Objetivos

A seguir serão apresentados os objetivos geral e específicos do estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os pontos positivos da readequação da gestão do processo de manutenção de condições de pagamento na Lojas Certel.

1.2.2 Objetivos específicos

Analisar as políticas de crédito definidas pela direção das Lojas Certel;

Analisar o processo de negociação com cliente ocorrido no âmbito das Lojas Certel;

Implantar melhorias na atividade que engloba o processo de manutenção de condições de pagamento.

1.3 Justificativa

Para a organização, o presente estudo auxilia na melhor compreensão e gestão das condições de pagamento na empresa Certel, possibilitando evidenciar a importância que o mesmo tem para o atingimento dos resultados em todas as áreas que compõe a rede de lojas. Este processo possui relevante impacto no fluxo organizacional, tende a ter uma constante incidência de problemas quando mal gerenciado.

Possibilitar assim acima de tudo, que os gestores da Lojas Certel, possam entender o processo de maneira que fique evidenciado sua vital importância para manutenção das vendas e resultados decorrentes delas. Além disso, solucionar possíveis problemas evidenciados através de análises efetuadas junto ao fluxo do processo de manutenção de condições e ERP, melhorando a competitividade, o

desempenho, a qualidade dos serviços prestados pela empresa, de maneira que siga um caminho que vá de encontro as necessidades e expectativas dos diretores, funcionários e clientes das Lojas Certel.

Para a direção da empresa, o estudo traz maior conhecimento sobre o ERP em especial sobre a gestão das condições de pagamento, viabilizando um incremento de qualidade na cadeia de processos e setores ligados ao mesmo como clientes internos e externos.

Para os acadêmicos, através deste estudo se objetiva a absorção de mais conhecimento na área de Sistemas de Informação, permitindo o enriquecimento dos conhecimentos e práticas envolvidos na dinâmica processos empresariais. Além do mais, é um momento propício para aplicar conhecimentos teóricos às práticas organizacionais, possibilitando a observação de resultados, permitindo grande evolução intelectual.

A seguir é desenvolvida a fundamentação teórica abordando temas relacionados a tecnologia da informação (TI), Gestão de Processos e Sistemas Integrados de Gestão Empresarial que servirão de embasamento para a posterior análise que foi efetuada no processo de manutenção das Condições de Pagamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é abordado o referencial teórico deste estudo, obtido por pesquisa bibliográfica e artigos. O referencial teórico, tem por princípio mostrar e conceituar os temas envolvidos na gestão de processos e seus assuntos afins, visando a incorporação de um elemento referencial concreto para a criação deste estudo.

2.1 Gestão de processos

Os processos de negócio de forma generalizada são estruturados considerando modelos gerenciais e operacionais que envolvem técnicas e métodos de trabalho. Métodos que apresentam resultados positivos se tornam referência em determinadas empresas (DE SORDI, 2008).

2.1.1 Definição de processos

Os processos têm sido alvo de constantes estudos e avaliações, tanto pelos estudiosos do tema, quanto por empresários envolvidos na necessidade de melhorarem o desempenho dos mesmos em suas empresas.

Carvalho e Paladini (2012, p. 215) definem o processo como “uma sequência de atividades organizadas que transformam as entradas dos fornecedores em

saídas para os clientes, com um valor agregado gerado pela unidade".

Ballestero-Alvarez (2010), Carvalho e Paladini (2012) e Juran (1991) conceituam também de outra maneira o processo, como sendo uma atividade ou uma série delas que transformam um conjunto de entradas em saídas, no qual as empresam possuem a necessidade de controlar, gerenciar e medir a sua execução.

Classificações de processos são utilizadas de acordo com suas metas ou direção a que estão voltados. Os processos dirigidos à produção de bens, são normalmente, chamados de processos de fabricação. Os processos dirigidos à produção de serviços em escritórios são chamados de processos de escritório (Juran, 2011).

2.1.2 Características gerais de processos

A gestão por processos pode ser vista como uma metodologia para avaliação contínua de análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e também dos acionistas.

Para Carvalho e Paladini (2012), a meta da gestão por processos é a obtenção de processos com as seguintes características:

- Necessidades e indicadores de desempenho para clientes internos e externos claramente definidos e contratados;
- Procedimentos simplificados e burocracia reduzida;
- Altos níveis de desempenho no fornecimento de serviços e produtos que alimentam o processo;
- Estabelecimento de consenso na visão, direcionamento e prioridades dos processos;
- Rompimento de barreiras e regularidade no fluxo de informações;

Apesar de todos os indícios positivos que a implementação de novos processos possa representar às empresas, os relatos de experiências traumáticas

durante e após a implementação dos mesmos acaba sendo rotineira e recorrente.

Laurindo e Rotondaro (2008) analisam que os principais problemas enfrentados pelas organizações referem-se às tentativas frustradas de integração de funções e atividades que historicamente sempre foram tratadas separadamente, numa dada organização funcional. O enfoque para a gestão dos processos deve considerar a interação com o cliente, tanto na captação de seus requisitos, como no atendimento a suas necessidades, para descobrir o que este valoriza.

2.1.3 Riscos na implementação da gestão por processos

Com a implementação da gestão por processos nas empresas, automaticamente são identificados problemas e falhas. Dentre eles Laurindo e Rotondaro (2008) destacam:

- A identificação dos processos não é suficiente para a efetiva melhoria, se não houver mudança na gestão;

- Alterações nas políticas e práticas de recursos humanos não deveriam nem preceder nem suceder as mudanças em processos, mas sim ocorrer conjuntamente. A gestão por processos tem sido usada apenas para reduzir custos, onde, ao invés de aumentar a produtividade, aumenta a insegurança dos trabalhadores;

- Melhoria de processo não ligada à estratégia de negócio;

- Esforços de melhoria de processos que não envolvem as pessoas certas, especialmente a alta administração;

- Equipes de melhoria de processo que não recebem direcionamento, nem são avaliadas pelo cumprimento de metas;

- Alta administração que pensa haver necessidade constante em reformular a organização;

- Projetistas de processos que não refletem suficientemente sobre como as mudanças irão afetar as pessoas que têm que trabalhar no novo processo;

• Atenção ou estudo de melhoria em processos errados, em que, muitas vezes, poderiam ter sido eliminados.

O risco é uma constante que deve sempre ser levada ao cabo quando da implantação de novos sistemas ou processos em uma organização. Sua má gestão pode acarretar em altos custos para a empresa, necessitando uma análise bastante específica e explícita sobre as vantagens e desvantagens da sua implementação.

2.2 ERP

Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, na concepção dos autores Souza e Saccol (2003) corresponde a Enterprise Resource Planning (ERP), são reconhecidos como sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. A integração pode ser abordada sob duas perspectivas:

• Funcional (finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras);

• Sistêmica (processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio a decisão).

2.2.1 Características gerais de ERP

O uso desse tipo de sistema teve seu início na década de 1990, quando os bancos de dados passaram a ser centralizados e atendiam a um grande número de aplicações, e os usuários trabalhavam em microcomputadores que ofereciam interfaces gráficas fáceis de utilizar (COLANGELO FILHO, 2001).

Um sistema ERP, pode ser definido com um sistema de informação que facilita e gere o fluxo de informações entre todas as atividades da empresa.

Para Colangelo Filho (2001), o ERP permite às empresas a automatização e integração de seus processos de negócios, abrangendo finanças, controles, logística

e recursos humanos. Rezende e Abreu (2003) acrescentam que a gestão empresarial com ERP possui a prerrogativa de utilizar o conceito de base de dados única, pois todos os seus módulos ou subsistemas estão num único software. Empresas do mundo todo estão crescendo desenvolvendo esse tipo tecnologia, virando uma verdadeira febre a sua utilização.

> Esse sistema proporciona uma forte integração de informações s simplificação de processos de negócio para habilitar as organizações a serem eficientes e eficazes. Percebe-se ainda que uma organização integrada por um ERP e orientada para processos se caracteriza por uma noção de território enfraquecida, nascendo uma forte noção de relacionamento e compartilhamento de informações aliada à relação de simbiose entre o sistema e a organização (BATISTA, 2004, p. 115).

Quando realmente integrados, esses sistemas são construídos como um único sistema de informações, atendendo ao mesmo tempo vários departamentos, em contrariedade ao conjunto de sistemas que atende individualmente cada um deles.

Os sistemas ERP possuem como principal foco o aumento da eficiência, devido às suas transações internas com funcionários e tecnologias aplicadas, e o aumento da eficácia, levando em conta as movimentações externas da organização com seus clientes e fornecedores (BATISTA, 2004). Já Colangelo Filho (2001) alerta para o fato de que os sistemas integrados exigem maior capacidade de processamento e maior homogeneidade nos processos, onde sem esses elementos bem estruturados, não se teria a eficiência e eficácia exigida por essa tecnologia.

Todavia, a implementação de sistemas ERP não deve ser tratada simplesmente como um projeto de informática (SOUZA; SACCOL, 2003). A sua implementação depende e muito da cultura organizacional, sendo esse um dos fatores críticos para seu sucesso.

O autor complementa dizendo que “uma das características fundamentais dos sistemas ERP é sua grande adaptabilidade, que é explorada por meio de processos de configuração” (SOUZA; SACCOL, 2003, p.20). Esse sistema possibilita atender às necessidades das diversas organizações que:

- Atuam nos mais diferentes ramos de negócios;
- Estão presentes em diversos países, regiões ou continentes;

- Possuem portes variados uma das outras, podendo funcionar tanto em grandes, como pequenas empresas.

2.2.2 Vantagens

Todas as empresas, ao tomarem a decisão pela utilização de sistemas ERP, esperam obter diversos benefícios.

Souza e Saccol (2003) apontam os principais benefícios como sendo a integração, o incremento das possibilidades de controle sobre todos os processos da empresa, a atualização tecnológica, redução de custos de informática e o acesso em tempo real para a tomada de decisões sobre toda a cadeia de produção.

Colangelo Filho (2001) acrescenta algumas vantagens da implantação de um ERP numa empresa:

- Otimização do fluxo de informações e de sua posterior qualidade;
- Flexibilidade na mudança de processos e estrutura;
- Otimização do processo de tomada de decisão;
- Redução do tempo dos processos gerenciais.

As vantagens identificadas antes do processo de implantação dos sistemas ERP são evidentes, todavia, isso não significa que o software irá tornar os processos mais eficientes sem o auxílio do capital humano da empresa. A cultura organizacional deve ser levada em consideração durante o processo de implantação, uma vez que normalmente exige uma grande mudança nos processos até então utilizados.

2.2.3 Importância

Os sistemas ERP possuem como uma de suas principais virtudes a confiabilidade dos dados e a diminuição do retrabalho. Souza e Saccol (2003, p. 21)

verificaram também que:

> Os sistemas ERP trouxeram benefícios no que se refere à integração das operações internas da empresa, permitindo reduções em estoques de matérias-primas, redução em prazos de atendimento a pedidos, produção e recebimento, além de ganhos de eficiência pela eliminação de operações realizadas manualmente. Além disso, os sistemas ERP, ao disponibilizarem informações online em uma base de dados única, trouxeram melhoria na qualidade das informações disponíveis, o que pode, em tese, contribuir para a melhoria nos processos de tomada de decisão nas empresas usuárias.

Outro aspecto que ganha outra dinâmica no processo é a tomada de decisões. Com o ERP, todas as áreas corporativas são informadas e se preparam de forma integrada para o evento, podendo assim a empresa toda fazer parte e acompanhar o andamento da organização.

Para Colangelo Filho (2001), os sistemas ERP fornecerão funcionalidades e tecnologias que os farão extremamente atraentes, para os mais variados tipos de empresa. Suas possibilidades econômicas em constante crescimento, possibilitando o seu uso a empresas de qualquer porte, sejam elas grandes, médias, pequenas ou microempresas.

2.3 Análise de crédito

A análise de crédito consiste em atribuir valores a um conjunto de fatores que possibilite a emissão de um parecer sobre determinada operação de crédito, seja para pessoa Física ou Jurídica. Para cada fator individual emitimos um valor subjetivo (positivo ou negativo) para este. Se o conjunto de fatores apresentar valores positivos em maior número que os negativos, a tendência é que o parecer seja favorável a concessão do crédito (SILVA, 2008).

2.3.1 Conceito de crédito

O crédito no ambiente comercial, assume o papel de facilitador da venda. Possibilita que o cliente adquira produtos e/ou serviços de forma a poder efetuar o parcelamento dos pagamentos.

A palavra crédito, dependendo do contexto, possui vários significados. Silva (2008, p. 45) sintetiza como sendo a “entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento”.

Ferreira (1999, p. 495) apresenta os diversos significados da palavra crédito:

> Crédito [do lat. creditu] S. m. 1. Segurança de que alguma coisa é verdadeira; confiança: Suas afirmações merecem crédito. 2. Boa reputação, boa fama; consideração: Cometeu um deslize profissional e perdeu o crédito. 3. Autoridade, influência, valia, importância: Tem crédito no meio político. 4. Fé na solvabilidade. 5. Facilidade de obter dinheiro por empréstimo ou abrir contas em casas comerciais. 6. Facilidade de conseguir adiantamentos de dinheiro para fins comerciais, industriais, agrícolas etc. 7. Soma posta à disposição de alguém num banco, numa casa de comércio etc., mediante certas vantagens. 8. O que o negociante tem a haver. 9. O haver de uma conta. 10. Direito de receber o que se emprestou. 11. Quantia correspondente a esse direito. 12. Autorização para despesas dada por autoridades que estabelecem, votam ou regulamentam os orçamentos. 13. Troca de bens presentes por bens futuros. 14. Nos cursos universitários, um trabalho escolar correspondente a 15 horas de trabalho-aula ministradas em um.

Evidencia-se em quase todos os conceitos acerca do crédito, de uma transação comercial e uma relação de confiança entre ambas as partes envolvidas.

2.3.2 Crédito para pessoa física

A análise de crédito deve ocorrer de forma planejada, racional e objetiva, pois envolve uma relação comercial, em que o concessor do crédito, por meio da análise de crédito, tentará diminuir o risco de não receber o valor do crédito, enquanto o cliente o receberá como solução. Igualmente, o profissional que administra o processo de análise, concessão e acompanhamento do crédito ao consumidor precisa compreender a renda e a capacidade de pagamento do cliente e também ser capaz de perceber determinadas sutilezas da natureza humana (PEREIRA, 1991).

Silva (2008) expõe que o crédito para pessoas físicas pode ser feito das mais variadas formas, umas em função da necessidade do cliente, outras em função da capacidade de fornecimento de crédito e prazo por parte do vendedor.

O cadastro pessoal é o passo anterior à liberação de crédito em qualquer financiamento. Segundo Pereira (1991), a primeira etapa é o preenchimento da ficha cadastral, onde todos os campos deverão ser rigorosamente preenchidos pelo

funcionário responsável. Deve ser atentado para que todas as informações sejam claras e precisas, facilitando uma aprovação segura do crédito.

Pereira (1991, p. 40) subdivide o cadastro em três fatores básicos:

a) dados essenciais:

- Comprovantes de dados pessoais;
- Comprovantes de rendas;
- Trabalho com mais de seis meses;
- Residência fixa por mais de seis meses;
- Profissão definida;
- Limite de crédito;
- Conceito de SPC.

b) dados complementares:

- Bem imóveis comprovados;
- Referências comerciais;
- Outras rendas comprovadas;
- Renda comprovada do cônjuge;
- Mercadoria sem risco.

c) dados localizadores:

- Endereço dos pais;
- Endereço de referências particulares;
- Nome de funcionário da loja que seja conhecido;
- Telefone para contato.

A opção pelo preenchimento completo e a própria flexibilização da liberação do crédito mediante a apresentação dos dados apresentados acima, fica a cargo de cada empresa resolver. A correta tomada de decisão ou não quanto à prescrição desses dados irá influenciar diretamente no nível de inadimplência apresentado após a liberação do crédito, podendo a empresa identificar se o processo deve ser mais rígido ou mais flexível.

2.3.3 Decisão e concessão de crédito

A decisão de conceder crédito numa empresa comercial está relacionada ao volume de vendas que se quer atingir em determinado produto e em determinada época. Uma vez tomada a decisão de conceder o crédito, a gestão não finalizou o processo decisório, podendo depois, se necessário, efetuar ações de cobrança (SILVA, 2008).

> Em termos de política de crédito, numa empresa comercial ou industrial, quanto mais rigorosos sejam seus critérios para seleção de clientes, menor poderá ser seu volume de vendas a prazo, podendo chegar ao extremo de só vender a vista. Entretanto, à medida que seus concorrentes forem mais flexíveis, estes poderão ganhar parte do mercado que seria da empresa. O grau de exigência “ideal” na seleção dos clientes é algo relativamente difícil, pois vender e não receber também levará a empresa à falência (SILVA, 2008, p. 380).

Para Sanvicente (1987) os critérios para concessão de crédito referem-se às condições financeiras e ao histórico de crédito que um cliente precisa apresentar para estar apto a receber o crédito e são adotados por uma empresa através de seus padrões de crédito.

> A concessão de crédito atua como elemento do processo de oferecimento de um produto ou serviço não só porque afeta diretamente o preço de aquisição, distribuindo os pagamentos no tempo, como proporciona maior flexibilidade operacional ao comprador, que ganha tempo para gerar recursos com vistas e efetuar os pagamentos devidos (SANVICENTE, 1987, p. 153).

Existem várias formas e maneiras de fornecer crédito para os clientes. A melhor maneira será evidenciada pela empresa no momento da análise do crédito e risco do comprador. Existem, normalmente, até três formas de financiamento nas redes varejistas atualmente.

2.3.3.1 Financiamentos próprio

Muitas empresas e estabelecimentos comerciais parcelam geralmente as compras de seus clientes com crédito próprio, ou seja, utilizam-se do giro financeiro da própria empresa para conceder crédito aos seus clientes. Esse método de financiamento apresenta usualmente um risco maior às empresas, pois elas acabam se tornando reféns dos clientes, ou melhor, da confiável análise de crédito no momento da venda. Todavia, em algumas empresas esse sistema vem se tornando bastante eficiente com relação ao resultado, se tornando parte importante, senão a maior geração de receita, nas empresas (SILVA, 2008).

2.3.3.2 Financiamentos de instituições financeiras

O financiamento de bens de consumo também é uma modalidade agenciada por bancos ou financeiras (SILVA, 2008). Elas concedem crédito para a compra de bens como eletrodomésticos, móveis, material de construção, eletrônicos, entre tantos outros bens possíveis de serem financiados. Normalmente, as empresas utilizam-se de centrais do financiador no espaço físico do estabelecimento, seja de forma física, seja de forma virtual, ou através de cadastro on-line.

2.3.3.3 Cartões de crédito

A utilização do cartão de crédito é a forma mais segura de recebimento de valores atualmente. Silva (2008) acrescenta que o uso do cartão possibilita ao cliente a compra de bens com pagamento na data de vencimento da respectiva fatura, podendo parcelar pela financeira da loja ou do próprio cartão. Seu uso inibe completamente o risco de inadimplência, todavia, os ganhos obtidos com a venda tornam-se normalmente menores, devido aos custos envolvidos na obtenção antecipada desses recursos.

2.4 Marketing

Processo usado para determinar que produtos ou serviços poderão interessar aos consumidores, assim como a estratégia que será utilizada nas vendas, comunicações e no desenvolvimento do negócio. A finalidade do marketing é criar valor e satisfação no cliente, gerindo relacionamentos lucrativos para ambas as partes.

O marketing quando entendido como processo de troca de produtos e serviços pode ser aplicado a diversas áreas e atividades, dando assim amplitude ao universo que engloba este assunto, tais como bens, produtos, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, empresas (KELLER; MACHADO; MARQUES, 2006):

- Bens – tangíveis ou produtos frescos, enlatados, ensacados e congelados; automóveis, refrigeradores, entre outros bens de necessidade na sociedade moderna.

- Serviços – serviços aéreos, hotéis, locadoras (automóveis e vídeo), eletricistas; profissionais liberais (que trabalham em empresas ou para elas), médicos, professores, consultores.

- Eventos – espetáculos artísticos, comemorações; eventos esportivos regionais ou mundiais.

- Experiências – modalidade em que o cliente é participante de uma experiência prática, ambientações históricas, temáticas visando fazer a assimilação de procedimentos adequados à situação ou cenários próximos ou até mesmo para desenvolver simulações de habilidades e competências.

- Pessoas – agentes ou relações públicas voltadas para a promoção de sua imagem: artistas, esportistas, músicos, jornalistas entre outros.

- Lugares – promoção de lugares, cidades, regiões, países, objetivando a atração de turistas.

- Propriedades – direitos intangíveis de posse, de bens imóveis ou

financeiros, tendo o envolvimento de pessoa física ou jurídica.

• Organizações – ações de organizações para criação e consolidação da imagem junto a um público-alvo: empresas, universidades, teatros, times de futebol.

• Informações – informação como um produto, sistemas de informação, pesquisas de dados qualitativos e quantitativas, softwares.

• Ideias – promoção da essência de uma ideia contida em um produto ou serviço, campanhas de solidariedade, doação de sangue e órgãos.

2.4.1 Políticas de preço

Para Bernardi (2004), a estratégia de preços utilizada para determinados produtos ou serviços deve estar apoiada sobre os objetivos de marketing desenvolvidos durante o planejamento estratégico de marketing. A princípio, o consumidor possui em mente dois preços: o preço cobrado e o valor do atribuído por ele ao produto em decorrência de sua necessidade e conhecimento sobre o mesmo.

O valor atribuído que faz referência em sua mente e sua busca, é usado para avaliar o valor da compra, se está ou não fazendo um bom negócio em relação ao custo benefício.

Conforme Minadeo (2008), o preço comunica as condições básicas pelas quais a empresa está disposta a realizar um negócio, e condicionando o mínimo que pode aceitar em troca daquilo que oferece. Bernardi (2004) reforça que as decisões de preço proporcionam o exemplo mais visível da necessidade de uma empresa considerar tanto fatores internos quanto externos, apesar do nível de influência desses e de outros fatores podem ser diferentes nas diversas empresas.

Os principais objetivos de preços podem ser observados por Churchill Junior e Peter (2000, p. 336):

• Segmentação e posicionamento: apoiar os esforços de posicionamento do produto no mercado alvo;

• Vendas e lucros: obter os níveis desejados de vendas e alcançar o nível projetado de lucros;

• Competitividade: Competir em termos de preço relativo ou participação de mercado;

• Sobrevivência: possibilitar a sobrevivência da organização;

• Responsabilidade social: alcançar um padrão de responsabilidade social.

2.4.1.1 Definição de preço inicial

Para a definição de um preço inicial, deve-se levar em conta alguns métodos de precificação utilizados com embasamento em alguma combinação de custo, concorrência e valor para os clientes.

Para se tomar decisões relativas ao preço básico inicial, o administrador deverá, conforme Rocha e Christensen (1995), ter em mente três perguntas fundamentais:

• Qual a relação entre os preços básicos alternativos e a estrutura atual de custos?

• Qual o preço básico que nossos clientes estarão dispostos a comprar?

• Qual o efeito dos preços básicos alternativos sobre a imagem do produto e da empresa com relação aos concorrentes?

Os autores concluem dizendo que a fixação do preço básico leva em conta ainda duas situações atípicas: alteração no preço básico do produto existente e a determinação do produto novo.

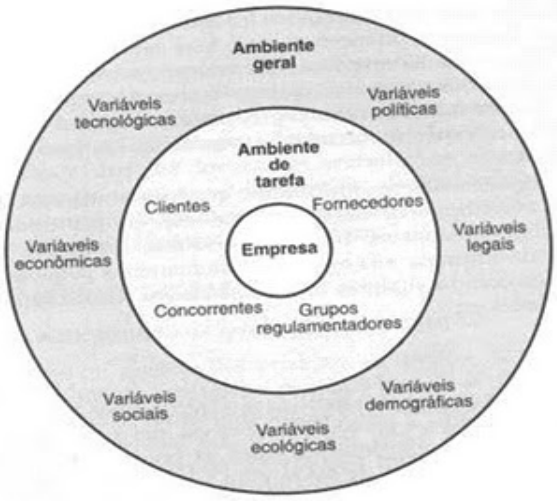
Quando uma empresa define o preço pelo qual deseja vender seus produtos e serviços, deve haver um equilíbrio entre o que a companhia deseja cobrar e o que os intermediários e consumidores aceitarão (BERNARDI, 2004).

Existem várias maneiras de atribuir o preço nos produtos e ou serviços. Bernardi (2004) e Morante e Jorge (2009) enfocam as atribuições de preço orientadas para custo e para a demanda. Já Rocha e Christensen (1995) enfocam além do custo e demanda, as análises do ponto de equilíbrio, taxa de retorno, *skimming* e penetração. Churchill Junior e Peter (2000) determinam a aplicação de preços sob duas variáveis. A precificação de produtos novos e a de produtos existentes. Nos produtos novos ele subdivide em duas estratégias de precificação, a penetração ou o desnatamento. Nos produtos já existentes o autor divide entre perecibilidade, diferenciação e estágio do ciclo de vida.

2.4.2 Análise ambiental

O ambiente de marketing é formado por agentes e forças externas e internas a empresa que sofrem a incidência da mesma, sem que ela possa ter seu controle sobre estes fatores, afetando assim, seus negócios e oferecendo tanto ameaças quanto oportunidades (MINADEO, 2008). Pode-se visualizar na Figura 1, a análise micro e macro ambiental do ambiente empresarias e suas múltiplas variáveis e inter-relações.

Figura 1 – Análise micro e macro ambiental



Fonte: site Portal Administrando (http://portaladministrando.blogspot.com.br/).

Análise ambiental é a prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados. Essas mudanças ocorrem em todas as dimensões do ambiente externo, econômica, política e legal, social, natural,

tecnológica e competitiva (CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2000, p. 26).

Morante e Jorge (2009) conceituam a análise ambiental de forma praticamente idêntica à Churchill Junior e Peter (2000), reiterando como fundamental o conhecimento de como os fatores descritos acima influenciam no plano de marketing ou desencadeiam mudanças nos planos existentes.

Os ambientes externos que Minadeo (2008) e Churchill Junior e Peter (2000) citam de maneira constante na análise ambiental são o ambiente econômico, político e legal e social. Análise ambiental é a pratica de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados. Essas mudanças ocorrem em todas as dimensões do ambiente externo, econômica, política e legal, social, natural, tecnológica e competitiva (CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2000, p. 26).

2.4.2.1 Ambiente econômico

O chamado ambiente econômico, na visão dos autores Churchill Junior; Peter (2000) engloba a economia como um todo, incluindo ciclos de negócios e padrões de gastos, além de levantamentos acerca da renda dos consumidores.

O panorama econômico flutua de acordo com vários fatores. Seja a taxa de juros, os fenômenos climáticos, guerras, variação nos preços dos produtos, inflação. De forma geral as empresas sofrem as ações direta ou indiretamente dos fatores colocados anteriormente, estes fatores colocam os negócios empresariais em um constante ciclo de altos e baixos em que medidas se fazem necessárias para reverter o quadro a que se encontra.

No Gráfico 1, este ciclo foi exemplificado fazendo uma analogia entre as variáveis recessivas e medidas de recuperação que voltam a colocar a empresa em ascendência depois das dificuldades.

Gráfico 1 – Padrão básico de um Ciclo de Negócios

Fonte: site SlidePlayer (http://slideplayer.com.br/slide/336172/).

Minadeo (2008, p. 33) coloca que “é frequente que as empresas passem por reveses, pois estavam se preparando para expandir as atividades quando uma reviravolta nos fatores econômicos causou uma queda nas vendas ou inviabilizou o lançamento de novos produtos”.

Outro fator determinante durante a análise do ambiente econômico está a renda do consumidor. Embora os negócios reflitam a saúde geral da economia, a renda individual das famílias influencia a probabilidade de os consumidores comprarem produtos ou não (CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2000).

2.4.2.2 Ambiente político e legal

A legislação de cada local acaba por ter grande importância no desenvolvimento e/ou implantação de empresas no mundo globalizado. Com os produtos e empresas atravessando inúmeras dificuldades devido à constante multiplicação das leis, regulamentos e arbitrariedades, a correta análise desse ambiente torna-se fundamental para o bom desenvolvimento dos negócios.

> Uma organização não funciona estritamente de acordo com seu próprio conjunto de regras. Ela tem de servir seus clientes e atender aos governos federal, estaduais e municipais, assim como a grupos de interesses especiais; juntos, estes componentes constituem ambiente político-legal. Esse ambiente influencia as estratégias de marketing por meio de leis,

> regulamentações e pressões políticas (CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2000, p. 31).

Através de situações não controladas, e sim instituídas por governos mal intencionados, muitas empresas podem fechar devido às barreiras implantadas para o negócio evoluir. Isso acontece através do aumento de impostos para determinados setores, controles mais rígidos da parte ambiental, entre outros.

Além de possuir o cuidado com as leis federais, os administradores de marketing precisam estar cientes das leis estaduais e municipais. Hoje, existem várias restrições diferentes em cidades muitas vezes semelhantes (CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2000).

2.4.2.3 Ambiente social

O ambiente social do marketing é composto pelas pessoas de uma sociedade e seus valores, crenças e comportamento. Seu ambiente é descrito conforme quem são as pessoas e como é sua cultura. Perante tais informações, é possível obter informações sobre oportunidades e riscos.

De acordo com Churchill Junior e Peter (2000), os profissionais da área de marketing se apoderam de informações dos dados demográficos para descrever o ambiente social que querem identificar. Dessa forma, fica possível obter melhores condições de identificar e atender aos mercados-alvo.

Um fator potencialmente importante abordado por Churchill Junior e Peter (2000) é a questão da criação de valor para os clientes e interação com outros *stakeholders*[1]. O autor cita a palavra responsabilidade social como o termo utilizado para descrever as obrigações de uma empresa para com a sociedade.

A responsabilidade social pode envolver uma cessação de atividades negativas ou uma tomada de ações positivas, como informações aos clientes, parcerias com órgãos de serviços comunitários ou financiamento de projetos

[1] Termo usado em diversas áreas como gestão de projetos, administração e arquitetura referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

especiais. As ações positivas não só beneficiam a comunidade, como também podem melhorar as relações com ela e reforçar uma imagem positiva (CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2000, p. 41).

2.5 Finanças

Trata das decisões de investimento e financiamento, bem como dos principais indicadores financeiros e de suas implicações no planejamento do futuro da empresa.

Sob a óptica de autores como (ROSS; SANVICENTE; WESTERFILD, 2002) finanças é uma área que se encontra diretamente ligada a muitas outras, por exemplo:

- Marketing – precisa considerar orçamentos, que lhe permitam analisar a viabilidade de um ou outro projeto;

- Contabilidade – atividades financeiras (tesoureiro e controlador) estão intimamente ligadas a finanças. A visualização de dados financeiros da empresa, permitem a mensuração dos fundos sejam positivos ou negativos dos quais a empresa dispõe;

- Economia – a economia é entendida como a gestão das finanças. Todas as decisões financeiras reduzem-se a uma comparação de benefícios marginais a custos marginais.

- Administração – essencialmente ligada com a estratégia financeira. O vínculo se faz necessário para viabilizar resultados positivos permitindo que a empresa alcance os objetivos propostos.

Dados financeiros gerando informação são indispensáveis para o crescimento sustentável das empresas. A falta de controle e planejamento financeiro resulta na falência de muitas empresas nos primeiros cinco anos de existência.

2.5.1 Condições de venda

Uma empresa precisa estabelecer certas condições ao vender seus bens e serviços a prazo. Tais condições estão diretamente ligadas aos setores financeiro e de marketing na empresa, sendo de fundamental importância seu correto controle e manejo.

As condições de venda são compostas por três elementos distintos (ROSS; SANVICENTE; WESTERFIELD, 2002):

- Período pelo qual o crédito é concedido (prazo de crédito);
- Desconto por pagamento à vista e prazo de desconto;
- Tipo de instrumento de crédito.

As políticas relacionadas às condições de venda estão ligadas à gestão de recebimentos e pagamentos da empresa.

2.5.2 Gestão de recebimentos e pagamentos

A diferença entre o saldo contábil de uma empresa e seu saldo bancário é chamada de *float*, e representa o efeito líquido das moedas como: cheque, carnê, boletos, entre outros em processo de cobrança. A sua gestão corresponde ao controle de recebimentos e pagamentos. O principal objetivo, nos recebimentos, é reduzir o prazo entre o momento em que os clientes pagam suas contas e o momento em que os cheques são descontados. Nos pagamentos, o objetivo é retardá-los, aumentando o prazo entre o momento em que são apresentados. De maneira mais simples, devemos cobrar rapidamente e pagar lentamente (ROSS; SANVICENTE; WESTERFIELD, 2002).

A gestão correta dos recebimentos e pagamentos possibilita à empresa maior fôlego para efetuar investimentos, sem falar na diminuição dos riscos quanto ao endividamento no curto prazo, fator fundamental de sobrevivência em empresas que estão em fase de implantação.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para realizar uma pesquisa é preciso promover um confronto entre dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele. Trata-se de construir uma porção do saber. Esse conhecimento é não só fruto da curiosidade, da inquietação, da inteligência e da atividade investigativa do pesquisador, mas também da continuação do que foi elaborado e sistematizado pelos que já trabalharam o assunto anteriormente (LUDKE; ANDRÉ; FAUSTINI,1986).

3.1 Tipos de pesquisa

A elaboração das estratégias, bem como a pesquisa apresentada neste estudo são caracterizadas através de pesquisa predominantemente qualitativa, possibilitando obter maior conhecimento do problema a ser pesquisado. Quanto aos seus objetivos é uma pesquisa exploratória, viabiliza a integração entre o entrevistado e entrevistador. Com base nos procedimentos técnicos utilizados é uma pesquisa bibliográfica e documental, se tratando de um estudo de caso em etapa única.

Para Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa é um procedimento sistemático reflexivo formal, controlado e crítico que possibilita descobrir novos fatos ou dados relacionados a qualquer campo de conhecimento. Assim, utilizando-se do método de pensamento reflexivo de tratamento científico configura-se o início de uma trajetória para ser conhecida a realidade ou auxilia no descobrimento de verdades parciais.

Este método tem direta relação com as intenções do estudo de caso, buscando a melhor forma de gerir e controlar o processo de manutenção de condições de pagamento nas Lojas Certel.

A seguir são apresentadas definições quanto aos objetivos, natureza da abordagem e aos procedimentos técnicos do estudo. Caracterizam-se cada elemento em relação à pesquisa, citando conceitos com base bibliográfica e aspectos que distinguem a escolha de cada tipo de pesquisa.

3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos

Com base no tipo de pesquisa empregado neste estudo, em relação ao problema é realizada uma abordagem de natureza exploratória, aprofundando o conhecimento sobre o assunto dentro da empresa em questão, possibilitando ao entrevistador um melhor entendimento dos processos e fluxos atuais, viabilizando sugestões e alternativas de possíveis melhorias ou mudanças no processo. Fazendo contado direto com os usuários chave do processo na empresa, foi possível conseguir uma descrição detalhada do processo e seus resultados decorrentes, facilitando a coleta de todas as informações necessárias para propor ações eficientes na conclusão deste projeto de pesquisa.

Para Roesch (1996), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, de forma a torná-lo mais lúcido, realizando o aprimoramento das questões e hipóteses intrínsecas para futuros estudos mais aprofundados. De forma recorrente seu planejamento é bastante flexível, considerando um universo enorme de aspectos relativos ao fato estudado.

Gonçalves e Meirelles (2004) concluem ainda que a pesquisa exploratória é utilizada para descobrir ou até descrever melhor o problema raiz que são apontados através dos sintomas, após conhecido o problema tenta por métodos estruturados resolvê-lo. Este modelo de pesquisa baseia-se em estudos bibliográficos e a exploração de campo.

A definição em realizar a pesquisa exploratória se deve em função das características definidas em relação ao problema da pesquisa. Como este modelo

de pesquisa tem o objetivo de familiarizar melhor o entrevistador às características da empresa e problema a ser estudado, pode-se considerar que com uma entrevista exploratória bem sucedida, as chances de aprimoramento de novas ideias e intuições são maiores para o sucesso das alternativas estratégicas a serem sugeridas à empresa. A importância também de se realizar a pesquisa exploratória é a oportunidade de conhecer melhor o processo em questão, atividade vital para o atingimento dos resultados operacionais da organização. Para alcançar este objetivo foi executado um passo a passo da entrevista a ser feita, explorando os detalhes das informações coletadas e questionando os porquês ao entrevistado até se chegar ao ponto final da pesquisa.

Foi mapeado e formalizado o fluxo das etapas envolvidas na manutenção deste processo, permitindo uma análise e posterior redesenho sugestivo do fluxo ideal pertinente a rotina de manutenção das condições de pagamento.

3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza da abordagem

Em relação à natureza da abordagem da pesquisa é do tipo qualitativo.

Para Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010); Roesch (1996) e Minayo (2007) a pesquisa qualitativa possui ênfase nos processos e significados, buscando sua interpretação acerca de percepções e opiniões dos agentes. Os autores complementam analisando que tanto a delimitação quanto a formulação do problema possuem características próprias, impossibilitando o pesquisador a realização de inferências causais válidas.

A definição em realizar a pesquisa qualitativa caracteriza-se em relação ao baixo número de respondentes envolvidos na questão. Como este tipo não pode generalizar toda uma população, baseado na insuficiência de indivíduos para uma análise probabilística fica mais evidente a caracterização da pesquisa apenas como sendo qualitativa. A maioria dos métodos qualitativos distingue abertamente os fins do estudo e a organização em questão, onde todos os respondentes devem ser esclarecidos no final das entrevistas sobre o verdadeiro objetivo da pesquisa e deve ser explicado o motivo porque houve esta política.

A manutenção de condições de pagamento no que se refere ao processo, acontece de forma bastante automatizada uma vez que se encontra implementada no ERP da empresa, por outro lado se mostra um processo não aderente a realidade da empresa alvo do estudo, o que torna ainda mais importante a exploração do fluxo, procedimentos e parâmetros na parte inicial do trabalho, agregando um volume maior de conhecimento melhorando suas características, peculiaridades e observações para definições futuras em relação a pesquisa, dessa forma se caracteriza mais adequadamente como pesquisa qualitativa.

3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Para permitir um maior entendimento sobre o processo e suas relevâncias em decorrência ao sistema utilizado foram levadas em considerações que trazem contribuições já publicadas sobre o tema estudado, constituído principalmente de referenciais coletados de livros, artigos e sites com materiais diretamente relacionados com o assunto em questão. A intenção da definição da pesquisa em relação aos procedimentos técnicos é colocar o pesquisador em contato direto com o que já foi divulgado em forma escrita sobre o assunto.

Quanto às formas para identificação das estratégias, o delineamento da pesquisa é bibliográfica e documental, sendo um estudo de caso que indica princípios, regras e diretrizes a serem observadas ao longo de todo processo de apuração e investigação.

3.1.3.1 Estudo de caso

Consiste em um método de abordagem de investigação, caracterizando-se por descrever o assunto de forma longitudinal na sequência em que os eventos são observados. Foi executado um estudo aprofundado na rede de Lojas Certel, visando entender e conhecer os processos utilizados atualmente, envolvidos na manutenção das condições de pagamento. Os dados fornecidos pelos colaboradores e as observações do processo durante a etapa do levantamento de dados, proporcionaram ao pesquisador subsídios no âmbito do conhecimento e

características inerentes a situação que são indispensáveis necessárias para a ideal realização do estudo de caso ideal.

Para Yin (2001), o estudo de caso pode ser considerado um delineamento em que são distintos o fenômeno em estudo de seu contexto. Emprega-se diversos métodos ou técnicas para executar a coleta dos dados necessários para o andamento do estudo dentro dos quais são considerados: a entrevista, a observação e a análise dos documentos.

Da mesma maneira Gil (1996) ressalta ainda, que o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, visando proporcionar maior familiaridade com o problema tornando-o mais explícito permitindo contribuições hipotéticas.

3.1.3.2 Pesquisa bibliográfica

Consistem na leitura de livros relacionados ao tema, restrita a análise e interpretação correta do conteúdo lido, para com isso ter o conhecimento mais detalhado da área do estudo, agregando conhecimento literário que posteriormente servirá como fator facilitador para elaboração de estratégias.

A pesquisa bibliográfica envolve toda a bibliografia levantada e estudada em relação ao tema da pesquisa. Estas informações abrangem desde livros, jornais, revistas, pesquisas, monografias até meios de comunicação. A intenção final da pesquisa é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o determinado assunto em questão (MARCONI; LAKATOS, 2002).

3.1.3.3 Pesquisa documental

Consiste em uma técnica importante na pesquisa qualitativa, sendo executada a investigação em fontes (relatórios, documentos organizacionais e depoimentos) documentais relacionadas à empresa em questão. Podem estar escritos ou não, ser executado no momento ou depois que o fato ou fenômeno ocorre.

A pesquisa documental leva em consideração o composto de todos os

materiais que ainda não receberam um tratamento de análise, ou que, ainda podem ser elaboradas novamente de acordo com os objetivos da pesquisa (MEDEIROS, 2006).

Podem ser consideradas fontes documentais de acordo com a concepção de Jung (c2004), tabelas estatísticas, relatórios de empresas, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos, fotografias, epitáfios, obras originais de qualquer natureza, correspondência pessoal ou comercial.

3.2 Unidade de análise

A empresa alvo deste estudo possui sua sede localizada na cidade de Teutônia, mais precisamente na RS 128, Km 1,75, bairro Teutônia corresponde a empresa que receberá atenção nesta pesquisa.

A organização conta com uma rede de mais de 55 lojas distribuída por várias regiões do estado, oferecendo uma diversificada linha de produtos, como moveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, materiais elétricos e construção.

A pesquisa possui como foco o processo de manutenção de condições de pagamento, tarefa que está ligada estrategicamente ao setor comercial da empresa. O processo em questão foi analisado e observado tanto no ponto de vista da área comercial/administrativa, onde ocorrem as entradas do processo, quanto na área de venda, local onde é recebido e ocorre a utilização os dados decorrentes da manutenção e liberação pelas filiais.

Conforme Vergara (2010) a unidade de análise considera um conjunto de elementos, empresas, produtos e pessoas, que possuem as características do objeto do estudo. Gonçalves e Meirelles (2004) contemplam que a unidade de análise são as entidades que descrevem o contexto onde são localizadas as unidades de observação.

3.3 Plano de coleta de dados

A coleta de dados é uma etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos. É um plano que exige do pesquisador um cuidadoso registro dos dados e o perfeito entrosamento das tarefas organizacionais e administrativas com a cientifica.

Se trata de um método utilizado para realizar a conexão dos objetivos específicos, definindo a maneira e onde buscar as informações necessárias para responder às perguntas e questionários.

Marconi e Lakatos (2002) afirmam que a coleta de dados é o ato de pesquisar, juntar documentos, provas e informações sobre o tema proposto e agrupá-los de forma a facilitar a futura análise.

A análise de documentos tende a trazer benefícios importantes para o estudo de caso. Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010) enaltecem também a necessidade de “conhecer um pouco da história, da estrutura e do funcionamento da organização”.

Os dados secundários são divididos em dois tipos. Os internos, onde as fontes são todas aquelas obtidas na própria empresa, tais como: relatórios de controles, despesas, registro de serviços, relatórios administrativos e análise de dados do ERP. Já os externos, cuja fonte obtida provém de dados retirados em áreas privadas, por exemplo: dados de censos, relatórios anuais e banco de dados da área do varejo. A pesquisa realizada por dados secundários traz muitos benefícios ao pesquisador. Uma vez localizados tais dados, estes podem gerar uma significativa redução de custos, flexibilidade e rapidez nas informações (LAS CASAS; HOYOS GUEVARA, 2010).

Para diagnosticar o processo atual de manutenção das condições de pagamento foi realizada uma análise junto aos funcionários como gerentes de lojas e usuários dos setores comercial e financeiro, sobre como funciona o processo, utilizando a técnica de entrevista, tendo por base um roteiro de perguntas semiestruturadas.

Foi aplicada análise documental, verificando todo material de registros históricos das operações, além de relatórios utilizados para efetuar o controle atual do processo. Deve-se ter bastante atenção quanto à entrevista, para que não haja dúvidas do entrevistado e as respostas dadas sejam convictas.

Para identificar a necessidade de informação dos gestores acerca do processo de manutenção dos parâmetros das condições de pagamento é necessário efetuar perguntas inerentes aos indicadores.

As informações obtidas dos próprios gestores e usuários que se encontram ligados de forma direta ao processo. A obtenção dos dados foi realizada através da entrevista, tendo como base as lojas situadas na cidade de Teutônia tendo em vista que as mesmas permitem através de sua análise, uma visão do todo. Foram envolvidos cerca de dez usuários na matriz, e nas lojas colocadas anteriormente, três gerentes, sete vendedores e três analistas de crédito.

Já a definição de indicadores de controle se ateve as decisões e informações retiradas durante o processo de coleta de dados. Após a execução deste processo de coleta inicia-se o plano de análise dos dados, para definir quais são os indicadores de controle fundamentais para o melhor andamento do processo, possibilitando alcançar o objetivo do trabalho na proposta e implementação de melhorias.

3.4 Plano de análise de dados

A análise dos dados ou do conteúdo é a forma para se deixar claro as relações que existem entre o fato estudado e outros fatores. Esta relação pode ser caracterizada em função das correlações que existem entre ambos, suas propriedades de causa-efeito e entre o produtor e o produto/serviço prestado. Para uma boa análise do conteúdo devem ser levados alguns aspectos em consideração, tais como: se não estão ocorrendo respostas muito estranhas e fora do normal, se os respondentes estão tendo alguma dúvida em relação às questões, e se a forma de coleta dos dados é a de maneira mais adequada. Caso identificar alguma anomalia durante este processo o pesquisador poderá atuar em tempo para a

mudança necessária (MARCONI; LAKATOS, 2002; GONÇALVES; MEIRELLES, 2004).

Para o desenvolvimento do estudo foi feito um diagnóstico crítico dos objetivos específicos definidos, os dados coletados foram submetidos a uma análise qualitativa e comparados ao estudo bibliográfico, sendo tratados para fornecer informações claras e objetivas, para análise e interpretação do resultado.

Com uma análise do conteúdo programado para o estudo realizada de forma bem definida, o pesquisador se favorece tendo um maior conhecimento dos detalhes e características relacionados ao tema do trabalho, com intuito de conseguir respostas para as dúvidas do processo respondendo os questionamentos hipotéticos realizados, definindo as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses, para sugerir estratégicas de melhorias e aperfeiçoamento da rotina ou processo na organização.

3.5 Limitações do método

As limitações do método fazem parte de praticamente todos os estudos de pesquisa. Muitas informações que seriam importantes ou necessárias para o melhor desenvolvimento de trabalhos por alguma razão não podem ser implantadas no decorrer do estudo.

No estudo em questão as limitações do método passam pelas dificuldades de localização geográfica das 55 filiais espalhadas pelo estado, dificultando o controle do processo de forma mais individualizada. Outro fator que limita o estudo é o excesso de ações que estão sendo desenvolvidas durante o período atual, uma vez que o sistema ERP da empresa é novo e possui muitos processos por fazer, muitos inclusive em escala de prioridade maior.

Por fim, mas não menos importante, fica a motivação por parte da direção da empresa em alterar um processo que visto de maneira holística, apresenta problemas imediatos para a organização, de relevante importância e volume, ficando evidenciado a necessidade de uma imediata intervenção e ajuste de rotina possibilitando o estancamento da falta de gestão por completo neste processo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nas informações já apresentadas, se observa uma situação bastante relevante no que se refere as variáveis que estão ligadas as atividades de venda. O ambiente econômico, político, social entre outros são reguladores de tendências empresariais que influenciam diretamente processos como: políticas de preços, análise de crédito, condições de pagamento, formando uma cadeia econômica que os gestores precisam compreender possibilitando que tomem medidas que coloquem os processos empresariais em sintonia viabilizando resultados satisfatórios.

4.1 Diagnóstico atual

O mercado de atuação das Lojas Certel é bastante dinâmico e extremamente concorrente, as vendas são de fato concretizadas depois de muita negociações e ênfase nos diferenciais da empresa para com seus concorrentes. Na concepção da direção da empresa, e reforçado pelo fato de em seu slogan ressaltar “Sempre mais fácil de comprar” presa pela qualidade ao extremo de maneira que visa sempre aliar o bom atendimento ao produto de alta qualidade disponibilizando aos clientes as melhores formas de pagamento.

O atendimento é amplamente trabalhado com treinamento de especialização juntamente com os fornecedores, onde os vendedores são habilitados e capacitados de maneira que estão aptos a orientar o cliente sobre os diferenciais dos produtos

permitindo que os clientes possam usufruir ao máximo de cada um dos produtos adquiridos na empresa. Em termos de qualidade, ocorre uma tendência por produtos e empresas de renome que empregam tecnologias de ponta em sua cadeia empresarial, permitindo ao cliente total satisfação acerca de requisitos como qualidade, durabilidade entre outros na aquisição de produtos comercializados pela empresa.

Por fim, ocorre a abordagem do assunto foco deste trabalho que possibilita a empresa ter um enorme diferencial competitivo no acirrado ambiente comercial que vivemos, são as condições de pagamento e negociações especiais liberadas para unidades de venda na medida em que ocorrem as necessidades, viabilizando a liberação por produto, número de parcelas, com ou sem incidência de entrada, além de prazos diferenciados entre as unidades.

Na gestão das empresas, um software que possibilite tamanha flexibilidade é uma ferramenta almejada pela maioria dos varejistas, com o aumento da concorrência no mercado, trazendo consigo um alto número de oferta a demanda acaba sendo retraída, desta forma quem proporciona estes diferenciais de maneira perceptível na visão dos clientes acaba se destacando e por muitas vezes concretizando o objetivo que é vender.

A gestão de um sistema com este nível de possibilidades é bastante complexa, quando a empresa optou em meados de 2011 fazer a troca de ERP um dos principais objetivos foi justamente pensar em uma possibilidade de dinamizar este processo de maneira que agilmente fosse possível liberar uma condição de pagamento a qualquer momento do dia para qualquer unidade de forma que englobasse um ou vários produtos do mix.

As exigências voltadas a possibilidade de liberação de condições conflitam diretamente com a necessidade de se permanecer com controles rígidos de rentabilidade, segurança e acima de tudo garantindo que nas unidades possam praticar as condições indesejadas, fora do período especificado ou até mesmo com produtos que não estão liberados ou especificados.

Posteriormente no ano seguinte, precisamente no mês de setembro de 2012 foram iniciados os testes do novo software de ERP, depois de já realizado todo o

levantamento e descrição dos requisitos pela empresa fornecedora que avaliou cada processo.

Já nesta época ficou bastante claro que existia uma enorme quantidade de dados que estavam voltados a esta ferramenta tendo em vista que a forma de pagamento é o ponto crucial de toda a negociação, obviamente, as contas a receber e demais processos sequenciais, necessariamente recebem informações que devem ser precisas resultantes deste processo.

Neste momento foi identificada a necessidade de criação de um setor ou área dentro da empresa composto por pessoas capacitadas, dominantes de todo e qualquer conhecimento nesta área para que estivessem exclusivamente responsáveis pelo processo.

Nesta oportunidade foi entendido que o processo ficaria sob responsabilidade de usuários restritos ligados ao setor de Marketing. Foram então realizados vários treinamentos de capacitação com estes usuários que juntamente com o fornecedor passaram a realizar testes voltados a verificação e definição de possíveis demandas de aderência que não tenham sido totalmente atendidas.

Tendo finalizado esta etapa foi entendido que a ferramenta se encontrava apta e atenderia as necessidades da empresa. Sua rede de lojas, fez então uma virada ao estilo *big-bang*[2]. Na data 01 de abril de 2013, todas as áreas da empresa do ramo comercial passaram a operar com o novo software de dados (ERP).

Desde então foi necessário a criação de uma nova área ligada diretamente a área de TI que foi denominada de “Área de Suporte” que estaria recebendo todos os contatos referente a demandas decorrentes dos processos contemplados pelo novo software. Iniciou-se então um controle dos principais problemas e dificuldades encontradas em cada área da empresa na execução de suas atividade e processos.

O fator de maior demanda estava atribuído a contatos realizados tanto de unidades de venda como da área comercial em que tinham dificuldades relacionadas ao processo de liberação de condições de pagamento. Com o

[2] Termo usado na informática para descrever um estilo ou um modo de implantação de sistema. Nesta situação a implantação é realizada de forma completa, todos os módulos de um ERP sem uma definição de uma prioridade ou sequenciamento lógico.

monitoramento foi possível avaliar num primeiro momento o número de condições liberadas em um determinado período, permitindo com isso avaliar e mensurar de forma exata o quando este processo representava em volume.

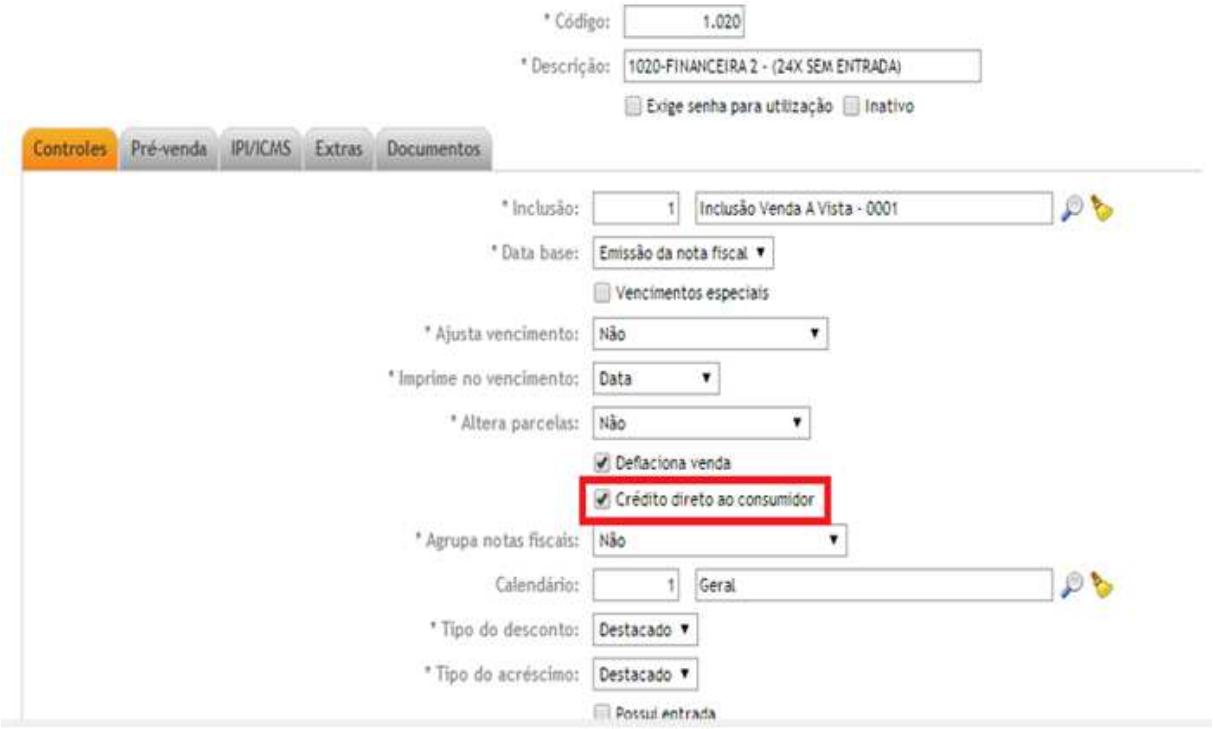
Segundo os resultados obtidos fazendo análise dos dados de controles internos de aberturas de solicitação na TI (Software OTRS – *Open Technology Real Services*), quanto à demanda voltada para resolver situações que envolvem o processo de liberações de condições de pagamento efetuadas na matriz para serem utilizadas nas unidades de venda, ficou evidenciando que a demanda mês de atendimentos em média girava em torno de 297 condições de pagamento diferentes liberadas.

Os principais problemas identificados neste processo, que necessitavam de intervenção por parte do setor de Suporte da TI são relacionados a seguir:

- Uso inadequado da funcionalidade que permite fazer a duplicação de uma condição. Esta possibilidade é muito importante quando bem empregada, porém exige conhecimento por parte do usuário para que ele possa avaliar as necessidades de ajuste de parâmetros quando realiza a duplicação de condições entre modalidades de venda;

- Nos parâmetros, aba “Controles” da configuração das condições de pagamento Figura 2, se encontra um campo (Crédito direto ao consumidor) que trata a incidência de juros, dependendo do mesmo, o controle para a apresentação ou não dos encargos financeiros em nota fiscal.

Figura 2 – NL Gestão ERP



Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

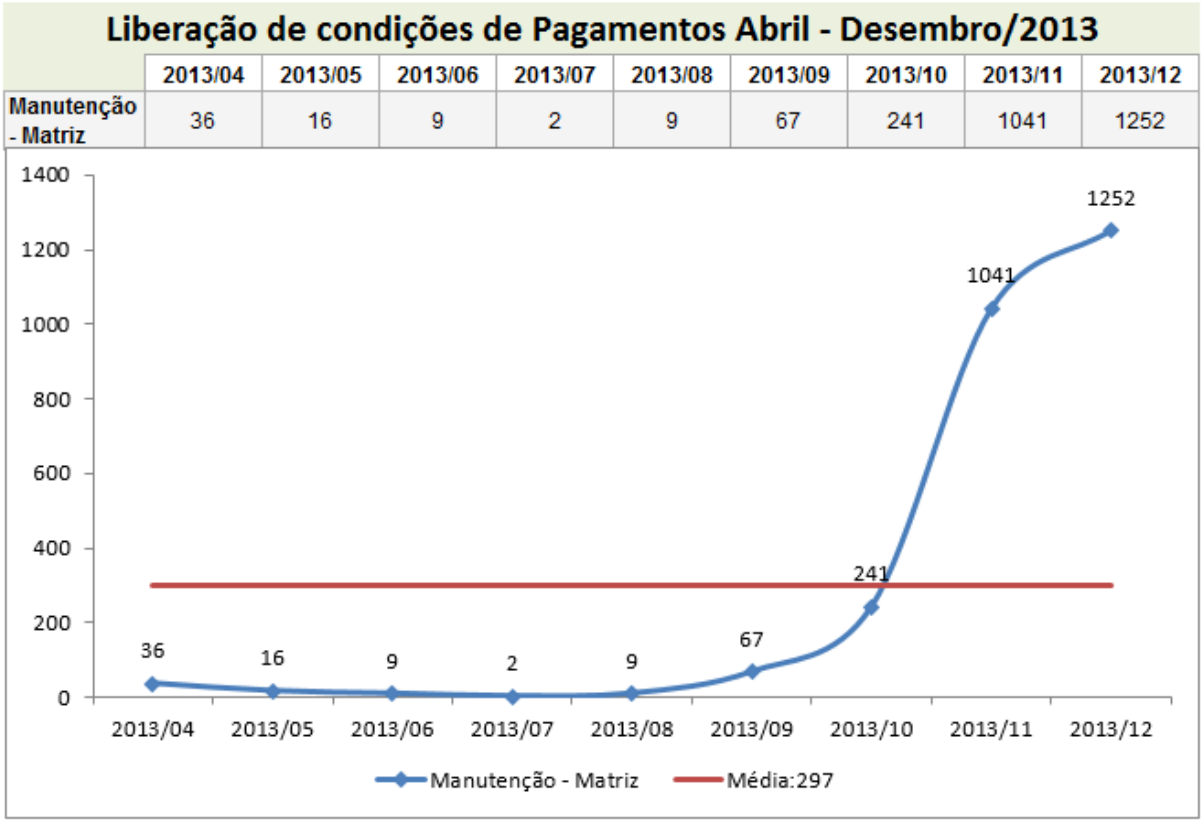
Se estiver marcada, (Financiadora) então o juro será fora da nota.

Se estiver desmarcada, (Próprio) então o juro será dentro da nota.

- Alto número de condições existentes e disponíveis na base de dados. Ao ser realizado o levantamento dos principais pontos e motivos da necessidade de cadastramento deste alto número de condições, foi observado que a atual política de negociações exige do software liberações de uma mesma condição para uma mesma loja mais de uma única vez dentro da mesma data dia.

Estas entre outras situações foram os casos de maior demanda por atendimento o Gráfico 2 apresenta as demandas mês da TI em atendimentos no intervalo de abril a dezembro de 2013.

Gráfico 2 – Demanda mês, atendimentos da TI para Condições de Pagamento



Fonte: Do autor.

4.2 Principais problemas identificados

O volume de demandas é alto considerando a informação colocada no tópico anterior, tal situação merece atenção, com isso, os problemas com maior incidência acerca deste processo foram relacionados a seguir:

• Vários usuários ligados as diferentes áreas: Comercial, Compras, Marketing e TI efetuam liberações de condições de pagamento para as unidades. Os usuários que foram devidamente treinados estão ligados à área de Marketing e são dois indivíduos. No decorrer dos trabalhos neste período a direção comercial tirou a exclusividade do processo, abrindo a funcionalidade para os usuários do setor de Compras. O processo então passou a ser executado por cerca de 10 usuários, sendo que 2 treinaram os demais;

• Os usuários da área de compras de forma geral passaram a ter acesso a manutenção na matriz da condição de pagamento, sendo que não existe um controle

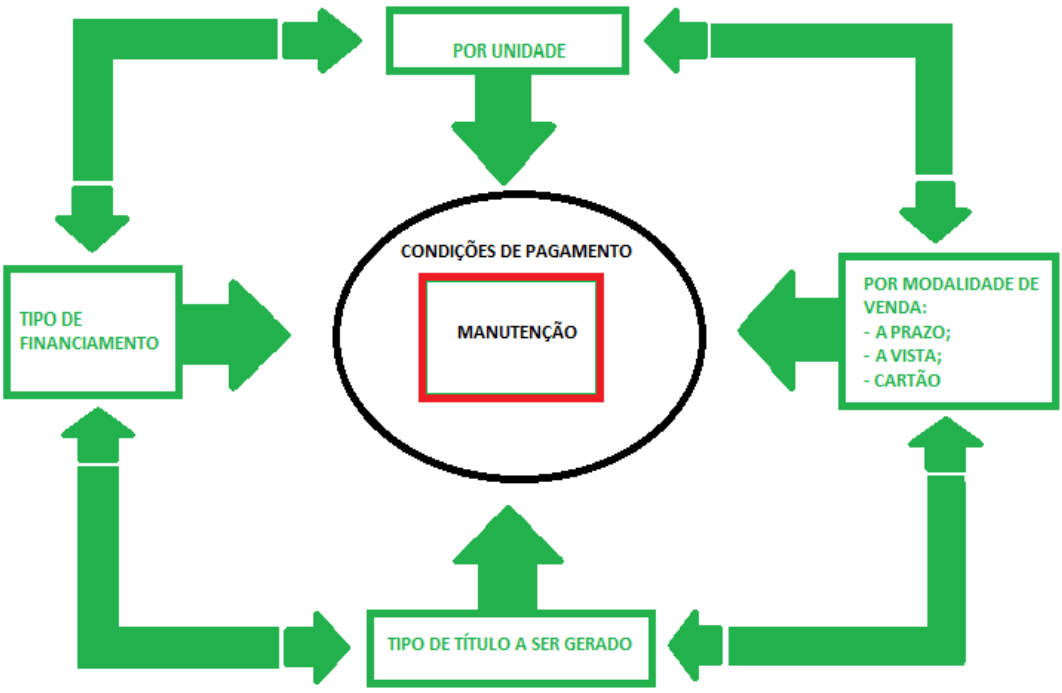
de restrição (níveis de alçada) limitando as alterações. Consequentemente esta situação acaba gerando todo tipo de inconsistências e problemas na base de dados;

• Foram identificados pontos deficientes da própria ferramenta, limitações nos controles de manutenção e liberação por unidades. Não existindo possibilidade de fazer o controle de data inicial/final em que vigora a condição a nível de unidade;

• Dificuldades na gestão do processo, prejudicando a manutenção devido ao número de condições constantes na base. Existiam 5.000 condições de pagamento cadastradas no período operacional transcorrido de 9 meses desde a implantação do ERP.

O esboço do processo atual que apresenta estas dificuldades está apresentado na Figura 3. O processo é bastante dinâmico, positivamente as várias configurações permitem atender diferentes cenários, em contrapartida dificulta o gerenciamento e manutenções.

Figura 3 – Relacionamento dos parâmetros



Fonte: Do autor.

O ciclo descrito na Figura 3, corresponde aos principais parâmetros e configurações que demandam de muito cuidado em sua adequação à venda que se deseja atender.

O dinamismo deste ciclo de configurações possui pontos positivos e negativos, a parte positiva é embasada no grande número de possibilidades e combinações possíveis, permitindo abordar e atender um universo enorme de necessidades.

Negativamente pode-se ressaltar que este dinamismo nas configurações é também um ponto fraco em caso de falta de conhecimento no emprego dos parâmetros. Como entre si estes parâmetros não estão relacionados e não são restritivos, não ocorre a limitação e crítica em sua manutenção, desta forma ocorre uma grande dependência dos conhecimentos do usuário que executa a tarefa para o atingimento dos objetivos.

4.3 Principais tipos de configurações de vendas

No ERP da Certel, o processo de manutenção de condições de pagamento é composto por 5 etapas macro, elas são intituladas e formadas pelas seguintes parametrizações. No Quadro 1 são exemplificados parâmetros e detalhes da aba controle.

Quadro 1 – NL Gestão ERP - Controle

Campo	Descrição
Código	Código para identificar e diferenciar cada uma das condições de pagamento.
Descrição	Descrição da condição de pagamento.
Exige senha para utilização	Indica se a condição de pagamento exige senha para utilização.
Inativo	Indica se a condição de pagamento está ou não inativa.
Inclusão	Código para inclusão do documento de cobrança.
Data base	Indica qual data deve ser utilizada para cálculo dos vencimentos. Pode ser: 1-Emissão da nota fiscal; 2-Emissão do pedido; 3-Saída da nota fiscal.
Vencimentos especiais	Indica se esta condição de pagamento respeita ou não os vencimentos especiais definidos para os clientes.

(Continua...)

(Continuação)

Campo	Descrição
Ajusta vencimento	Indica se o vencimento calculado deve ser ajustado. Pode ser: 0-Não; 1-Antecipa quando coincidir com dia não útil; 2-Prorroga quando coincidir com dia não útil; 3-Faz coincidir com o dia da venda; 4-Faz coincidir com o primeiro vencimento. Nesta opção, as parcelas do segundo vencimento em diante devem ter sempre o prazo de 30 dias após o vencimento anterior. Exemplo: 15/45/75. O primeiro vencimento pode ser qualquer um, o segundo é 30 dias a mais que o primeiro e o terceiro é 30 dias a mais que o segundo.
Imprime no vencimento	Indica o que imprimir no espaço reservado para a data de vencimento na nota fiscal e no documento de cobrança. Pode ser: 1-A descrição *'À vista'*; 2-A descrição *'Apresentação'*; 3-A própria data de vencimento.
Altera parcelas	Indica se o usuário pode ou não alterar as parcelas. Pode ser: 0-Não; 1-Sim, todas; 2-Somente a primeira.
Deflaciona venda	Indica se as vendas com esta condição de pagamento devem ou não deflacionar o valor da venda para obtenção do valor presente. No caso da resposta ser negativa, o próprio valor da venda será considerado como valor presente.
Crédito direto ao consumidor	Indica se é uma condição de pagamento onde há crédito direto ao consumidor, concedido por agente financeiro externo. Neste tipo de concessão de crédito o valor do acréscimo constante no pedido não é destacado na nota fiscal, mas somente acrescido ao documento de cobrança. Nas vendas feitas por esta condição de pagamento também é possível gerar o documento de cobrança contra um cliente diferente daquele para o qual foi feita a venda.
Agrupa notas fiscais	Indica se as notas fiscais são agrupadas para geração de um único documento de cobrança. Pode ser: 0-Não; 1-Sim, todas; 2-Somente as de numeração sequencial.
Calendário	Calendário alternativo que a condição de pagamento deve respeitar para cálculo dos vencimentos. Deve ser informado somente quando não puder ser respeitado o calendário padrão da unidade.
Tipo do desconto	Indica como aplicar os descontos do header do pedido. Pode ser: 1-Imbutido no preço; 2-Destacado.
Tipo do acréscimo	Indica como aplicar os acréscimos do header do pedido. Pode ser: 1-Imbutido no preço; 2-Destacado.
Possui entrada	Indica se deve ou não ser recebido o valor da entrada nas vendas com esta condição de pagamento.
% Mínimo	Percentual mínimo que o valor da entrada deve representar sobre o valor total da venda.
% Máximo	Percentual máximo que o valor da entrada deve representar sobre o valor total da venda.
Acréscimo sobre entrada	Indica se há ou não cálculo de acréscimo sobre o valor recebido como entrada.
Tipo	Indica o tipo da condição de pagamento. Pode ser: 1=A vista, 2=A prazo.
Ordem	Indica qual a ordem das condições de pagamento no programa do abastecimento e no frente de loja.
Crédito	Indica se nesta condição de pagamento deve ser verificado o crédito.
Descrição forma pgto	Descrição da forma de pagamento, por exemplo: cheque a prazo, cheque a prazo a receber na entrega, cartão de crédito, duplicatas a receber, etc.

(Continua...)

(Continuação)

Campo	Descrição
Disponível na pré-venda	Indica se a condição de pagamento deve ser considerada na pré-venda. Esta opção somente está disponível para as empresas com o módulo GV habilitado (parâmetro Configuração/25 igual a 1 (um)).
Disponível no PDV	Indica se a condição de pagamento deve ser considerada no PDV. Esta opção somente está disponível para as empresas com o módulo GV habilitado (parâmetro Configuração/25 igual a 1 (um)).
Período de validade	Período de validade da condição de pagamento. Este período somente é avaliado se não existir data inicial e data final de validade definida para a condição de pagamento e unidade do pedido.
Validar: Grupo de unidades	**Código do grupo de unidades para a qual a condição de pagamento é ou não válida.**
Validar: Tipo	Indica se a condição de pagamento é ou não válida para o grupo de unidades. Pode ser: Válida, Não válida.

Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

No Quadro 2 são exemplificados parâmetros e detalhes da aba Pré-Venda/PDV.

Quadro 2 – NL Gestão ERP - Pré-Venda/PDV

Campo	Descrição
Promoção	Indica se a condição de pagamento é promocional. Pode ser: Sim (marcado), Não (desmarcado).
Restrição de crédito	Indica se a condição de pagamento pode ou não ser utilizada quando o cliente tiver restrição de crédito. Pode ser: Pode (desmarcado), Não pode (marcado).
Tratar acréscimo financeiro	Indica se a condição de pagamento terá ou não tratamento do acréscimo financeiro. Pode ser: Sim (marcado), Não (desmarcado). Este campo somente estará disponível se o tipo da condição de pagamento for [A prazo].
Permite venda de seguro	Indica se a condição de pagamento permite ou não a venda de seguro proteção financeira. Pode ser: Sim (marcado), Não (desmarcado). Este campo somente estará disponível se o tipo da condição de pagamento for [A prazo].
Permite venda de garantia estendida	Indica se a condição de pagamento permite ou não a venda de garantia estendida na aplicação da Pré-venda. Pode ser: Sim (marcado), Não (desmarcado).
Recebe a quantidade de parcelas	Indica se a quantidade de parcelas será informada pelo usuário na pré-venda. Pode ser: Sim (marcado), Não (desmarcado). Se esta opção estiver marcada, então a pasta [Prazos] não estará disponível.
Modalidade	**Modalidade de venda da condição de pagamento. As modalidades são criadas de acordo com a necessidade de cada empresa, nelas são relacionadas as condições de pagamento.**
Tabela de juros	**Tabela de juros da condição de pagamento. Este campo somente estará disponível se a opção [Tratar acréscimo financeiro] estiver marcada.**
Tipo financiamento	Indica o tipo de financiamento da condição de pagamento. Pode ser: Próprio, Por financiadora. Este campo somente estará disponível se o tipo da condição de pagamento for [A prazo].

(Continua...)

(Continuação)

Campo	Descrição
Vencimento da 1ª parcela: Mês/Ano	Mês e ano da data de vencimento da 1ª parcela a prazo.
Vencimento da 1ª parcela: Dia	Dia da data de vencimento da 1ª parcela a prazo. Se este campo não for informado, então o dia da data de vencimento da 1ª parcela a prazo será o dia de vencimento definido no cadastro do cliente (se não existir, então será o dia da compra).
Parcelas: Quantidade mínima	Quantidade mínima de parcelas permitida nesta condição de pagamento. Este campo somente é considerado se não existir quantidade mínima e máxima de parcelas definida para a condição de pagamento e unidade do pedido.
Parcelas: Quantidade máxima	Quantidade máxima de parcelas permitida nesta condição de pagamento. Este campo somente é considerado se não existir quantidade mínima e máxima de parcelas definida para a condição de pagamento e unidade do pedido.
Alterações: Dias da 1ª parcela	Quantidade de dias que a data de vencimento da 1ª parcela a prazo poderá ser alterada para maior em relação à data da venda. Este campo somente é considerado se não existir quantidade de dias definida para a condição de pagamento e unidade do pedido.
Alterações: % Max da entrada	Percentual máximo que o valor da entrada poderá ser alterado para baixo em relação ao valor calculado pelo sistema. Este campo somente estará disponível se a opção [Tratar acréscimo financeiro] estiver desmarcada.

Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Observações: Os quadros [Parcelas] e [Alterações] somente estarão disponíveis se o tipo da condição de pagamento for [A prazo] e se a opção [Recebe a quantidade de parcelas] estiver marcada.

O quadro [Vencimento da 1ª parcela] somente estará disponível se o tipo da condição de pagamento for [A prazo].

Os campos [Permite venda de seguro], [Recebe a quantidade de parcelas], [Modalidade], [Tabela de juros] e [Tipo financiamento] e os quadros [Parcelas] e [Alterações] são tratados atualmente somente na tela de pagamento "Parcelas conforme quantidade recebida" da Pré-venda.

No Quadro 3 são exemplificados parâmetros e detalhes da aba IPI/ICMS.

Quadro 3 – NL Gestão ERP - IPI/ICMS

Campo	Descrição
Cobrança do IPI	Indica a forma de cobrança do IPI. Pode ser: 0-Não cobra o IPI (o valor do IPI é descontado do valor a ser cobrado do cliente); 1-Rateia o valor do IPI entre todas as parcelas; 2-Utiliza a parcela *'n'*exclusivamente para a cobrança do IPI; 3-Calcula as parcelas sem o IPI e após soma-o na parcela *'n'*. Observação: *'n'* é o número da parcela para os tipos 2 e 3.
Parcela (IPI)	Número da parcela na qual o IPI é cobrado.
Cobrança do ICMS	Indica a forma de cobrança do ICMS. Pode ser: 0-Não cobra o ICMS (o valor do ICMS é descontado do valor a ser cobrado do cliente); 1-Rateia o valor do ICMS entre todas as parcelas; 2-Utiliza a parcela *'n'* exclusivamente para a cobrança do ICMS; 3-Calcula as parcelas sem o ICMS e após soma-o na parcela *'n'*. Observação: *'n'* é o número da parcela para os tipos 2 e 3.
Parcela (ICMS)	Número da parcela na qual o ICMS é cobrado.
Excluir acréscimo do ICMS	Indica se há ou não exclusão de acréscimo da base de cálculo do ICMS.
Cobrança do frete	Indica a forma de cobrança do frete. Pode ser: 0-Não cobra o frete; 1-Rateia o valor do frete entre todas as parcelas; 2-Utiliza a parcela *'n'* exclusivamente para a cobrança do frete; 3-Calcula as parcelas sem o frete e após soma-o na parcela *'n'*. Observação: *'n'* é o número da parcela para os tipos 2 e 3.
Parcela (Frete)	Número da parcela na qual o frete é cobrado.
Código lcto. (Frete)	Código do lançamento para o título de frete, somente para o tipo 2.
Cobrança do ST	Indica a forma de cobrança da substituição tributária. Pode ser: 0-Não cobra ST; 1-Rateia o valor do ST entre todas as parcelas; 2-Utiliza a parcela *'n'* exclusivamente para a cobrança do ST; 3-Calcula as parcelas sem o ST e após soma-o na parcela *'n'*. Observação: *'n'* é o número da parcela para os tipos 2 e 3.
Parcela (ST)	Número da parcela na qual o ST é cobrado.
Código lcto. (ST)	Código do lançamento para o título de substituição tributária, somente para o tipo 2.
Dia vencimento (ST)	Dia do mês para o vencimento da parcela do ST, somente para o tipo 2. No momento da determinação do vencimento na parcela, será observada a data informada e o vencimento será determinado para aquele dia que esteja mais próximo da data de emissão da parcela. Exemplo, Dia vcto = 4, emissão = 28/02/2008, vcto para 04/03/2008. Dia vcto = 20, emissão = 21/02/2008, vcto para 20/03/2008.

Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

No Quadro 4 são exemplificados parâmetros e detalhes da aba Extras.

Quadro 4 – NL Gestão ERP - Extras

Campo	Descrição
Moeda	Moeda na qual é informado o valor mínimo de venda por esta condição de pagamento. Não deve ser informada quando a condição de pagamento não possui valor mínimo para venda.
Quantidade mínima	Valor mínimo de venda por esta condição de pagamento. É informado na moeda definida na própria condição de pagamento.
Quantidade máxima	Valor máximo de venda por esta condição de pagamento. É informado na moeda definida na própria condição de pagamento.
Grupo de produto	**Indica o grupo de produtos que pode ser comercializado com esta condição de pagamento. Somente deve ser informado quando houver um conjunto restrito de produtos que podem ser comercializados com esta condição de pagamento. Caso se possa comercializar todos os produtos com esta condição de pagamento, então não deve ser informado o grupo. Na pré-venda, este campo somente é considerado se não existir faixas e grupo de itens definidos para a condição de pagamento e unidade do pedido.**
Cliente	Cliente contra o qual deve ser gerado o documento de cobrança. Este tipo de geração é permitido para as condições de pagamento CDC-Crédito Direto ao Consumidor.
% Acréscimo	Percentual de acréscimo da condição de pagamento. Na digitação dos pedidos, pode ser assumido automaticamente, de acordo com a configuração.
% Redução	Percentual de redução aplicado no percentual de desconto dos itens parcelados pela condição de pagamento em questão.
Percentual de desconto	Percentual de desconto da condição de pagamento. Trata-se de um dos descontos que podem ser assumidos automaticamente na digitação dos pedidos.
Dias do vencimento	Quantidade de dias que as datas de vencimento das parcelas podem ser alteradas para maior.
Desconto pontualidade	Percentual de desconto a ser concedido sobre o valor do documento de cobrança quando o seu pagamento for efetuado com antecipação ou no vencimento.
Número de dias	Quantidade de dias de antecipação exigidos para a concessão do desconto sobre o valor do documento de cobrança. Caso o desconto deva ser concedido para pagamentos até o vencimento, então deve-se informar um valor menor que 9999 neste campo, senão para vencimentos por dia de antecipação, informar 9999.
Carta frete	Indica se a condição de pagamento é carta frete. Este campo somente é utilizado no módulo Postos de combustível.
Troco	Indica se a condição de pagamento permite ou não troco. Pode ser: 1 - Não, neste caso não será permitido troco para a condição de pagamento, 2 - Sim, sempre será permitido troco para condição de pagamento e 3 - Sim, com senha, será exibido uma mensagem com senha para permitir troco. Este campo somente é tratado no programa dos abastecimentos (PO_ABASTECIMENTO) e no frente de loja (FL_EMIS_DIRETA).
Valor máximo troco	Valor máximo do troco. Este campo estará habilitado quando informado uma transação que não permite troco.

Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

No Quadro 5 são exemplificados parâmetros e detalhes da aba Documentos.

Quadro 5 – NL Gestão ERP - Documentos

Campo	Descrição
Documento	**Documento que pode ser utilizado nas parcelas da pré-venda com esta condição de pagamento. Exemplo: Crediário, Boleto, Troca Garantida, etc.**
Lançamento	**Código de lançamento para geração das parcelas da pré-venda com o documento em questão. Se não for informado, então é considerado o código de lançamento configurado para este documento na tabela GV_ADMIN_LCTOS (Tabela para armazenar os códigos de lançamento por administradora de cartão).**
Default	Indica se o documento em questão é o documento default da condição de pagamento. O documento indicado como default é utilizado na geração das parcelas da pré-venda, portanto somente um documento poderá ter esta opção marcada. Pode ser: Sim (marcado), Não (desmarcado). Condições de pagamento à vista não precisam ter documento default informado (com exceção da consignação). Para condições de pagamento a prazo no Crediário, o documento default deve ser o mesmo informado nos parâmetros do GV (Código do documento de caixa que identifica a venda no crediário - GV_PARAMETROS.COD_DOC_CREDIARIO). Para condições de pagamento a prazo no Cartão de Crédito, o documento default deve ser o mesmo informado nos parâmetros do GV (Documento de caixa referente ao Cartão de Crédito - GV_PARAMETROS.COD_DOC_CREDITO). Para condições de pagamento a prazo no Cartão de Débito, o documento default deve ser o mesmo informado nos parâmetros do GV (Documento de caixa referente ao Cartão de Débito - GV_PARAMETROS.COD_DOC_DEBITO).

Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Em cada uma das abas citadas anteriormente, existem as funcionalidades relacionadas à ação que se encontram dispostas no Quadro 6.

Quadro 6 – NL Gestão ERP - Ações

Ação	Descrição
Novo	Quando clicado, permite a inclusão de um novo registro.
Gravar	**Quando clicado, salva as alterações realizadas.**
Remover	Quando clicado, remove o registro atual.
Duplicar	**Quando clicado, duplicar o registro atual.**
Voltar	Quando clicado, retorna à tela anterior.

Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Os campos em destaque (negrito e sublinhados) nos quadros mostrados anteriormente, denotam os parâmetros de maior representatividade e risco dentro do processo de manutenção de condições de pagamento. Isso significa que a configuração realizada nestes valores, podem resultar em impedimentos de venda e até mesmo gerar impactos da ordem financeira por vezes impossibilitando a quitação das vendas e títulos gerados.

Com todos os principais problemas e dificuldades identificados junto aos usuários, ficou evidenciado que seria necessário pensar em uma nova funcionalidade que possa de forma imediata, derivando do processo que já existe, contemplar as deficiências sem o impacto de uma alteração completa e morosa no processo.

5 APRESENTAÇÃO DE MELHORIAS

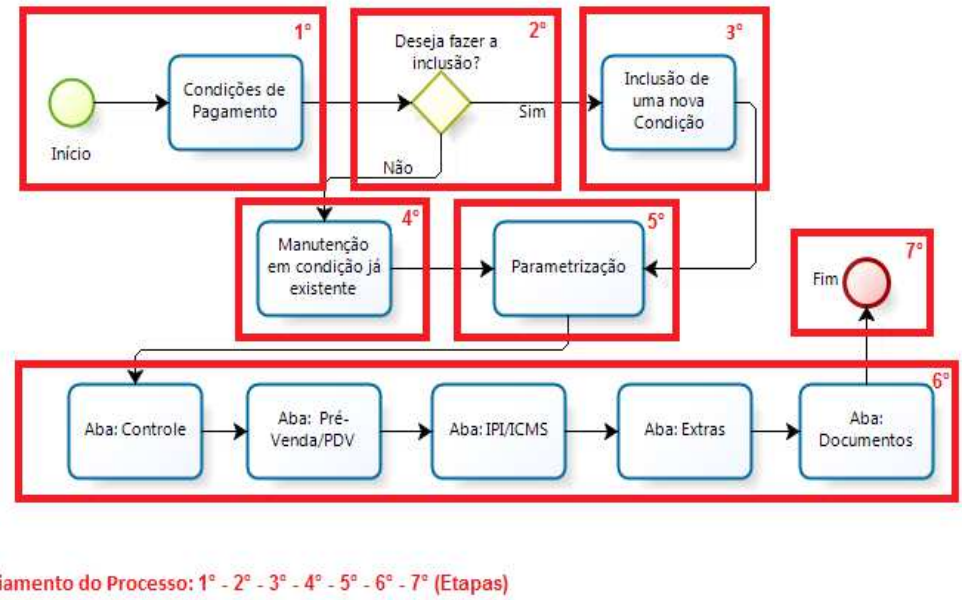
Com o entendimento dos fatores e peculiaridades ressaltados anteriormente, onde se concluiu que existe uma série de variáveis que regem a política financeira da empresa, como: diferenciações por unidades de venda, modalidades de venda distintas e específicas, diferenciação de tipos de financiamento se torna relevante e imprescindível, buscar ao máximo o controle deste processo e funcionalidade pelo risco econômico que representa ao negócio.

5.1 Controle de liberação de condições de pagamento por unidade de venda

Os problemas já colocados em momentos anteriores demostram enfaticamente que a situação se encontrava insustentável, o número de atendimentos que demandavam ajustes e correções estava em ascendência. O considerável aumento tornou inevitável a reavaliação da atividade que se possa obter medidas corretivas, permitindo estancar qualquer possibilidade de erro por parte dos usuários de forma imediata.

Tendo este entendimento, o processo utilizado foi detalhadamente analisado, de maneira que chegou-se a uma clara possibilidade de melhoria na funcionalidade. Inicialmente o procedimento atual, remanescente da ferramenta implantada na empresa será detalhado, possibilitando a compreensão da real situação. O fluxograma do processo está disposto conforme Figura 4.

Figura 4 – Fluxograma de execução do procedimento



Fonte: Do autor.

Na 1º etapa do fluxograma ocorre a demanda na unidade de venda, o atendente / vendedor contata a área de compras ou marketing solicitando a liberação de uma condição de pagamento que se enquadra nas necessidades do cliente para viabilizar a conclusão da venda.

Na 2° etapa o usuário da área de compras ou marketing analisa a viabilidade de venda do produto nesta condição requisitada, tendo possibilidade este usuário terá que decidir o que fará, ou seja, faz a inclusão de uma condição partindo do zero ou consulta as condições já existentes de maneira que ao identificar a condição que se enquadra nas necessidades faz a liberação. Não tendo encontrado uma parametrização exatamente conforme a deseja, existe a possibilidade de duplicar a condição, tendo a necessidade de realizar ajustes e refinamento nos parâmetros.

As etapas 3° e 4° do fluxograma do processo são equivalentes, ambas resultam na mesma necessidade de parametrização interna na condição de pagamento, porém uma dá origem a inclusão uma nova condição na base enquanto a outra se remete a uma condição já existente na base.

Em seguida na 5º etapa do processo são de fato realizadas, conferidas ou reajustados os parâmetros da condição. Esta parte do processo é crucial para o resultado final ser coerente com o desejado. Em termos gerais toda e qualquer condição existente pode ser duplicada, bem como, a qualquer momento pode ser incluída uma nova condição. Em ambos os casos a parametrização corresponde a adequação dos campos que compõe as abas expostas na 6° etapa: Controle, Pré-Venda/PDV, IPI/ICMS, Extras e Documentos de acordo com a venda que se deseja estar concretizando 7° etapa do fluxo.

Com o processo desenhado e devidamente analisado, foi possível concluir que existiam dois grupos de usuários, um era composto pela área de Marketing que estava em geral incumbido de fazer a manutenção de forma generalizada nos parâmetros das condições. O outro grupo de usuários é composto pelos funcionários da área de Compras, estes em questão se observou que absorviam o maior volume dos contatos das unidades de venda e sua necessidade girava em torno de poucos parâmetros internos as condições.

Foi então que se optou em dividir as funcionalidades, ou seja, foram definidos dois grupos de acesso ao processo de liberação de condições de pagamento sendo atribuído a eles diferentes níveis de alçada de acordo com suas atribuições. Inicialmente foram feitos os levantamentos dos parâmetros que necessitavam manutenção, no Quadro 7 são identificados os parâmetros que necessariamente precisam ser alterados para liberar uma condição para a loja.

Quadro 7 – Parâmetros processo novo liberação de condições

Campo	Conteúdo
Condição de pagamento	Condição de pagamento para a qual os parâmetros são válidos.
Unidade	Unidade para a qual os parâmetros da condição de pagamento são válidos.
Seq. busca	Sequência de busca da condição de pagamento e unidade, para permitir que uma mesma condição de pagamento e unidade possa ter diferentes parametrizações.
Período de validade	Período de validade da condição de pagamento na unidade em questão.
Grupo de itens	Grupo de itens que pode ser comercializado com a condição de pagamento na unidade em questão. Quando não informado a condição é válida para qualquer produto da rede.
Parcelas: Quantidade mínima	Quantidade mínima de parcelas permitida na condição de pagamento e unidade.

(Continua...)

(Continuação)

Campo	Conteúdo
Parcelas: Quantidade máxima	Quantidade máxima de parcelas permitida na condição de pagamento e unidade.
Alterações: Dias da 1ª parcela	Quantidade de dias que a data de vencimento da 1ª parcela a prazo pode ser alterada para maior em relação à data da venda.

Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

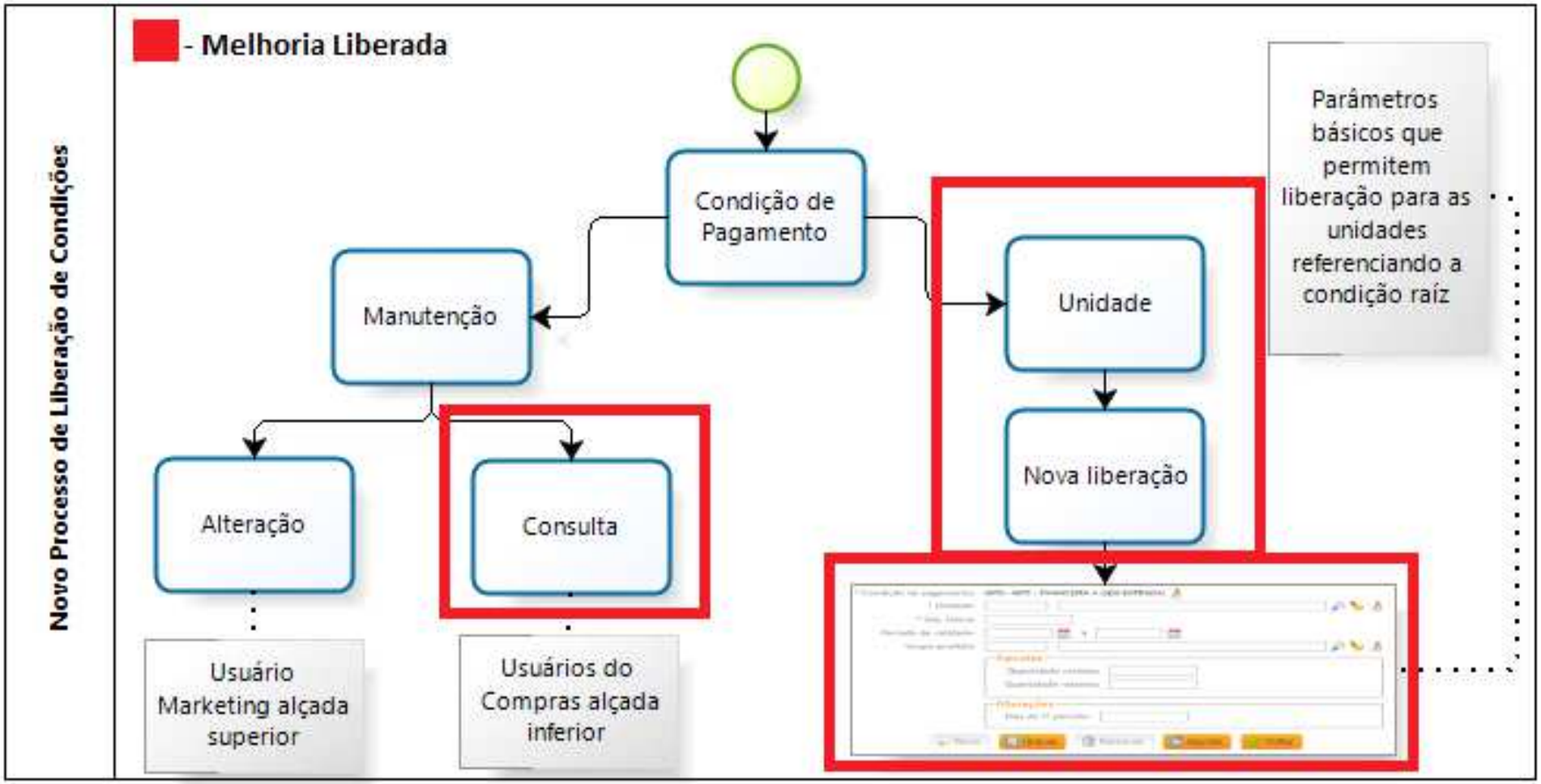
Os parâmetros em questão ficaram a cargo dos usuários do setor de Compras, se referem ao nível de alçada com menor permissão, desta forma ficam limitados aos mesmos que não causam problemas na base de dados.

Com a necessidade interna de melhoria bem estruturada, se deu início ao procedimento padrão para alteração do software junto ao fornecedor.

A necessidade de se ter dois níveis de acesso no processo de liberações de condições de pagamento ocorre principalmente devido a necessidade de limitar o acesso indesejado a matriz das condições e agilizar os processos, diminuído assim demandas internas por auxílio junto a TI.

O novo fluxo idealizado, foi definido na Figura 5, em destaque se observam as abas que não existiam.

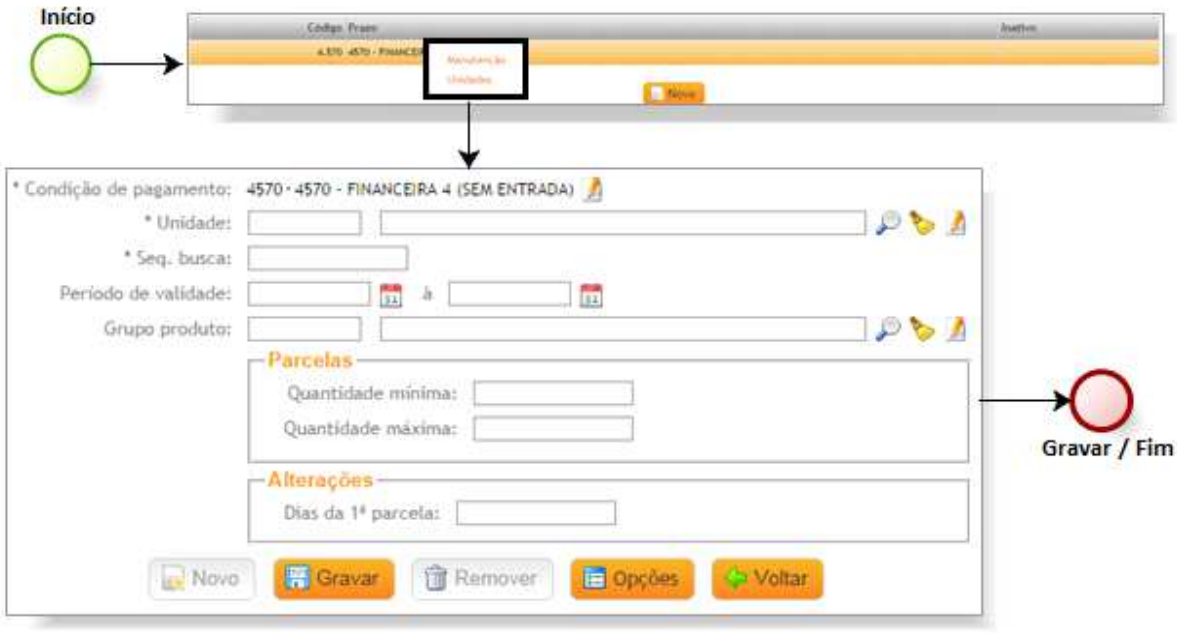
Figura 5 – Novo fluxo do processo de liberação de condições



Fonte: Do autor.

Como melhoria a tela que foi desenvolvida possui os parâmetros descritos anteriormente no Quadro 7, sendo ainda exemplificada no fluxo demonstrado na Figura 5 possui o layout de acordo com os detalhes ressaltados na Figura 6.

Figura 6 – Melhoria, novo processo de liberações por alçada

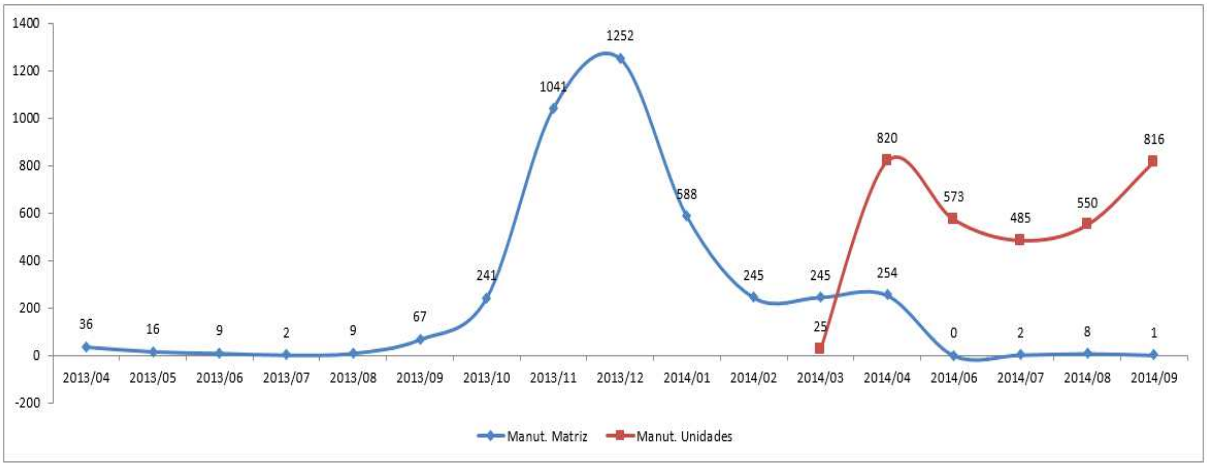


Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Depois de transcorrido o tempo para os trâmites de solicitação da melhoria e desenvolvimento a implantação ocorreu no mês de março de 2014. De maneira preparatória foi realizado um acompanhamento no andamento dos processos tanto do modelo antigo de manutenção das condições, como a nova funcionalidade de manutenção por unidades, cruzando estes dados, obteve-se aos indicadores expostos no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Manutenção das Condições de Pagamento x Melhoria – Manutenção por Unidades

Manutenção das Condições de Pagamentos Matriz X Melhoria - Manutenção por Unidades																	
	2013/04	2013/05	2013/06	2013/07	2013/08	2013/09	2013/10	2013/11	2013/12	2014/01	2014/02	2014/03	2014/04	2014/06	2014/07	2014/08	2014/09
Manut. Matriz	36	16	9	2	9	67	241	1041	1252	588	245	245	254	0	2	8	1
Manut. Unidades												25	820	573	485	550	816



Fonte: Do autor.

A manutenção direta nas condições, processo adotado desde a implantação do ERP, está representada pela linha azul, teve seu pico nos meses de novembro e dezembro de 2013, continuando com índices altos nos meses seguintes. Em abril de 2013, foi instituído o novo processo contemplando todos os usuários, eles estavam preparados e devidamente treinados, cientes das distinções por níveis de alçada que passaram a vigorar.

Os usuários que passaram pelo treinamento, receberam as informações com base no documento disposto no Apêndice A e B, que corresponde a uma compilação de telas exemplificando a novo recurso para manutenção das condições por níveis de alçada.

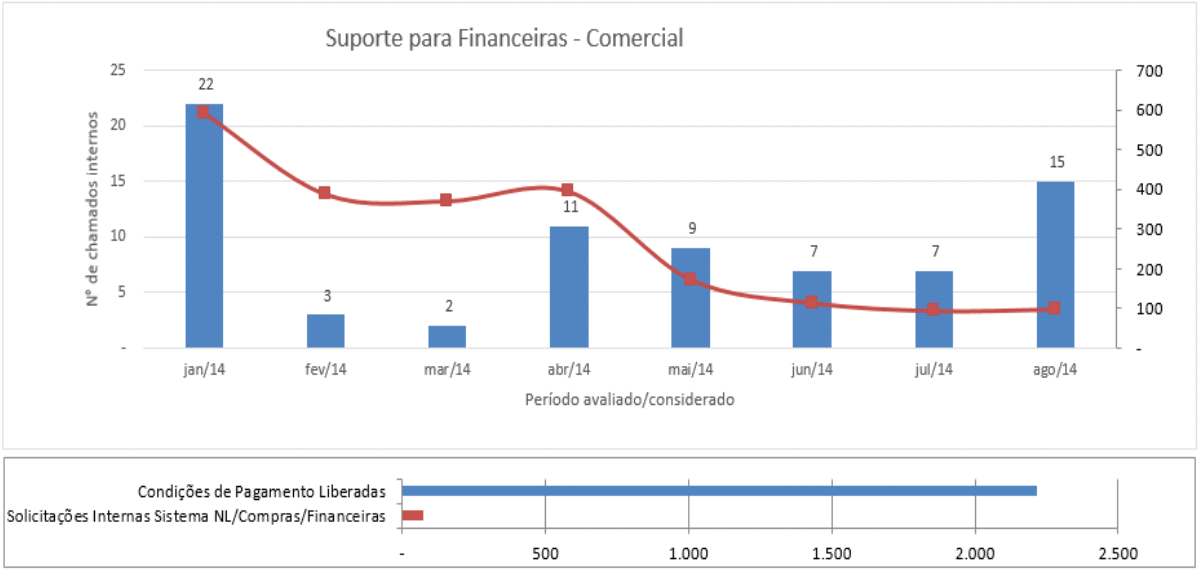
Com base no período que compreende abril a setembro de 2014, jamais a manutenção na raiz das condições atingiu níveis tão baixos. O reflexo foi diretamente observado no número de condições de pagamento liberadas, no mesmo mês de junho de 2014, foi apurado o menor índice de liberação de condição com manutenção em sua matriz desde a implantação do ERP.

Reflexos do novo cenário, não foram observados de forma imediatista nos atendimentos internos, com base no gráfico de apuração Gráfico 4, não se obteve

queda considerável nos indicadores.

Gráfico 4 – Liberação de condições x Solicitações internas (TI)

Indicadores confrontados	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	Total
Solicitações Internas Sistema NL/Compras/Financeiras	22	3	2	11	9	7	7	15	76
Condições de Pagamento Liberadas	592	387	370	394	172	113	93	97	2.218



Fonte: Do autor.

Estima-se que situações não relacionadas diretamente a erros de configuração podem estar distorcendo os dados, impossibilitando a mensuração correta dos ganhos acerca do atendimento em relação a melhoria.

5.2 Estruturações da nova área de vendas

Um processo que tem tamanha importância para o negócio comercial demandava de uma alternativa que permitiria um aumento de controle e principalmente garantir a confiabilidade dos dados que são alterados, haja visto que esta etapa é crucial no processo de venda como um todo.

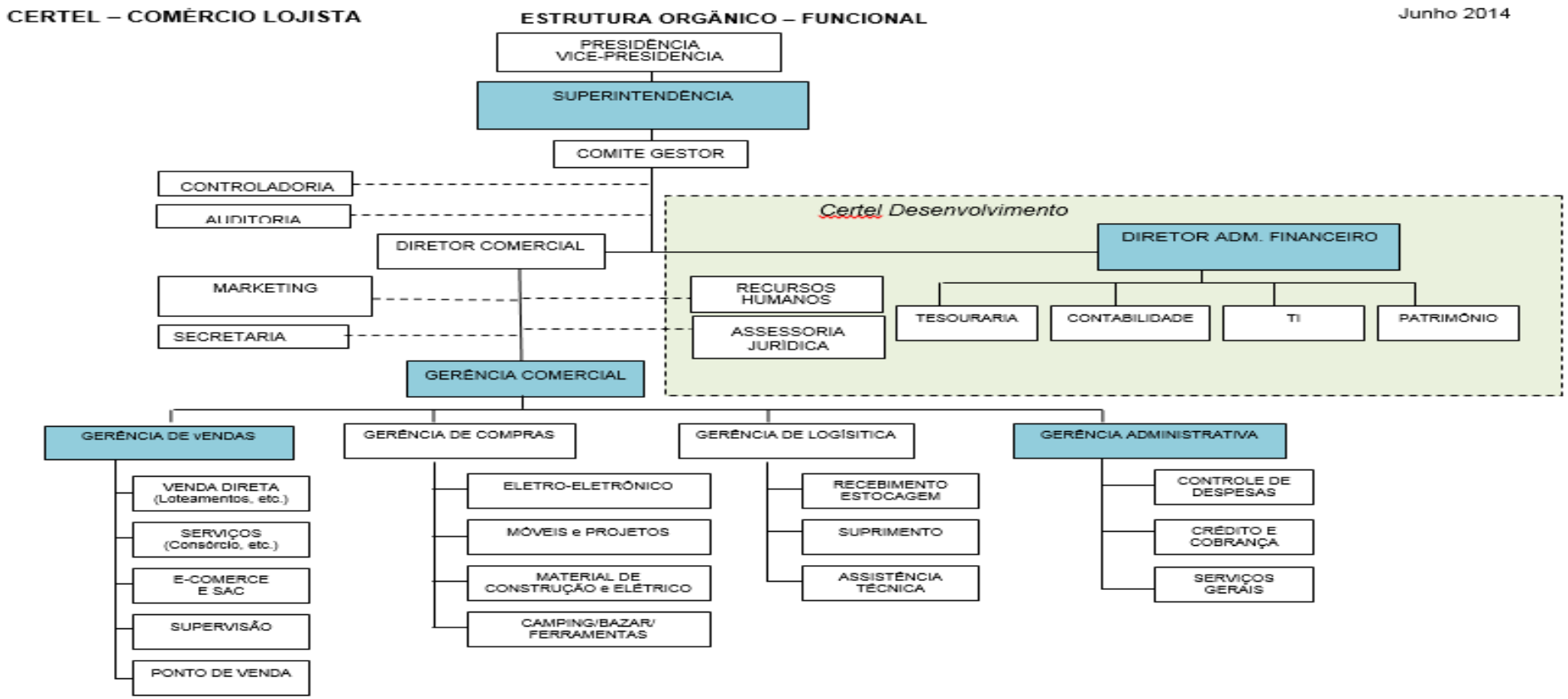
No início do mês de junho/2014 ocorreram várias mudanças na disposição interna das áreas da Certel, inclusive ocorreram fortes alterações de gerência. A nova gerência estava familiarizada com as situações *in loco* ocorridas com a má gestão do processo de liberação de condições de pagamento, permitindo e até mesmo exigindo alterações.

A principal medida que foi tomada que já era exaustivamente colocada foi a de criação de uma área de “Vendas” na matriz, que entre suas atribuições estaria este processo de liberação de condições para as unidades e controle de descontos em vendas.

Esta visão agora compartilhada pela nova gerência vem ao encontro do que foi enfatizado ainda na parte inicial deste trabalho quando se coloca que no período pré-virada nos treinamentos foi observado que este processo demandava de maior atenção e controles. Mediante este cenário para dar a devida atenção a este processo foi criada a nova área que é composta por dois usuários que terão total responsabilidade na gestão do processo.

O organograma da empresa antes da criação da nova área, referente a Certel Desenvolvimento que corresponde ao varejo, se encontrava disposto conforme Figura 7.

Figura 7 – Organograma Certel Desenvolvimento - Varejo

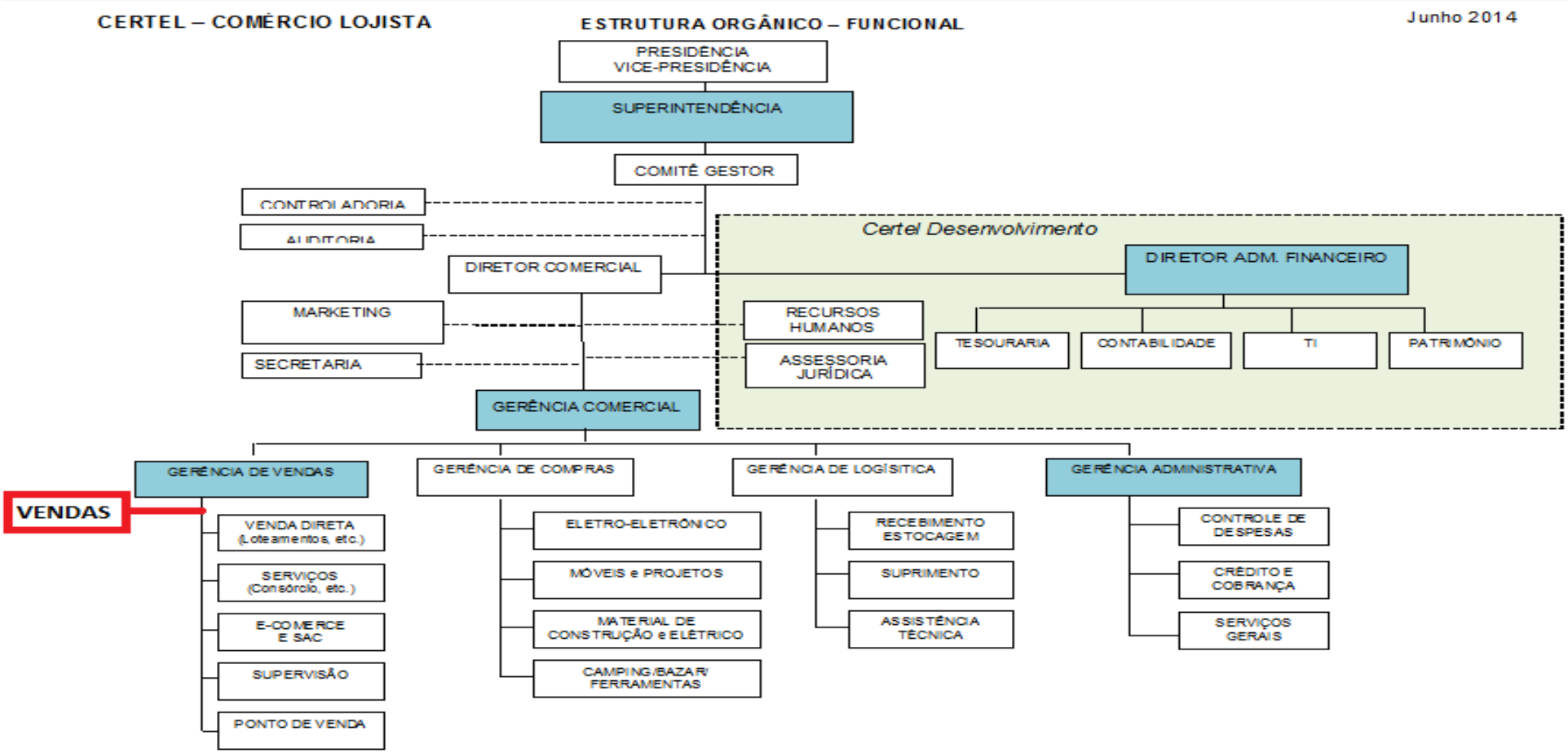


Fonte: Do autor.

A nova área de vendas teve o incremento de realocação de usuários, de maneira que dois usuários de outras áreas foram destacados para desempenhar os controles e manutenções nas condições de pagamento entre outras atribuições nesta linha, fazendo a centralização deste processo. Os usuários em questão, foram treinados recebendo todos as instruções, detalhes e peculiaridades da gestão das condições de pagamento.

Devido a não formalização da alteração do organograma até o momento, a Figura 8, com o aval da direção da empresa, possibilita uma visão do esboço da nova disposição do organograma com a inclusão da área de vendas.

Figura 8 – Organograma Certel Desenvolvimento nova Área - Varejo



Fonte: Do autor.

5.3 Adoção de Check-List na formalização do processo

A criação da nova área é vista como uma enorme evolução no sentido da resolução das dificuldades e problemas relacionados a gestão das condições de pagamento. A simples criação da área, não pode ser entendida como a conclusão do processo de melhoria, deve se compreender e assumir a mesma como um meio facilitador de controle deste processo, juntamente com esta iniciativa outras demandas e reavaliações se fazem necessárias.

O processo como um todo necessitava ser formalizado, então além de instituir o novo modelo de gestão das condições de pagamento sob-responsabilidade da nova área, foi emitido um comunicado interno por parte da direção com alcance da rede, ressaltado as novas diretrizes e responsabilidades para que todos passam estar adaptados ao novo fluxo dando seguimento com normalidade as atividades na empresa.

Em outro momento muito próximo, passou-se a adotar um documento *check-list* (Apêndice C) no qual foram relacionados os principais questionamentos que geram as informações básicas possibilitando um discernimento conclusivo por parte do usuário de vendas, deixando-o apto a realizar a correta manutenção dos parâmetros na condição de pagamento, adequando-a a necessidade da unidade.

Para chegar a concretização deste documento, foi realizado um levantamento das informações que necessariamente dão origem a correta configuração final da condição de pagamento, com isso, pode-se chegar aos seguintes questionamento a serem feitos para o requisitante da condição no primeiro contato:

- Qual o tipo de Cliente?

A Lojas Certel comercializa produtos para clientes pessoa Física e Jurídica. De forma interna no software ocorre uma série de tratamentos ligados a esta distinção de pessoa, sendo assim, para possibilitar na prática uma correta parametrização da condição, esta é uma informação muito relevante. Como exemplo pode ser colocado que existem promoções diferenciadas entre estes níveis.

- Qual a forma de pagamento?

As várias condições de pagamento que a Certel possui são direcionadas para um número pequeno e limitado de modalidades de pagamento, esta modalidade deve ser condizente com a possibilidade de pagamento do cliente. As modalidades de venda utilizadas pela Certel que atendem 100% das vendas se restringem a: Venda a Prazo; Venda a Vista e Venda em Cartão.

- Qual o número de parcelas?

De acordo com as modalidades, existem diferentes tratamentos em relação ao prazo e suas flexibilidades, com relação as datas de vencimentos. Para essa questão é necessário o entendimento das políticas internas pactuadas em acordo com as parcerias vigentes que regulamentam e delimitam os direitos firmados em contrato. Como exemplo, pode ser citada a modalidade de venda em cartão em que o limite máximo contratado junto a administradora de cartões se restringe a 12 parcelas. Já para as vendas a prazo a Certel adota parcelamentos em até 24 meses.

- Possui entrada?

A análise de crédito, bem como as taxas de juros que incidem sobre as vendas, tem relação direta com a premissa de ter ou não entrada. Em geral a compra mediante sinalização com entrada é um fator facilitador no processo de análise e liberação de crédito, além de possibilitar taxas mais atrativas e acessíveis.

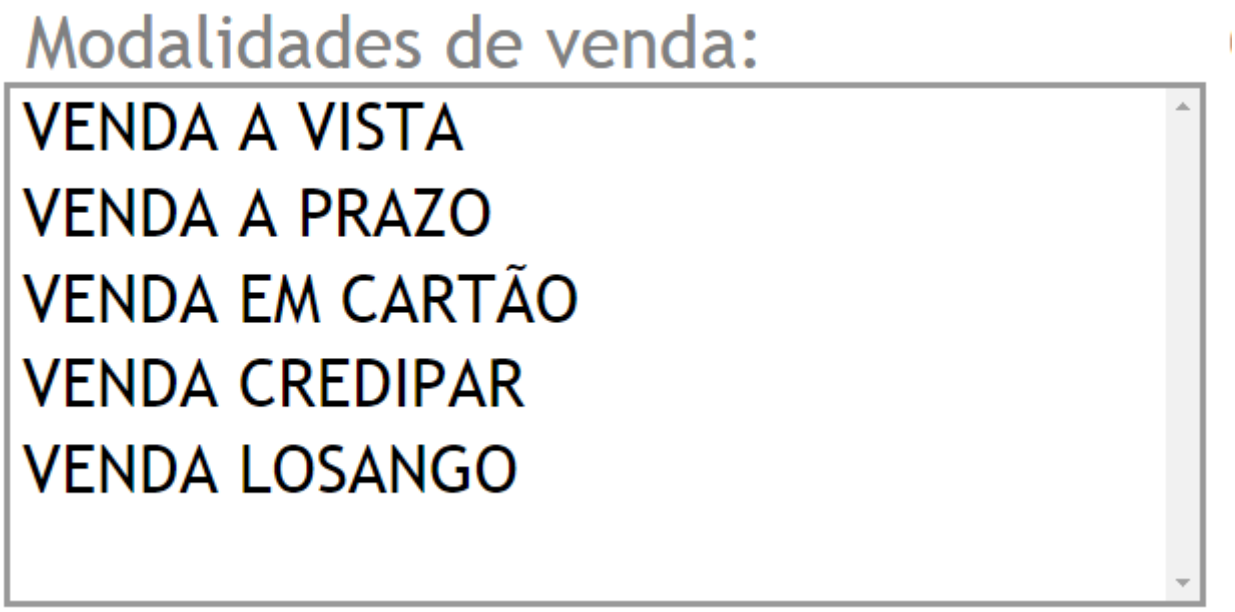
Esta informação com base no que foi colocado, é crucial para uma correta e adequada realização da parametrização da condição a ser liberada, além disso, para que ocorra o devido enquadramento da forma de venda desejada a matriz mais adequada a disposição estas informações são indispensáveis.

5.4 Modalidades de venda

A forma na qual o cliente deseja fazer a quitação da venda, corresponde a modalidade de venda no ERP das lojas Certel. Em sua totalidade as modalidades são compostas por quatro tipos distintos (Figura 9), entre elas existem diferentes tratamentos e comportamentos que disparam verificações e validações posteriores.

A Figura 9, se remete as modalidades de venda existentes e adotadas na empresa:

Figura 9 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Modalidades de Pagamento



Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

No ERP, as modalidades de venda são referenciadas dentro das condições de pagamento, sendo assim, uma condição que recebe uma determinada modalidade de venda não pode enquanto tiver títulos vinculados que estejam à vencer, sofrer alteração de maneira que passe a estar vinculada a outra modalidade de venda.

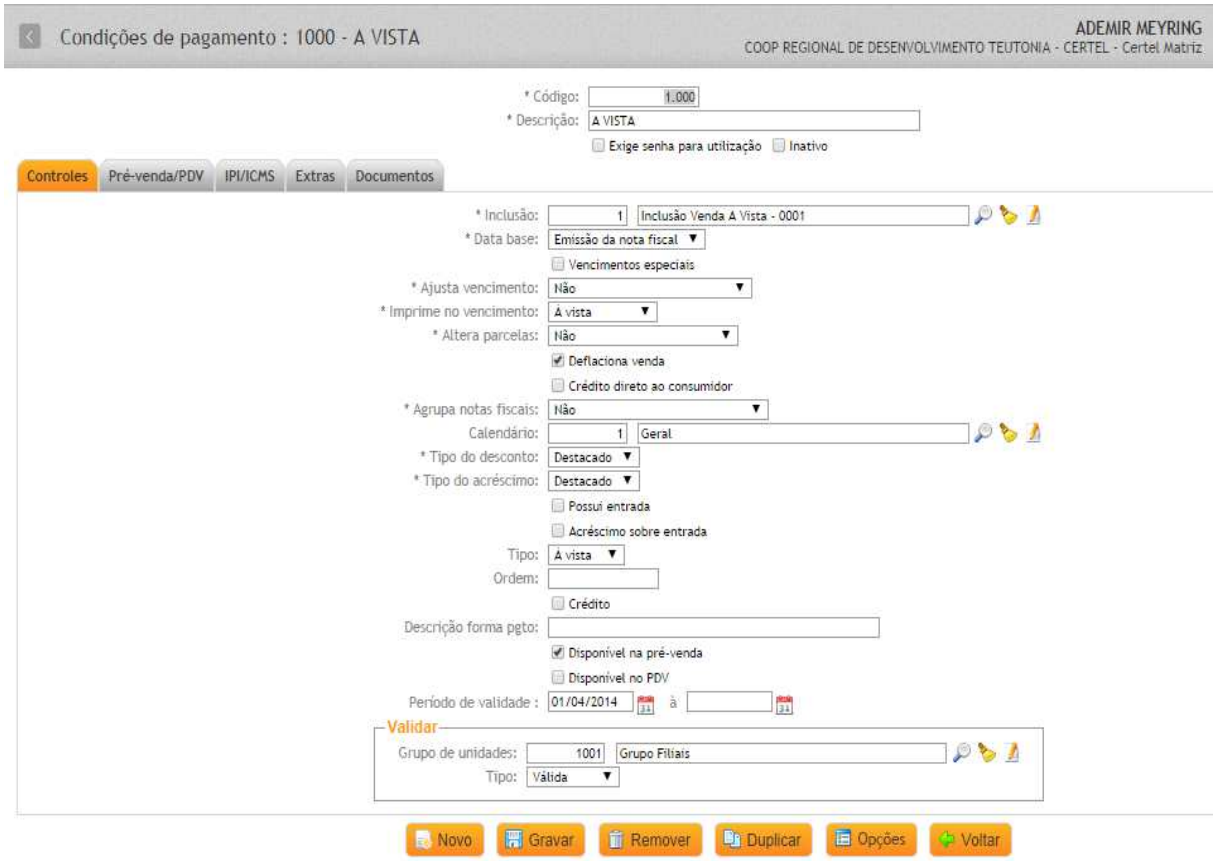
5.5 Execução do processo na prática

De forma a apresentar um fluxo de execução ideal do processo, possibilitando que um destaque as suas complexidades, as Figuras: 10 a 14 tomaram importância quando foi observada a necessidades de fazer um levantamento das configurações a serem parametrizadas para cada tipo de modalidade de venda, desta forma, ao realizar este trabalho, foi possível chegar a definição padrão de configurações podendo ser usada posteriormente como gabarito nas necessidades futuras de criação de novas condições de pagamento

Configuração de “VENDA A VISTA”, Figuras: 10 à 14 - Cópias das telas da

manutenção na matriz das condições do ERP – Certel Desenvolvimento.

Figura 10 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Controles



Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Figura 11 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Pré-venda/PDV

Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Figura 12 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba IPI/ICMS

Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Figura 13 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Extras

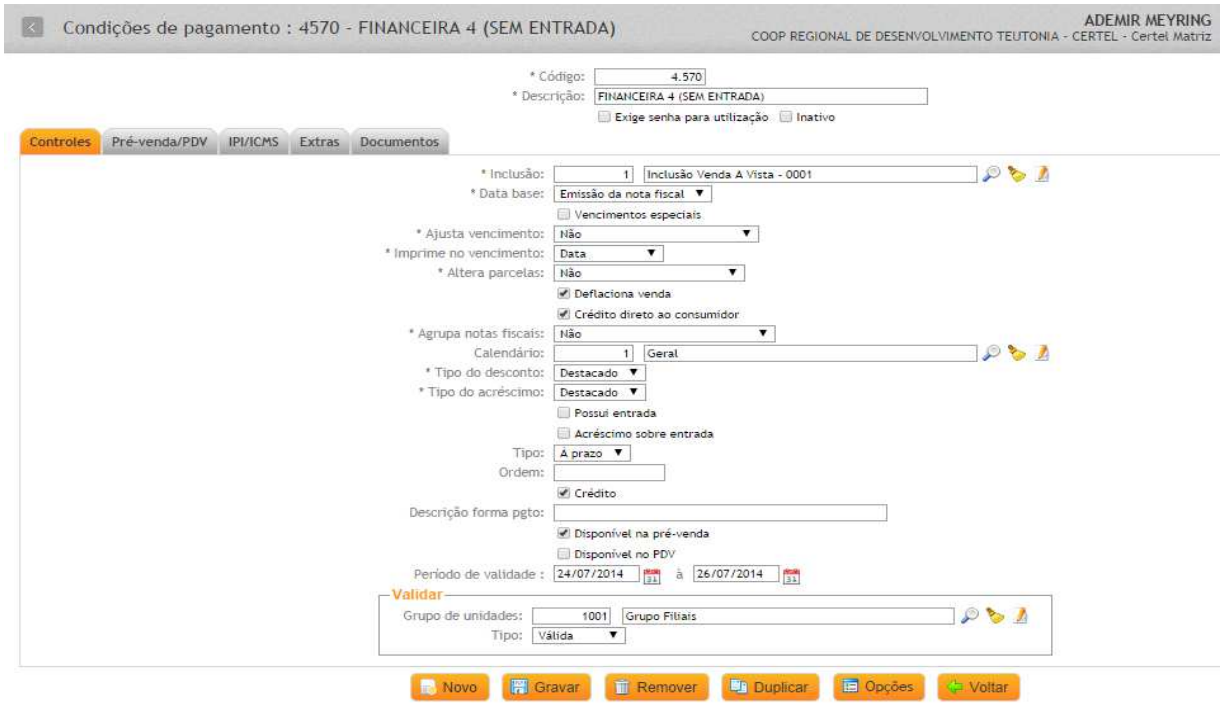
Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Figura 14 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Documentos

Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

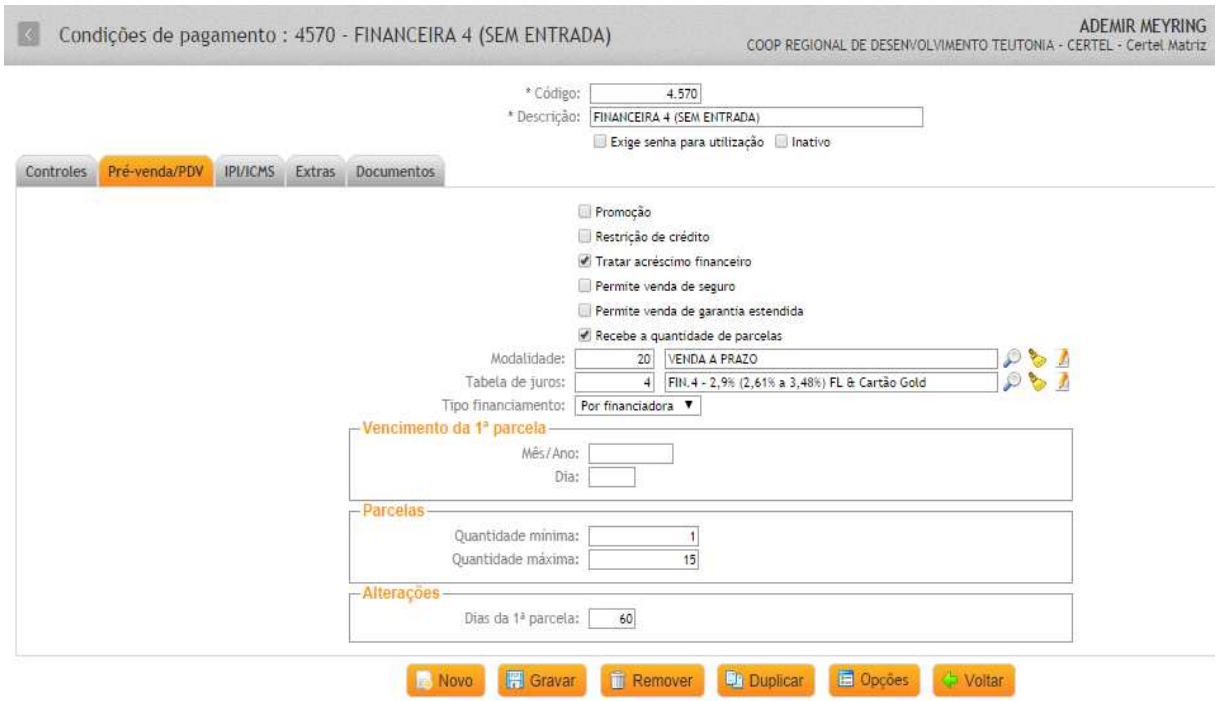
Configuração de “VENDA A PRAZO”, Figuras: 15 à 19 - Cópias das telas da manutenção na matriz das condições do ERP – Certel Desenvolvimento.

Figura 15 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Controles



Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Figura 16 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Pré-venda/PDV

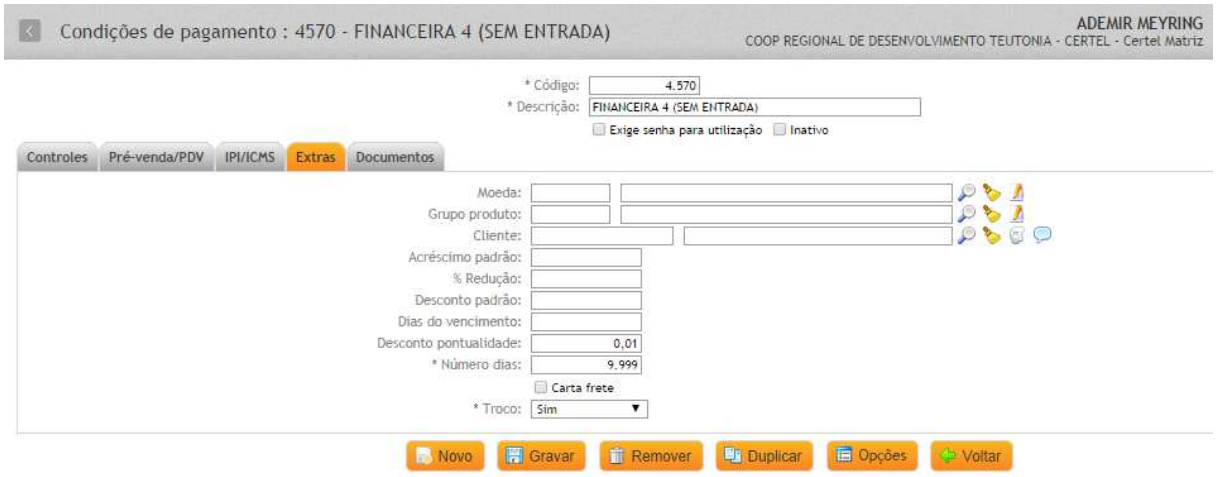


Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Figura 17 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba IPI/ICMS

Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Figura 18 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Extras



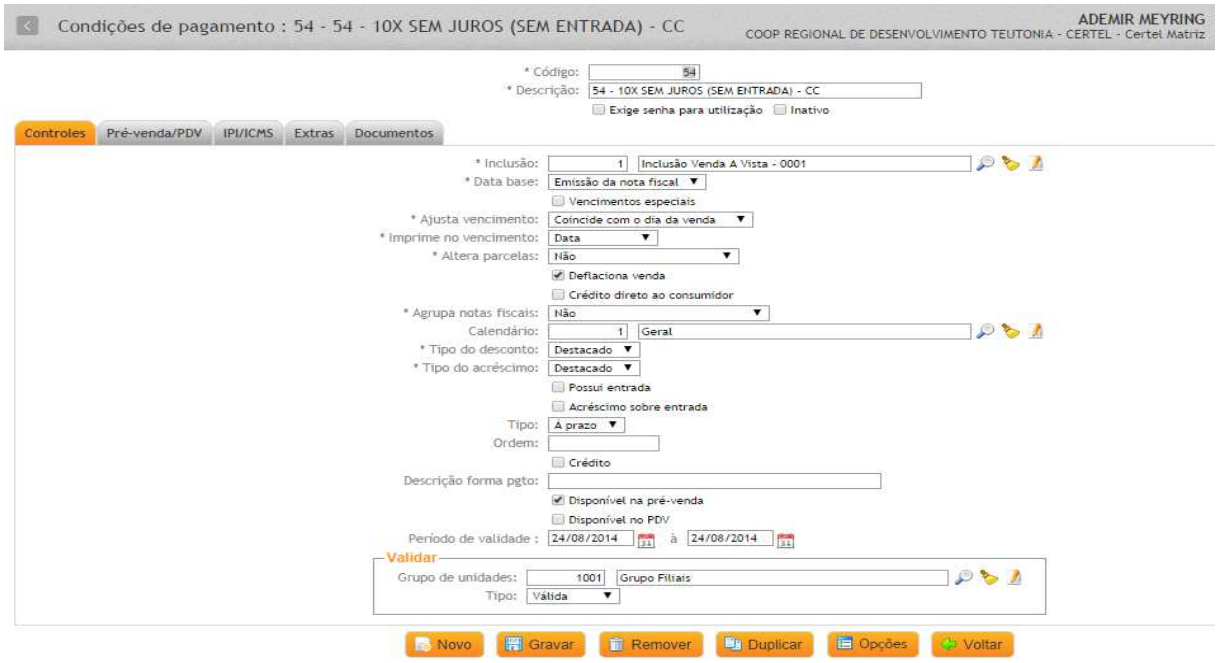
Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Figura 19 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Documentos

Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

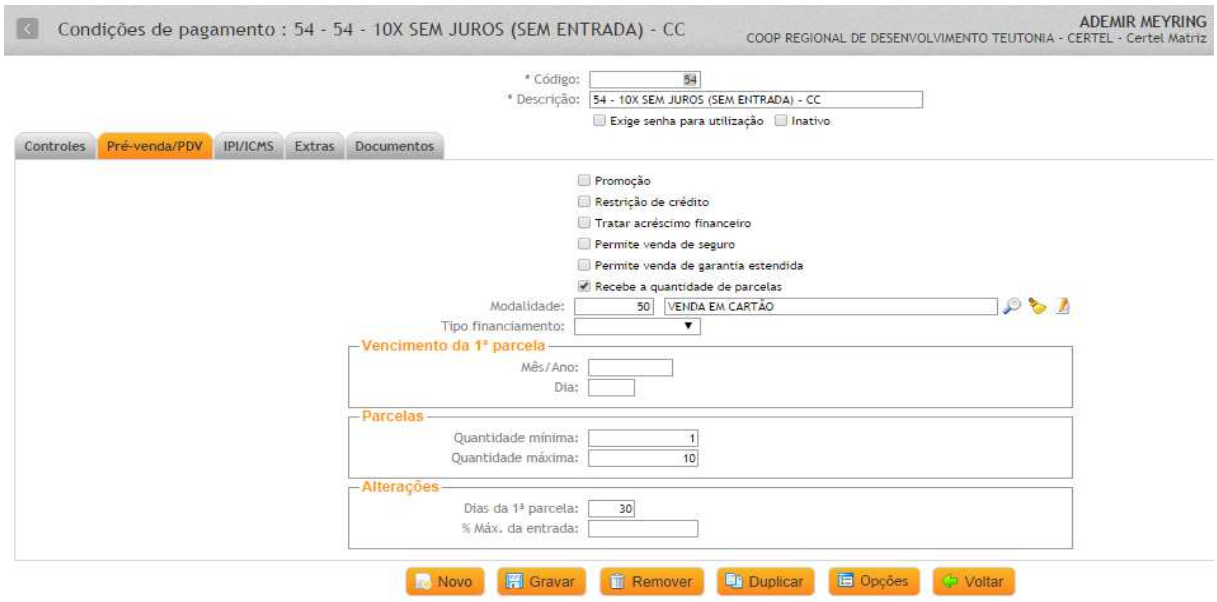
Configuração de “VENDA EM CARTÃO”, Figuras: 20 à 24 - Cópias das telas da manutenção na matriz das condições do ERP – Certel Desenvolvimento.

Figura 20 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Controles



Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Figura 21 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Pré-venda/PDV



Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Figura 22 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba IPI/ICMS

Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Figura 23 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Extras

Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Figura 24 – Tela de parâmetros NL Gestão ERP – Aba Documentos

Fonte: Certel Desenvolvimento/2014.

Os campos contidos nas principais telas de parametrizações das condições de pagamento, possuem uma relação direta com as informações apresentados nos Quadros 1 a 6 do Capítulo 4.

O dinamismo e flexibilidade em termos de possibilidades de parametrizações é muito positivo de forma geral, porém se mostra como um ponto extremamente sensível, visto que, para manipular tais configurações se faz necessário ao usuário grande habilidade no que tange o conhecimento em nível de negócio e técnico.

5.6 Avaliação de ganhos com a nova funcionalidade

Com base neste contexto colocado nos capítulos anteriores, atualmente existem na base da Certel um número de condições de pagamento muito inferior em relação ao que existia no período pré-implantação do novo processo de liberação de condições de pagamento.

As condições utilizadas não podem ser excluídas por questões legais, esta situação exigiu a adoção da segmentação por status “Ativa ou Inativa” permitindo uma alteração total do cenário complexo e extremamente carregado para uma ferramenta enxuta que apresenta apenas o universo de possibilidades necessárias para a manutenção das vendas.

Esta ação em que se optou pela inclusão deste atributo de status nas condições foi adotada juntamente com as demais melhorias colocadas nos capítulos anteriores. Esta simples medida é verdadeiramente reconhecida pelos usuários da nova área de vendas, entendida como fundamental para o sucesso da nova forma de gerir o processo.

Em análise comparativa, foi possível evidenciar o ganho em volume de condições aparentes no ERP, em comparação do antes e depois da implantação da melhoria, (Quadro 8 e 9). As Condições estão agrupadas com relação ao tipo de financiamento a que está destinada.

Quadro 8 – Distribuição das Condições por tipo de financiamento

Distribuição das Condições por tipo de financiamento (antes da melhoria)

Finalidade das Condições	N° de condições
Condições P/ E-Commerce	30
Condições P/ Emissão de notas de Débito	8
Condições P/ Emissão de notas de Serviços	10
Condições P/ Cartão de Crédito e Débito	1.075
Condições P/ Banricompras	8
Condições P/ Novação de Dívida	5
Condições P/ Vendas no Crediário	3.955
TOTAL DE CONDIÇÕES	**5.091**

Fonte: Do autor.

Quadro 9 – Distribuição das Condições por tipo de financiamento atual

Distribuição das Condições por tipo de financiamento (atual)

Finalidade das Condições	N° de condições
Condições P/ E-Commerce	25
Condições P/ Emissão de notas de Débito	8
Condições P/ Emissão de notas de Serviços	10
Condições P/ Cartão de Crédito e Débito	27
Condições P/ Banricompras	6
Condições P/ Novação de Dívida	5
Condições P/ Vendas no Crediário	56
TOTAL DE CONDIÇÕES	**137**

Fonte: Do autor.

O cenário muito mais enxuto, foi alcançado mediante um trabalho de análise das condições e suas finalidades, de maneira que fosse possível definir matrizes com as especificações de cada tipo de venda, se tomou o cuidado de somente fazer a liberação das condições matrizes entendidas como essencialmente necessárias, estas permanecem ativas na base de dados. Desta forma, o cenário atual com base nos dados apresentados anteriormente se mostra indiscutivelmente mais gerenciável.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste trabalho foi possível ressaltar e identificar a importância da gestão adequada, além do controle dos acessos para a eficiente e eficaz execução da atividade, resultando em um diferencial competitivo na acirrada busca pelo atingimento das metas de venda.

Analisando os resultados da pesquisa e o sistema integrado de gestão utilizado para dar suporte a este processo, percebe-se que se conseguiu a aplicação da metodologia de planejamento e de controle na execução das atividades, visando avaliar as melhorias já implementadas.

O cumprimento desse objetivo resultou na validação da nova funcionalidade de liberação de condições de pagamento, resultando em um cenário muito positivo para as Lojas Certel. Para tal, a metodologia desenvolvida abrange tanto os pontos positivos como negativos do processo, contribuindo com sugestões de melhorias, algumas já tiveram sua implantação realizada e outras estão por serem implantadas. Neste trabalho foram utilizadas informações coletadas no próprio sistema ERP, que foram cruzadas com o sistema internos de chamados (OTRS - *Open Technology Real Services*), para elaboração do planejamento de melhorias.

A nova funcionalidade de liberações de condições teve um impacto significativo principalmente para os usuários com as atribuições de liberar as condições, além de tornar o processo mais ágil e eficiente na visão das unidades. Os impactos deste estudo foram observados em diferentes seguimentos da empresa como: comercial, serviços, dentre outras. Internamente nos setores foram também

observados ganhos, possibilitando uma maior qualidade no atendimento as necessidades das unidades sem descuidar das peculiaridades relacionadas área financeira e controladoria.

Através dos indicadores apurados na pesquisa, a gerência pode tomar ciência do volume de inconsistências causadas pela atividade, mensurando o volume de atendimentos que são reportados a área de suporte da TI. A grande aceitação do novo processo e efetiva utilização possibilitou em momentos posteriores se utilizar da funcionalidade para implantações de outros processos que não possuem uma direta relação com as condições de pagamento. Como exemplo pode ser citado o processo de venda pela financeira externa que demandava um controle e gradativa liberação por unidade, conduzida pela nova ferramenta.

O estudo de caso demonstrou que o processo de gestão de condições de pagamento demandava urgentemente de uma readequação, uma intervenção de curto prazo que permitisse a Certel vislumbrar um cenário promissor e perfeitamente gerenciável.

A implantação do novo recurso para atender a liberação por unidade é viável, pois permitiu atender os objetivos do trabalho e da empresa como um todo. A análise realizada possibilitou identificar as principais ferramentas para elaboração do planejamento e gerenciamento adequado.

Atualmente, a gestão de condições de pagamento não está totalmente isenta da carência de melhorias e aperfeiçoamento, pelo contrário, novas possibilidades resultam na ampliação dos horizontes, permitindo a identificação de novas necessidades, desta forma se entende que o objetivo do trabalho se faz atendido, já que possibilitou organizar e reestruturar um processo, uma área entendida como crucial que não comporta demandas da ordem de gerenciamento.

Para futuras abordagens, fica a ressalva do autor em relação a possibilidade de mensuração detalhada dos ganhos da empresa com as melhorias aqui expostas. Sugestivamente acadêmicos interessados, podem seguir o raciocínio voltado análise quantitativa através do *ticket* médio de venda equiparado com o número de vendas possivelmente perdidas pré-adoção do novo processo de gestão das condições resultando no montante financeiro que a empresa deixa de receber.

REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operações.** São Paulo: Atlas, 2010.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de informação:** o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de formação de preços:** políticas, estratégias e fundamentos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coords). **Gestão da qualidade:** teoria e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

COLANGELO FILHO, Lucio. **Implantação de sistemas ERP (Enterprise Resources Planning).** São Paulo: Atlas, 2001.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

DE SORDI, José Osvaldo. **Administração da informação:** fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

FERREIRA, Aurelio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI:** o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento:** aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books, c2004.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto:** novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Cencage Learning, 2011.

JURAN, J. M.; GRYNA, Frank M.; SANTOS, Maria Claudia de O. **Controle da qualidade.** São Paulo: Makron, 1991.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos; MARQUES, Arlete Simille. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; HOYOS GUEVARA, Arnoldo José de. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 2010.

LAURINDO, Fernando José Barbin; ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação.** São Paulo: Atlas, 2008.

LUDKE, Menga; ANDRE, Marli Elisa Dalmazo Afonso de; FAUSTINI, Loyde A. **Pesquisa em educação:** abordagem qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEDEIROS, Joao Bosco**. Redação científica:** a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Formação de preços de venda**: preços e custos, preços e composto de marketing, preços e concorrência, preços e clientes. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, Airton Gill. **Tudo sobre cadastro, crédito e cobrança.** São Paulo: Nobel, 1991.

PORTAL ADMINISTRANDO. **Análise Estratégica**. Disponível em: <http://portaladministrando.blogspot.com.br/2010/11/analise-estrategica.html>. Acesso em: 02 jun. 2014.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline Franca de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais:** o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing:** teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSS, Stephen A.; SANVICENTE, Antonio Zoratto; WESTERFIELD, Randolph W. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SLIDEPLAYER. **Padrão básico de um ciclo de Negócios**. Disponível em: <http://slideplayer.com.br/slide/336172/>. Acesso em: 02 jun. 2014.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, Cesar Alexandre de; SACCOL, Amarolinda Zanela (Orgs). **Sistemas ERP no Brasil (enterprise resource planning):** teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

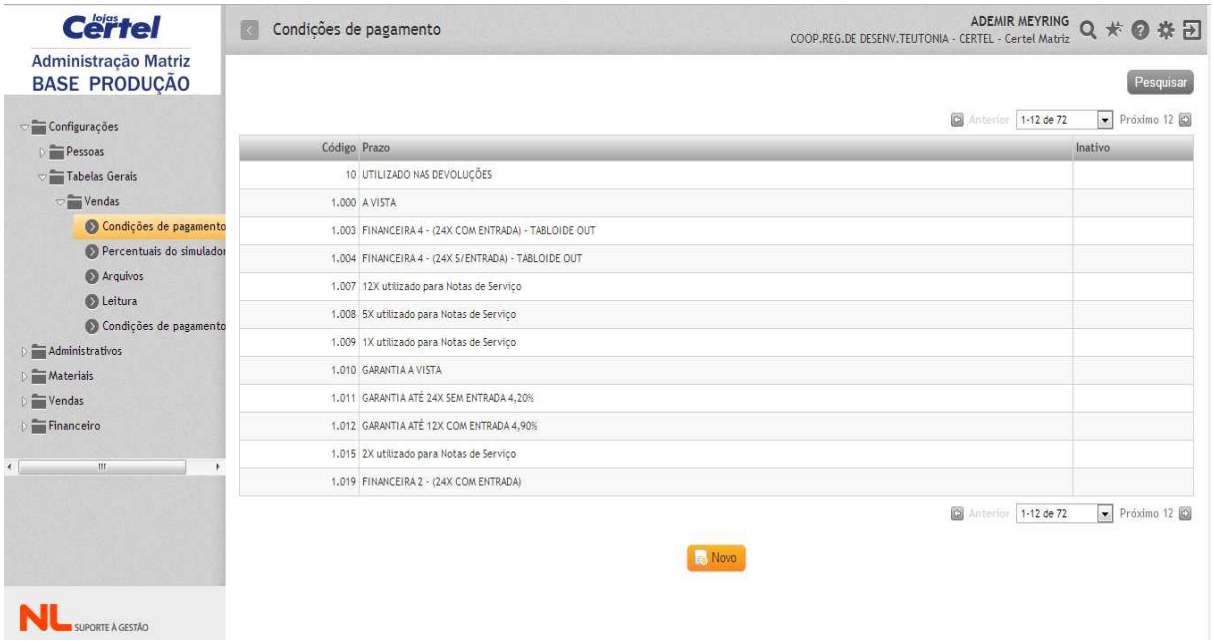
YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

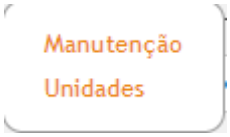
APÊNDICE A – Manual de treinamento de utilização do novo procedimento de liberações de condições por unidade

Acessando com perfil “Comprador”

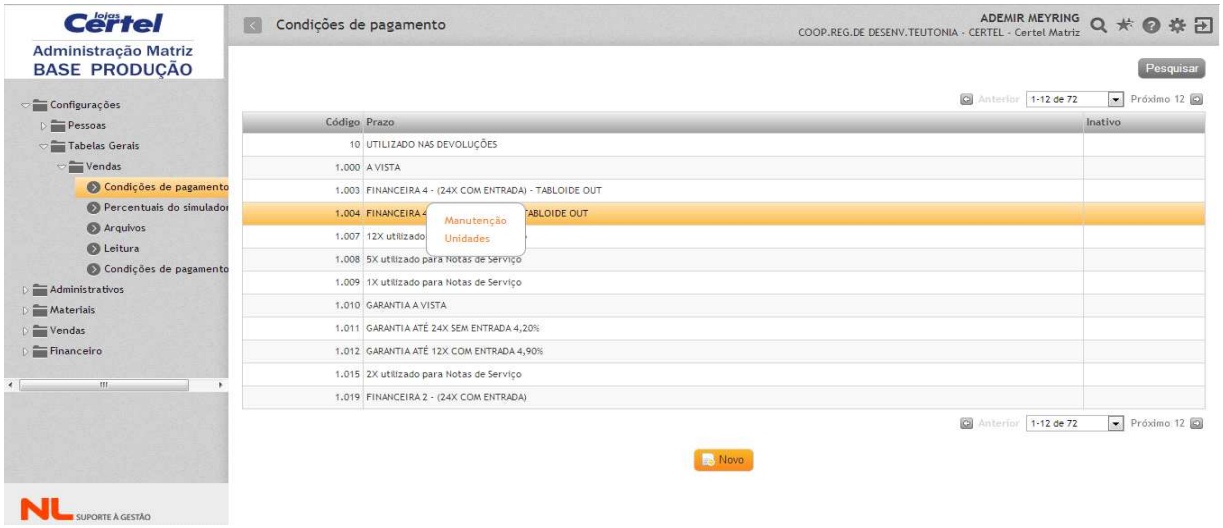
Apresentação das condições de forma normal no menu:



A mudança ocorreu no processo seguinte, ao clicar sobre uma condição abrirá onde antes tinha apenas a manutenção agora é apresentado outra possibilidade, “Unidades”:



A tela ficará assim:



Entrando pela aba Manutenção:

Pode ser realizada qualquer consulta interna nos dados e parâmetros da condição de pagamento, porém não será possível “Gravar” nenhuma alteração. Na tela abaixo está sendo mostrada a consulta:

Pode ser acessada a tela de “Unidades” que é a nova tela de manutenção e liberação de condições que foi liberada, neste mesmo caminho em opções, tela abaixo:

Usando este caminho, pela manutenção já são levados os dados da condição para a tela seguinte destro da aba “Unidades”, ao clicar sobre esta aba abrirá a tela seguinte:

Ao clicar em novo será apresentada a tela abaixo:

Se tiver necessidade de relacionar um grupo específico de itens deverá ser clicado em “Opções”:

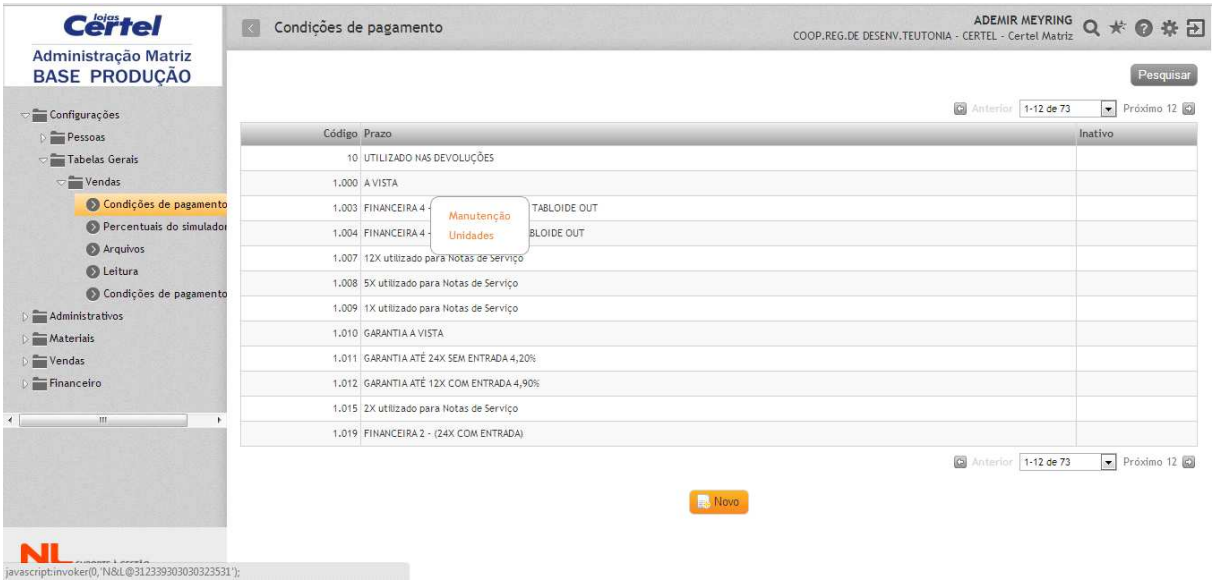
Abrirá a seguinte aba:

Será apresentado a tela de inclusão de grupo de itens ou um item especificamente:

Ao clicar em “Novo”:

APÊNDICE B – Acesso dois que faz a mesma rotina, mas não vincula automaticamente a condição de pagamento

Nesta mesma tela inicial no menu: Configuração/Tabelas gerais/Vendas/Condições de Pagamento



Acessando pela aba “Unidade”

Para liberar de forma especial uma condição:

Conforme descrito na definição da solicitação 112622/0/1, a verificação do período de validade das condições de pagamento funciona da seguinte forma:

- Se na tela nova (página 2694) não foi incluído registro para uma determinada unidade ou se tanto a data inicial quanto a data final do período de validade são nulas, então o sistema considera o período de validade do cadastro da condição de pagamento.

Portanto, com base no funcionamento acima, para atender a necessidade de uma condição de pagamento valer somente para as unidades informadas na tela nova, configurar da seguinte forma:

- Deixar o campo [Grupo de unidades] do cadastro da condição de pagamento em branco.

- Informar um período de validade já fechado no campo [] do cadastro da condição de pagamento.

- Na tela nova (página 2694), informar um período de validade (pelo menos data inicial) para todas as unidades.

APÊNDICE C – Check List - Para de Liberar Condição Pagamento

DOC.01 - Check List - Para de Liberar Condição Pagamento

Filial:
Atendente:
Data:

ITEM A SER ANALISADO	**INFORMAÇÃO**			
Qual o tipo de Cliente?	PJ		PF	
Qual a forma de pagamento?	Venda á Vista	Venda a Prazo	Venda cartão	Banricompras
Qual o número de parcelas?				
Possui entrada?	Sim	Valor	Não	
Período de Validade?	Inicial		Final	
Dias da Primeira Parcela?				