

INFORMALIDADE EM SISTEMAS DE PAGAMENTO A FORNECEDORES: RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

Monica Tilio - FECAP

Edson Ricardo Barbero - FECAP

Alana Buaride - Fecap

Kamilla Ferreira Da Silva - Fecap

Resumo

Este artigo apresenta as etapas e conjunto de ações tomadas para aprimoramento do processo de pagamento a fornecedores, configurando-se em um artefato concreto que visa colaborar com empresas brasileiras em cenários similares. A empresa estudada, um dos maiores varejistas do país, tinha um fluxo de pagamento na ordem R\$ 4 bi/ano, sendo que 76% desses pagamentos não tinham um processo de compra atrelado. O problema foi saneado, derrubando este índice para 14%. O artigo descreve toda a reestruturação do processo de compras, que visava acabar com a informalidade nos pagamentos e que levou pouco mais de um ano. Além da descrição de todos os processos, o artigo destaca como a comunicação entre todos os envolvidos foi essencial para o sucesso do projeto e fomenta a discussão do quanto a informalidade pode afetar o desempenho financeiro das empresas. Acredita-se que o presente artigo possa contribuir consideravelmente com qualquer empresa brasileira que tenha informalidade no processo de pagamento a fornecedores. Além de deficiências operacionais, os riscos de erros e de fraudes são algumas das importantes questões observadas neste trabalho.

INFORMALIDADE EM SISTEMAS DE PAGAMENTO A FORNECEDORES: RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

RESUMO

Este artigo apresenta as etapas e conjunto de ações tomadas para aprimoramento do processo de pagamento, configurando-se em um artefato concreto que visa colaborar com empresas brasileiras em cenários similares. A empresa estudada, um dos maiores varejistas do país, tinha um fluxo de pagamento na ordem R\$ 4 bi/ano, sendo que 76% desses pagamentos não tinham um processo de compra atrelado. O problema foi saneado, derrubando este índice para 14%. O artigo descreve toda a reestruturação do processo de compras que visava acabar com a informalidade nos pagamentos e levou pouco mais de um ano. Além da descrição de todo o processo, o artigo destaca como a comunicação entre todos os envolvidos foi essencial para o sucesso do projeto e fomenta a discussão do quanto a informalidade pode afetar o desempenho financeiro da empresa. Acredita-se que o presente artigo possa contribuir consideravelmente com qualquer empresa que tenha informalidade no processo de pagamento a fornecedores.

Palavras-chave: Pagamento a fornecedores; processo de compras; informalidade.

Abstract

This article presents the steps and sets actions taken to implement a vendor payments process, configuring it in a concrete artifact that aims to collaborate with Brazilian companies in similar scenarios. The company studied, one of the biggest retailers of the country, had a payment flow of R\$ 4 bi/year, and 76% of these payments did not have a purchase orders tied. The problem was solve and this number drop to 14%. The article describes the entire restructuring of the purchase process aimed at ending informality in payments and took just over a year. Besides of describing all the project, the article highlight how communication between all stakeholders was essential for the project's success and foster discussion of how informality can affect the company's financial performance. It believes that this article can make a considerable contribution to any company that has informality in the process payment to vendors.

Key-words: Vendor`s payments; purchase order; informality

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PROCESSO PRÉ-INTERVENÇÃO	10
FIGURA 2 - NOVO MACRO-PROCESSO A PARTIR DA INTERVENÇÃO.	13
FIGURA 3 – BARREIRAS E PRINCIPAIS AÇÕES	15

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	04
2 MARCO TEÓRICO	06
3 DESCRIÇÃO DO CONTEXTO E DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	08
4 ANÁLISE DA INTERVENÇÃO	11
4.1 Dimensão regras e processos	11
4.2 Dimensão comunicação	13
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES À PRÁTICA EMPRESARIAL	15
REFERÊNCIAS	17

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tecnológico tem como objetivo propor as etapas e conjunto de ações tomadas para implantação de um processo, estruturado e seguro, de pagamentos a fornecedores de indiretos, realizada entre 2017 e 2018, em uma grande empresa varejista no Brasil. Este conjunto de ações trouxe eficiência e ganho de produtividade para o setor de contas a pagar, como também mitigou riscos, tanto de erros em pagamentos, quanto de fraudes para todos os setores da empresa. Estes resultados são significativos e, recorrentemente, estão entre os objetivos das empresas no Brasil.

O processo em questão considerou, especificamente, os pagamentos realizados aos fornecedores de indiretos, cuja composição, neste contexto, engloba os fornecedores de serviços e materiais de uso. São os itens não comercializados na revenda, como, por exemplo, embalagens, etiquetas e sacolas. No entanto, almeja-se que este artigo auxilie também processos envolvendo qualquer tipo de fornecedores, dentro de um cenário similar, ou seja, em empresas de varejo, onde a informalidade nos pagamentos é um problema.

A relevância e motivação deste artigo se dá, não só por questões de controle operacional, mas também por contribuir para a redução de riscos de erros e fraudes, envolvendo pagamentos, no mercado varejista, que é, consideravelmente, significativo na economia brasileira. De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o volume de vendas no comércio varejista aumentou 32%, considerando o período de janeiro de 2009 a janeiro de 2019. O comércio varejista emprega 22,3% dos trabalhadores formais no Brasil, sendo o maior empregador brasileiro, de acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo.

De acordo com Young e Tippins (2001), a informalidade causada pela deficiência de processos gera falta de controle e tomadas de decisão erradas, que podem levar a prejuízos extremos. A partir daí, originam-se deliberações falsificadas, atividades ilegais, informações distorcidas etc. A falta de processos leva as pessoas a cometerem erros. Machado e Gartner (2018) explicam que nem todos os erros empresariais estão associados a fraudes, porém as fraudes sempre ocorrem em decorrência de um erro.

Com pagamentos na ordem de R\$4bi/ano, a situação-problema em que a empresa se encontrava, até o primeiro trimestre de 2017, era o pagamento de 76% da quantidade de notas fiscais, emitidas por fornecedores, sem um pedido de compras atrelado. Esta situação impedia a garantia de aprovações prévias pelos gestores, o rastreamento da origem da demanda pelo referido produto ou serviço, como também a confirmação de que a entrega foi realizada devidamente. O alto grau de informalidade nos processos e de autonomia dos gestores, de todos os níveis, trazia uma fragilidade significativa ao caixa da empresa. Com um total de vinte e cinco mil notas recebidas ao mês, de seis mil fornecedores diferentes, em mais de dois mil estabelecimentos, a prática da informalidade era uma questão recorrentemente debatida. Mais que algo meramente técnico, também foi desafiadora a mudança de hábitos, já que a formalização era percebida como “burocratização” dos procedimentos.

As ações e processos implantados, detalhados no decorrer deste artigo, conseguiram reduzir o índice de pagamentos sem pedidos de compras de 76% para 14%. E elevaram a quantidade de notas recebidas eletronicamente vs papel, de 4% para 97%.

Não foi mencionado, neste artigo, o nome da empresa em questão, para que seja mantido o devido sigilo de informações relevantes. Sendo assim, a empresa será denominada Classic.

Buscando resumir a finalidade do artigo, a pergunta que direciona este trabalho é: **Como implantar um processo estruturado e seguro de pagamentos a fornecedores, de forma a reduzir a informalidade?**

Quanto à metodologia, foi utilizado, para construção do presente artigo, o *Design Science Research*, cuja missão é desenvolver conhecimento para a concepção e desenvolvimento de artefatos (VAN AKEN, 2004). A *Design Science Research* se constitui em um processo rigoroso de projetar artefatos para resolver problemas, avaliar o que foi projetado ou o que está funcionando, e comunicar os resultados obtidos (ÇAGDAS; STUBKJAER, 2011). Pesquisas que desenvolvam artefatos, os apliquem em um contexto organizacional e os avaliem, encontram na *Design Science Research* um respaldo metodológico apropriado (LACERTA et. Al., 2013). Um dos autores do presente trabalho foi executivo atuante no Projeto em questão. Como complemento, foram entrevistados 4 integrantes da equipe de projetos que atuaram neste caso, através de perguntas do tipo semiestruturadas, realizadas por telefone. O objetivo da pesquisa foi identificar os principais obstáculos, como também os benefícios percebidos pelos diversos respondentes, através dos resultados alcançados.

Para identificação da situação-problema, como também para definição do conjunto de ações implementadas, houve várias reuniões de debate entre gestores e analistas atuantes nas mais diversas áreas da empresa.

A contribuição deste artigo está na possibilidade de empresas, em um cenário similar e que enfrentam problema parecido com o que viveu a empresa Classic, poderem fazer uso dos mesmos métodos, para implantação de um processo de pagamentos a fornecedores, que reduza a informalidade e seus riscos. Os autores acreditam que, da forma como as soluções estão descritas neste artigo, é possível replicá-las em empresas de diversos setores, não necessariamente apenas em empresas de varejo.

O artigo foi estruturado em 4 partes. A primeira parte aborda a teoria por detrás da ausência de processos e da importância que deve ser dada à comunicação dentro das empresas. Logo após, são descritos o contexto e a situação-problema em questão. Na sequência, é detalhada a intervenção realizada. A última etapa contempla as considerações finais e a contribuição à prática empresarial.

2 MARCO TEÓRICO

Todos os processos de mudança, apesar de importantes para a sobrevivência das organizações, provocam, nos indivíduos, as mais variadas reações. Segundo Jacobsen e Rodrigues (2002), a resistência humana é capaz de influenciar o rumo das mudanças, sendo necessário o controle de conflitos internos e reações de oposição. Assim, para evitar esses tipos de contratemplos, as estratégias citadas, neste artigo, passam por uma comunicação efetiva, esclarecendo a nova situação, bem como promovendo o envolvimento dos participantes, uma vez que são peças-chave para a implementação dos processos e da mudança de hábitos.

Para Cardoso (2006), a comunicação organizacional é um elemento estratégico para a realização dos objetivos e da intencionalidade das organizações, de forma que não é mais possível conceber e executar planos e projetos isolados da comunicação institucional. Diante de um ambiente de incertezas e complexidades, é necessário compreender a estratégia organizacional envolvendo toda a coletividade e não apenas um grupo limitado, cujo centro está na comunicação. A estratégia comunicacional deve integrar todos os setores da organização e envolver todos os seus participantes.

De acordo com Silva e Estender (2018), para que o objetivo organizacional seja alcançado, é necessário ter planos de endomarketing bem estabelecidos e com a participação efetiva dos gestores de recursos humanos, fazendo com que os funcionários colaborem mais com os objetivos da empresa, bem como facilitando a disseminação do conhecimento. Os autores ressaltam que o endomarketing é capaz de impactar a organização, através da integração entre as diversas áreas e o compartilhamento e aplicação de novos aprendizados, criando um ambiente de valorização da gestão do conhecimento. Já, segundo Neves e Varvakis (2018), a gestão do conhecimento é relacionada com três elementos: pessoas, processos e tecnologia. Destacam a importância do intercâmbio entre as áreas, criando multidisciplinariedade.

De acordo com Young e Tippins (2001), a deficiência de processos, a falta de controle e os erros nas tomadas de decisão, são riscos provenientes de falha humana, que podem levar prejuízos extremos à empresa. Além disto, essas falhas abrem margem para fraudes e omissões. Esses riscos são intrínsecos à falta de processos. A partir daí, originam-se deliberações erráticas, atividades ilegais e informações distorcidas.

A falta de processos leva as pessoas a cometerem erros. Machado e Gartner (2018) explicam que nem todos os erros empresariais estão associados a fraudes, porém as fraudes sempre ocorrem em decorrência de um erro. A fraude corporativa envolve três fatores: pressão, oportunidade e racionalização. Singleton e Singleton (2010) destacam que a oportunidade de cometer a fraude acontece quando a pessoa tem um cargo de confiança e reconhece as fraquezas nos controles internos da empresa.

Ritta (2010) explica que, através de controles internos, é possível detectar irregularidades, erros e fraudes. Além do que, é mais factível a obtenção de informações financeiras verdadeiras e seguras, que auxiliam a gestão eficaz do fluxo de caixa empresarial. Bergamini Júnior (2005) salienta que o controle interno agrega confiabilidade ao fluxo de operações, o que sustenta a tomada de decisão empresarial.

Há dois tipos de controles internos, o administrativo e o contábil. “Os controles administrativos compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que têm ligação direta com a eficiência das operações e com a política da empresa”. (CREPALDI, 2000, p. 205). O controle financeiro é a uma das bases do controle interno administrativo de uma organização. Almeida (1996) exemplifica alguns controles administrativos, entre eles o controle de compromissos assumidos (pagamentos) e não realizados.

A gestão financeira é baseada no caixa, contas a pagar e contas a receber. (LIZOTE, ANGIOLETTI E ZIMMERMAN, 2005). De acordo com Basso (2005), o controle dos compromissos assumidos pela empresa proporciona uma visão global da situação financeira. Além disso, Attie (2011) destaca que uma gestão eficiente do contas a pagar é essencial para que a empresa assuma novos compromissos financeiros.

De acordo com Ellram e Liu (2002), a falta de processos no gerenciamento de pagamento a fornecedores pode incorrer prejuízos financeiros para empresas. O processo de pagamentos precisa ser bem elaborado, implantado corretamente e controlado. Dessa forma, irá contribuir para um desempenho financeiro de sucesso. (BRACKER et al., 1988). Além dos benefícios financeiros, a formalização do processo pode gerar vantagem sustentável, permitindo às empresas:

“(a) obter relações de trabalho estreitas com um número limitado de fornecedores; (b) promover a comunicação aberta entre os parceiros da cadeia de suprimentos e; (c) desenvolver relacionamentos estratégicos de longo prazo para obter ganhos mútuos.” (MONDINI, et al, 2015, p. 120).

A necessidade de automatização dos processos se tornou essencial diante de um contexto de mercado altamente competitivo e em que as mudanças ocorrem rapidamente. As tecnologias adotadas pelas empresas visam dar agilidade e maior facilidade na gestão dos negócios no mundo corporativo. De acordo com Oliveira, Mota e Oliveira (2012), a rapidez na tomada de decisão e o reposicionamento dinâmico frente à concorrência são fatores-chave para a concretização e agilidade dos negócios. Segundo os autores, isso requer tempo, recursos e capacidade de prover a organização com plataformas tecnológicas flexíveis.

Em busca de acompanhar as mudanças tecnológicas demandadas pelo mercado e de garantir a competitividade das organizações, as empresas têm, cada vez mais, almejado o aperfeiçoamento de suas práticas, através da otimização de processos, de forma a elevar a produtividade, reduzir custos e melhorar o atendimento aos stakeholders. Pardini e Matuck (2012) buscam entender como as mudanças de cunho tecnológico afetam as práticas organizacionais. Eles constataram que a implementação do recurso tecnológico mudou o conteúdo dos processos em termos de precisão, velocidade, visibilidade e capacidade analítica na gestão dos processos. Uma alteração significativa, nas práticas do trabalho, proporcionada pela tecnologia, é a transição de um modo manual, na realização da tarefa, para uma perspectiva mais analítica da atividade.

3 DESCRIÇÃO DO CONTEXTO E DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O contexto no qual se insere o presente trabalho é do setor varejista, no período entre 2017 e 2018. O varejo é um segmento de grande relevância na economia brasileira. Em 2014, havia 1,6 milhão de empresas comerciais, que obtiveram R\$ 3 trilhões de receita operacional líquida (IBGE, 2019). O varejo representou 63% do PIB do país em 2018. Considerando apenas o varejo restrito (que exclui automóveis e materiais de construção), o setor representou 20,25% do PIB.

O mercado varejista, especialmente o de supermercados, tem como uma de suas características-chave, o alto giro de produtos. Faz-se necessária a realização de várias compras, em um pequeno espaço de tempo e de vários fornecedores simultaneamente. Quando este desafio se apresenta a um comerciante que tem apenas uma loja e em que ele mesmo realiza as negociações e pagamentos, tudo se torna mais simples. À medida que a quantidade de lojas cresce, que são diversos os decisores e os pontos de entrega, o cenário fica mais complexo.

A empresa Classic, para dar agilidade às negociações com fornecedores, optou inicialmente por não regular rigidamente os pedidos de compras e, por conseguinte, o pagamento a fornecedores. Apesar de ter um sistema para isto, para evitar “burocracia”, a empresa não exigia, no decorrer de décadas de sua existência, a emissão de um pedido de compras. Com o pensamento de ganho de agilidade, dado o tamanho da empresa (mais de 90 mil funcionários) e as constantes emergências de abastecimento, optou-se por deixar este processo com um grau considerável de informalidade. A ausência de exigências prévias proporcionava uma entrega rápida pelo fornecedor, como também o baixo envolvimento das áreas gestoras nos processos formais de compras, que envolvem controle da demanda, gestão do orçamento, emissão de pedidos, aprovações e conferência das entregas. O processo de redução da informalidade trouxe, junto consigo, novas exigências operacionais para as áreas e lojas que, em alguns casos, precisaram de novas contratações de funcionários ou, no mínimo, de agregar novas tarefas ao dia a dia da equipe.

Em grande parte, cada uma das quase 2 mil lojas, que estão espalhadas por vários estados do Brasil, como também a sede e setores administrativos, faziam as solicitações de produtos e serviços, diretamente ao fornecedor. Outra parte das negociações era realizada pelo setor de compras centralizado. Em ambos os casos (compras descentralizadas ou centralizadas), não havia exigência, ao fornecedor, de que apresentasse o número do pedido, para garantir o pagamento. O fornecedor, por sua vez, para iniciar o processo de pagamento, enviava a nota fiscal para um endereço especificado. A única exigência era que a nota fiscal devia seguir, para o setor responsável pelos pagamentos, com a assinatura de um gestor da empresa Classic. Ao receber a nota fiscal em papel, e passadas as conferências fiscais, a nota seguia para lançamento no sistema de pagamentos. Outra exigência, para que o pagamento fosse realizado, era a existência de orçamento disponível no momento do lançamento no sistema. Havia, ainda, a recomendação de que a nota contivesse um carimbo do aprovador. Tanto a assinatura, quanto o carimbo não eram conferidos com nenhum tipo de gabarito.

Sem um prévio pedido de compras (de vinte e cinco mil notas, dezenove mil chegavam sem pedido de compra), a empresa Classic enfrentava problemas significativos no processo de pagamentos a fornecedores. No início do processo de pagamentos, ao receber uma nota sem nenhuma assinatura, o setor responsável iniciava uma busca ao gestor responsável por aquele

pagamento. Com isto, várias notas ficavam engavetadas, aguardando que fosse encontrado o aprovador. Outro problema era a falta de orçamento que, por vezes, era identificada no momento de lançar a nota para pagamento no sistema. Como não havia nenhuma ligação do orçamento com algum pedido, outras notas fiscais, que não fossem referentes às compras previstas, poderiam tomar parte do orçamento estabelecido, de forma indevida.

Quanto ao armazenamento de notas fiscais, este era um desafio complementar ao processo de pagamentos. Com o recebimento de cerca de vinte e cinco mil notas por mês, a Classic contratava uma empresa especializada para arquivar todos os documentos. Isto também representava um dificultador porque, por vezes, eram enviadas notas fiscais em duplicidade, como também havia margem para o extravio de notas fiscais. Além disto, este acúmulo de papéis prejudicava posteriores conferências ou auditorias.

Para lidar com um volume tão elevado de notas fiscais, a empresa mantinha um setor com cerca de 70 funcionários, realizando trabalho intenso e repetitivo, de recepção, separação e conferência. Este trabalho apresentava possibilidades nítidas de falhas, por ser totalmente manual e dependente dos funcionários envolvidos no processo. O fluxo de caixa, por vezes, era comprometido em função da chegada de uma ou mais notas fiscais de valores elevados, sem que estivessem previstas e com prazo de pagamento curto. Sem ter certeza se aconteceu a entrega correta do produto ou serviço, havia ocorrências de pagamentos indevidos, em que o fornecedor enviava notas fiscais de produtos não entregues ou entregues parcialmente, como também de serviços ainda não concluídos. Diante da informalidade nos processos de pagamento, a empresa estava exposta a alguns riscos, seja de forma não intencional (engano), ou seja por fraude. Tal cenário foi criticado pela auditoria interna da empresa Classic, como em não conformidade. A partir do que, iniciou-se um projeto de intervenção.

De acordo com um gerente que atuou no projeto, “Os volumes em papel manuseados impedem qualquer dedicação de tempo ou condição de análise qualitativa do trabalho. Não é possível geração de relatórios, mensuração de erros, mapeamento de causas para correção. É um trabalho sem qualidade.”

Dada a longa jornada da empresa, tratando o tema pagamento a fornecedores com informalidade, um diretor da empresa afirmou: “Estamos lutando contra gigantes”, referindo-se aos gestores das áreas, que sempre tiveram um alto grau de autonomia e facilidade para realização de compras e contratações.

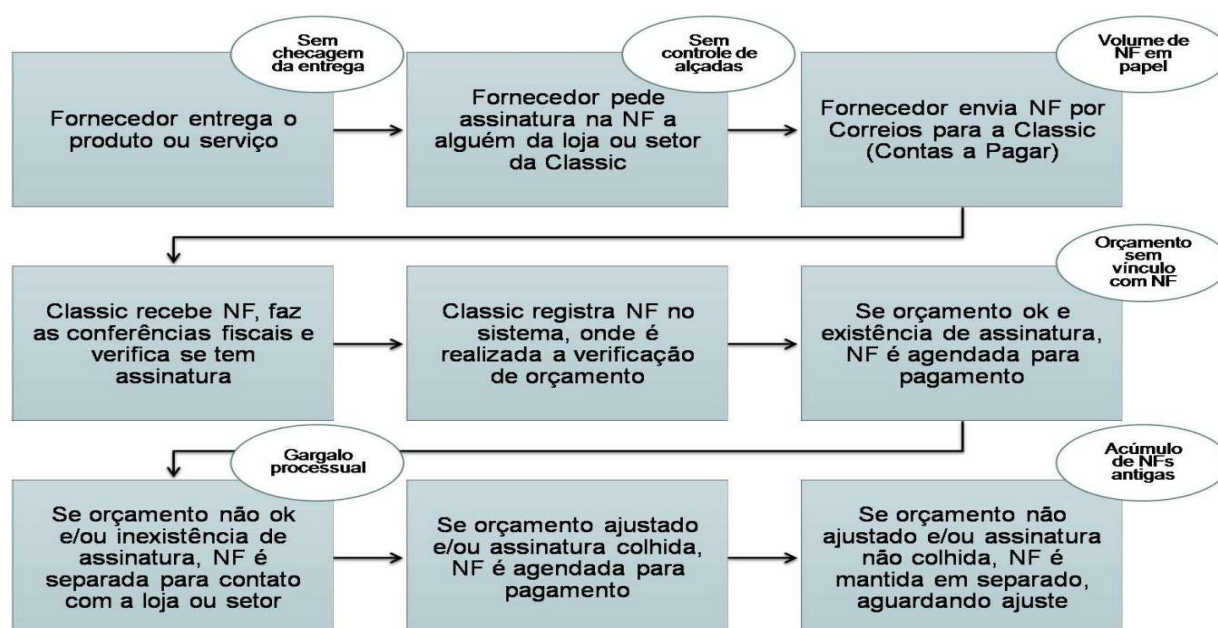


Figura 1 – Processo pré-intervenção.

Analisando a Figura 1, acima, é possível perceber, em cada momento do processo de pagamentos a fornecedores de indiretos, os riscos e/ou problemas existentes. Nos círculos, estão mencionados os principais riscos e/ou problemas, causadas pela informalidade.

Quando o fornecedor entregava o produto ou realiza a prestação de serviços, não era obrigatório o registro desta ação pelo representante da Classic que estava realizando o recebimento. Como o setor de pagamentos é centralizado e, necessariamente, distante dos pontos de entrega (lojas e setores administrativos), não havia uma checagem formal estabelecida para conferir se a nota fiscal a pagar era devida do ponto de vista da entrega. Eventualmente, o fornecedor poderia enviar uma nota fiscal para pagamento, referente a uma entrega ainda não realizada ou realizada parcialmente.

O fornecedor pedia assinatura de alguém da Classic na nota fiscal. Esta assinatura era um pré-requisito formal para realização do pagamento. No entanto, no setor de pagamentos, não era realizada nenhuma conferência da assinatura com nenhum tipo de gabarito. Ou seja, não havia segurança de que a referida assinatura fosse de alguém da Classic autorizado a aprovar pagamentos.

As notas fiscais eram enviadas por Correios para o setor de pagamentos. Dado o elevado volume de notas, havia tarefas manuais e repetitivas para recepção, conferência e armazenamento. Além disto, quando o fornecedor demorava a receber seus pagamentos, ele, eventualmente, envia a nota fiscal novamente, trazendo o risco de duplicidade de documentos. O sistema não permitia o lançamento da mesma nota duas vezes para pagamento. No entanto, o retrabalho era inevitável, nestes casos. Em circunstâncias em que se fizesse necessária a captura de uma nota fiscal específica, ir à busca deste documento era um verdadeiro caos, pois era necessário procurar a nota fiscal em papel em gigantescos cestos repletos de notas. Esta

necessidade poderia ocorrer para priorização de um pagamento, para conferência quanto ao recebimento da nota, para efeitos de auditoria, entre outros.

Quanto a orçamento, se houvesse disponibilidade, a nota fiscal era agendada para pagamento. Mas, eventualmente, ele não estava destinado àquele tipo de compra específica. No entanto, o lançamento da nota fiscal era possível e consumia parte ou a totalidade do orçamento disponível. Posteriormente, quando a compra para a qual o orçamento foi definido acontecesse, não era possível o pagamento, em virtude de já ter sido consumido o orçamento. Este problema ocorria em virtude da ausência de um pedido de compras.

Em situações em que não houvesse orçamento ou não constasse assinatura na nota fiscal, ela era separada e era realizado contato com a loja ou setor a quem se destinou a entrega. Neste contato, era realizada solicitação de normalização do orçamento ou de assinatura do responsável. Isto implicava na existência de uma célula composta por funcionários somente para esta tarefa: buscar orçamento ou assinatura para o que não tem. Algumas situações eram ainda mais graves, pois o fornecedor não mencionava a unidade onde fez a entrega. Então, nestes casos, o primeiro contato era com o fornecedor.

Para certas situações, não era realizado o ajuste de orçamento ou a unidade não reconhecia a compra e não assinava a nota fiscal. Isto provocava um acúmulo de notas fiscais antigas armazenadas, trazendo riscos de encargos sobre pagamentos atrasados.

4 ANÁLISE DA INTERVENÇÃO

Através de relatórios, foi possível apurar a quantidade de notas fiscais que eram recebidas dos fornecedores sem um pedido de compras atrelado. De vinte e cinco mil notas recebidas ao mês, 76% eram recebidas sem pedido, o que girava em torno de dezenove mil notas.

A equipe de projeto, além do gerente geral, contava com um especialista do PMO (Project Management Office), representantes do setor de Contas a Pagar, de TI, do setor de Atendimento a Fornecedores e de Compras. Como governança do Projeto, havia reuniões semanais, como também encontros esporádicos para alinhamento ou aceleração de algum tema específico.

Avaliando tentativas anteriores de reversão da informalidade neste processo, através de análise dos números, como também de entrevistas com gestores da empresa, constatou-se que o Projeto Pedidos, para obter sucesso, precisaria estar dividido em 2 importantes dimensões. Para cada uma dessas **dimensões**, havia planos de ação detalhados com prazos factíveis. O gerente do projeto trazia experiência em outros movimentos de mudança corporativa, como também capacidade relacional, para garantir a adesão da empresa aos novos procedimentos para pagamento de notas fiscais e redução da informalidade.

4.1 Dimensão regras e processos

Sem uma regra clara de como proceder, tornava-se impossível reduzir a informalidade nos processos de pagamentos a fornecedores de indiretos. Sendo assim, foi formado um comitê para definição de uma Política de Compras. Este comitê contava com representantes das áreas

de Compliance, Controles Internos, Compras e Financeiro. A política passou a prever a exigência de pedidos, sem os quais o setor de pagamentos não mais receberia as notas fiscais vindas de fornecedores. A empresa Classic implantou uma nova plataforma de compras, mais amigável e atual. No momento da realização dos pedidos, já passou a ser conferido o orçamento. Ou seja, se não houvesse orçamento, não seria possível a emissão do pedido. Conforme alçada, os pedidos passaram a ir, via plataforma, para aprovação. As alçadas de aprovação dependiam do valor do pedido, começando no coordenador e indo até o presidente da empresa, caso a compra ultrapassasse R\$8 milhões.

Quanto à comprovação de recebimento do material ou serviço, a loja ou setor que realizava o recebimento, passou a ter que relatar isto na plataforma. Caso não o fizesse, estaria impedido de realizar novas compras. Em seu relato, o funcionário deveria mencionar se a entrega foi realizada integral ou parcialmente e em que data ocorreu. No momento do registro da nota fiscal no sistema, a validação do recebimento também passou a ser um pré-requisito.

A estratégia de divulgação da Política de Compras foi tão ou mais importante que sua criação. Houve comunicação formal sobre a política, como também treinamentos por área. Durante os treinamentos, a liderança do projeto citava o envolvimento de Compliance na criação e aprovação da política, dando-lhe um peso maior como regra a ser seguida. O presidente da empresa soltou um comunicado, de seu e-mail pessoal, mencionando a importância da Política de Compras e especificando que não haveria exceções, além das já previstas na Política. Quanto às exceções, elas diziam respeito a casos que envolvessem a segurança dos funcionários ou da comunidade, como também casos sigilosos investigativos, realizados por consultorias contratadas pela alta diretoria da empresa. Ainda assim, nestas situações, passou a ser exigido relatório posterior, detalhando a necessidade que exigiu a compra sem pedido, para que fosse realizado o pagamento. Outra tratativa em exceção prevista na política é para contas públicas, como luz, gás e água. Foi criada cartilha em vídeo para facilitar o entendimento dos pontos chave da Política de Compras. Esta cartilha foi distribuída para todas as lojas e setores administrativos. A liderança do Projeto Pedidos estabeleceu, por 6 meses, uma equipe de suporte aos usuários, tanto no que tange à utilização da plataforma, quanto no que tange às regras.

Além de treinar as lojas e áreas, foi identificada a necessidade de treinar os fornecedores. Todos eles receberam um manual, para utilização do sistema, e um resumo da Política de Compras. Aqueles que não consideraram o material suficiente para entender os novos processos, foram convidados para workshops presenciais. Estes workshops foram liderados pelo setor de Compras.

Para definição, aprovação e divulgação detalhada da Política de Compras, entre as áreas internas e os fornecedores, foram utilizados cerca de 6 meses. Para que todo o processo de pagamentos passasse a funcionar, havia um desafio, ignorado em tentativas anteriores, quanto à forma de recebimento das notas fiscais. Então, a empresa Classic, passou a utilizar a plataforma de Compras também para envio das notas. A assinatura na nota já não era mais uma exigência, pois o pedido de compras já estava aprovado e, na nota fiscal, este pedido deveria ser mencionado. Este, particularmente, foi um processo difícil de ser alterado. O setor de pagamentos, incluindo o coordenador que estava lá há 20 anos, não conseguia conceber não ter a nota fiscal em mãos e, por isto, resistiu à mudança. Os níveis de notas fiscais enviadas eletronicamente foram subindo aos poucos e atingiu 97% em dezembro de 2018. O tempo para chegar neste patamar foi de, aproximadamente, 1 ano.

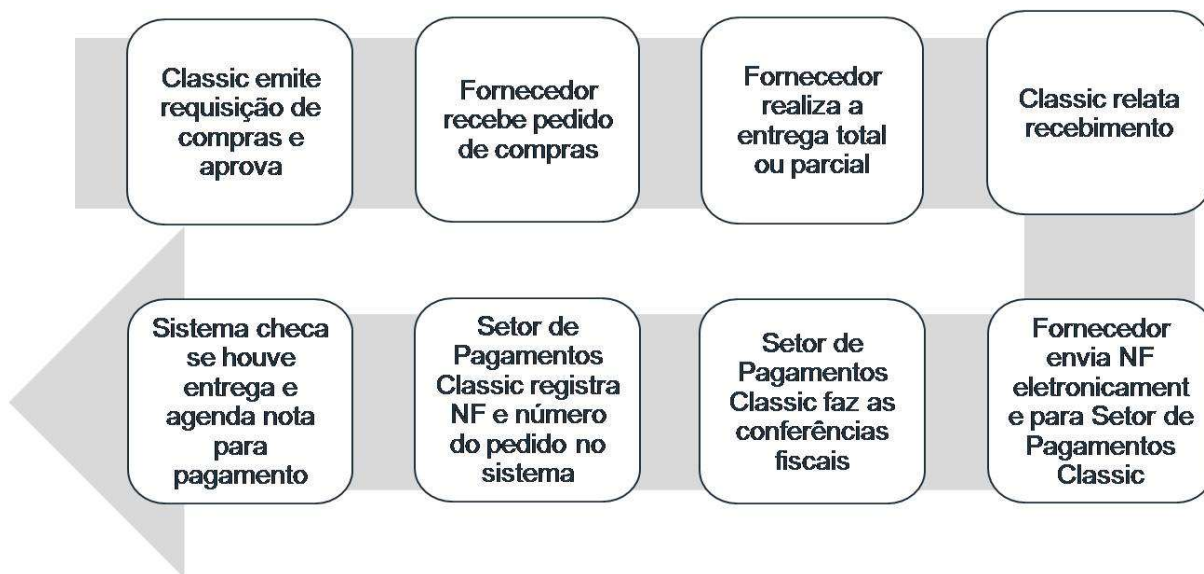


Figura 1 - Novo macro-processo a partir da intervenção.

Na figura 2, está relatado o novo processo, após a intervenção. O investimento em uma nova plataforma de compras foi importante para garantir as mudanças que se faziam necessárias, para eliminar a informalidade no processo de pagamentos aos fornecedores de indiretos na empresa Classic. Além e acima da necessidade de uma plataforma, até porque já existia uma, o envolvimento das áreas, a criação e divulgação de uma Política de Compras e a eliminação de notas recebidas em papel, foram pilares fundamentais para tornar possível o resultado, que reduziu de 76% para 14% o recebimento de notas fiscais sem pedido de compras. Este projeto levou quase 2 anos.

O novo processo prevê que a loja ou setor que necessite de um produto ou serviço de fornecedores de indiretos, precisa, antes de tudo, criar uma requisição de compras. Caso não haja orçamento, não será possível a emissão da requisição. Uma vez emitida a requisição de compras, ela passa pelas aprovações, conforme alçadas. Caso algum gestor previsto no fluxo, reprove a requisição, não é gerado o pedido de compras. Com as aprovações realizadas com sucesso, é gerado o pedido de compras, que vai diretamente para o fornecedor, que acessa a mesma plataforma. O fornecedor dá o aceite no pedido e, dentro do prazo estabelecido em contrato, realiza a entrega. A pessoa da empresa Classic que recebeu a entrega, deve entrar na plataforma e sinalizar, em espaço específico, o que recebeu, em que quantidade e quando recebeu. O fornecedor envia a nota fiscal, eletronicamente, para o setor de pagamentos da Classic. Caso o fornecedor não mencione um número válido de pedido, ele não consegue realizar o envio da nota fiscal. Uma vez recebida a nota pelo setor de pagamentos da Classic, são realizadas as conferências fiscais. A nota fiscal, então, é lançada no sistema juntamente com o número do pedido. Caso a entrega esteja devidamente registrada no sistema, será realizado o agendamento para pagamento. Se acontecer alguma crítica nesta etapa (entrega não realizada ou realizada em quantidades diferentes da NF), a nota fiscal não será agendada para pagamento e será devolvida, eletronicamente, ao fornecedor com as devidas justificativas.

O Projeto Pedidos foi planejado e executado, resumidamente, sobre um grupo de barreiras e as respectivas ações para transpô-las, buscando alcançar a meta do projeto, que era 86% da quantidade de notas fiscais pagas com pedido a partir de dezembro/18.

4.2 Dimensão comunicação

Em uma grande empresa, especialmente se ela estiver espalhada por vários lugares, a comunicação, por vezes, é o maior desafio para que processos sejam estabelecidos e hábitos sejam mudados. Como houve tentativas anteriores frustradas de normatizar o processo de pagamentos, as áreas da empresa Classic já recebiam o tema com certa resistência. As principais reclamações dos gestores eram que as especificidades de cada área não eram ouvidas pela equipe de projetos; e que o sistema de pedidos estava arcaico e não trazia velocidade, visto que o quesito agilidade é algo fundamental no mercado varejista. Sem a aderência das áreas, não haveria sucesso. Então, foi tomada a decisão de investir tempo e recursos para que o projeto fosse explicado a cada equipe (TI, Facilities, Segurança, Lojas, Diretoria, Limpeza, Estacionamento, Centros de Distribuição, Inventário, Supply Chain) presencialmente em duas etapas. Na primeira etapa do Road show, foram utilizados quatro meses. Cada equipe, em separado, ouviu tudo que o projeto traria de ganhos e de novas responsabilidades. Ao mesmo tempo, a liderança do projeto ouviu e considerou as especificidades de cada área e de cada serviço ou produto que, segundo os gestores, tinham características diferentes e que, por isto, não poderiam ser exigidos de pedido prévio de compras. Todas estas justificativas foram internalizadas no setor de projetos e debatidas com o diretor financeiro da empresa.

Na segunda etapa do Road Show, a liderança do projeto voltou a todas as áreas, informando quais casos seriam isentos de pedidos, conforme a solicitação deles; e quais casos, mesmo com características especiais, deveriam ter pedido. Esta segunda etapa durou 1 mês.

A realização deste Road Show, em duas etapas, trouxe para as áreas a certeza de que seus problemas e características foram consideradas. Isto foi fundamental para o sucesso do projeto. De fato, cada área trouxe questões bem específicas. Para alguns casos, ficou definida tratativa diferenciada. Para outros casos, bastaram esclarecimentos aos gestores. Após este Road Show em duas etapas, foi iniciada a elaboração da Política de Compras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES À PRÁTICA EMPRESARIAL

O principal objetivo deste artigo foi relatar o conjunto de ações necessárias para eliminar a prática da informalidade na relação entre fornecedores e o varejo, que resulta em problemas e riscos para o processo de pagamentos de materiais indiretos e serviços. Em especial, foram listadas as barreiras encontradas em um cenário onde a informalidade era uma prática já antiga e estabelecida.

Como mencionado no trabalho, houve tentativas anteriores, sem sucesso, para formalizar as compras e entregas na empresa em questão. O diferencial do Projeto aqui descrito foi a valorização da comunicação, tanto para explicar quanto para entender as particularidades de cada setor, acompanhada de políticas, procedimentos e automação. Os autores acreditam que esta combinação simultânea de frentes foi o que possibilitou o sucesso.

Barreiras	Principais Ações	Benefícios Práticos
Ausência de Regras e Processos	Definir uma Política de Compras, a partir da formação de um comitê, contando com representantes das áreas de Compliance, Controles Internos, Compras e Financeiro.	Tornar uma exigência a existência de pedido de compras, com as devidas aprovações, com a conferência prévia de orçamento e a validação quanto ao recebimento da mercadoria. Para, somente a partir disto, ser realizado o pagamento ao fornecedor.
	Investir em uma plataforma de compras, que sustente todos os processos até o pagamento.	Ter o registro de todos os processos em torno do pagamento a fornecedores: pedido de compras, aprovações, recebimento da mercadoria, envio da nota fiscal e agendamento para pagamento.
Dificuldades de Comunicação	Garantir que as áreas da empresa sejam ouvidas e participem, em certa proporção, do redesenho dos processos.	Trazer a cumplicidade das áreas, como também criar regras diferentes para casos específicos, garantindo a aderência das pessoas aos processos.
	Realizar reuniões presenciais, com as áreas, explicando os processos e dirimindo dúvidas.	Desmistificar a visão da empresa de que os processos são meramente burocráticos, mas que também trazem ganhos importantes.
	Treinar todos os colaboradores da empresa, como também os fornecedores, a respeito da Política de Compras	Garantir que todos conheçam as regras e sua importância, como também as tratativas previstas como exceção às regras.
	Incluir, no plano de comunicação da Política de Compras, nota enviada diretamente pelo presidente da empresa a todos os funcionários.	Demonstrar, a toda empresa, a importância da Política de Compras e especificando que não haveria exceções, além das já previstas na Política.

Figura 2 – Barreiras e principais ações

A figura 3 resume as principais barreiras encontradas, como também as principais ações tomadas para ultrapassar cada uma delas. Tal artefato pode ser útil e esclarecedor para empresas

que estão inseridas em circunstâncias similares às da empresa Classic e que vivenciam problemas parecidos.

Em suas pesquisas, os autores não encontraram material vasto a respeito da informalidade em compras e suas consequências nos processos de pagamento. Uma sugestão para estudos complementares futuros seria o aprofundamento no dimensionamento das perdas financeiras oriundas do cenário de informalidade, como multas por atraso em pagamentos, protestos, pagamentos em duplicidades e fraudes identificadas. Acredita-se que tal estudo complementar seria de grande contribuição teórica e prática para o meio empresarial.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. Auditoria: um curso moderno completo. São Paulo: Atlas, 1996.

ATTIE, W. Auditoria: conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011

BASSO, I. P. Iniciação à auditoria. 3. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005.

BERGAMINI JUNIOR, S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, 2005.

BRACKER, J. S.; KEATS, B. W.; PEARSON, J. N. Planning and financial performance among small firms in a growth industry. Strategic Management Journal, v.9, n.6, p.591-603, 1988.

ÇAGDAS, V.; STUBKJAER, E. Design research for cadastral systems. Computers, Environment and Urban Systems, v. 35, 2010.

CARDOSO, O.O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Rev. Adm. Pública vol.40 no.6 Rio de Janeiro Nov./Dec. 2006.

CREPALDI, S. A. Auditoria contábil: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

ELLRAM, L. M.; LIU, B. The financial impact of supply management. Supply Chain Management Review, v.6, n.6, p.30-37, 2002.

IBGE. Estatística. Econômica. Comércio. Pesquisa mensal do comércio. **Séries Históricas**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=series-historicas>> Acesso em 01 de setembro de 2019.

JACOBSEN, A. L., RODRIGUES, M.M.B. Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. Revista de Ciências da Administração: RCA . 2002 ;4(7):39-49

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Coordination, Control and the Management of Organizations. Harvard Business School Working, Paper #98-098, 1999.

LACERDA, DANIEL; DRESCH, ALINE; PROENÇA, ADRIANO; JOSÉ A. JÚNIOR. Design Science Research; método de pesquisa. Gest. Prod., São Carlos, v. 20, 2013.

LIZOTE, S. A.; ANGIOLETTI, M. C.; ZIMMERMANN, L. Controle interno no contas a pagar e a receber e seu relacionamento com o desempenho organizacional. Caderno Científico Ceciesa – Gestão. V.1 n. 1. 2005

MACCRIMMON, K. R.; WEHRUNG, D. A. Taking Risks: The Free Press, 1986

MACHADO, M. R. R., GARTNER I.R. A hipótese de Cressey (1953) e a investigação da ocorrência de fraudes corporativas: uma análise empírica em instituições bancárias brasileiras. Revista de Contabilidade e Finanças. – USP, São Paulo, v. 29, n. 76, p. 60-81, jan./abr. 2018.

MARTIN N. C.; SANTOS L. R.; FILHO J. M. D. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, n. 34, p. 7 - 22, janeiro/abril 2004.

MONDINI, L. C.; MACHADO, D. D. P. N.; SCARPIN, M. R. S.; MONDINI, V. E. D. Impacto do planejamento de compras no desempenho financeiro da indústria de transformação do Brasil. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre) [online]. 2015, vol.21, n.1, pp.113-140.

PARDINI, D. Mudanças Nas Práticas Organizacionais Com A Implementação Do Programa De Gerenciamento Da Cadeia De Suprimentos (Gcs) Em Uma Multinacional Do Setor Siderúrgico. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação Vol. 9, No. 1, Jan/Apr. 2012, pp.147-170

RITA. C. O. Análise comparativa do controle interno no contas a receber e a pagar nas empresas Beta Ltda e Alfa Ltda. Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC – Florianópolis, v. 9, n. 26, p. 63-78, abr./junl 2010

SBVC. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **O papel do varejo na economia brasileira.** Novembro/2018. Disponível em: <http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2018/11/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira-SBVC_Segunda-atualiza%C3%A7%C3%A3o-2018.pdf> Acesso em: 01 de setembro de 2019.

SINGLETON, T. W., SINGLETON, A. J. Fraud auditing and forensic accounting (4a. ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 2010.

VAN AKEN, J. EL. Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 2, 2004.

YOUNG, P. C.; TIPPINS, S. C. *Managing Business Risk*, AMACON, 2001.