

RICARDO TADASHI KOTSUBO JÚNIOR

ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE IMPOSTOS
RELACIONADOS AO RETORNO DE PRODUTOS EM UMA EMPRESA DE BENS DE
CONSUMO

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção

São Paulo

2015

RICARDO TADASHI KOTSUBO JÚNIOR

ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE IMPOSTOS
RELACIONADOS AO RETORNO DE PRODUTOS EM UMA EMPRESA DE BENS DE
CONSUMO

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Reinaldo Pacheco da
Costa

São Paulo

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Kotsubo Júnior, Ricardo Tadashi

ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO
DE IMPOSTOS RELACIONADOS AO RETORNO DE PRODUTOS
EM UMA EMPRESA DE BENS DE CONSUMO / R. T. Kotsubo
Júnior -- São Paulo, 2015.82 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Gestão por processos 2.Recuperação de impostos 3.Melhoria de
Processo I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento
de Engenharia de Produção II.t.

Aos meus pais e à minha irmã

AGRADECIMENTOS

Com este Trabalho de Formatura, encerro o ciclo mais importante da minha vida até hoje. A caminhada dentro desta Escola não foi nada fácil e o apoio de amigos e família foi fundamental para que eu conseguisse superar todos os obstáculos que apareceram durante a minha graduação.

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por me dar saúde e por me capacitar a ingressar nesta Escola, como eu sempre sonhei e colocar no meu caminho as melhores condições e pessoas que me ajudaram a superar todos os desafios que surgiram.

Aos meus pais pelo carinho e todo esforço que fizeram para me proporcionar as melhores condições possíveis para estudar e desempenhar bem as minhas atividades. Sempre me ensinaram a ser uma pessoa honesta, respeitosa e perseverante não só com palavras, mas através de gestos também. Tenho muito orgulho de vocês!

Á minha irmã que, apesar de todas as brigas e discussões, é uma pessoa que eu amo muito e foi a pessoa que mais me apoiou e esteve presente em todas etapas da minha carreira. A todos meus outros familiares que sempre torceram por mim e me deram todo o suporte quando eu precisei.

Agradeço também todos os amigos que fiz durante a graduação. Amigos da T4, Poli Júnior e principalmente aos Canuders, que conviveram comigo diversos momentos especiais e foram meus companheiros durante esta jornada chamada graduação. Aprendemos juntos a saber lidar com a Poli e todas as dificuldades novas que ela nos apresentava.

Finalmente agradeço a todos os grandiosos professores que tive nesta Escola, principalmente o Professor Reinaldo Pacheco da Costa pelo carinho, confiança e por ter me acolhido como seu orientando em cima da hora.

Sonhos determinam o que você quer. Ação
determina o que você conquista.

Aldo Novak

RESUMO

A crise econômica mundial atinge diretamente países emergentes como o Brasil. A população se vê num cenário financeiro difícil, onde o custo de vida sobe muito além dos seus reajustes salariais.

O setor de bens de consumo é um dos mais afetados e com isso. As organizações deste setor buscam cada vez mais encontrar formas de conter gastos e continuar conduzindo seu negócio mesmo cercadas por um ambiente tão desfavorável.

Cada ação que gera economia de recursos financeiros ou humanos para as empresas, acabam se tornando cada vez mais importantes e valorizadas pelos gestores das mesmas.

O presente trabalho de formatura tem como objetivo resolver um problema que uma empresa multinacional de bens de consumo vem apresentando em relação a recuperação de seus impostos pagos no processo de retorno de mercadorias. A organização em questão deixa de recuperar parte dos impostos pagos para poder realizar as suas operações, quando a venda não é concluída.

Com o objetivo de compreender melhor os problemas enfrentados pela empresa, a fim de tomar ações corretivas em relação a esse tema, este trabalho analisa o processo atual de contabilização de impostos de produtos que retornam para o inventário da empresa para finalmente, sugerir um forma de solucionar esse problema.

Recuperar essas quantias será de grande importância para a empresa, pois permitirá que ela enfrente os problemas atuais do seu setor em melhores condições, com a diminuição de perdas financeiras e de recursos humanos despendidos com o atual processo.

Ao término deste Trabalho de Formatura, a empresa sob estudo se mostra bastante satisfeita com os resultados obtidos. Mesmo após pouco tempo da implantação da metodologia, percebe-se que a organização diminui consideravelmente as suas perdas com retornos de produtos e passa a gerenciar melhor o processo como um todo.

Palavras-chave: Bens de consumo, Melhoria de Processo, Recuperação de Impostos, Retorno de Produtos, Gestão por Processos

ABSTRACT

The current economic crisis reaches directly emerging countries such as Brazil. People see themselves in a tough financial scenario, where life cost grows much more than their wage increases.

Consumer goods industry is one of the most affected by the crisis that is why organizations of this area look for new ways to contain costs and keep driving their business even surrounded by an unfavorable environment.

Each action that generates financial or human resources savings to the companies are becoming increasingly important and valued by the top management of them. This current graduation paper has as goal to solve an issue that a worldwide company has presented related to its taxes recovery. The organization does not charge the government about part of the taxes paid in its delivery operations and returns of products not sold.

With the objective of better understand the problems faced by this company to take corrective actions related to this subject, this paper raises relevant data, methods, and tools besides to analyze the current process of recovery of taxes related to goods that return to the company warehouse, to finally, suggest a way to solve this issue definitely.

To recover these amounts will be very important to the company, because it will strengthen the organization to fight in better conditions against the worldwide crisis and decreasing the financial losses and human resources working on the current process.

After the end of this paper, the company under analysis is very satisfied with its results. The project has just been deployed, but it is already possible to notice that the organization could decrease considerably the losses related to the returns and can now better manage the whole process.

Key words: Consumer Goods, Process Improvement, Taxes Recovery, Return of products, Business Process Management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fábricas da TKJ no Brasil	16
Figura 2 - Exemplo de Balanço Patrimonial	21
Figura 3 - Exemplo de DRE	22
Figura 4 - Elementos básicos do BPMN	30
Figura 5 - Tipo de conectores do BPMN.....	31
Figura 6 - Pools e Lanes do BPMN.....	32
Figura 7 - Modelo proposto para gestão por processos	35
Figura 8 – Estrutura Básica da DRE da TKJ	38
Figura 9 - Etapas do Ciclo Longo de Rejeição	40
Figura 10 - Situação atual do processo de retorno devido a sinistros.....	47
Figura 11 - Situação atual do processo de retorno devido a devoluções	50
Figura 12 - Situação atual do processo de retorno devido a rejeições.....	52
Figura 13 - Situação atual do processo de retorno devido a perdas de produtos.....	54
Figura 14 - Mapeamento do processo de retorno devido a rejeição de produtos	59
Figura 15 - Mapeamento do processo de retorno devido a devoluções.....	61
Figura 16 - Mapeamento do processo de retorno devido a sinistros	63
Figura 17 - Mapeamento do processo de retorno devido a perda de produtos	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -Mecanismos de variação das contas do Balanço Patrimonial	19
Quadro 2 - Status dos casos de negócio	44
Quadro 3 - Casos geradores de Retornos de Mercadorias e códigos.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Alíquotas para PIS/PASEP, COFINS, ICMS e ICMS- ST	26
Tabela 2 - Saldos de Sales to Carriers no ano fiscal de 2013/2014.....	41
Tabela 3 - Saldo de <i>Sales to Carriers</i> no ano fiscal de 2014/2015	42
Tabela 4 - Saldo e Total movimentado em OIX.....	42
Tabela 5 - Saldo total das contas de OIX no ano fiscal atual	69
Tabela 6 - Comparação entre os saldos totais das contas de OIX	69

LISTA DE ABREVIATURAS

BP – Balanço Patrimonial

CNC - Confederação Nacional de Comércio, Bens, Serviços e Turismo

COFINS - Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade

CPV – Custo do Produto Vendido

CT-e – Conhecimento de Transporte Eletrônico

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DANFE – Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica

DRE – Demonstração de Resultado de Exercício

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

ICF – Intenção de Consumo das Famílias

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

ICMS – ST - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – Substituição Tributária

IRPJ – Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas

NF – Nota Fiscal

NF-e – Nota Fiscal Eletrônica

OIX – Other/ Income/ Expenses

PIS – Programa de Integração Social

SEC – Securities and Exchange Commission

SELIC – Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Justificativa do tema	15
1.2. Descrição da empresa	16
1.3. Definição do problema.....	17
1.4. Objetivo do Trabalho	17
1.5. Papel do autor no Trabalho	18
1.6. Estrutura do trabalho.....	18
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1. Conceitos de Contabilidade	19
2.1.1. Débito e Crédito	19
2.1.2. Saldo Credor e Saldo Devedor.....	20
2.1.3. Balancete de Verificação.....	20
2.1.4. Balanço Patrimonial	20
2.1.5. Demonstração de Resultado de Exercício (DRE)	21
2.2. Impostos	22
2.2.1. O Sistema Tributário Brasileiro	22
2.2.2. PIS (Programa de Integração Social) e COFINS (Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade)	23
2.2.2.1. Regime de Incidência Cumulativa:.....	24
2.2.2.2. Regime de Incidência Não-Cumulativa:.....	24
2.2.3. ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços)	24
2.2.4. ICMS – Substituição Tributária	25
2.3. Conceitos de Logística.....	26
2.3.1. Logística e Cadeia de Suprimentos	26
2.3.2. Estoques	27
2.3.3. Transporte.....	27
2.3.4. Direção dos fluxos.....	27
2.4. Conceitos relacionados a Processos.....	28
2.4.1. Processo.....	28
2.4.2. Melhoria de processo	29
2.4.3. Gestão por processos.....	29
2.4.4. Gerenciamento de Processo de Negócio (<i>Business Process Management</i>)	30
2.4.5. Notação de Modelagem de Processos de Negócio (Business Process Modeling Notation ou BPMN)	30
3. METODOLOGIA.....	33

3.1. Gestão por processos dos diferentes casos de retornos	33
3.1.1. Alinhamento de estratégias e identificação do curso da mudança;	33
3.1.2. Entendimento da situação atual	34
3.1.3. Redesenho do processo.....	34
3.1.4. Desenvolvimento da capacidade para a renovação/ mudança do processo	34
3.1.5. Implementação da solução.....	35
4. ESTUDO DO CASO	37
4.1. Contextualização	37
4.2. Ciclo Longo de Rejeição	39
4.2.1. Etapas do Ciclo Longo de Rejeição.....	39
4.3. Quantificação do problema	41
4.4. Aprofundamento técnico do problema	43
4.5. Casos geradores de retornos de produtos	45
4.5.1. Sinistros	46
4.5.2. Devoluções:	49
4.5.3. Rejeições:.....	51
4.5.4. Faltas/ perdas de produtos	53
5. APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO	55
5.1. Requerimento de correção do Ciclo Longo de Rejeição	55
5.2. Reuniões de projeto	56
5.3. Gestão por processos dos retornos de produtos.....	56
5.3.1. Mapeamento final - Rejeições	58
5.3.2. Mapeamento final - Devoluções	60
5.3.3. Mapeamento final - Sinistros.....	62
5.3.4. Mapeamento final - Falta/ perda de produtos	64
5.3.5. Resumo dos mapeamentos.....	66
5.4. Aspecto contábil dos retornos	67
6. RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
APÊNDICE A - TABELAS DE ALÍQUOTAS DE ICMS PARA OPERAÇÕES INTRA E INTERESTADUAIS.....	75
APÊNDICE B - RESUMO DAS PRINCIPAIS CONTAS ENVOLVIDAS NO CICLO LONGO DE REJEIÇÃO	76

1. INTRODUÇÃO

Neste presente capítulo é apresentada a justificativa para o tema do presente trabalho de formatura. Além disso, é descrita a empresa que serve de estudo para a realização do trabalho, é definido o problema que será tratado, o objetivo do projeto, o papel do autor no contexto geral do trabalho e a sua estrutura geral.

1.1. Justificativa do tema

A atual crise financeiro-econômica é evidente no Brasil. Tanto as pessoas físicas quanto as empresas sofrem com a recessão mundial. A inflação alta, junto do aumento das demissões por parte de grandes companhias,, assombram a população que não vê perspectivas de melhorias num curto prazo.

O ICF (Índice de Consumo das Famílias) apurado pela Confederação Nacional de Comércio, Bens, Serviços e Turismo (CNC), registrou em julho de 2015, 86,9 pontos, representando queda pelo sexto mês consecutivo. Esse indicador abaixo dos 100 pontos indicam a insatisfação dos consumidores com a situação atual do país e a queda no consumo das famílias brasileiras.

Como as pessoas acabam consumindo menos ou produtos mais baratos, as grandes companhias de bens de consumo tem que arranjar formas de se manterem saudáveis financeiramente diante desse cenário de crise. Portanto quaisquer ações que permitam as organizações economizarem recursos financeiros ou então melhor aproveitá-los, são altamente valorizadas.

A elevada carga tributária e a complexidade da legislação brasileira formam um dos grandes desafios encontrados pelas companhias. No entanto, a recuperação de impostos está prevista nas leis, oferecendo a possibilidade para as empresas recolherem impostos pagos, desde que sejam seguidos os critérios estabelecidos. Com a recuperação de impostos, as organizações podem economizar com pagamentos futuros e ter de volta quantias pagas indevidamente.

Recuperar impostos não é uma tarefa simples para uma empresa. As diversas normas relacionadas aos tributos estão sempre se atualizando, exigindo portanto que as empresas estejam organizadas e estudem sobre o assunto com frequência.

Dar importância para gestão tributária e contábil garante um melhor aproveitamento dos recursos da companhia. Um bom planejamento tributário facilita o controle sobre o processo de recuperação e evita grande parte dos erros.

1.2. Descrição da empresa

A organização na qual o trabalho foi realizado é a TKJ. Trata-se de uma empresa internacional do ramo de bens de consumo que tem seus produtos presentes em mais de 180 países do mundo.

A organização começou suas primeiras operações no Brasil em 1999, atuando nos segmentos de higiene pessoal, cuidados com o lar, família e beleza masculina e feminina. É uma empresa conhecida pela qualidade de suas marcas, sendo grande parte delas, líderes de *market share* do seu ramo.

O principal escritório da companhia no Brasil é localizado na cidade de São Paulo. O outro grande escritório da TKJ no Brasil fica localizado na cidade do Rio de Janeiro. A empresa também possui cinco fábricas em atividade no país. Elas estão nas seguintes localidades: Louveira (SP), Rio de Janeiro (RJ), Manaus (AM), Salvador (BA) e São Caetano do Sul (SP).

Figura 1 - Fábricas da TKJ no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor

Além das cinco fábricas mostradas na figura 1, a empresa ainda conta com diversos Centros de Distribuições que são responsáveis por fazer com que os produtos cheguem para todos os cantos do país.

1.3. Definição do problema

A TKJ é uma empresa que tem seus produtos comercializados ao redor de todo o Brasil. Possui diversos centros de distribuições e clientes de todos os tipos. Desde pequenos mercados e farmácias até grandes atacados e redes de supermercados. Com isso, a logística que envolve a entrega dos diversos tipos de produtos da TKJ para cada um de seus clientes é bastante complexa.

Por diversos motivos, produtos que deveriam ser entregues para os clientes da TKJ às vezes acabam tendo que retornar para o inventário da empresa. Seja por erro na quantidade a ser entregue, o cliente não ter pedido alguns dos itens entregados ou por sinistros que danificam os produtos durante o trajeto entre armazém e cliente.

Quando ocorre algum desses fatos e a carga tem de retornar para a TKJ, a empresa tem o direito de receber do Estado os impostos que pagou para realizar a operação de entrega. Entre os impostos pagos, os principais são ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) , PIS (Programa de Integração Social), COFINS (Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social) e ICMS-ST (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – Substituição Tributária).

No entanto, a recobrança desses impostos por parte da TKJ não ocorre de maneira eficaz, visto que a empresa deixa de recuperar recursos financeiros que poderia utilizar para outros fins.

1.4. Objetivo do Trabalho

O principal objetivo do trabalho é melhorar o processo de retorno de mercadorias da empresa e a sua contabilização. O trabalho vai corrigir o problema de contabilização e mapear fluxogramas, utilizando a gestão por processos, para cada um dos diversos motivos geradores de retornos de produtos. Pelo fato do processo não estar bem ajustado, muitas falhas relacionadas a logística e a contabilidade são percebidas causando prejuízos financeiros para a organização.

O Trabalho de Formatura ajudará a empresa a evitar retrabalhos, diminuir perdas materiais, melhorar o controle e gerenciamento sobre os materiais e produtos transportados pela empresa e consequentemente contribuirá para a economia de recursos financeiros e humanos.

1.5. Papel do autor no Trabalho

O autor do trabalho desempenha a função de estagiário na TKJ desde agosto de 2014, atuando na área de finanças, mais especificamente na equipe de Controladoria.

O autor possui três grandes responsabilidades em seu estágio:

- ◆ Conduzir e gerenciar auditorias internas globais da companhia, também conhecidas por CSA (*Control Self Assessment*) realizadas por todas as áreas da empresa;
- ◆ Análise financeira da saúde de fornecedores (*Suppliers Financial Health Assessment*) realizada anualmente com cada um dos fornecedores com os quais a TKJ Brasil se relaciona de modo a evitar riscos trabalhistas e financeiros para a companhia e;
- ◆ Analisar e gerenciar todos os lançamentos contábeis de um grupo de contas denominado de “Other Income/Expenses” (OIX).

O presente Trabalho de Formatura está relacionado com a última responsabilidade do autor em seu estágio e será mais detalhada no quarto capítulo deste trabalho.

1.6. Estrutura do trabalho

O presente trabalho possui a seguinte estrutura:

Capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica dos principais conceitos empregados em contabilidade, economia, tributação, logística e processos.

Capítulo 3 apresenta a metodologia a ser empregada para atacar o problema, tanto do ponto de vista contábil quanto por parte da gestão por processos.

Capítulo 4 mostra o cenário atual da empresa através de dados relacionados a forma como o processo ocorre atualmente.

Capítulo 5 detalha as melhorias no processo por meio da aplicação da metodologia sugerida pelo autor.

Capítulo 6 encerra o trabalho com resultados e considerações finais.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos relacionados a Contabilidade, Logística, Impostos e Processos que serão utilizados no presente Trabalho de Formatura.

2.1. Conceitos de Contabilidade

Visto que a contabilidade será uma ferramenta importante para o desenvolvimento e apresentação do trabalho, é oportuno revisar conceitos dessa área.

2.1.1. Débito e Crédito

A tentativa de conceituar débito e crédito encontrava resistência em Contabilidade, pois débito significava algo desfavorável e crédito algo favorável, mas segundo Marion (2012), hoje em dia, esses conceitos são simplesmente convenções contábeis. Dessa forma, chamamos o lado esquerdo do Razonete de *débito* e o seu lado direito de *crédito*.

Como decorrência dessas denominações, conclui-se que lançar qualquer valor no lado esquerdo de uma conta é debitar e lançar qualquer valor no lado direito de uma conta é creditar. (MARION, 2012)

Quadro 1 -Mecanismos de variação das contas do Balanço Patrimonial

Componentes	Variações	
	Aumenta por	Diminui por
O ativo	DÉBITOS	CRÉDITOS
O passivo exigível	CRÉDITOS	DÉBITOS
O patrimônio líquido	CRÉDITOS	DÉBITOS

Fonte: Gouveia (1978)

Gouveia afirma que se for uma conta de Ativo, os aumentos são lançados no lado esquerdo (débito) e as diminuições, no lado direito (crédito). Se for uma conta de Passivo ou

Patrimônio Líquido, os aumentos são lançados no lado direito (crédito) e as diminuições no lado esquerdo (débito).

2.1.2. Saldo Credor e Saldo Devedor.

Sempre que o débito de uma conta for maior que o crédito teremos saldo devedor, enquanto que quando o crédito for maior que o débito, teremos saldo credor.

2.1.3. Balancete de Verificação

Periodicamente, os responsáveis pelas contabilidades das empresas devem verificar se os lançamentos contábeis realizados no período estão corretos. Uma técnica bastante utilizada para atingir tal objetivo é o “Balancete de Verificação”.

Marion (2012) diz que o Balancete de Verificação tem como base o Método das Partidas Dobradas: “Não haverá débito(s) sem crédito(s) correspondente”. Portanto se somarmos todos os créditos e por outro lado, todos os débitos, deveremos ter o mesmo total.

Gouveia (1978) define o Método das Partidas Dobradas da seguinte maneira: “para cada um ou mais lançamentos de débitos efetuados, deve corresponder um ou mais lançamentos de crédito de forma que o valor total de débitos seja sempre igual ao valor total de créditos”.

Segundo Marion (2012), para simplificar o processo, ao invés de serem utilizados os débitos e créditos, são usados apenas os saldos de cada conta.

2.1.4. Balanço Patrimonial

Segundo Marion (2006), o Balanço Patrimonial é o mais importante relatório Contábil, pois permite uma visualização da situação econômica e financeira da empresa em questão na data de seu lançamento. Gitman (2004) diz que esta demonstração iguala os ativos que ela possui ao seu financiamento, o qual pode ser feito com o capital de terceiros, que são as dívidas, e com o capital próprio, que é o fornecido pelos proprietários.

Dessa forma, a demonstração é dividida em duas colunas, sendo o lado esquerdo denominado Ativo e o lado direito composto por Passivo e Patrimônio Líquido.

Figura 2 - Exemplo de Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial de "Nome_Empresa" - Período findo em 31/12/aa (Valores em R\$ mil)			
Ativo		Passivo + Patrimônio Líquido	
Ativo Circulante	1626	Passivo Circulante	1236
Disponível	490	Contas a Pagar	372
Estoques de Matérias-Primas	346	Fornecedores	591
Volumes a Receber de Clientes	780	Dívidas de Curto Prazo	273
Outras Contas do Circulante	10	Passivo Não-Circulante	
Não Circulante		Exígível a Longo Prazo	645
Ativo Realizável	218	Financiamentos	645
Empréstimos a Coligadas	218	Resultado de Exercícios Futuros	40
Ativo Permanente	2289	Patrimônio Líquido	2212
Equipamentos	967	Capital Social	567
Instalações	1322	Lucros Acumulados	1685
Total do Ativo	4133	Total do Passivo + Patrimônio Líquido	4133

Fonte: Motta et al (2009)

O Ativo corresponde aos bens e direitos de propriedade da empresa. Conforme Marion (2006), estes são os itens positivos do patrimônio, que trazem benefícios e ganhos para a empresa.

Ainda de acordo com Marion (2006), o Passivo corresponde às obrigações, ou seja, as dívidas que serão exigidas da empresa. Por fim, o Patrimônio Líquido, que também fica ao lado direito do BP, representa o total das aplicações dos proprietários na empresa.

2.1.5. Demonstração de Resultado de Exercício (DRE)

A demonstração do resultado do exercício fornece uma síntese financeira dos resultados operacionais da empresa durante certo período. São mais comuns aquelas que cobrem o período de um ano, com encerramento em uma data especificada, geralmente 31 de dezembro do ano civil (GITMAN, 2004).

Figura 3 - Exemplo de DRE

Demonstração de Resultado	Ano 0	Ano 1
	R\$ mil	R\$ mil
Receita Operacional Bruta	3050	3400
(-) Despesas de Vendas	120	136
Receita Operacional Líquida	2930	3264
(-) Custos dos Produtos/Mercadorias Vendidas	1560	1570
LUCRO BRUTO	1370	1694
(-) Despesas Operacionais	590	620
LUCRO OPERACIONAL ANTES DAS DESPESAS E RECEITAS FINANCEIRAS	780	1074
Receitas Financeiras	50	45
(-) Despesas Financeiras	310	265
Equivalência Patrimonial	20	25
LUCRO OPERACIONAL APÓS DESPESAS E RECEITAS FINANCEIRAS	540	879
Resultados Não-Operacionais	42	26
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS	582	905
Impostos sobre Lucro	232	362
LUCRO LÍQUIDO	350	543

Fonte: Motta et al (2009)

Refere-se às operações realizadas por uma empresa durante um período de tempo, portanto é diferente do BP que mostra a situação patrimonial da empresa em um instante no tempo.

Segundo Marion (2006), o documento é apresentado de forma dedutiva, ou seja, das receitas listadas são subtraídas as despesas, e em seguida, apresentam-se os resultados.

2.2. Impostos

A seguir, um panorama a respeito do conceito, alíquota e todas as informações básicas referentes aos impostos que serão citados no desenvolvimento do Trabalho de Formatura.

2.2.1. O Sistema Tributário Brasileiro

O Estado Brasileiro, organizado sob a forma federativa, compreende três níveis de governo: União, estados e municípios, o que torna complexas tanto a repartição de responsabilidades como a capacidade de tributação.

Leite (2011) define o sistema tributário nacional como um conjunto de princípios e definições que regem a criação e a aplicação de tributos sob a forma de impostos, taxas e contribuições, da alçada da União, dos estados e municípios.

Ainda segundo Leite (2011), os impostos correspondem a valores que, por lei, são transferidos ao governo pelas pessoas e empresas, independentemente da prestação de serviços específicos a esses contribuintes.

São três, as bases clássicas de tributação no Brasil: a renda, o patrimônio e o consumo. As outras são variações ou combinações dessas três, exceto os impostos de natureza regulatória tais como, os que incidem sobre o comércio exterior e sobre operações financeiras (HAMAD et al, 1999).

Segundo o IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação), o brasileiro gasta em média, 150 dias por ano trabalhando só para pagar impostos. Em 2013, os tributos comprometeram cerca de 41% da renda do trabalhador. Entre os impostos que mais pesaram sobre os contribuintes, o campeão foi o ICMS, responsável por 21% do total, seguido por INSS e IR, com 18% e 17%, respectivamente.

2.2.2. PIS (Programa de Integração Social) e COFINS (Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade)

De acordo com a Lei Complementar nº70/91, a Cofins é devida pelas pessoas jurídicas, inclusive as pessoas físicas a elas equiparadas pela legislação do Imposto de Renda e tem por finalidade fazer frente às despesas com atividades-fins das áreas de saúde, previdência e assistência social. (FERRAREZI; CARLETO, 2005).

O PIS foi instituído pela Lei Complementar nº 7/70, com a principal finalidade de atender aos anseios da classe trabalhadora que era a participação dos empregados no resultado das empresas.

Contribuintes da Cofins: (adaptado de Ferrarezi; Carleto, 2005)

- I – Empresas Individuais Equiparadas a Pessoas Jurídicas
- II – Sociedades Cíveis de Profissões Legalmente Regulamentadas
- III – Sociedades Cooperativas

Contribuintes do PIS/Pasep:

I – Sociedades Cooperativas;

II – Contribuição devida pelas entidades sem fins lucrativos;

Segundo a Receita Federal do Brasil (2015), a Contribuição para o PIS/Pasep e a Cofins possui duas regras gerais de apuração (incidência cumulativa ou não-cumulativa).

2.2.2.1. Regime de Incidência Cumulativa:

De acordo com a Receita Federal (2015), a base de cálculo é o total das receitas da pessoa jurídica, sem deduções em relação a custos, despesas e encargos. Nesse regime, as alíquotas da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins são, respectivamente, de 0,65% e de 3%.

As pessoas jurídicas de direito privado, e as que lhe são equiparadas pela legislação do imposto de renda, que apuram o IRPJ com base no lucro presumido ou arbitrado estão sujeitas à incidência cumulativa.

2.2.2.2. Regime de Incidência Não-Cumulativa:

Segundo a Receita Federal (2015), esse regime permite o desconto de créditos apurados com base em custos, despesas e encargos da pessoa jurídica. As alíquotas da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins são, respectivamente, de 1,65% e de 7,6%.

Pessoas jurídicas de direito privado, e as que lhe são equiparadas pela legislação do imposto de renda, que apuram o IRPJ com base no lucro real estão sujeitas à incidência não-cumulativa.

2.2.3. ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços)

O ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços) é um imposto estadual cobrado sobre as operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação. É de competência tanto dos Estados quanto do Distrito Federal.

Melo (2006) diz que o ICMS é um imposto não-cumulativo, compensando-se o que for devido em cada operação de circulação de mercadorias ou prestação de serviços,

dependendo dos valores dos produtos e dos estados de origem e destino, gera-se débitos ou créditos de ICMS.

A estrutura de alíquotas é diferenciada em função da origem e destino da circulação de mercadorias. A tabela completa de alíquotas de ICMS pode ser observada no Anexo A.

Segundo Alves (2014), a figura é lida da seguinte maneira: A linha “Origem” indica o Estado do estabelecimento remetente, a coluna “Destino” indica o Estado do destinatário. Na junção da linha “Origem” com a coluna “Destino” está a alíquota (em porcentagem) a ser aplicada na operação interestadual. Na transversal destacado em preto está a alíquota para as operações internas (dentro de cada Estado).

2.2.4. ICMS – Substituição Tributária

O ICMS- ST transfere a responsabilidade pelo cumprimento da obrigação tributária a uma terceira pessoa, que não praticou o fato gerador, mas está indiretamente vinculado. Segundo Melchor (2008), a substituição tributária é complexa e admite hipóteses de antecipação do recolhimento do imposto em relação a operações posteriores, cujo fato gerador não tenha ainda acontecido (substituição tributária para frente), e também de operações anteriores (substituição tributária para trás).

No Brasil a substituição tributária que se utiliza é a para frente. Ela tem sido aplicada ao ICMS como instrumento de fiscalização e controle fiscal ao reduzir o número de agentes responsáveis pelo recolhimento do tributo.

A Substituição Tributária parte da projeção do valor de comercialização dos bens e serviços para efetuar o cálculo do ICMS (ARANTES, 2013).

De acordo com a Receita Federal (2015), a base de cálculo para ICMS, PIS/PASEP e COFINS é o montante da operação. Já o cálculo do ICMS – ST é diferente, pois tem base no valor da comercialização dos produtos. A tabela 1 resume as alíquotas de cada um dos impostos citados:

Tabela 1 - Alíquotas para PIS/PASEP, COFINS, ICMS e ICMS- ST

Impostos	Alíquota para Lucro Real	Alíquota para Lucro Presumido
ICMS	ver Apêndice A	ver Apêndice A
ICMS-ST	*	*
PIS/PASEP	1,65%	0,65%
COFINS	7,60%	3,00%

♦ Alíquotas do ICMS-ST depende do valor de comercialização dos produtos

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta seção foram apresentadas as formas de cálculo, alíquotas e informações básicas sobre cada um dos impostos que serão abordados no presente trabalho.

2.3. Conceitos de Logística

Nesta seção são revisados os principais conceitos de logística que serão abordados no trabalho de formatura.

2.3.1. Logística e Cadeia de Suprimentos

Segundo o *Council of Supply Chain Management Professionals* – CSCMP, Conselho Internacional de profissionais da área de logística, o “Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos integra a gestão da demanda e do suprimento dentro e através das empresas”.

A Logística é parte integrante ou subconjunto do processo da cadeia de suprimentos e definida pelo CSCMP como parcela do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo eficiente e eficaz, direto e reverso de matérias-primas e armazenamento de produtos acabados, serviços e todas as informações relacionadas entre o ponto de origem e os pontos de consumo com o objetivo de atender as especificações dos clientes.

Por outro lado, Ballou (2006) considera que não existe diferença entre os termos “Logística” e “Cadeias de Suprimentos”.

No entanto, as fontes se assemelham ao dizer que o gerenciamento eficiente e eficaz do fluxo de produtos e serviços ao longo da cadeia de suprimentos é extremamente importante para gerar vantagem competitiva e lucro para as empresas individuais numa cadeia de

suprimento e também para todo o restante de dos integrantes que fazem parte dessa mesma cadeia.

No setor de produtos para consumo, os critérios-chaves atribuídos à logística incluem prazo curto de entrega, confiabilidade de entrega, nenhuma falta de estoque e qualidade de transporte (DORNIER et al, 2000).

2.3.2. Estoques

A armazenagem de mercadorias para seu uso futuro exige investimento por parte da organização. O ideal seria a perfeita sincronização entre oferta e demanda, de maneira a tornar a manutenção dos estoques desnecessária.

No entanto, como é impossível conhecer exatamente a demanda futura e como os suprimentos não estão disponíveis para serem usados a qualquer momento, estoques acabam sendo acumulados para garantir a disponibilidade de mercadorias e minimizar custos totais de distribuição e produção (BALLOU, 2009).

2.3.3. Transporte

Definir uma política de transporte envolve a escolha entre modos de transporte, a decisão do tamanho das entregas, rotas e programação. As decisões de transporte estão inter-relacionadas com o serviço ao cliente e com as decisões de política e localização de estoques a serem tomadas. (DORNIER et al, 2000)

As principais questões levadas em conta para possuir ou alugar uma frota de veículos são obter menores custos e melhor desempenho na entrega do que seria possível através de transportadoras convencionais. Por isso, gerentes de logística, como os que trabalham na empresa que será a bordada no Trabalho de Formatura, tem como função definir a rota dos caminhões, o balanceamento de viagens com e sem carga e a sequenciação de roteiros.

2.3.4. Direção dos fluxos

Dornier et al (2000) afirmam que inicialmente, o investimento em logística era focado principalmente nos fluxos das empresas para os mercados. Porém preocupações crescentes para proteger o ambiente e conservar recursos, criaram a necessidade de gerenciar fluxos reversos também.

A concorrência cada vez mais crescente e o desejo de agradar os clientes geraram significativo fluxo de produtos retornados. Incentivos para retirada de estoque excedente e oferecimento de experiência de produtos por tempo limitado com garantia de devolução favoreceram o aumento dos retornos.

2.4. Conceitos relacionados a Processos

Nesta seção serão revisados os principais conceitos relacionados a processos que serão abordados no Trabalho de Formatura.

2.4.1. Processo

Segundo Harrington (1993), processo é qualquer atividade dentro de alguma organização que recebe uma entrada, agrega-lhe valor, alterando sua composição ou localização, gerando saída para algum cliente interno ou externo.

Daveport (1994) define processo como um conjunto de atividades estruturadas e mensuradas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo, fim e um conjunto de entradas e saídas claramente identificados.

De acordo com Gonçalves (2000), o processo é importante no momento de projetar os meios através dos quais os produtos e serviços são produzidos e entregues.

Salerno (1999) apud Paim et al (2009) declara que um processo as principais características de um processo seriam:

- ◆ Uma organização bem estruturada, modelada em termos de trocas entre atividades constitutivas;
- ◆ Entradas tangíveis ou intangíveis;
- ◆ Saídas (resultado do processo);
- ◆ Recursos: utilização racional dos recursos que são, ao mesmo tempo, localmente necessários e úteis ao processo;
- ◆ Custo dos recursos globais valorizados que dão o custo de um processo;
- ◆ Um desempenho global, medido por alguns (poucos) indicadores, que deve ser explicitado em desempenhos locais para cada atividade;

- ✦ Fatores de desempenho ligados aos pontos críticos: são pontos privilegiados de reflexão sobre a gestão econômica do processo e sobre os principais instrumentos de ação;
- ✦ Um desenrolar temporal, dado que um evento detona o processo e outro o fecha. O processo se desenrola segundo uma temporalidade organizável e mensurável.

2.4.2. Melhoria de processo

Harrington (1993) diz que melhorar ou aperfeiçoar um processo consiste em mudá-lo para torná-lo mais eficaz (produzindo os efeitos desejados), eficiente (otimizando o uso dos recursos) e flexível (tornando-os adaptáveis às necessidades do cliente e da empresa).

2.4.3. Gestão por processos

Burlton (2001) apresenta a gestão por processos afirmando que ela é baseada em dez princípios relacionados a mudança do negócio:

- ✦ A mudança do negócio deve direcionar as performances;
- ✦ A mudança de negócio deve ser baseada nos *stakeholders*;
- ✦ Decisões de mudanças de negócios devem ser traçadas de acordo com critérios estabelecidos pelo *stakeholder* em questão;
- ✦ O negócio deve ser segmentado ao longo das linhas do processo para sincronizar as mudanças;
- ✦ Os processos de negócio devem ser gerenciados holisticamente;
- ✦ Iniciativas de renovação de processo devem inspirar compartilhamento de ideias;
- ✦ Iniciativas de renovação de processo devem ser conduzidas de fora para dentro;
- ✦ Iniciativas de renovação de processo devem ser conduzidas através de uma abordagem iterativa e com controle de tempo;
- ✦ A mudança de negócio depende apenas das pessoas;
- ✦ A mudança de um negócio é uma jornada e não um destino;

Ainda segundo Burlton (2001), a gestão de processos tende a ser flexível e um guia reutilizável que trabalha com abordagem de diversos profissionais. Entretanto, não irá funcionar magicamente por si só. Requer boas práticas de todas as áreas da organização.

2.4.4. Gerenciamento de Processo de Negócio (*Business Process Management*)

O gerenciamento de processos de negócio garante melhorias contínuas na performance de uma organização. Como qualquer outro processo, requer liderança e uma boa condução. Muitas vezes, isto significa mudanças radicais de perspectivas colocando conceitos fundamentais do processo em questão, sob análise e possivelmente renovação (BURLTON, 2001).

2.4.5. Notação de Modelagem de Processos de Negócio (*Business Process Modeling Notation* ou BPMN)

O BPMN é uma das técnicas mais aceitas no ramo de modelagem de processos, A sua padronização e sua gestão são feitas pelo Object Management Group, mais conhecido como OMG, entidade com de renome na área de gestão por processos, que possui um padrão de notação com suporte em várias ferramentas de modelagem e incorpora muitas facilidades de outras técnicas (VALLE, 2009).

Segundo o OMG (2011), o principal objetivo do BPMN é fornecer uma notação facilmente compreendida por todos os usuários, de todos os graus hierárquicos da organização.

Já Valle e Oliveira (2009) afirmam que o BPMN oferece uma notação padrão à modelagem dos processos de negócio usando um único tipo de diagrama, chamado de Diagrama de Processos de Negócio (DPN). Neste diagrama, são dispostos os elementos básicos do BPMN: atividades, eventos, *gateways* (símbolos de decisões) e conectores.

Figura 4 - Elementos básicos do BPMN



Fonte: Valle e Oliveira (2009)

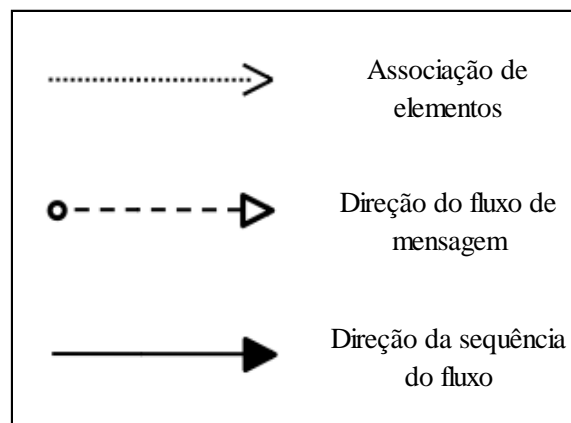
Cos elementos possuem as seguintes funções (OMG, 2011):

- ♣ **Evento:** representado por um círculo, algo que acontece durante o curso do processo. Estes eventos afetam o fluxo do processo e normalmente têm uma causa ou impacto.

- ✦ **Atividades:** representada por um retângulo com vértices arredondados, é um trabalho executado no processo.
- ✦ **Gateway:** representado por uma forma de diamante, é usado para controlar a divergência e convergência da sequência do fluxo. Portanto, será utilizado para determinar decisões tradicionais, assim como bifurcações e uniões entre caminhos.

Estes elementos são ligados por conectores, criando assim uma estrutura de processo de negócio. Os três tipos de conectores são mostrados na figura 5.

Figura 5 - Tipo de conectores do BPMN

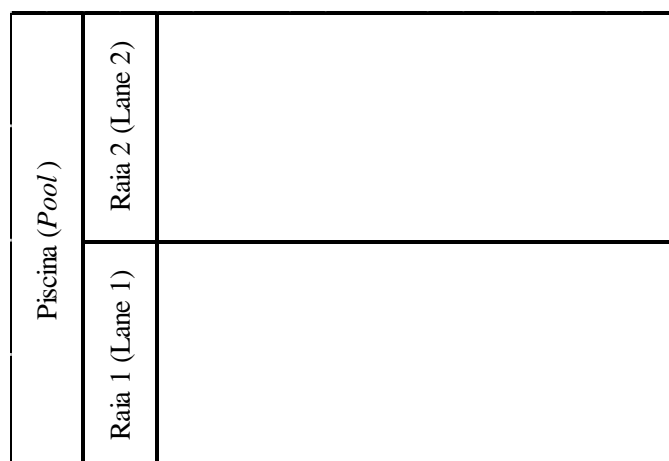


Fonte: Adaptado de OMG (2011)

- ✦ Associação de elementos: representada por uma linha pontilhada com uma seta, é usada para associar dados, textos ou outros artefatos ao objeto do fluxo;
- ✦ Direção da sequência de mensagem: representada por uma linha tracejada com uma seta sem preenchimento, é usada para mostrar o fluxo de mensagens entre dois participantes do processo;
- ✦ Direção da sequência do fluxo: representada por uma linha contínua, é utilizada para indicar a ordem em que as atividades acontecem no processo;

O conceito de *swimlanes* também é importante em BPMN, pois ajuda a dividir e organizar as ações do processo entre os seus atores.

Figura 6 - Pools e Lanes do BPMN



Fonte: Valle e Oliveira (2009)

Swimlanes podem ser do tipo *Pool* (Piscina) ou *Lane* (Raia). Os *Pools* são usados para representar cada entidade de negócio participante do processo. Já as atividades e demais elementos são colocados nas raias em função do ator envolvido em cada (VALLE; OLIVEIRA, 2009).

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os métodos utilizados para resolver o problema em escopo. Será descrita a abordagem de gestão por processos que será utilizada para mapear cada uma das categorias de retorno.

3.1. Gestão por processos dos diferentes casos de retornos

Com base nas obras de Burlton (2001) e Paim et al (2009), porém com algumas adaptações feitas pelo autor, foi elaborado um modelo com os principais passos para uma a gestão eficaz e eficiente do processo de retorno de produtos. Será utilizado a notação do BPMN para a realização dos mapeamentos de processos.

Cinco passos fazem parte do modelo proposto pelo autor que servirá de base para atacar o problema atualmente vivido pela TKJ. São eles:

- ◆ Alinhamento de estratégias e identificação do curso da mudança;
- ◆ Entendimento da situação atual;
- ◆ Redesenho do processo;
- ◆ Desenvolvimento da capacidade para a renovação/ mudança do processo;
- ◆ Implementação da solução;

3.1.1. Alinhamento de estratégias e identificação do curso da mudança;

Antes de começar a gestão do processo em si, é necessário reunir todos os *stakeholders* internos e externos ao processo para alinhar as estratégias. Isto consiste em perceber os pontos de vista de cada um dos envolvidos no processo e deixar todos atualizados em relação ao que está sendo planejado e será executado.

Nesta etapa são levantadas todas as informações necessárias que a empresa já tem e quais ela ainda precisa conseguir para iniciar o seu trabalho de gestão por processos. Isto envolve também os recursos humanos e tecnológicos necessários.

É importante que a organização leve em consideração a sua capacidade total de produção e todas as suas restrições que impedem determinadas ações da sua parte.

3.1.2. Entendimento da situação atual

O entendimento começa confirmando o que escolhido como escopo para a gestão por processos e quais as limitações que a empresa apresenta que causa o atual problema.

É então mapeado o processo existente, ou seja, documenta-se as atividades que formam o processo e informações que quantificam o status atual do processo. Ainda nesta fase são determinadas as causas raízes para o problema e priorizadas as melhorias a serem realizadas.

3.1.3. Redesenho do processo

Para redesenhar o processo, é de grande importância realizar benchmarkings relacionados ao tema em escopo e estar atualizado das tendências atuais que envolvem tal assunto.

Critérios devem ser estabelecidos para direcionar a forma como o processo será atacado. Não só antes do redesenho, mas também durante e depois, deve-se questionar se a abordagem utilizada é apropriada. Diversos fatores que podem influenciar a modelagem são percebidos apenas após o início do projeto.

3.1.4. Desenvolvimento da capacidade para a renovação/ mudança do processo

É necessário possuir as infraestruturas físicas para a mudança do processo. Às vezes ela já existe, mas geralmente precisa ser construída. Além disso, deve-se alocar uma equipe para trabalhar na mudança. Esta equipe deve possuir as capacidades técnicas e interpessoais para desempenhar a mudança ou então precisará realizar treinamentos para se tornar apta para a função. Isto pode fazer com que a organização precise redefinir os seus cargos e mude algumas de suas políticas em relação aos seus empregados.

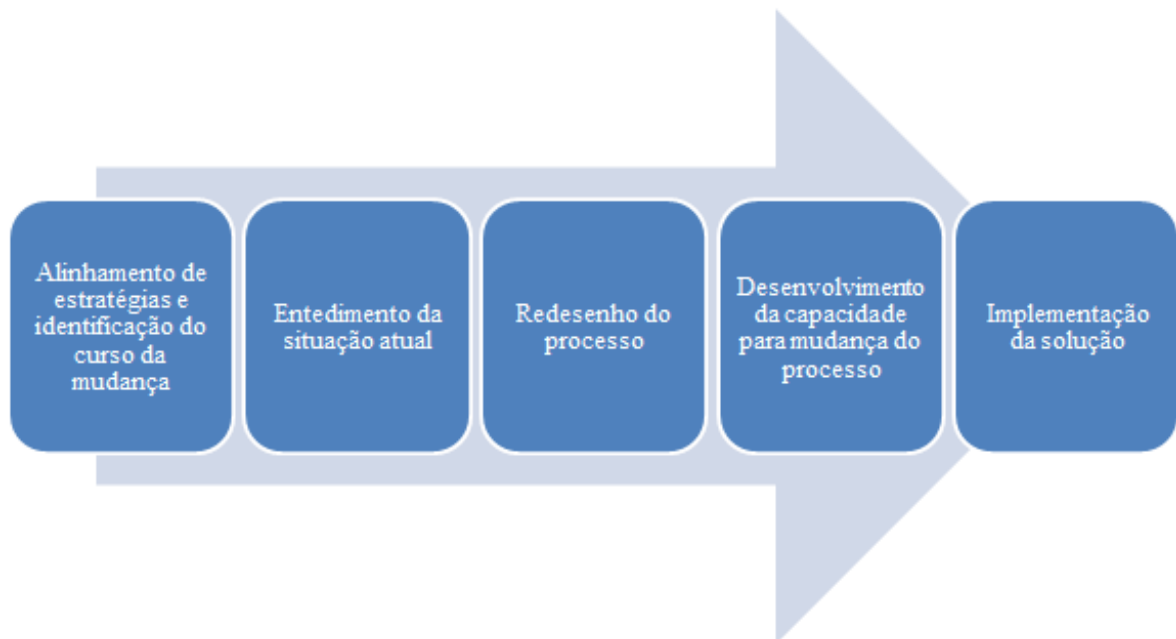
Também é importante criar procedimentos e regras que suportam o bom funcionamento do novo processo. E finalmente, os novos sistemas e tecnologias precisam ser integrados com os já existentes, para que a empresa desempenhe suas funções de maneira eficaz.

3.1.5. Implementação da solução

Esta fase consiste em preparar o novo processo para testes de validação, para então colocá-lo de fato operando no cotidiano da organização.

Avaliar a performance do processo com frequência é uma prática bem útil para identificar se são necessárias mais mudanças. Para casos em que o novo processo apresenta uma performance bastante satisfatória, é interessante verificar se é possível estender os seus conceitos para processos similares.

Figura 7 - Modelo proposto para gestão por processos



Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 7 apresenta um resumo das cinco etapas que formam o modelo de gestão de processos sugerido pelo autor e a sua sequência. A partir do próximo capítulo serão aplicados os passos apresentados por este modelo.

4. ESTUDO DO CASO

Neste capítulo será apresentada a situação atual da empresa em relação ao processo de retorno de mercadorias. Será feita uma contextualização sobre os dados e informações do processo. O Ciclo Longo de Rejeição será explicado, serão apresentados alguns dados que quantificam o problema e então os problemas técnicos de contabilização e documentação serão comentados.

4.1. Contextualização

Como grande parte das empresas multinacionais, a TKJ possui diretrizes vindas do seu escritório principal, localizado em Cincinnati, Estados Unidos. Uma dessas diretrizes é a forma como são escritas as demonstrações financeiras de cada TKJ Local.

A Demonstração de Resultado de Exercício de todas as entidades legais das TKJ ao redor do mundo, por exemplo, tem um grupo de contas denominado de OIX (Other Income/ Expenses, que significa “Outras entradas e saídas” em português). No total, há 43 contas de OIX e para facilitar o gerenciamento destas contas, elas são subdivididas em cinco subgrupos. São eles:

- ◆ *Bad Debts* (3 contas): Provisão sobre Devedores Duvidosos que inclui contas a receber de clientes comerciais e retornos que levam mais de 180 dias para serem contabilizados pela TKJ;
- ◆ *Sales to Carriers* (7 contas): quando um cliente rejeita alguma mercadoria da TKJ, ele recebe uma nota de crédito e o transportador uma nota de débito que será revertida quando a mercadoria retornar a TKJ e o processo de correção do inventário ocorre. Esses casos se enquadram na categoria “*Sales to Carriers*”, ou sem português, “vendas a transportadoras”.
- ◆ *Taxes* (7 contas): cobre principalmente recorrentes impostos indiretos como impostos municipais ou relacionados a transações financeiras, como por exemplo CIDE (Contribuição De Intervenção no Domínio Econômico) e IOF (Imposto sobre Operações Financeiras);

- ◆ *Indirect Taxes* (2 contas): grandes quantias relacionadas a multas, juros e ajustes de impostos. O principal fator relacionado a esse grupo de contas são lançamentos relacionados a juros SELIC.
- ◆ *Others/One timers* (24 contas): itens que não correspondem a nenhuma das outras quatro categorias e que não fazem parte de atividades regulares desenvolvidas pela TKJ, como notas de crédito, recebimento por venda de sucata, reservas legais e juros de contas a receber.

O processo de retorno de mercadorias e a sua contabilização se enquadram no segundo subgrupo de contas de OIX : “*Sales to Carriers*”, portanto o Trabalho de Formatura abordará questões relacionadas a esse subgrupo.

Figura 8 – Estrutura Básica da DRE da TKJ

Vendas Brutas
(-) Realização de Vendas Líquidas
(-) Atividades de suporte de Marketing
Vendas líquidas
(-) Custos Totais
Margem Bruta
(-) Gastos Operacionais
(-) Gastos administrativos
(-) Outras entradas/ saídas (OIX)
Margem líquida antes dos impostos
(-) Dedução de impostos
Margem líquida depois dos impostos

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em documentos internos da empresa

A figura 8 mostra a DRE (P&L em inglês, remetendo a *Profit and Loss*) simplificada da companhia. Observa-se que OIX representa os últimos valores a serem subtraídos antes da dedução dos impostos sobre o valor restante.

4.2. Ciclo Longo de Rejeição

Quando há um retorno de mercadoria vindo de algum cliente, há dois tipos de procedimentos que podem ocorrer com os produtos da TKJ: O Ciclo Longo de Rejeição e o Ciclo Curto de Rejeição.

A principal diferença entre eles, é que no Ciclo Longo, os produtos são levados do armazém da TKJ até os clientes e/ou distribuidores por intermédio de uma empresa transportadora, também chamada de *carrier*. Geralmente, diz respeito a grandes quantidades de produtos que precisam ser levados por grandes caminhões. Como a TKJ não possui veículos de grande porte em altas quantidades, a empresa contrata transportadoras.

O foco do trabalho de formatura será justamente o Ciclo Longo de Rejeição. Esse processo deve trazer os produtos acabados, que por algum motivo não foram entregues ao cliente, de volta para os estoques da TKJ. Como consequência dele, são gerados diversos lançamentos contábeis dentro do sistemas de contabilização da empresa, atualizando os saldos mensais das contas envolvidas no processo.

4.2.1. Etapas do Ciclo Longo de Rejeição

Dentro do Ciclo Longo de Rejeição, há basicamente três documentos de faturamento, além do documento F-02 (que representa a venda dos produtos para os clientes). Cada um deles precisa ser manejado separadamente:

O primeiro documento de faturamento (**documento tipo ZRE1**) é uma nota de crédito do cliente que “limpa” todas as postagens feitas de Contas a Receber da conta desse cliente. Esse documento representa um embarque negativo e é relevante para o embarque oficial, receita do cliente e relatórios de custos totais.

O segundo documento de faturamento (**documento tipo ZRE3**) é uma nota de débito para o transportador que transfere a propriedade dos produtos para este até que todos produtos cheguem fisicamente no armazém da TKJ.

Esse documento também existe como um embarque, mas não é relevante para o embarque oficial ou para relatórios de custos. No entanto, ele gera valores de receitas com recuperações a serem apropriadas.

O terceiro documento de faturamento (**documento tipo ZRE4**) é uma nota de crédito para o transportador que, ao levar os produtos de volta para o estoque da TKJ elimina a pendência que havia sido aberta com o ZRE3.

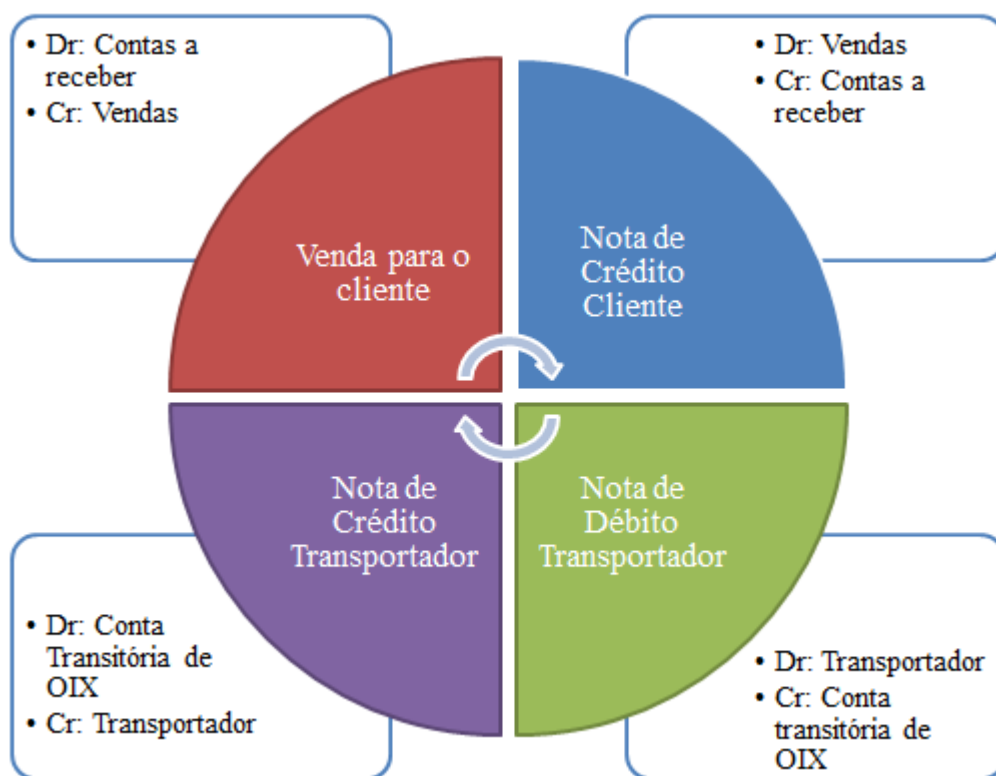
Esse documento flui como um embarque negativo e também não é relevante para embarques oficiais ou relatórios de custos. No entanto, também ele gera valores de receitas com recuperações a serem apropriadas.

Idealmente, se o transportador retorna todos os produtos originalmente transportados para o cliente de volta para o estoque da TKJ, todos os lançamentos contábeis realizados para o documento ZRE3 deveriam ser cancelados com os lançamentos para ZRE4.

Porém, ocasionalmente o transportador pode não retornar algum embarque que o cliente afirma não ter recebido, o qual o transportador não consegue provar se a entrega ocorreu de fato ou não. Além disso, os produtos podem acabar se danificando no trajeto entre o armazém e o cliente a ponto de não poder ser comercializado novamente.

A figura 9 representa as quatro etapas que formam o Ciclo Longo de Rejeição, e os seus principais lançamentos de crédito e débito:

Figura 9 - Etapas do Ciclo Longo de Rejeição



Fonte: Elaborado pelo autor

No momento em que é realizada a venda, o documento F-02 gera um débito em Contas a Receber e um crédito em Receitas de Venda. O ZRE1 faz o estorno desse primeiro lançamento, gerando crédito em Contas a Receber e débito em Receitas de Venda. ZRE3 gera um débito na conta do Transportador e um crédito em uma conta transitória de OIX e ZRE4 finaliza o ciclo com um crédito na conta do Transportador e um débito na conta transitória de OIX.

4.3. Quantificação do problema

Problemas relacionados ao processo de retorno de produtos e a sua contabilização geram uma média de mais de R\$ 1.000.000,00 em perdas para a TKJ por mês, além de créditos tributários extemporâneos que causam retrabalho, novas submissões de declarações fiscais e risco de conformidade com a legislação.

Como dados que quantificam o impacto do problema, estão mostrados nas Tabelas 2 e 3 os resultados dos dois últimos anos fiscais americanos (início em julho e fim em junho do ano seguinte), das sete contas de *Sales de Carriers* somadas:

Tabela 2 - Saldos de Sales to Carriers no ano fiscal de 2013/2014

Mês (13/14)	Débito	Crédito	Saldo	Saldo acumulado
Julho	86.794.685,06	88.916.429,48	-2.121.744,42	-2.121.744,42
Agosto	123.852.661,36	123.680.368,14	172.293,22	-1.949.451,20
Setembro	140.888.482,71	140.819.153,90	69.328,81	-1.880.122,39
Outubro	77.776.288,48	76.915.271,64	861.016,84	-1.019.105,55
Novembro	82.009.424,83	75.753.811,57	6.255.613,26	5.236.507,71
Dezembro	95.488.537,93	94.679.168,22	809.369,71	6.045.877,42
Janeiro	96.272.459,39	94.849.374,52	1.423.084,87	7.468.962,29
Fevereiro	79.402.558,35	78.525.516,63	877.041,72	8.346.004,01
Março	74.548.141,06	73.066.480,56	1.481.660,50	9.827.664,51
Abril	140.895.807,93	140.003.326,42	892.481,51	10.720.146,02
Maiο	66.906.079,32	66.200.683,55	705.395,77	11.425.541,79
Junho	62.632.622,27	61.990.455,61	642.166,66	12.067.708,45
Total	1.127.467.748,69	1.115.400.040,24	12.067.708,45	12.067.708,45

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em documentos internos da empresa

Observa-se na tabela 7 que o grupo de contas chegou a movimentar mais de R\$ 1,1 bilhão durante o penúltimo ano fiscal. Sendo que pouco mais de R\$ 12.000.000,00 de débito foi o saldo final das contas de OIX. Este valor representa tanto os impostos pagos (PIS, COFINS, ICMS e ICMS-ST) quanto o valor dos produtos que deveriam retornar a TKJ.

Tabela 3 - Saldo de *Sales to Carriers* no ano fiscal de 2014/2015

Mês (14/15)	Débito	Crédito	Saldo	Saldo acumulado
Julho	285.180.513,76	282.682.710,44	2.497.803,32	2.497.803,32
Agosto	87.586.783,21	84.640.947,28	2.945.835,93	5.443.639,25
Setembro	101.594.383,31	100.191.954,21	1.402.429,10	6.846.068,35
Outubro	72.897.066,52	71.238.397,32	1.658.669,20	8.504.737,55
Novembro	137.091.373,62	135.191.370,01	1.900.003,61	10.404.741,16
Dezembro	51.783.551,99	50.566.337,42	1.217.214,57	11.621.955,73
Janeiro	52.624.580,01	51.992.983,90	631.596,11	12.253.551,84
Fevereiro	65.521.861,35	65.381.031,08	140.830,27	12.394.382,11
Março	63.120.387,81	61.184.428,77	1.935.959,04	14.330.341,15
Abril	87.876.242,14	87.233.967,61	642.274,53	14.972.615,68
Maio	50.596.966,30	49.507.368,93	1.089.597,37	16.062.213,05
Junho	44.921.576,98	45.682.760,53	-761.183,55	15.301.029,50
Total	1.100.795.287,00	1.085.494.257,50	15.301.029,50	15.301.029,50

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em documentos internos da empresa

No ano fiscal que terminou em 2015, o saldo devedor foi maior que R\$ 15.300.000,00. Percentualmente falando, no ano fiscal que terminou em junho de 2014, 1,07% de tudo que foi movimentado por essas contas foi perdido, enquanto que no ano fiscal seguinte, as perdas chegaram a 1,39%.

Tabela 4 - Saldo e Total movimentado em OIX

Em (R\$)	2013/2014	2014/2015
Saldo	12.067.708,45	15.301.029,50
Total	1.127.467.748,69	1.100.795.287,00
Parte do Total	1,07%	1,39%

Fonte: Elaborado pelo autor

O ideal é que o saldo final destas contas seja o mais próximo possível de zero, ao término do ano fiscal, para que a empresa perca o mínimo de dinheiro com este processos.

É importante observar que o saldo final de cada mês das contas de *Sales to Carriers* pode ser tanto credor quanto devedor, pois há a possibilidade de um ou mais documentos que representam o Ciclo Longo de Rejeição (ZRE1, ZRE3 e ZRE4) serem postados no sistema interno da empresa apenas no mês seguinte em relação ao mês em que ocorreu a venda.

Isto é comum principalmente para operações de vendas que acontecem nos dias finais do mês, que tem os seus possíveis retornos concluídos apenas no início do mês posterior.

4.4. Aprofundamento técnico do problema

Após entendimento sobre o funcionamento técnico do problema e estudo sobre as bases de dados utilizadas pelo *software* que contabiliza todos os lançamentos contábeis da companhia, percebeu-se que algumas transações de retornos parciais estão parametrizadas de maneira errada.

Diferentemente do modo como esse processo deveria ocorrer, a alocação de créditos fiscais no sistema assume que a companhia não deveria recuperar créditos fiscais e contábeis de parte dos retornos. De acordo com o que era entendido pela equipe de logística da empresa, isto é verdade apenas para os casos de falta/perda de produtos (caracterizados pela não entrega ou pela entrega em quantidade imprecisa dos produtos por parte da TKJ).

O cliente emite uma NF de devolução para esses casos de perda e a TKJ recebe essa NF e não contabiliza os créditos dos impostos. Quando o cliente emite a NF e os produtos não estão em falta, isto é, os produtos existem na quantidade correta, podendo retornar para o inventário da TKJ, a empresa tem o direito de receber os créditos de impostos pagos.

No entanto, o *software* não calcula os créditos em muitos casos que a TKJ deveria recuperá-los. Tal cálculo incorreto que acaba impedindo a recuperação dos impostos possui diversas causas raízes:

- ◆ As informações extraídas das contas a receber dos transportadores não são 100% retiradas do sistema de informações interno. Não há um processo bem definido de como contabilizar os retornos dentro das contas de OIX e de cada um dos impostos;
- ◆ Os quatro impostos (ICMS, PIS, COFINS e ICMS-ST) estão com as suas bases de cálculo alocadas em um campo inadequado no sistema interno da empresa.

Do ponto de vista do cumprimento das obrigações fiscais, os créditos de impostos só serão validados pelo governo se a TKJ puder provar que o embarque reverso, isto é, o embarque do cliente de volta para a TKJ, ocorreu de fato, de acordo com o Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e) correspondente.

Ou seja, produtos retornados sem CT-e associado significam a não recuperação dos créditos dos impostos por parte da TKJ. O quadro 2 resume o status de cada grupo de caso de negócio antes do desenvolvimento deste Trabalho de Formatura e os seus respectivos códigos de retorno:

Quadro 2 - Status dos casos de negócio

Caso de negócio	Códigos	Precisa de CT-e?	Créditos são de possível recuperação?	Status
Casos de Perda	B16, B17, B18 e B19	sim	Créditos de impostos não permitidos	Impostos recuperados, mas valor dos produtos em falta não
Sinistros sem recuperação dos produtos	B15 e B33	sim	Créditos de impostos permitidos	Aproximadamente 50% dos itens não são contabilizados corretamente
Devoluções e Rejeições	Todos os outros	sim, mandatório	Créditos de impostos permitidos	Impostos recuperados quando impostos calculados nas bases corretas

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em dados internos da empresa

Estes eram os pensamentos que a TKJ tinha a respeito da recuperação de impostos antes da execução deste Trabalho. Para os casos B16, B17, B18 e B19, não eram tomados os créditos de impostos, enquanto que para os outros casos, a recuperação era possível.

4.5. Casos geradores de retornos de produtos

O quadro 3 contém os principais motivos geradores de retornos de mercadorias, os seus respectivos códigos para referência dentro da companhia, além da informação se o retorno do produto deve voltar com NF da TKJ ou do cliente.

Quadro 3 - Casos geradores de Retornos de Mercadorias e códigos

Código	Descrição	NF
B01	Rejeição Total - Origem: Cliente	TKJ
B02	Rejeição Total - Origem: Centro de Distribuição	TKJ
B03	Rejeição Total - Origem: Qualidade do Produto	TKJ
B04	Rejeição Total - Origem: Transportador	TKJ
B05	Rejeição Total - Origem: Marketing/ Planejamento	TKJ
B06	Rejeição Total - Origem: Gerenciamento de Pedidos Totais	TKJ
B07	Devolução - Origem: Cliente	Cliente
B08	Devolução - Origem: Qualidade do Produto	Cliente
B09	Devolução - Origem: Gerenciamento de Pedidos Totais	Cliente
B10	Devolução - Origem: Transportador	Cliente
B15	Sinistro Total - Sem Recuperação	TKJ
B16	Falta de produtos - Origem: Transportador	N/D
B17	Falta de produtos - Origem: Outros	N/D
B18	Falta de produtos - Origem: Transportador	Cliente
B19	Falta de produtos - Origem: Outros	Cliente
B31	Sinistro Total - Com Recuperação	TKJ
B32	Sinistro Parcial - Com Recuperação	TKJ
B33	Sinistro Parcial - Sem Recuperação	TKJ

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em documentos internos da empresa

Como pode-se observar no Quadro 3, os retornos de são classificados em quatro grandes categorias pela TKJ. São elas: Sinistros, devoluções, rejeições e falta/ perda de produtos. Dentro dessas quatro categorias, há diferentes fatores originadores que podem caracterizar cada retorno.

Os códigos e descrições acima apresentados são utilizados como forma de controle por parte da equipe de Logística da TKJ, no entanto, no sistema interno da empresa, cada retorno não é especificado de acordo com essas quatro categorias. Portanto, não há dados numéricos no sistema da TKJ relacionados a quanto cada uma destas categorias impacta no saldo total de OIX.

A seguir são descritas as quatro categorias de retornos e mostrados os mapeamentos realizados pelo autor, de acordo com o seu entendimento em relação a situação atual dos retornos de produtos da TKJ. Ou seja, os fluxogramas a seguir fazem parte da segunda etapa do modelo proposto no capítulo de Metodologia.

4.5.1. Sinistros

São ocorrências de acontecimentos previstos em contrato de natureza súbita e involuntária, que geram danificações na carga ou extravio de produtos. Este tipo de acidente é plausível de indenização por uma seguradora. Geralmente envolve incidentes com o caminhão que transporta como furtos, assaltos ou batidas que danificam os produtos transportados.

O processo de retorno devido a sinistros tem a sequência de etapas mostradas na figura 10. Há três *gateways* no mapeamento. O primeiro deles está relacionado com a recuperação dos produtos. Caso haja recuperação, os produtos retornam normalmente à TKJ e os tributos são recuperados se a alocação deles estiver correta no sistema.

No entanto, se a recuperação não for possível, é necessário verificar se nessa transação foi envolvida alguma empresa seguradora, que pagaria a indenização a TKJ referente aos produtos não recuperados. Abaixo são descritas cada uma das atividades que ocorrem no processo de retorno por causa de sinistros:

- ◆ **Venda:** Contato inicial entre a TKJ e o cliente. Definição de preços; local, forma e data de entrega. Acontece geralmente no escritório da TKJ que já informa as plantas sobre a entrega que deve ser feita.
- ◆ **Carregamento da carga:** a TKJ informa o transportador sobre a venda que foi feita e então libera os produtos para que o transportador carregue seu veículo. Marca a passada da posse dos produtos da TKJ para a transportadora
- ◆ **Transporte dos produtos até o cliente:** a transportadora leva os produtos até o cliente de acordo com as definições acordadas entre TKJ e destinatário;
- ◆ **Ocorrência do sinistro:** incidente que impede que parte dos produtos seja entregue (furto, assalto ou batida), acontece quando os produtos estão em posse da transportadora;
- ◆ **Recuperação dos produtos:** para os casos de sinistros em que é possível recuperar os produtos transportados ou partes deles;
- ◆ **Contato a seguradora:** após a ocorrência do sinistro, há o contato com a empresa seguradora para documentar o incidente;
- ◆ **Embarque reverso:** os produtos voltam para posse da transportadora que fica responsável por trazer a carga de volta para a TKJ;

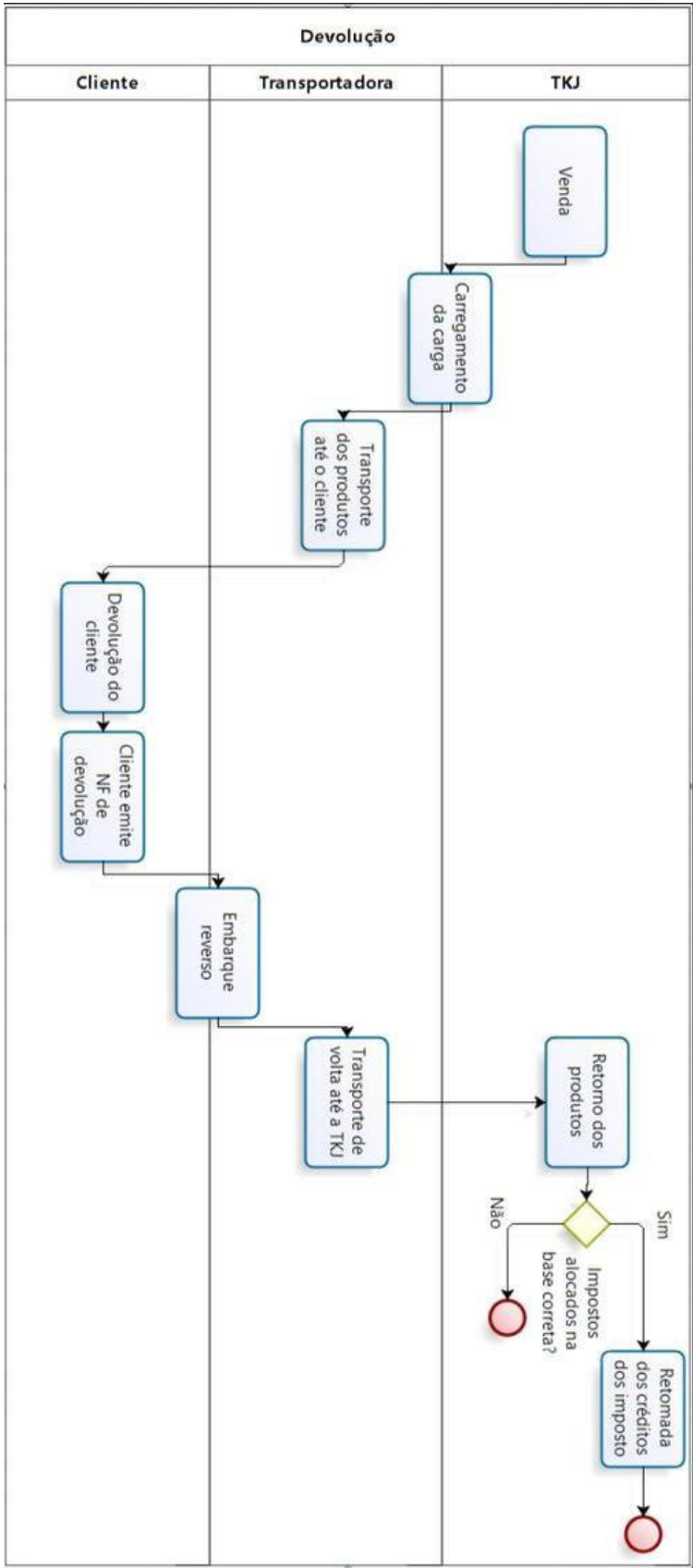
- ♣ **Transporte de volta para a TKJ:** os produtos são encaminhados de volta através da transportadora;
- ♣ **Indenização paga pela seguradora:** nos casos sem recuperação de produtos, a TKJ tem direito de receber uma indenização pelos produtos que acabou perdendo ou que não tem mais condições de serem comercializados.
- ♣ **Retorno dos produtos:** a transportadora chega na planta da TKJ e descarrega os produtos;
- ♣ **Retomada dos créditos dos impostos:** após a finalização do Ciclo Longo de Rejeição, a empresa consegue retomar os créditos de impostos encerrando assim o processo.

4.5.2. Devoluções:

São as ocorrências que tem como objetivo anular os efeitos das operações de compra. Após o recebimento das mercadorias pelo destinatário, cabe a este a emissão da Nota Fiscal de devolução que acompanha os produtos durante o retorno físico dos mesmos.

As devoluções acontecem por erro de pedido do cliente, qualidade dos produtos entregues, falha por parte da área de gerenciamento de pedidos da TKJ ou por falha do transportador.

Figura 11 - Situação atual do processo de retorno devido a devoluções



Fonte: Elaborado pelo autor

O processo de retorno devido a devoluções tem seu cenário atual retratado de acordo com a figura 11. Nos casos de devoluções há apenas um *gateway*, o qual está relacionado com a alocação correta da base dos impostos no sistema interno da TKJ.

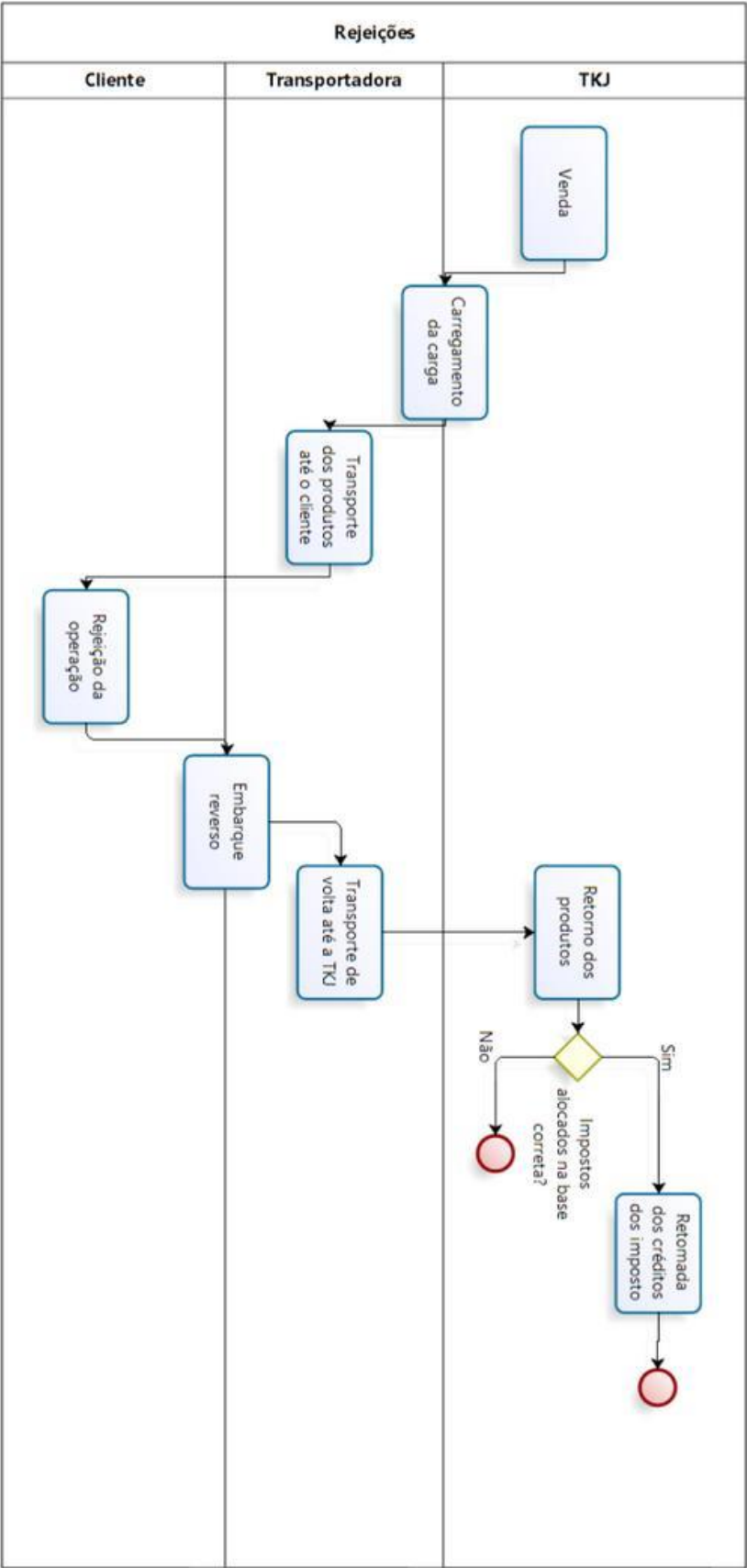
Impostos alocados na base correta permitem a retomada de créditos, enquanto que os alocados em base incorreta se tornam perdas para a TKJ. Abaixo são descritas as atividades que ocorrem no processo de retorno por causa de sinistros e que não ocorrem nos casos mostrados anteriormente:

- ♦ **Devolução do cliente:** por algum motivo (erro de pedido, qualidade ou quantidade indesejada dos produtos), o cliente não aceita ficar com os produtos;
- ♦ **Cliente emite NF de devolução:** esta Nota Fiscal acompanha a carga durante seu retorno até a TKJ e é necessária para que a empresa consiga retomar os impostos pagos;

4.5.3. Rejeições:

Acontecem devido a algum problema fiscal ou de documentação (geralmente envolvendo a NF-e) que impossibilita a conclusão da operação. Segundo a Secretaria da Fazenda do Estado, ao rejeitar a nota, a própria SEFAZ entra em contato com o contribuinte para indicar a causa da rejeição. A seguir o mapeamento que representa a logística do processo de rejeição:

Figura 12 - Situação atual do processo de retorno devido a rejeições



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim como o processo de retorno devido a devoluções, as rejeições apresentam apenas um gateway, que é o relacionado com a alocação da base dos impostos no sistema. Impostos alocados na base correta podem ter seus créditos retomados pela TKJ. A única atividade diferente deste tipo de retorno que não ocorre em nenhum dos outros casos é a seguinte:

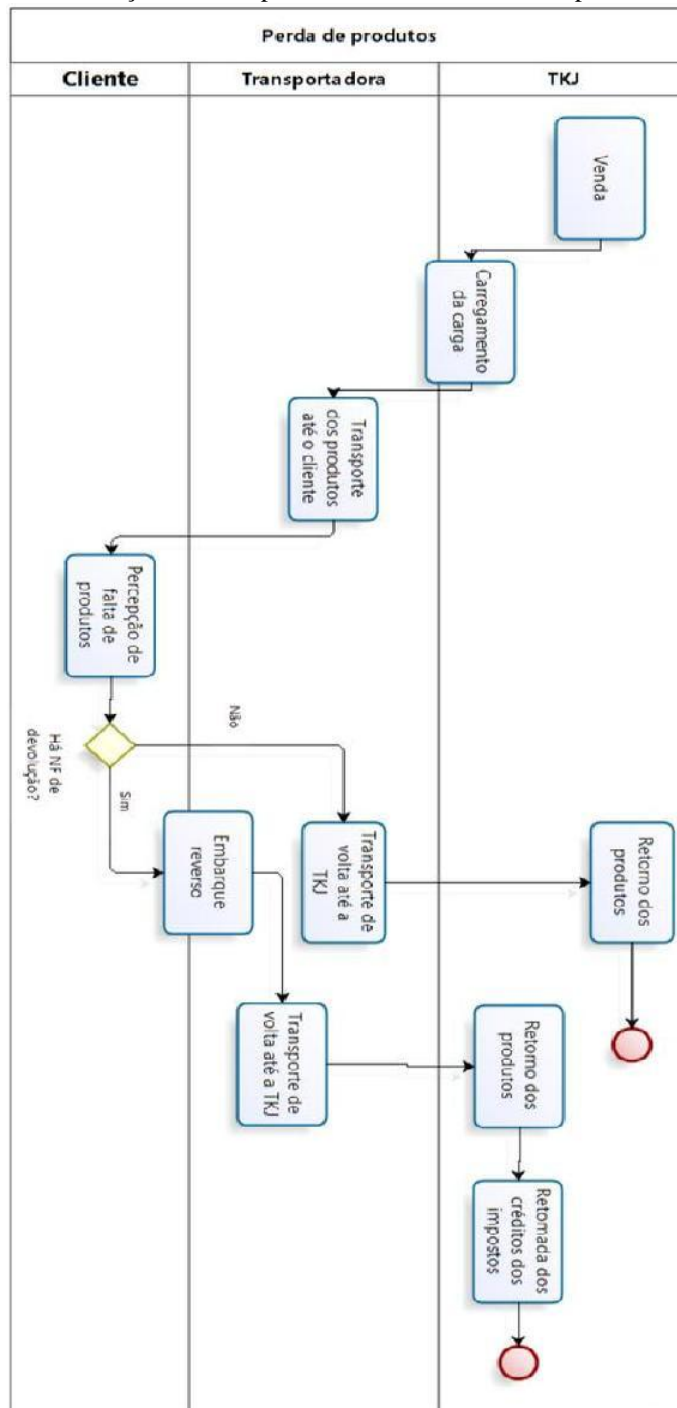
- ♦ **Rejeição da operação:** ao chegar no cliente, a operação de venda é rejeitada pela Secretaria da Fazenda, impedindo que os produtos sejam entregues.

4.5.4. Faltas/ perdas de produtos

São as ocorrências que, por algum motivo, apresentam diferenças na quantidade de produtos embarcados da TKJ e a quantidade que deveria chegar ao destinatário.

Acontecem geralmente por falta de verificação da quantidade embarcada antes de sair da TKJ, descuido por parte do transportador durante o trajeto até o cliente e erro de comunicação durante o registro do pedido do cliente. O mapeamento que representa o fluxo de atividades das perdas de produtos é o seguinte:

Figura 13 - Situação atual do processo de retorno devido a perdas de produtos



Fonte: Elaborado pelo autor

Para estes casos há apenas um *gateway* atualmente, que é referente a emissão de NF de devolução por parte do cliente. Caso não exista este documento, a TKJ não recupera os impostos pagos, por outro lado, caso ele seja emitido, os produtos são retornados e o processo se assemelha a uma devolução de produtos com a possível e simples tomada de créditos dos impostos pagos.

5. APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO

Este capítulo comenta sobre como a empresa precisa agir para realizar as alterações técnicas em seus sistemas e apresenta as divisões por grupos das diversas situações geradoras de retorno de produtos, do pontos de vista contábil e para gestão por processos.

Serão apresentados mapeamentos de processos que mostram como o processo de retorno de mercadorias deve acontecer após as devidas alterações técnicas no sistema. Eles ilustram as etapas do retorno desde o momento da venda (contato com o cliente) até a retomada de créditos dos impostos, complementando a análise do procedimento contábil com uma visão de gestão por processos.

5.1. Requerimento de correção do Ciclo Longo de Rejeição

Após apresentados o diagnóstico da empresa e os principais pontos que podiam ser atacados pra melhorar e corrigir o processo de retorno de produtos e sua contabilização, há a necessidade de fazer um requerimento formal de mudança no sistema.

Este requerimento documenta todas as informações-chave do projeto, para que diversos funcionários, todos com cargo mínimo de gerência das áreas de contabilidade, impostos e logística possam avaliar e aprovar o novo processo.

A partir dessa aprovação, os ajustes no processo podem ser encaminhados para o pessoal das áreas de Operações e *back office* para que os devidas mudanças no sistema interno da companhia sejam feitas.

Ciclo Longo de Rejeição é um processo universal da TKJ, com pequenas adaptações para cada um dos países onde é aplicado. Visto que o Brasil é um país com documentações e impostos que mudam com frequência devido a sua legislação, fazer requerimentos como esse se torna necessário.

No entanto, deve ser feito com cautela (exigindo aprovação de diversos gerentes e diretores regionais e nacionais) pois acaba influenciando um processo que afeta diversas operações da companhia. Este requerimento de correção do sistema é de extrema importância para que o processo ocorra de acordo com os mapeamentos que serão mostrados neste capítulo.

5.2. Reuniões de projeto

Para que os mapeamentos mostrados a seguir fossem feitos, o autor estudou como é tratado fiscalmente cada um dos casos. Então, agendou e ministrou reuniões com pessoas de outras áreas da TKJ para alinhar o que poderia ser feito para cada caso e entender como acontecia o processo de retorno na empresa antes do presente Trabalho de Formatura (mapeamentos mostrados no capítulo anterior).

Com membros de finanças, mais precisamente da área de impostos, as reuniões tiveram o intuito de verificar quais as leis e documentos que são necessários e possibilitam a recuperação de impostos em cada situação. Após as reuniões, percebeu-se que a recuperação de impostos é possível para quase todos os casos de retorno de produtos (exceto o de código B17). Portanto a companhia precisaria consertar os erros no seu sistema para se tornar capaz de tomar créditos dos impostos pagos.

Já com o pessoal da área de Compras, foi necessário alinhar os modelos de contratos para as empresas transportadoras e seguradoras que trabalham com a TKJ, de modo a transferir o risco para estas nos casos de sinistros sem recuperação e de perdas de produtos. E com a equipe de Logística, foram colhidas informações acerca do processo de entrega e retorno de produtos como um todo, abordando questões contábeis e de relacionamento com as transportadoras e seguradoras.

5.3. Gestão por processos dos retornos de produtos

Nesta seção, serão apresentados e explicados os mapeamentos dos processos de retorno de produtos utilizando o modelo proposto no capítulo anterior. A aplicação do modelo ocorreu da seguinte forma:

- ♦ Alinhamento de estratégias e identificação do curso da mudança: ocorreu nas reuniões com as outras áreas da empresa. Além de servir para obter os dados e informações necessários para simular as operações contábeis, as reuniões também tiveram a função de alinhar estratégias, perspectivas e identificar quais seriam as possíveis ações que a TKJ poderia tomar para solucionar o problema;

- ◆ Entendimento da situação atual: após as reuniões mencionadas, o autor conseguiu entender não só como funcionava a sequência de atividades dos retornos, mas também quais eram as falhas técnicas (relacionadas aos sistemas internos) e de transporte que a TKJ apresentava. Grande parte das informações e explicações a cerca do processo estão no capítulo 4, que trata justamente do cenário no qual o processo se encontrava antes do presente Trabalho de Formatura. Os mapeamentos que retratam a situação dos retornos de produtos, ou seja, antes da elaboração do Trabalho de Formatura, foram elaborados pelo autor de acordo com as informações obtidas nessa etapa, nas reuniões de projeto que foram explicadas na seção anterior.

- ◆ Redesenho do processo: Após o entendimento sobre a situação atual da empresa e quais aspectos do processo precisariam ser mudados para que os problemas fossem resolvidos, foi feita uma remodelagem de cada caso de negócio de acordo com a notação BPMN. Os quatro fluxos apresentados serão os mesmos: Rejeições, devoluções, sinistros e perda de produtos.
Esta maneira de mapear traz como resultados, quatro fluxogramas de fácil compreensão e que permitem uma visão sequencial bem definida de cada etapa dos processos. Com este material, espera-se que a TKJ passe a ter maior controle sob suas operações de retornos e consiga identificar com mais rapidez problemas que venham a acontecer.

- ◆ Desenvolvimento da capacidade para a renovação/ mudança do processo: após o redesenho foram realizadas novas reuniões com as equipes de finanças, logística e compras da TKJ para apresentar e validar como deveria ocorrer cada tipo de retorno a partir de então. Foi acordado que os membros das equipes presentes ficariam responsáveis por repassar as informações para os ausentes à reunião.
As mudanças implantadas no processo não necessitaram de treinamentos formais para capacitar o pessoal. Porém, foi necessário um requerimento para corrigir o sistema interno da TKJ (explicado na primeira seção deste capítulo), para que os impostos fossem calculados utilizando a base de cálculo correta facilitando assim as suas recuperações sempre que a empresa tiver o direito.

- ♦ Implementação da solução: consistiu na entrega do requerimento para as mudanças técnicas do sistema, testes em relação ao funcionamento destas mudanças e na comunicação com algumas das transportadoras que entregam os produtos da TKJ. Neste contato com as transportadoras, foi explicado como estas deveriam agir a partir da implementação do projeto, focando principalmente nos casos de perdas e sinistros. Com esta implementação, ambas as empresas diminuem seus riscos de perdas com os retornos.

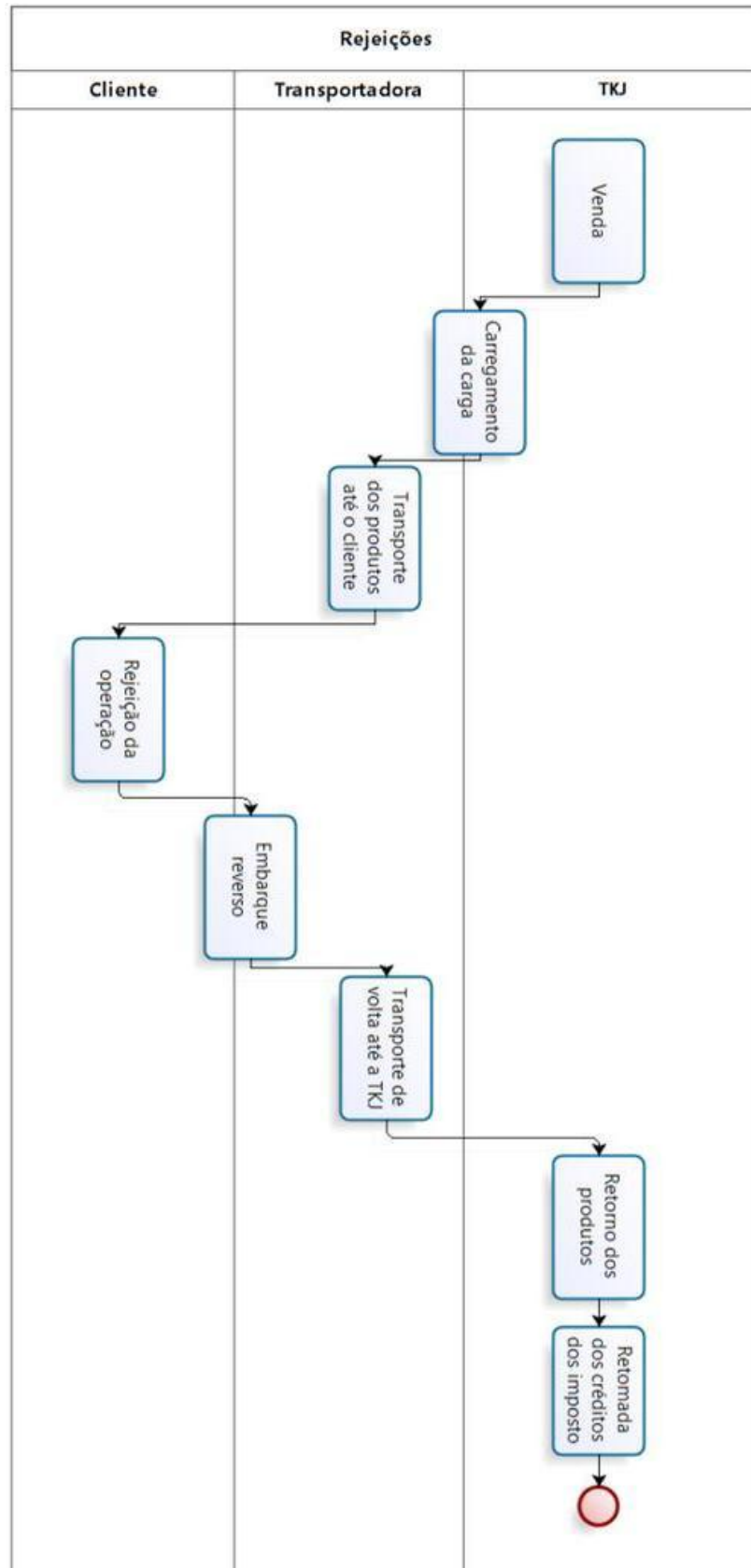
Com base nas cinco etapas do modelo proposto e descrito acima, a seguir são mostrados os quatro mapeamentos realizados pelo autor na fase de redesenho dos processos. Eles visam facilitar a gestão do processo de retorno e identificar quais pontos podem causar problemas em cada um dos casos.

5.3.1. Mapeamento final - Rejeições

Vale lembrar que as rejeições acontecem devido a algum problema fiscal ou de documentação (geralmente envolvendo a NF-e) que impossibilita a conclusão da operação de venda. A rejeição pode ser originada por diversos fatores, os principais envolvem o cliente, transportador, centro de distribuição, qualidade dos produtos ou até mesmo marketing.

Na figura 14 há o mapeamento final que ilustra o sequenciamento das etapas do processo de rejeição de produtos e são descritas cada uma das dessas etapas:

Figura 14 - Mapeamento do processo de retorno devido a rejeição de produtos



Fonte: Elaborado pelo autor

O novo processo de rejeição de produtos é um dos que apresenta menos mudanças em relação a situação que a empresa vivia anteriormente. Para este tipo de retorno, espera-se que todos os valores referentes a impostos sejam retomados pela TKJ a partir de agora, visto que a correção do sistema que causava erro no cálculo dos impostos foi corrigida.

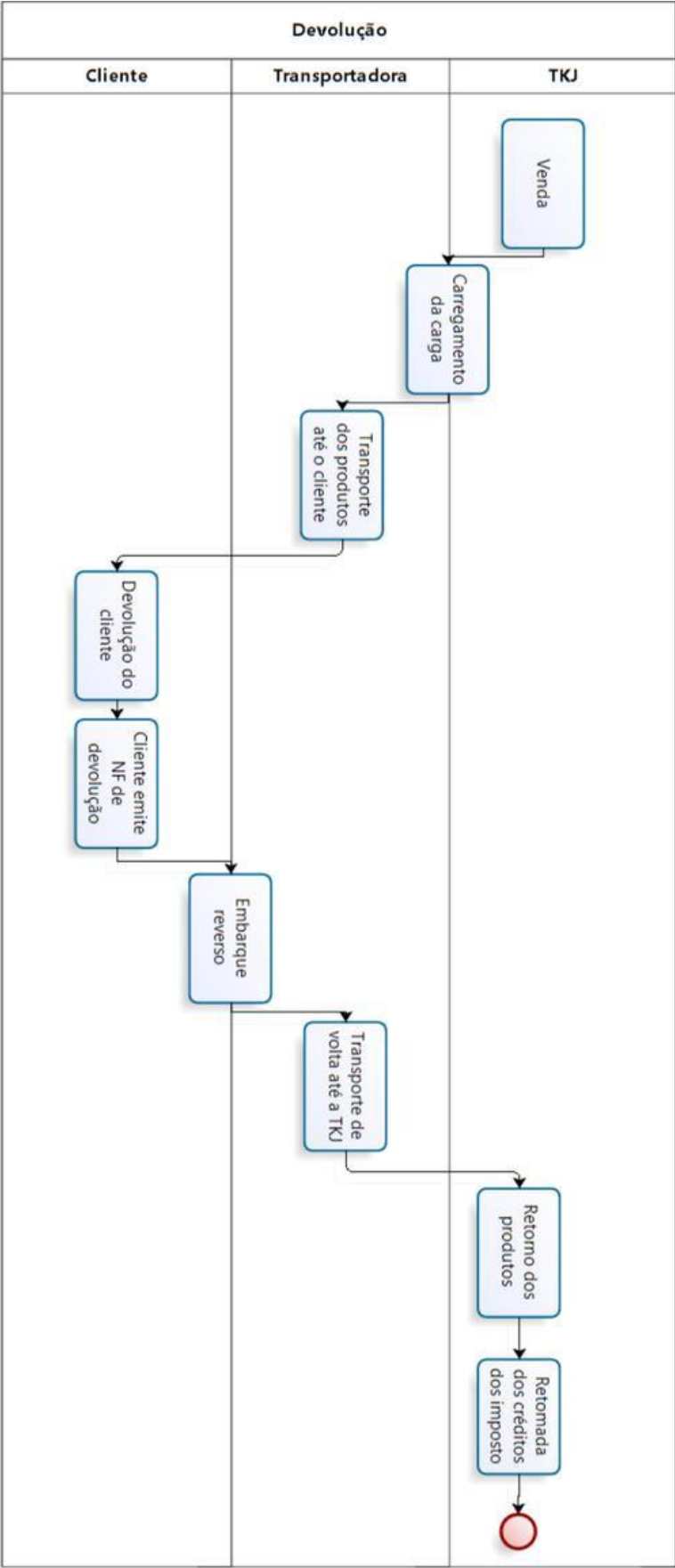
Por isso, o único *gateway* que existia no processo foi eliminado. A NF emitida pela TKJ e o CT-e são os documentos fiscais que possibilitam a recuperação dos impostos nos casos de rejeição.

5.3.2. Mapeamento final - Devoluções

Caracterizadas por serem ocorrências que anulam os efeitos das operações de compra e venda. Após o recebimento dos produtos pelo cliente, cabe a este a emissão da Nota Fiscal de devolução que acompanha a carga durante o seu retorno físico.

As devoluções acontecem por erro de pedido do cliente, qualidade dos produtos entregues, falha por parte da área de gerenciamento de pedidos da TKJ ou por falha da empresa transportadora. Na figura 15 é mostrado o mapeamento final que ilustra o novo processo de devoluções.

Figura 15 - Mapeamento do processo de retorno devido a devoluções



Fonte: Elaborado pelo autor

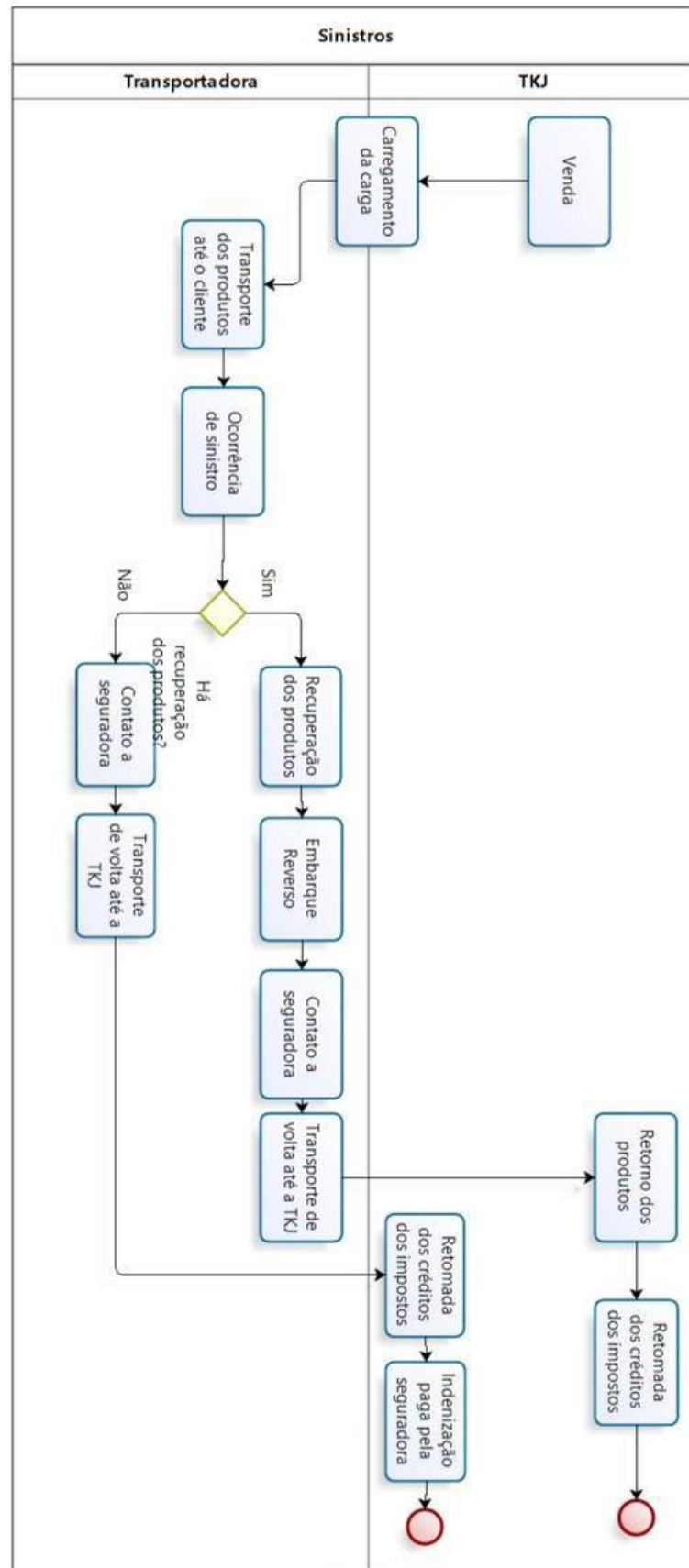
As devoluções ficaram com o mapeamento parecido com o das rejeições. Ambos os casos tem a transportadora trazendo os produtos de volta do cliente, permitindo assim a recuperação dos impostos sem dificuldades, visto que houve a correção do problema no sistema da TKJ.

O novo mapeamento de devoluções não apresenta *gateways*, pois a emissão de NF de devolução é mandatória e o cálculo dos impostos não apresenta mais problemas. Com isto, estes casos permitem que a TKJ recupere 100% dos valores pagos em impostos.

5.3.3. Mapeamento final - Sinistros

São acontecimentos previstos em contrato de natureza súbita e involuntária, que geram danificações na carga ou extravio de produtos. Este tipo de acontecimentos permite que a empresa receba indenização de uma seguradora. Envolve incidentes com o caminhão que transporta como furtos, assaltos ou batidas que danificam os produtos transportados. Na figura 16, pode-se observar o mapeamento final do processo de sinistro de produtos:

Figura 16 - Mapeamento do processo de retorno devido a sinistros



Fonte: Elaborado pelo autor

O novo mapeamento dos sinistros apresenta apenas um *gateway*, enquanto que o mapeamento inicial apresentava três. Isto se deve ao fato de, a partir da implementação do projeto, todas as vendas realizadas pela TKJ com o intermédio de alguma transportadora terem, obrigatoriamente, uma empresa seguradora envolvida na operação. Com isso, tanto a TKJ quanto a transportadora diminuem seus riscos de saírem lesadas com o acontecimento de algum sinistro durante a operação de entrega.

Os sinistros sem recuperação dos produtos terminam com menos etapas do que os sinistros com recuperação. No primeiro caso mencionado, há compensação pelas perdas por parte da empresa seguradora e no segundo, há o embarque reverso com os produtos retornando fisicamente para o estoque da TKJ.

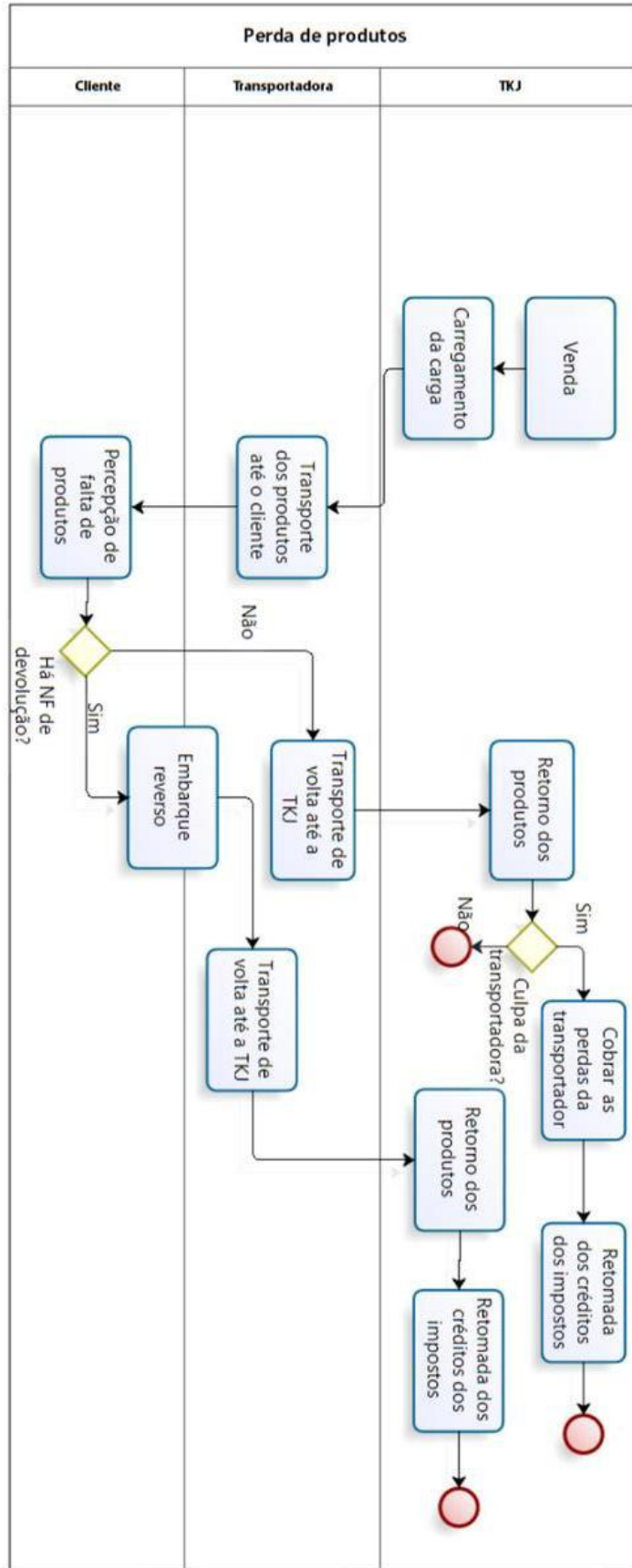
Porém, as situações se assemelham ao permitir que a TKJ consiga recuperar os impostos pagos, graças a correção do sistema e com os devidos acompanhamentos do CT-e e da NF de venda.

5.3.4. Mapeamento final - Falta/ perda de produtos

Apresentam diferenças na quantidade de produtos embarcados e a quantidade que chega ao destinatário. Acontece geralmente por falta de verificação da quantidade embarcada antes de sair da TKJ, descuido por parte do transportador durante o trajeto até o cliente ou erro de comunicação durante o registro do pedido do cliente.

Na figura 17, pode-se observar o mapeamento final do processo de falta/ perda de produtos:

Figura 17 - Mapeamento do processo de retorno devido a perda de produtos



Fonte: Elaborado pelo autor

Os casos de perda são os mais complexos, pois tomam caminhos diferentes dependendo da emissão da NF de devolução e da transportadora ser responsável ou não pela perda.

Com a emissão da NF de devolução, a TKJ consegue retomar os créditos de impostos mesmo se tratando de casos de perda de produtos, pois são gerados lançamentos com ZRE4. No entanto, se não for emitida NF de devolução por parte do cliente, a transportadora se torna responsável pelo valor dos produtos extraviados. Foi acordado com o setor de Compras da TKJ que existirão cláusulas em todos os atuais e novos contratos com as transportadoras, tornando elas responsáveis pela segurança e cuidado dos produtos no caminho até o cliente

Igualmente aos outros casos, é de extrema importância que durante o transporte dos produtos exista o CT-e correspondente e a NF de devolução seja emitida pelo destinatário para permitir a contabilização e recuperação dos impostos.

Finalmente, nos casos de perda não originados pela transportadora e sem NF, a recuperação de impostos não é possível, provocando perdas para a companhia. Este é o caso que causa mais danos financeiros a TKJ e portanto todos os cuidados possíveis devem ser tomados evitá-lo, pois os créditos de impostos não são retomados.

5.3.5. Resumo dos mapeamentos

Em resumo, pode-se observar que os processos de rejeição e devolução apresentam fluxos mais simples que os demais. Isto se deve ao fato de a rejeição acontecer sob influência da Secretaria da Fazenda que vistoria o retorno por meio do CT-e e a devolução acontecer somente com a emissão da NF de devolução, como o próprio nome do documento sugere. Por estes motivos, estes dois tipos de retornos dificilmente gerarão dificuldades ou problemas para a TKJ em relação a recuperação de impostos pagos e recuperados.

Os sinistros, por outro lado, possuem duas direções diferentes em seus fluxos. Se a recuperação dos produtos for possível, a transportadora leva toda a carga de volta para a TKJ, enquanto que se a recuperação não for possível, a TKJ recebe uma indenização paga pela empresa seguradora com qual trabalha. Em ambos os casos, a tomada de crédito relacionada aos impostos pagos é possível.

E por fim, nos casos de perda, há três situações distintas que podem ocorrer. Se a NF de devolução for emitida, o processo se assemelha a uma devolução comum, mas se ela não for emitida, deve-se verificar se a perda de produtos ocorreu devido a alguma falha da transportadora. Se foi culpa da transportadora, ela fica responsável por pagar a TKJ a quantia

referente a carga perdida, no entanto, se a transportadora não for responsável, a TKJ não tem direito de recuperar os impostos pagos.

5.4. Aspecto contábil dos retornos

Segue no Apêndice B imagens que resumem os principais lançamentos das quatro categorias de retornos e as etapas do Ciclo Longo de Rejeição envolvidas em cada uma. Há também um exemplo geral de como devem ser contabilizados os retornos de produtos, a partir da implementação das mudanças propostas por este projeto.

Rejeições, devoluções, sinistros com recuperações e perda de produtos com NF emitida pelo cliente, apresentam os quatro documentos que formam o Ciclo Longo de Rejeição, facilitando a recuperação dos impostos.

Os sinistros sem recuperação e perda de produtos sem NF originadas pelo transportador, por sua vez, não apresentam o último documento do Ciclo, ZRE4, mas também possibilitam a recuperação dos impostos. O valor dos produtos perdidos nos sinistros são recompensados pela seguradora envolvida na operação, enquanto que nos casos de perda, a transportadora torna-se responsável pela quantidade de produtos extraviada sem NF.

Finalmente, nos casos de perda não originados pela transportadora e sem NF, a recuperação de impostos não é possível, provocando perdas para a companhia. Este é o caso que causa mais danos financeiros a TKJ e portanto todos os cuidados possíveis devem ser tomados evitá-lo.

6. RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Comparando os resultados finais obtidos com o objetivo do trabalho descrito no primeiro capítulo, pode-se dizer que os objetivos foram alcançados. A contabilização de rejeições, devoluções, sinistros e perdas foram corrigidas e estão claramente definidas para todas as pessoas envolvidas no processo.

A gestão por processos, por sua vez, complementa muito bem o tratamento contábil que o processo já havia recebido pelo autor em seu estágio, mostrando quais são cada uma das etapas que envolve cada um dos tipos de retornos.

Todas as mudanças propostas neste trabalho foram implementadas na empresa há menos poucos meses, mas já é possível quantificar como o novo processo vem apresentando resultados satisfatórios para a TKJ. Na tabela 5, pode-se observar o saldo total das contas de OIX, que são as afetadas pelos retornos, referentes ao ano fiscal iniciado em julho de 2015:

Tabela 5 - Saldo total das contas de OIX no ano fiscal atual

Mês	Débito	Crédito	Saldo	Saldo Acumulado
Julho	55.606.350,30	54.348.542,30	1.257.808,00	1.257.808,00
Agosto	130.151.651,48	130.368.910,71	-217.259,23	1.040.548,77
Setembro	92.050.231,60	91.128.110,13	922.121,47	1.962.670,24
Outubro	30.990.423,81	31.629.352,41	-638.928,60	1.323.741,64
Total	308.798.657,19	307.474.915,55	1.323.741,64	1.323.741,64

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em dados internos da empresa

O saldo total das contas de OIX é de pouco mais de R\$ 1,3 milhão após 4 meses do ano fiscal. Este valor comparado com o total movimentado em OIX no mesmo ano é menor do que nos dois anos fiscais passados.

Tabela 6 - Comparação entre os saldos totais das contas de OIX

Em (R\$)	2013/2014	2014/2015	2015/2016 (até Outubro)
Saldo	12.067.708,45	15.301.029,50	1.323.741,64
Total	1.127.467.748,69	1.100.795.287,00	308.798.657,19
Parte do Total	1,07%	1,39%	0,43%

Fonte: Elaborado pelo autor

Após um terço do ano já concluído, observa-se que o total em perdas diminuiu bastante tanto em números absolutos quanto relativos. As perdas passaram de R\$ 12 milhões nos dois últimos fiscais inteiros, enquanto que neste, o saldo devedor de OIX é de pouco mais de R\$ 1,3 milhão. Contando que mais de R\$ 300 milhões já foram movimentados nestas contas, isto significa que apenas 0,43% foi perdido, enquanto que nos últimos anos, esta proporção foi sempre maior que 1%.

Uma comparação feita após um tempo maior da implantação das melhorias certamente traria resultados mais concretos do quão satisfatório foi o projeto, no entanto, esta comparação já traz indícios de que a TKJ passa a perder menos recursos financeiros com os processos de retornos a partir de então.

A padronização dos processos contábil e logístico do Ciclo Longo de Rejeição torna ele muito mais claro tanto para os funcionários da TKJ, quanto para os clientes, transportadoras e seguradoras. Assim, fica muito mais prático identificar erros e acionar as pessoas certas quando algum erro for identificado no processo.

É importante destacar a dificuldade para se encontrar materiais bibliográficos que expliquem e tragam detalhes sobre cada um dos impostos citados no trabalho (ICMS, ICMS-ST, PIS e COFINS). Isto ocorre principalmente devido ao fato do Brasil ser um país onde as leis que orientam cada imposto mudarem com uma frequência muito grande, fazendo com que as informações se tornem obsoletas rapidamente.

Neste sentido, o trabalho não abordou as peculiaridades de cada imposto, mas tratou todos eles de uma forma genérica e que satisfaz a intenção para qual o trabalho foi escrito, que é recuperar os valores dos quatro impostos.

Os aspectos fiscais e legais que envolvem o processo de retorno também se apresentaram como obstáculos para a realização do presente trabalho. Há diversos detalhes e regulamentações que, se fossem rigorosamente levados em conta, poderiam levar o trabalho para um aspecto mais jurídico do que de engenharia.

E finalmente, a TKJ mostrou-se bastante satisfeita com o resultado do projeto. Com a implementação eficiente do método de contabilização, a empresa passa a recuperar diversas quantias de impostos que não conseguia anteriormente. Adicionalmente a isto, o processo mapeado facilita o gerenciamento logístico dos retornos, economizando tempo e recursos da organização.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, F. **Tabela de alíquotas ICMS internas e interestaduais.** Disponível em: <<http://www.industriahoje.com.br/tabela-de-aliquotas-icms-internas-e-interestaduais>>.

Acesso em 24 set 2015.

ARANTES, V. A., **Efeitos da substituição tributária sobre a arrecadação de 2013 ICMS: um estudo sob o segmento de GLP em Minas Gerais** / Vagner Alves Arantes. – Viçosa, MG, 2013.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** 5. ed. Ed. Bookman. 2006.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física;** tradução Hugo T. Y. Yoshizaki – 1ª ed. – 21. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

BURLTON, R. T., **Business Process Management: Profiting from process.** Ed Sams. Estados Unidos, 2001.

CASSONE, V. **Sistema Tributário Nacional.** São Paulo. Atlas, 1995.

Confederação Nacional do Comércio, disponível em: <<http://www.cnc.org.br/noticias/economia/icf-intencao-de-consumo-cai-pela-sexta-vez-seguida-em-todo-o-pais>>. Acesso em: 24 ago. 2015

CSCMP. **Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP Supply Chain Management and Logistics Management Definitions.** 2009. Disponível em: <<https://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>>. Acesso em: 31 ago 2015.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DORNIER, P. P., ERNST, R., FENDER, M., KOUVELIS, P. **Logística e operações globais: Textos e Casos**. São Paulo: Atlas, 2000. 721 p.

FERRAREZI, R. S. L., CARLETO, B. B. N. **Cofins e PIS/Pasep: Modalidades de Contribuição e Aspectos Práticos Dessas Incidências** – São Paulo: Lex Editora, 2005

FUENTES, A. **Em um ano, o brasileiro trabalha 5 meses para pagar impostos. 1 mês só para pagar ICMS**. Blog Impávido Colosso. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/impavido-colosso/em-um-ano-o-brasileiro-trabalha-5-meses-para-pagar-impostos-1-mes-so-para-pagar-icms/>>. Acesso em 10 set. 2015

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.1, p.6-19, jan-mar, 2000.

GOUVEIA, N. **Contabilidade**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1978.

GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira**. 10a ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004. 745 p.

HARRINGTON, H. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron, 1993.

Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação, Disponível em <<http://www.ibpt.com.br/>>. Acesso em 10 set. 2015

LEITE, A. D. **A Economia Brasileira – De onde viemos e onde estamos**. p. 83-90 Ed. Elsevier Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B978853524202750026X>> . Acesso em 19 ago. 2015.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 16a ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012. 235-239 p.

MARION, J. C. **Contabilidade básica**. 8a ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006. 257 p.

MELCHOR, P. **Substituição Tributária das empresas no simples nacional – ICMS e ISS – Inconstitucionalidades**, Disponível em: <<http://www.idtl.com.br/artigos/243.pdf>>. Acesso em 24 set 2015.

MELLO, J. E. S. **ICMS: Teoria e Prática**. 9ª ed. São Paulo: Dialética, 2006.

MOTTA, R. R., COSTA, R. P., NAKAGAWA, M., CALÔBA, G., NEVES, C., GONÇALVES, A. **Engenharia Econômica e Finanças**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Il. – (ABEPRO-CAMPUS)

Object Management Group (OGM). **Business Process Model and Notation (BPMN)**. 2011. Disponível em: <<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF/>>. Acesso em: 20 out. 2015.

PAIM, R., CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H., CLEMENTE, R., **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009

Portal Tributário, **ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços**. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/tributos/icms.html>>. Acesso em 04 ago. 2015.

RECEITA FEDERAL, **Regimes de Incidência PIS/Pasep e Cofins**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/PisPasepCofins/RegIncidencia.htm>> . Acesso em 02 set. 2015

SALERNO, M. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo: Atlas, 1999.

SEC – U.S. Securities and Exchange Commission. Ago, 2008. Disponível em: <<http://www.sec.gov/news/press/2008/2008-184.htm>>. Acesso em: 18 ago. 2015.

SEC – U.S. Securities and Exchange Commission. Jul, 2012. Disponível em: <<http://www.sec.gov/answers/accred.htm>>. Acesso em: 17 ago. 2015.

SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE SÃO PAULO, Perguntas Frequentes – Nota Fiscal Eletrônica. Disponível em: https://www.fazenda.sp.gov.br/nfe/perguntas_frequentes/respostas_V.asp.> Acesso em: 11 out. 2015.

TYSIAC, K. **New mechanisms eyed by FASB, IASB in long march toward global comparability**. Journal of Accountancy, jan. 2013.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

APÊNDICE A - TABELAS DE ALÍQUOTAS DE ICMS PARA OPERAÇÕES INTRA E INTERESTADUAIS

[illegible]

APÊNDICE B - RESUMO DAS PRINCIPAIS CONTAS ENVOLVIDAS NO CICLO LONGO DE REJEIÇÃO

Casos	F2			ZREI			ZRE3			ZRE4		
	Conta	Db	Cr	Conta	Db	Cr	Conta	Db	Cr	Conta	Db	Cr
B1-B6 B7 - B10 B31 e B32	Vendas	3000	100	Vendas	3000	100	Contas a Rec. T transp	1204	100	Contas a Rec. T transp	1204	100
	Impostos DRE	3000	20	Impostos DRE	3000	20	Impostos DRE	3000	20	Impostos DRE	3000	20
	Impostos a Recolher	2016	20	Impostos OIX	3608	20	Impostos OIX	3608	20	Impostos a Recolher	2016	20
	Contas a Receber	1200	100	Contas a Receber	1200	100	Contas a Receber	1200	100	Contas a Receber	1200	100
B15 e B33 B16	F2			ZREI			ZRE3			Reclassificação		
	Conta	Db	Cr	Conta	Db	Cr	Conta	Db	Cr	Conta	Db	Cr
	Vendas	3000	100	Vendas	3000	100	Contas a Rec. T transp	1204	100	Contas a Rec. T transp	1204	100
	Impostos DRE	3000	20	Impostos DRE	3608	20	Impostos DRE	3608	20	Impostos DRE	3608	20
B17	Impostos a Recolher	2016	20	Impostos OIX	3608	20	Impostos OIX	3608	20	Impostos BP	1204	20
	Contas a Receber	1200	100	Contas a Receber	1200	100	Contas a Receber	1200	100	Contas a Receber	1200	100
	F2			ZREI			ZRE3			ZRE4		
	Conta	Db	Cr	Conta	Db	Cr	Conta	Db	Cr	Conta	Db	Cr
B18 e B19	Vendas	3000	100	Vendas	3000	100	Contas a Rec. T transp	1204	100	Contas a Rec. T transp	1204	100
	Impostos DRE	3000	20	Impostos DRE	3608	20	Impostos DRE	3608	20	Impostos DRE	3608	20
	Impostos a Recolher	2016	20	Impostos OIX	3608	20	Impostos OIX	3608	20	Impostos OIX	3608	20
	Contas a Receber	1200	100	Contas a Receber	1200	100	Contas a Receber	1200	100	Contas a Receber	1200	100

	2 BASES		Proposta - Novo - B01 à B06		
	USGAAP ONLY		Rejeições		
G/L Account No.	Tipo da conta	Portuguese short text	ZRE1	ZRE3	ZRE4
650000000X	BP	Cliente	(4.229,38)		
2001XXXXXX	BP	Transportador		4.229,38	(4.229,38)
20160166	BP	Contas a Pagar - ICMS			380,65
20160171	BP	Contas a Pagar - COFINS a Recolher			321,43
20160173	BP	Contas a Pagar - PIS a Recolher			69,78
20160174	BP	Contas a Pagar - ICMSa Recolher /p Terceiros			
36080015	DRE	Lucros Div - Vendas A Transportistas		898,74	(898,74)
36080015	DRE	Lucros Div - Vendas A Transportistas		(4.356,26)	4.356,26
30000202	DRE	SD-Os-Revenda Produto Nacional - Cliente			
30000207	DRE	SD-ST Revenda Nacional Pf - Receitas			
36080099	DRE	Conta transitória para retornos e devoluções	771,86	(771,86)	
36080100	DRE	ND Transp/Segur Falta/Sinistro de Mercad s/Retorno			
36080101	DRE	Conta transitória retornos e devoluç Elim BS SA00			
36080103	DRE	Contatransitória retornos e devoluç Elim SA00 PL			
30000201	DRE	SD-Importação Revenda Produto - Cliente			
30000284	DRE	SD-NC Cliente Falta/Sinistro de Mercad s/Retorno			
30000286	DRE	Retornos / Devol./ Revenda Produtos	4.229,38		
30000287	DRE	Retornos / Devol. de Clientes # Conta Transitória			
30000204	DRE	SD-ICMS Revenda Importado Fp-Exp			
30000179	DRE	SD-Reversion Desconto-SA00	480,16	(480,16)	480,16
30000194	DRE	SD-Os-Eficiência Desconto-SA00			
30520039	DRE	Fundo de Desconto - Outros. SD-Não Cop SA00			
30750029	DRE	Kbd2 Nd Equ Pos Material Estante SD-SA00	(175,30)	175,30	(175,30)
30520045	DRE		(304,86)	304,86	(304,86)
30000253	DRE	SD-PIS Revenda Importado Fp - Exp Refu.	(69,78)		

	2 BASES		Proposta - Novo - B07 à B10		
	USGAAP ONLY		Devoluções		
G/L Account No.	Tipo da conta	Portuguese short text	ZRE1	ZRE3	ZRE4
650000000X	BP	Cliente	(4.229,38)		
2001XXXXXX	BP	Transportador		4.229,38	(4.229,38)
20160166	BP	Contas a Pagar - ICMS			380,65
20160171	BP	Contas a Pagar - COFINS a Recolher			321,43
20160173	BP	Contas a Pagar - PIS a Recolher			69,78
20160174	BP	Contas a Pagar - ICMSa Recolher /p Terceiros			
36080015	DRE	Lucros Div - Vendas A Transportistas		898,74	(898,74)
36080015	DRE	Lucros Div - Vendas A Transportistas		(4.356,26)	4.356,26
30000202	DRE	SD-Os-Revenda Produto Nacional - Cliente			
30000207	DRE	SD-ST Revenda Nacional Pf - Receitas			
36080099	DRE	Conta transitória para retornos e devoluções	771,86	(771,86)	
36080100	DRE	ND Transp/Segur Falta/Sinistro de Mercad s/Retorno			
36080101	DRE	Conta transitória retornos e devoluç Elim BS SA00			
36080103	DRE	Contatransitória retornos e devoluç Elim SA00 PL			
30000201	DRE	SD-Importação Revenda Produto - Cliente			
30000284	DRE	SD-NC Cliente Falta/Sinistro de Mercad s/Retorno			
30000286	DRE	Retornos / Devol./ Revenda Produtos	4.229,38		
30000287	DRE	Retornos / Devol. de Clientes # Conta Transitória			
30000204	DRE	SD-ICMS Revenda Importado Fp-Exp			
30000179	DRE	SD-Reversion Desconto-SA00	480,16	(480,16)	480,16
30000194	DRE	SD-Os-Eficiência Desconto-SA00			
30520039	DRE	Fundo de Desconto - Outros. SD-Não Cop SA00			
30750029	DRE	Kbd2 Nd Equ Pos Material Estante SD-SA00	(175,30)	175,30	(175,30)
30520045	DRE		(304,86)	304,86	(304,86)
30000253	DRE	SD-PIS Revenda Importado Fp - Exp Refu.	(69,78)		

	2 BASES		Proposta - Novo - B16		Proposta - Novo - B17
	USGAAP ONLY		Falta de Produtos - Sem NF		Falta de Produtos - Sem NF
G/L Account No.	Tipo da conta	Portuguese short text	ZRE1	ZRE3	ZRE1
650000000X	BP	Cliente	(4.229,38)		(4.229,38)
2001XXXXXX	BP	Transportador		4.229,38	
20160166	BP	Contas a Pagar - ICMS			
20160171	BP	Contas a Pagar - COFINS a Recolher			
20160173	BP	Contas a Pagar - PIS a Recolher			
20160174	BP	Contas a Pagar - ICMSa Recolher /p Terceiros			
36080015	DRE	Lucros Div - Vendas A Transportistas			
36080015	DRE	Lucros Div - Vendas A Transportistas			
30000202	DRE	SD-Os-Revenda Produto Nacional - Cliente			
30000207	DRE	SD-ST Revenda Nacional Pf - Receitas			
36080099	DRE	Conta transitória para retornos e devoluções			
36080100	DRE	ND Transp/Segur Falta/Sinistro de Mercad s/Retorno		(4.229,38)	
36080101	DRE	Conta transitória retornos e devoluç Elim BS SA00	(771,86)	(771,86)	(771,86)
36080103	DRE	Contatransitória retornos e devoluç Elim SA00 PL		771,86	
30000201	DRE	SD-Importação Revenda Produto - Cliente			
30000284	DRE	SD-NC Cliente Falta/Sinistro de Mercad s/Retorno	4.229,38		4.229,38
30000286	DRE	Retornos / Devol./ Revenda Produtos			
30000287	DRE	Retornos / Devol. de Clientes # Conta Transitória	771,86		771,86
30000204	DRE	SD-ICMS Revenda Importado Fp-Exp			
30000179	DRE	SD-Reversion Desconto-SA00	480,16	(480,16)	480,16
30000194	DRE	SD-Os-Eficiência Desconto-SA00			
30520039	DRE	Fundo de Desconto - Outros. SD-Não Cop SA00			
30750029	DRE	Kbd2 Nd Equ Pos Material Estante SD-SA00	(175,30)	175,30	(175,30)
30520045	DRE		(304,86)	304,86	(304,86)
30000253	DRE	SD-PIS Revenda Importado Fp - Exp Refu.			

	2 BASES		Proposta - Novo - B18 e B19		
	USGAAP ONLY		Falta de Produtos - NF Cliente		
G/L Account No.	Tipo da conta	Portuguese short text	ZRE1	ZRE3	ZRE4
650000000X	BP	Cliente	(4.229,38)		
2001XXXXXX	BP	Transportador		4.229,38	(4.229,38)
20160166	BP	Contas a Pagar - ICMS			
20160171	BP	Contas a Pagar - COFINS a Recolher			
20160173	BP	Contas a Pagar - PIS a Recolher			
20160174	BP	Contas a Pagar - ICMSa Recolher /p Terceiros			
36080015	DRE	Lucros Div - Vendas A Transportistas			
36080015	DRE	Lucros Div - Vendas A Transportistas			
30000202	DRE	SD-OS-Revenda Produto Nacional - Cliente			
30000207	DRE	SD-ST Revenda Nacional Pf - Receitas			
36080099	DRE	Conta transitória para retornos e devoluções			
36080100	DRE	ND Transp/Segur Falta/Sinistro de Mercad s/Retorno		(4.229,38)	4.229,38
36080101	DRE	Conta transitória retornos e devoluç Elim BS SA00	(771,86)	(771,86)	771,86
36080103	DRE	Contatransitória retornos e devoluç Elim SA00 PL		771,86	(771,86)
30000201	DRE	SD-Importação Revenda Produto - Cliente			
30000284	DRE	SD-NC Cliente Falta/Sinistro de Mercad s/Retorno	4.229,38		
30000286	DRE	Retornos / Devol./ Revenda Produtos			
30000287	DRE	Retornos / Devol. de Clientes # Conta Transitória	771,86		
30000204	DRE	SD-ICMS Revenda Importado Fp-Exp			
30000179	DRE	SD-Reversion Desconto-SA00	480,16	(480,16)	480,16
30000194	DRE	SD-OS-Eficiência Desconto-SA00			
30520039	DRE	Fundo de Desconto - Outros. SD-Não Cop SA00			
30750029	DRE	Kbd2 Nd Equ Pos Material Estante SD-SA00	(175,30)	175,30	(175,30)
30520045	DRE		(304,86)	304,86	(304,86)
30000253	DRE	SD-PIS Revenda Importado Fp - Exp Refu.			

	2 BASES		Proposta - Novo - B15 e B33	
	USGAAP ONLY		Sinistro sem recuperação	
G/L Account No.	Tipo da conta	Portuguese short text	ZRE1	ZRE3
650000000X	BP	Cliente	(4.229,38)	
2001XXXXXX	BP	Transportador		4.229,38
20160166	BP	Contas a Pagar - ICMS		
20160171	BP	Contas a Pagar - COFINS a Recolher		
20160173	BP	Contas a Pagar - PIS a Recolher		
20160174	BP	Contas a Pagar - ICMSa Recolher /p Terceiros		
36080015	DRE	Lucros Div - Vendas A Transportistas		
36080015	DRE	Lucros Div - Vendas A Transportistas		
30000202	DRE	SD-Os-Revenda Produto Nacional - Cliente		
30000207	DRE	SD-ST Revenda Nacional Pf - Receitas		
36080099	DRE	Conta transitória para retornos e devoluções		
36080100	DRE	ND Transp/Segur Falta/Sinistro de Mercad s/Retorno		(4.229,38)
36080101	DRE	Conta transitória retornos e devoluç Elim BS SA00	(771,86)	(771,86)
36080103	DRE	Contatransitória retornos e devoluç Elim SA00 PL		771,86
30000201	DRE	SD-Importação Revenda Produto - Cliente		
30000284	DRE	SD-NC Cliente Falta/Sinistro de Mercad s/Retorno	4.229,38	
30000286	DRE	Retornos / Devol./ Revenda Produtos		
30000287	DRE	Retornos / Devol. de Clientes # Conta Transitória	771,86	
30000204	DRE	SD-ICMS Revenda Importado Fp-Exp		
30000179	DRE	SD-Reversion Desconto-SA00	480,16	(480,16)
30000194	DRE	SD-Os-Eficiência Desconto-SA00		
30520039	DRE	Fundo de Desconto - Outros. SD-Não Cop SA00		
30750029	DRE	Kbd2 Nd Equ Pos Material Estante SD-SA00	(175,30)	175,30
30520045	DRE		(304,86)	304,86
30000253	DRE	SD-PIS Revenda Importado Fp - Exp Refu.		

	2 BASES		Proposta - Novo - B31 e B32		
	USGAAP ONLY		Sinistro Totais e parciais com recuperação		
G/L Account No.	Tipo da conta	Portuguese short text	ZRE1	ZRE3	ZRE4
650000000X	BP	Cliente	(4.229,38)		
2001XXXXXX	BP	Transportador		4.229,38	(4.229,38)
20160166	BP	Contas a Pagar - ICMS			380,65
20160171	BP	Contas a Pagar - COFINS a Recolher			321,43
20160173	BP	Contas a Pagar - PIS a Recolher			69,78
20160174	BP	Contas a Pagar - ICMSa Recolher /p Terceiros			
36080015	DRE	Lucros Div - Vendas A Transportistas		898,74	(898,74)
36080015	DRE	Lucros Div - Vendas A Transportistas		(4.356,26)	4.356,26
30000202	DRE	SD-OS-Revenda Produto Nacional - Cliente			
30000207	DRE	SD-ST Revenda Nacional Pf - Receitas			
36080099	DRE	Conta transitória para retornos e devoluções	771,86	(771,86)	
36080100	DRE	ND Transp/Segur Falta/Sinistro de Mercad s/Retorno			
36080101	DRE	Conta transitória retornos e devoluç Elim BS SA00			
36080103	DRE	Contatransitória retornos e devoluç Elim SA00 PL			
30000201	DRE	SD-Importação Revenda Produto - Cliente			
30000284	DRE	SD-NC Cliente Falta/Sinistro de Mercad s/Retorno			
30000286	DRE	Retornos / Devol./ Revenda Produtos	4.229,38		
30000287	DRE	Retornos / Devol. de Clientes # Conta Transitória			
30000204	DRE	SD-ICMS Revenda Importado Fp-Exp			
30000179	DRE	SD-Reversion Desconto-SA00	480,16	(480,16)	480,16
30000194	DRE	SD-OS-Eficiência Desconto-SA00			
30520039	DRE	Fundo de Desconto - Outros. SD-Não Cop SA00			
30750029	DRE	Kbd2 Nd Equ Pos Material Estante SD-SA00	(175,30)	175,30	(175,30)
30520045	DRE		(304,86)	304,86	(304,86)
30000253	DRE	SD-PIS Revenda Importado Fp - Exp Refu.	(69,78)		