

RAFAELA GÓES YAMAGUTI

**Implementação de método para controle de abatimentos e identificação de indevidos na
gestão financeira do capital de giro de uma indústria alimentícia**

Guaratinguetá
2016

RAFAELA GÓES YAMAGUTI

**Implementação de método para controle de abatimentos e identificação de indevidos
na gestão financeira do capital de giro de uma indústria alimentícia**

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Aneirson Francisco da Silva

Guaratinguetá
2016

Y19i	Yamaguti, Rafaela Implementação de método para controle de abatimentos e identificação de indevidos na gestão financeira do capital de giro de uma indústria alimentícia / Rafaela Yamaguti – Guaratinguetá, 2016. 56 f : il. Bibliografia: f. 52-53 Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2016. Orientador: Prof. Dr. Aneirson Francisco da Silva 1. Gerenciamento da informação 2. Desconto 3. Capital de giro I. Título CDU 658:681.3
------	--

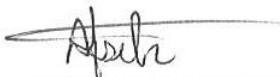
RAFAELA GÓES YAMAGUTI

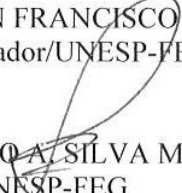
ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO
PARTE DO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE
“GRADUADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO”

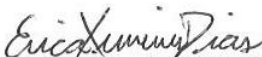
APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Prof.^a. Dr.^a. Arminda Campos
Coordenadora

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. ANEIRSON FRANCISCO DA SILVA
Orientador/UNESP-FEG


Prof. Dr. FERNANDO A. SILVA MARINS
UNESP-FEG


Prof.^a. Msc. ERICA XIMENES DIAS
Membro Externo

Dezembro de 2016

DADOS CURRICULARES

RAFAELA GÓES YAMAGUTI

NASCIMENTO	03.04.1993 – São José dos Campos / SP
FILIAÇÃO	Wilson Yamaguti Vera Lúcia Santos Góes Yamaguti
2012/2016	Engenharia de Produção Mecânica - Bacharel Universidade Estadual Paulista - Júlio Mesquita Filho

dedico este trabalho
de modo especial, à minha família

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, como provedor de todas as coisas. A Ele agradeço pela vida, salvação, graças e misericórdias imerecidas.

ao meu orientador, *Prof. Dr. Aneirson Francisco da Silva* que nunca deixou de me instruir, com paciência e persistência. Agradeço pela oportunidade e honra de ser orientada por tão vasta sabedoria.

aos meus pais *Wilson e Vera*, todo e qualquer agradecimento não seriam suficientes. Agradeço pelo apoio e amor incondicional, por terem possibilitado e dedicado a vida ao meu desenvolvimento pessoal e intelectual. Ainda que usasse todas as palavras que possuo, não conseguiria concretizar minha gratidão. Ao meu pai, que exerceu além das suas funções paternas: sendo professor, orientador, que me auxiliou com estudos, esteve sempre ao meu lado lutando em todas as etapas, sendo meu maior torcedor e incentivador. À minha mãe, que me apoiou com palavras de afeto e sabedoria e amor incondicional nos momentos de dificuldades.

à minha irmã preciosa, *Gabriela*, que é o meu maior tesouro e inspiração de ser uma pessoa melhor, demonstrando pelo exemplo como colocar amor em tudo que se realiza na vida. Ao meu cunhado, *Marcos*, que me apresentou a profissão de engenharia de produção e a incentivou a segui-la.

ao *Rodrigo*, o qual sempre estive ao meu lado, vivenciando e superando todas as barreiras, sendo meu melhor amigo, companheiro e incentivador. Dedico meu amor e gratidão.

aos meus familiares e amigos mais próximos, agradeço sempre de compreenderem minha distância, mantendo a amizade sempre viva e transmitindo força para os momentos difíceis. Em especial aos meus vizinhos de Guaratinguetá do *Predinho*, que foram além de colegas de estudo, me apoiando e me acolhendo como uma família nesses anos de faculdade.

às funcionárias da Biblioteca do Campus de Guaratinguetá pela dedicação, presteza e principalmente pela vontade de ajudar,

aos funcionários e professores da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá por me ajudarem a realizar um sonho.

“Qualquer árvore que queira tocar os céus precisa de raízes tão profundas a ponto de tocar os infernos. ”

Carl Gustav Jung

RESUMO

Diante do quadro competitivo do mercado, as empresas têm buscado métodos para obter vantagens competitivas diante de seus concorrentes, entre eles a implementação de sistemas de gestão de informação. Este trabalho desenvolveu um sistema gerencial para auxiliar na identificação e controle de abatimentos indevidos de uma indústria de alimentos. A partir dessa identificação, foi possível compreender as causas de falhas vinculadas a processos que envolvem departamentos não apenas exclusivos ao financeiro. Foi analisado e sugerido melhorias nesses processos, além do planejamento de estratégias e rotinas para a recuperação desse montante. Diante de um histórico de demora em ressarcimentos ao cliente, a empresa estudada teve sua imagem afetada, obrigando o cliente a tomar medidas preventivas, como realizar pagamentos a menor para quitar essa dívida. A implementação do sistema gerencial ofereceu visibilidade de dados consistentes, efetuou melhorias e evitou a interrupção do fluxo de informações desses processos. A melhora na gestão de abatimentos acarretou na reconquista da confiança desses clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Abatimentos indevidos. Sistema de gestão da informação. Contas a receber.

ABSTRACT

Given the competitive market environment, companies have been looking for methods to gain competitive advantage over their competitors, including the implementation of information management systems. This work developed a management system to assist in the identification and control of undue rebates of a food industry. From this identification, it was possible to understand the causes of failures linked to processes involving departments that are not only exclusive to the financial sector. This work provided process analyses and improvements, as well as strategies and routines for the recovery of these undue rebates. Faced with a history of delay in customer reimbursements, the company studied had its image affected, forcing the client to take preventive measures, such as making less payments to pay off this debt. The implementation of the management system offered consistent data visibility, made improvements and avoided the interruption of the information flow of these processes. The improvement in the management of rebates has led to the liability regain of these customers.

KEYWORDS: Undue rebates. System information management. Accounts receivable.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Diagrama do Processo de Depósitos e Abatimentos ao cliente	24
Figura 2 – Base de Dados do Sistema Gerencial.....	26
Figura 3 - Abatimentos indevidos para recuperação	27
Figura 4 - Abatimentos indevidos dos últimos 20 dias	28
Figura 5 – 20 Maiores abatimentos da ROTA.....	28
Figura 6 - Diagrama de pagamento de acordo.....	32
Figura 7 - Processo de Acordos com falhas detectadas.....	34
Figura 8 - Diagrama de processo de multas	36
Figura 9 - Diagrama do processo de multas e falhas detectadas	37
Figura 10 - Diagrama do Processo de ST	40
Figura 11 – Cadeia de recuperação de produtos.....	41
Figura 12 - Exemplo de e-mail para ceder descontos.....	45
Figura 13 - Situação anterior ao trabalho	47
Figura 14 - Situação posterior ao trabalho.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Busca de artigos.....	16
Tabela 2 - Números do Setor - Faturamento das Indústrias de Alimentação entre 2010 e 2015	17
Tabela 3 - Classificação da Pesquisa.....	18
Tabela 4 - Estrutura básica do Balanço Patrimonial.....	21
Tabela 5 - Relação de multas logísticas	37
Tabela 6 - Motivos de devolução	42
Tabela 7 - Extratificação dos abatimentos por tipo	46
Tabela 8 - Resultados da recuperação de montante.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Portadores de abatimentos no SAP	29
Quadro 2 - Problemas identificados na gestão de acordos	33
Quadro 3 - Etapas do processo de devolução	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADV	Assistência de Vendas
CAP	Contas a Pagar
CAR	Contas a Receber
D&A	<i>Deals and Allowances</i>
LR	Logística Reversa
RM	<i>Revenue Management</i>
ST	Substituição Tributária

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVO.....	14
1.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
1.4	MATERIAIS E MÉTODOS	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	CAPITAL DE GIRO	19
2.2	CONTAS A RECEBER.....	20
2.3	ABATIMENTO	21
2.4	REVENUE MANAGEMENT	21
2.5	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	21
3	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E RESULTADOS.....	23
3.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	23
3.2	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	23
3.3	CRIAÇÃO DO SISTEMA GERENCIAL	26
3.3.1	Identificação por portadores.....	29
3.3.2	Classificação como devido e indevido.....	30
3.4	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS.....	31
3.4.1	Acordo.....	31
3.4.2	Multa.....	35
3.4.3	Substituição Tributária	39
3.4.4	Devolução	41
3.3	RESULTADOS OBTIDOS	46
4	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS....	49
4.1	VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS	49
4.2	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	50
	REFERÊNCIAS	51
	APÊNDICE A.....	54

1 INTRODUÇÃO

Diante do quadro competitivo que o mercado tem apresentado, as empresas têm buscado métodos para obter vantagens competitivas diante de seus concorrentes (LAIMER; SILVA, 2015). Tais vantagens podem ser obtidas por meio de um maior controle das operações, redução de custos, entrega de produtos e serviços de maior qualidade e na implementação de sistemas de gestão de informação (CUSTÓDIO et al., 2010).

De acordo com Rodrigues e Blattmann (2014), a informação de qualidade fornecida por uma eficaz gestão da informação se torna uma vantagem competitiva, uma vez que fornece maior êxito em suas atividades.

A gestão da informação em rotinas financeiras pode ser implementada para controle de pagamentos e possíveis irregularidades (CUSTÓDIO et al., 2010). Diante de um sistema gerencial para auxiliar na identificação de abatimentos indevidos, é possível uma resposta rápida para recuperação desse montante e garantir a integridade das operações da empresa (BAZZOTTI; GARCIA, 2004). Entende-se como abatimento um pagamento a menor realizado no ato do pagamento (FERREIRA, 2016).

Este trabalho foi inicialmente motivado para cessar uma situação emergencial existente na empresa e tratar da maneira mais rápida possível um abatimento, já estabelecendo um diálogo com o cliente e investigando suas causas.

Questão de Pesquisa: Como identificar e controlar as perdas por abatimentos indevidos de uma indústria de alimentos?

1.1 OBJETIVO

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um sistema gerencial para auxiliar nas operações de contas a receber.

Objetivos específicos:

- Identificar as causas do aumento abatimentos indevidos de contas a receber.
- Criar e implementar método para controle de indevidos.
- Elaborar melhorias de processos a partir de dados do sistema gerencial.

1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Dada a vasta quantidade de processos que podem ser implementados no setor financeiro de uma indústria, este trabalho vai abranger os problemas de débitos originados de abatimentos indevidos do setor de Contas a Receber.

1.3 JUSTIFICATIVA

Foram consultadas as bases *Web of Science* e *Scopus*, utilizando as palavras-chaves como “abatimentos”, “indevidos”, “sistema de gestão da informação” e “contas a receber” – e suas respectivas traduções em inglês. Não foi retornada nenhuma ocorrência, como mostra o Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Busca de artigos sobre o tema do trabalho

Base de Dados	Palavras-chave	Ocorrência
<i>Web of Science</i>	Abatimentos; indevidos; Sistema de gestão da informação; contas a receber.	Nenhuma
<i>Scopus</i>	Abatimentos; Indevidos; Sistema de gestão da informação; contas a receber.	Nenhuma
<i>Web of Science</i>	<i>Undue rebates; System Information Management; Accounts Receivable.</i>	Nenhuma
<i>Scopus</i>	<i>Undue rebates; System Information Management; Accounts Receivable.</i>	Nenhuma

Fonte: Produção do próprio autor.

Diante desse quadro, com pouca bibliografia de como reduzir os abatimentos indevidos, um estudo desse assunto torna-se uma oportunidade de contribuição.

Os impactos do abatimento indevido são semelhantes aos provocados pela inadimplência: afeta a capacidade de pagamento de fornecedores, a empresa tem que recorrer a linhas de crédito desfavoráveis e com isso, aumento das despesas e redução dos lucros (BEM; SANTOS; COMITRE, 2007).

A inadimplência diz respeito à ausência de liquidação financeira até a data do vencimento de um compromisso financeiro com a outra parte, quando realizada uma negociação de prazos entre as partes envolvidas, para aquisição de bem ou serviço (FONSECA et al., 2013).

Um sistema gerencial auxiliaria para evitar tais impactos pois, além de identificar, colabora para elaboração de planos de ação – tanto para a recuperação como para evitar a reincidência (CUSTÓDIO et al., 2010). As novas tecnologias têm transformado o mercado e a maneira de se realizar negócios (LAUDON; LAUDON, 2013).

Desde o surgimento de computação em nuvem, computadores laptop permitem que vendedores fiquem na estrada e mesmo assim, estejam sob supervisão de seu gerente (LAUDON; LAUDON, 2013). As empresas têm se utilizado dessas ferramentas e aplicando a tecnologia da informação de diversas maneiras para a obtenção de vantagens competitivas e suporte nas operações diárias (LAIMER; SILVA; 2015).

Segundo ABIA – Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, a importância do setor de alimentos tem crescido, visto o seu aumento de faturamento e participação no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Em 2010, com 8,5% de participação do PIB, para 9,5% em 2015, como mostra a Tabela 1. O mercado de alimentação tem grande potencial de crescimento, principalmente se combinada com técnicas de alta tecnologia em sua produção (SUNDBO, 2016).

Tabela 1 - Números do Setor - Faturamento das Indústrias de Alimentação entre 2010 e 2015.

Indústria de alimentação (Produtos alimentares + Bebidas)	Unidade	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Faturamento (líquido de impostos indiretos)	R\$ Bi	330,6	383,3	431,8	484,7	529,9	562,0
Participação no PIB	%	8,5	8,8	9,0	9,1	9,3	9,5
Participação na Ind. de Transformação	%	19,5	20,1	21,0	21,2	22,4	26,5
Faturamento (líq. de impostos ind.)	R\$ Bi de 2014	493,2	522,2	545,9	569,2	577,7	562,0

Fonte: ABIA (2015)

Diante da importância do setor industrial de alimentos na economia brasileira e da necessidade de mais pesquisas relacionadas à gestão de abatimentos e o tratamento para cada uma de suas subcategorias, pode-se observar que há muitas lacunas e oportunidades de estudos nesse campo, como o aqui sugerido.

1.4 MATERIAIS E MÉTODOS

Para a execução desse trabalho, foram utilizados consulta de documentos internos e dados do setor de Contas a Receber da indústria alimentícia, por meio do SAP (*System Applications and Products in Data Processing*) da empresa, além do uso de Microsoft Excel para compilação de dados. A participação dos funcionários do Contas a Receber foi fundamental para compreender rotinas e implementar melhorias sugeridas por esse trabalho.

Na empresa de alimentos a ser estudada, foi descrito um problema com abatimentos no Contas a Receber, porém, sem definição clara. Foram descritos com frequência abatimentos que ultrapassavam 60 dias de vencidos, sem entendimento claro de onde poderia ter ocorrido o erro. Por isso, foi escolhida a Pesquisa-ação para esse tema, com a utilização de conhecimento acadêmico com conhecimento prático para solucionar o problema proposto.

A classificação do método de pesquisa, a Pesquisa-Ação, é descrito conforme

Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Classificação da Pesquisa.

Aspecto	Tipo	Detalhamento
Natureza	Aplicada	Tem como objetivo produzir conhecimento de como identificar e gerenciar abatimentos indevidos no Contas a Receber.
Objetivo	Descritiva	Descreve processos específicos da indústria de alimentos de estudo de geração de abatimentos.
Abordagem	Qualitativa	Busca compreender a maneira como a indústria de alimentos lida com os abatimentos indevidos.
Procedimento	Pesquisa-Ação	Pesquisa ocorre durante o presente pesquisado enquanto se vivencia o problema de abatimentos indevidos.

Fonte: Miguel (2011)

A pesquisa-ação consiste em 4 grandes fases (THIOLLENT, 2009), que são:

- Fase exploratória, na qual se inicia a detecção dos problemas, responsáveis e tipos de ação possíveis.

- Fase de pesquisa aprofundada, na qual há a coleta de dados, entrevista e mapeamento dos processos.
- Fase de Ação, que consiste em difundir resultados e apresentar propostas de melhoria.
- Fase de Avaliação, focada em monitorar, redirecionar, controlar e resgatar o conhecimento produzido no decorrer da investigação.

A estrutura do trabalho segue a metodologia da Pesquisa-Ação e é descrita com maiores detalhes no item 1.5 a seguir.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O Capítulo 1 apresenta os elementos introdutórios e motivadores do tema.

O Capítulo 2 apresenta o embasamento teórico para compreensão do trabalho, com conceitos de Capital de Giro, Balanço Patrimonial, Contas a Receber, *Revenue Management* e Sistemas Gerenciais de Informação.

O Capítulo 3 apresenta a descrição do problema, a criação do sistema gerencial, o mapeamento dos processos e resultados obtidos por essa pesquisa.

Por fim, o Capítulo 4 apresenta as conclusões a partir desse trabalho e recomendações para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse item será apresentada uma revisão teórica sobre os temas de Capital de Giro, Contas a Receber, Abatimento, *Revenue Management* e Sistemas de Informações.

2.1 CAPITAL DE GIRO

O Capital de Giro é todo dinheiro usado para financiar a continuidade das operações de uma empresa, seja para aquisições para o estoque ou para despesas operacionais (NASCIMENTO; 2015).

Balanço Patrimonial é a demonstração da situação patrimonial e financeira da empresa, em determinada data, segundo Silva e Noveli (2012). Apresenta tudo aquilo que a empresa tem e deve, o que é um demonstrativo para compreensão do Capital de Giro (MARION, 2012). O

Quadro 3 mostra um exemplo de Balanço Patrimonial.

Uma empresa para abrir, deve conter máquinas, estoques, dinheiro em caixa. Isso, dentro do Balanço Patrimonial, é chamado de ativos, que são todos os bens e direitos que a empresa possui (GITMAN, 2010).

O ativo é representado do lado esquerdo do Balanço Patrimonial e pode ter sido gerado a partir de duas fontes de financiamento: do capital próprio dos donos da empresa ou de capital de terceiros (NASCIMENTO, 2015).

Dentro do Ativo, ainda se tem a subdivisão das contas de acordo com seu prazo. “Todas as contas que possuem liquidez imediata ou que possam ser convertidas em dinheiro no curto prazo, [...] integrarão o Ativo Circulante” (MEGLIORINI; VALLIM, 2009, p.39). As de longo prazo, que ultrapassam esse prazo de um ano, são chamadas de Ativo Não Circulante.

Como obrigação da empresa, é necessário também o pagamento de fornecedores, salários de funcionários e impostos ao governo. Dentro do Balanço Patrimonial, essas contas são chamadas de Passivo (NASCIMENTO, 2015).

E obedece a mesma divisão que os ativos, de acordo com o prazo, ou seja, entre Passivo Circulante, que envolve pagamento de fornecedores e salários, e o Passivo Não Circulante (MARION, 2012).

A última parte do Balanço Patrimonial é representada pelo dinheiro que os sócios colocaram dentro da empresa, que é o patrimônio líquido, além do resultado acumulado, de prejuízos e lucros que empresa obteve ao final de cada período.

O Contas a Receber – uma das subdivisões do Capital de Giro – administra todo pagamento de mercadoria, além da concessão de crédito, geração de boleto e controle da inadimplência (GITMAN, 2010).

Quadro 3- Estrutura do Balanço Patrimonial.

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO
Ativo Circulante	Passivo Circulante
Caixa	Fornecedores
Clientes	Salários a Pagar
Estoques	Passivo Não Circulante
Ativo não circulante	Empréstimos e financiamentos
Realizável a longo prazo	Patrimônio líquido
Investimentos	Capital
Imobilizado	Reservas
Intangíveis	(-) Prejuízos Acumulados

Fonte: Marion (2012)

Os principais componentes para a gestão do Capital de Giro são Inventário (Estoque) e Contas a Receber, do lado do Ativo e Contas a Pagar do lado do Passivo (KOCMANOVA; KUBICKOVA; JINDRICOVSKA, 2014). O departamento de principal atuação nessa pesquisa foi o Contas a Receber, explicado no tópico a seguir.

2.2 CONTAS A RECEBER

O Contas a Receber é responsável por receber os pagamentos referentes a venda de bens e prestações de serviço, controlar a inadimplências e conceder crédito, entre outras funções (SANTOS, 2013).

A administração desses valores é essencial para a empresa não se descapitalizar e principalmente pelo fato de expressiva porcentagem dos investimentos das empresas estarem alocados no Contas a Receber (POTRICH et al., 2012).

A conta de valores do Contas a Receber representa em torno de 37% dos ativos circulantes da empresa e 16% dos ativos totais, em termos médios (GITMAN, 2010).

Logo, para diminuir riscos de descapitalização, políticas de cobrança são essenciais para garantir que haja o pagamento e garanta um fluxo de caixa rentável (FONSECA et al., 2013).

2.3 ABATIMENTO E *REVENUE MANAGEMENT*

O abatimento é uma redução de preço, concedida pelo vendedor, para evitar a devolução da venda ou que o cliente se recuse a aceitar o serviço prestado (FERREIRA, 2016). Esse desconto concedido é utilizado como forma de atrair mais clientes ou incentivá-los a comprar em maior quantidade (FERREIRA, 2016), sendo debitado na hora do pagamento.

Outro item a ser considerado nas deduções são as devoluções de mercadorias vendidas (DA CRUZ et al., 2009). No entanto, quando o abatimento não é autorizado, este é classificado como indevido pela empresa estudada.

Revenue Management, traduzido como Gerenciamento de Receitas, é uma ferramenta que tem como objetivo principal “aperfeiçoar a receita, por meio da estratégia de preços, controle de estoque, estudo da concorrência, diferenciação de produto” e gerenciamento de verbas para descontos e promoções (OLIVEIRA; FERRAZ, 2008).

Conforme pesquisa de Parolin (2013), há evidência do aumento de receita após a aplicação de conceitos e técnicas do *Revenue Management*.

Diante deste conceito, iniciou-se o desenvolvimento de ferramentas que gerassem ainda mais rentabilidade às companhias, para que pudessem se tornar mais competitivas diante de um cenário de contínua transformação (WANG; BRENNAN, 2014).

Na empresa estudada, há o departamento que leva o nome da ferramenta e, assim calcula verbas e descontos a serem concedidos no ato da venda, para estimular o aumento do volume de vendas. Ao ceder descontos e diferentes preços, agrega-se valor às relações com o cliente e gera aumento de receita, principalmente entre os *Key Accounts* (WANG; BRENNAN, 2014). Na empresa estudada, essas verbas são nominadas de acordos e se trata de um dos abatimentos explorados nesse trabalho.

2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A Gestão da Informação consiste em atividades com o propósito de gerar, buscar e classificar informações com a finalidade de melhoria dos processos e elaboração de estratégias de uma empresa (RODRIGUES; BLATTMANN, 2014).

Organizações podem ver e usar a tecnologia de muitas maneiras, utilizando como suporte eficiente das operações diárias. A tecnologia da informação pode ser vista como um diferenciador competitivo (O'BRIEN, 2013).

As novas tecnologias, aplicadas a empresas, estão contribuindo para vantagens competitivas, processos e soluções de problema, fornecendo informação de qualidade para a tomada de decisões (LAUDON; LAUDON, 2013).

Segundo Laudon e Laudon (2013), Sistema Gerencial pode ser “qualquer combinação organizada de pessoas, hardware, software, redes de comunicação, recursos de dados que armazenam, restauram, transformam e disseminam informações para uma organização considerado tudo aquilo”. Sistema é um conjunto de componentes relacionados, com limites bem definidos e trabalhando para atingir objetivos em comum.

Neste trabalho, a implementação do sistema gerencial é baseada na utilização do Microsoft Excel, que acessa as diversas bases de dados existentes, realiza o processamento dos dados recuperados de abatimentos e os apresenta de forma sintética e consistente, permitindo executar ações de controle para redução dos abatimentos pelo Contas a Receber.

3 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E RESULTADOS

3.1.CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa estudada pertence a uma multinacional, estando entre as maiores do mundo do ramo de alimentação. Em território brasileiro, sua unidade se localiza em São Paulo. Apresenta cerca de 2 mil funcionários, entre funcionários administrativos, de fábrica, vendedores e na parte agrícola. A empresa possui uma fábrica e dois centros de distribuição em atividade.

Sua carteira de cliente é composta por supermercados, distribuidoras de alimentos e restaurantes.

Os maiores clientes são constituídos por 7 redes nomeadas de *Key Accounts*, que possuem lojas por todo o Brasil; e os demais clientes nomeados como Rota. Este grupo é segregado em grupos de acordo com as regiões do Brasil, como Norte e Nordeste. É composta por 100 de grande varejo, 1.000 de médio varejo e 15.000 de pequeno varejo.

3.2.DESCRICÃO DO PROBLEMA

Diante de alguma falha com o consumidor, a empresa fornecedora em alguns casos realiza o ressarcimento ao cliente. Desse modo, o pagamento pode ser realizado por duas vias: por depósito ou abatimento.

O primeiro, trata-se de depósito bancário na conta que o cliente desejar. Já o segundo, refere-se a desconto em pagamento. Essas operações são realizadas por departamentos do financeiro, mas quem deve arcar com o reembolso é o departamento que assumiu o prejuízo. Como no caso de uma devolução causada por atraso de entrega, por exemplo, em que a Logística deve arcar com esse pagamento.

Na empresa estudada, foi descrito o problema de abatimentos que chegavam no Contas a Receber, onde os clientes referenciavam apenas a espécie do abatimento. Informações como, por exemplo, se era um desconto comercial ou de mercadoria de devolução. Porém, nada muito consistente para verificar se o débito era devido e contestá-lo.

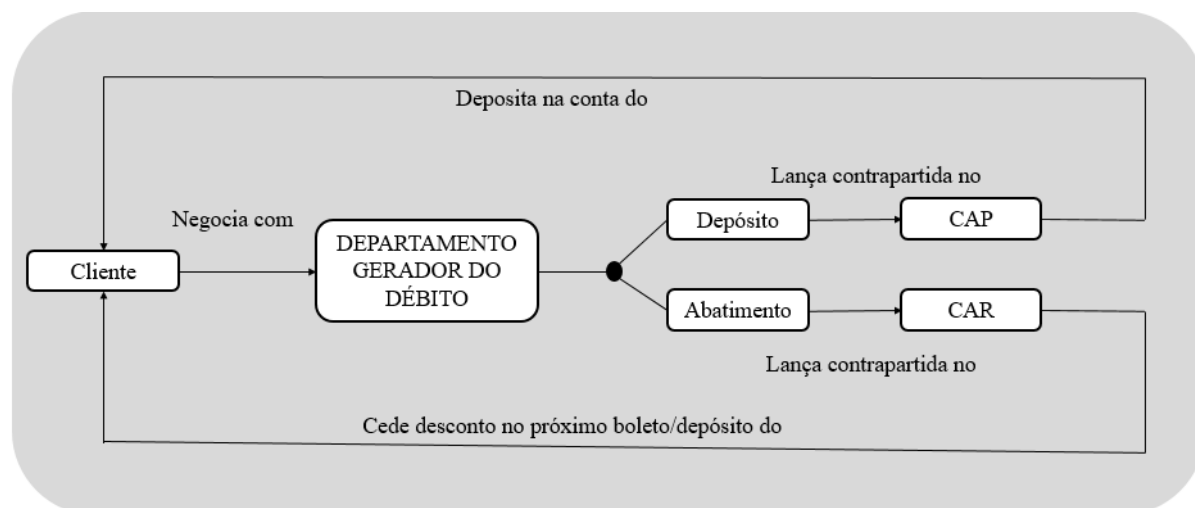
Para realização de um depósito ao cliente, o departamento responsável por ressarcir o cliente deveria enviar uma partida, via o sistema da empresa, para o departamento de Contas a Pagar (CAP). Essa partida representa o dinheiro que é pago ao cliente. O Contas a Pagar realiza o operacional com o banco para que o cliente receba o reembolso.

Já para o abatimento, os departamentos deveriam enviar a mesma partida, só que para o Contas a Receber. O envio desse crédito para o Contas a Receber (CAR) era conciliado com o débito do abatimento do cliente.

O esperado era que o envio desse crédito ocorresse antes do abatimento, para que fosse possível ceder desconto concedido no pagamento. Porém, o mais recorrente na empresa estudada não era esse: o cliente realizava o abatimento sem esse crédito, logo, sem autorização, procedimento que prejudica o fluxo do caixa. Mesmo assim, com o envio posterior desse crédito, ocorria a conciliação normalmente.

O procedimento para reembolso do cliente é mostrado na Figura 1. Desse modo, as etapas esperadas para os abatimentos deveriam ser seguidas, o que deixaria de responsabilizar o Contas a Receber por tais abatimentos, uma vez que este não é o responsável pela geração.

Figura 1 – Diagrama do Processo de Depósitos e Abatimentos ao cliente.



Fonte: Produção do próprio autor.

No entanto, observou-se que essa partida não ocorreria por um período maior de 60 dias após ao abatimento. O Contas a Receber, ao questionar o não envio do crédito aos departamentos responsáveis, descobria que aquele crédito nem estava dentro do planejamento de gastos. O Contas a Receber e os departamentos responsáveis realizavam investigação do passado para compreender o ocorrido, gerando retrabalho.

Importante lembrar que esses abatimentos já afetavam negativamente os resultados de Capital de Giro, já que o total de montante recebido é menor do que o faturado.

Nos procedimentos da indústria estudada, ao final desses 60 dias, esses valores de abatimentos eram retirados do Contas a Receber e convertidos em resultado da companhia,

acumulando na linha de Prejuízos e Lucros do Balanço Patrimonial, como mostrado no item 2.1.

Esses prejuízos em abatimentos proviam de acordos, devoluções, multas e não pagamentos de substituição tributária (ST).

Os acordos normalmente recebiam reclamações do Contas a Receber da dificuldade de conciliação, pois vinham sem nenhuma identificação, o que levava à busca do crédito nas partidas em aberto do Contas a Receber. Quando não se encontrava um crédito assim que ocorria o abatimento, não se tinha certeza de quando essa contrapartida viria ou se já havia sido conciliada com outro abatimento.

Das devoluções, apesar de serem referenciadas com um número, era desconhecido o motivo da devolução e se era devida ou não.

As multas logísticas, apesar de serem notificadas via e-mail para o departamento de Assistência de Vendas (ADV) e informada superficialmente a ocorrência, o Contas a Receber recebia o abatimento e não ocorria um monitoramento se essas multas provinham de pedidos com divergências de fato.

Já o não pagamento das Substituição Tributária (ST) eram mais simples para identificação, uma vez que o seu valor era calculado automaticamente no processo de faturamento. O não pagamento já caracterizava uma inadimplência do cliente.

No entanto, a cobrança era realizada por um único funcionário, que reportava a falta de resposta dos clientes ou da necessidade de exaustiva insistência para se obter qualquer reembolso.

Estimava-se que, o prejuízo causado por esses abatimentos já totalizava mais de R\$ 6 milhões no período de 2015 e apresentavam uma tendência de aumento em 2016 mês a mês.

Esse montante convertido em resultado à companhia mostra claramente a lacuna que há entre os departamentos envolvidos, evidenciando procedimentos com gargalos e ao mesmo tempo oportunidade de melhoria como objeto de investigação desse trabalho.

Observado a diversidade de abatimentos e a frequência diária que ocorriam, em conjunto com o departamento de Contas a Receber, foi arquitetado a criação de um sistema gerencial como proposta de melhoria.

O sistema realizaria a compilação de todos os abatimentos, para que fosse permitido a visualização dos antigos; e o traçado de perfis, para realização de hipóteses de possíveis causas. Além disso, que controlasse os novos abatimentos e oferecesse visibilidade de quanto e quando esses impactariam os resultados da empresa.

3.3.CRIAÇÃO DO SISTEMA GERENCIAL

A primeira abordagem realizada para compreender a dimensão desses abatimentos foi a construção de uma base histórica com todos os abatimentos que já haviam afetado o resultado em 2016, além dos abatimentos presentes no Contas a Receber, que por ventura, poderiam se tornar prejuízos para a empresa.

Essa base histórica foi retirada do SAP, unindo resultado de mês a mês. Inicialmente, esses débitos estavam apenas identificados com código do cliente, montante e portador, sendo o último explicado melhor no item 3.3.1. Logo, foi acrescentado informações como grupo econômico desses clientes, vendedores responsáveis, regionais demográficas, tipo de abatimento, com a finalidade de visualizar possíveis padrões de ocorrência e verificar os grupos mais críticos desses abatimentos.

Foram consultados relatórios diários do Contas a Receber armazenados para complementar mais informações como data da ocorrência, como foi identificado o abatimento no ato do pagamento e em alguns casos, com a referência de Nota Fiscal de Devolução ou do Acordo.

Um dos campos adicionados ao sistema gerencial foram os portadores, para auxiliar na identificação do abatimento.

Na Figura 2, é mostrada essa base unificada no Microsoft Excel.

Figura 2 – Base de Dados do Sistema Gerencial.

A	C	D	G	I	L	O	Q	R
Rota/KA	Tipo de Abatimen	Código	Valor	Vencimento	Po	Devido/Indevid	Status	Recupera
KA	Multa	39954	1,60	16/06/2016	4	Em análise	Multa - Allowance - Fill Rat	Não
KA	Multa	39954	24,60	16/06/2016	4	Em análise	Multa - Allowance - Fill Rat	Não
KA	Multa	39954	29,07	16/06/2016	4	Em análise	Multa - Allowance - Fill Rat	Não
KA	Multa	56744	108.837,17	06/06/2016	4	Em análise	Multa - Allowance - Fill Rat	Não
KA	Multa	1256	49.226,91	14/07/2016	4	Devido	Multa - Allowance - Fill Rat	Não
KA	Multa	56744	46.822,22	06/06/2016	4	Em análise	Multa - Allowance - No Show	Não
KA	Multa	94368	35.246,27	06/06/2016	4	Em análise	Multa - Allowance - Fill Rat	Não
KA	Devolução	50437	105.778,44	03/03/2016	\$	Devido	Retorno (03/03/2016)	Não
ROTA	Devolução	105190	70.525,34	12/07/2016	\$	Devido	Pgto A Menor (12/07/2016)	Não
KA	Acordo	1256	99.042,09	04/02/2016	H	Indevido	AC - Fidelidade Escalão 1584	Não
ROTA	ST	723	92.514,96	01/02/2016	E	Indevido	Pgto Menos St (01/02/2016)	SIM
KA	Multa	1256	86.387,09	14/04/2016	4	Em análise	Multa - Allowance - Fill Rat	Não
ROTA	Devolução	105190	70.525,34	12/07/2016	\$	Devido	Pgto A Menor (12/07/2016)	Não
ROTA	Devolução	34819	45.561,00	25/08/2016	\$	Em análise	Pgto A Menor (25/08/2016)	Não
KA	Acordo	66456	75.987,21	01/02/2016	H	Devido	Ac - Desconto Tipo Escala Cr	Não
ROTA	Devolução	67188	45.455,16	11/08/2016	\$	Em análise	Pgto A Menor (11/08/2016)	Não
KA	Multa	1256	73.129,03	18/02/2016	4	Em análise	Multa - Allowance - Fill Rat	Não
KA	Devolução	14713	71.891,61	10/02/2016	\$	Devido	Nfd - 19322949 /Lj 1965 (11/02/2016)	Não
KA	Devolução	50437	36.424,80	01/08/2016	\$	Devido	Nfd - 1380259 (01/08/2016)	Não
KA	Acordo	20480	177.158,08	22/07/2016	H	Indevido	Ac - Bonus Fidelidade (22/07/2016)	Não
KA	Acordo	14713	170.838,00	01/07/2016	H	Indevido	Ac - Desconto Pontual Regior	Não
ROTA	Devolução	107266	33.941,50	06/07/2016	\$	Em análise	Abatimento - Ipvva/Dpvat (06/07/2016)	Não
ROTA	ST	723	54.888,96	01/02/2016	E	Indevido	Pgto Menos St (01/02/2016)	SIM

Conta Corrente | Histórico 2016 | Painel | Cliente | Base | A lançar | +

NTO | MODO DE FILTRO

Fonte: Produção do próprio autor.

Na Figura 2, os campos com Razão Social e Grupo Econômico dos clientes foram ocultados para proteger informações da empresa. Na Figura 2, são mostrados 9 campos da base de dados, porém, este possui 17 campos, mostrados no APÊNDICE A.

Por meio da soma em Excel utilizando fórmulas como “=SOMASES()”, em que é possível realizar uma soma desde que atendam a certas condições de informação, o sistema exibe as informações sobre os abatimentos como mostra a Figura 3, mostrando os abatimentos indevidos separando por tipo de abatimento e a qual rede ou regional pertence.

A Figura 3 ilustra um exemplo de tela do sistema gerencial, “Detalhamento por cliente – abatimentos indevidos para recuperação”, mostrando a coluna com montante a ser recuperado de acordo com tipo. O uso da tela é tanto para divulgação de dados como para motivar a recuperação do total de indevidos.

Figura 3 – Detalhamento por cliente - Abatimentos indevidos para recuperação.

Detalhamento por cliente - abatimentos indevidos para recuperação						
Abatimento por cliente Indevido				Período: 2016		Total Recuperado
KA	Devolução	Acordo	ST	Multa	Total	Recuperado
Rede 1	11.945	62.705	20.916	0	95.566	0
Rede 2	23.988	17.131	139.812	0	180.931	35.259
Rede 3	7.168	161.308	305.025	6.763	480.264	1.322
Rede 4	222	601.599	0	571.079	1.172.901	0
Rede 5	0	675.219	630	0	675.848	0
Rede 6	2.294	392.207	15.431	0	409.932	0
Rede 7	31.730	493.789	0	0	525.519	1.062.000
	77.348	2.403.957	481.814	577.843	3.540.962	1.098.581
ROTA	Devolução	Acordo	ST	Multa	Total	Recuperado
GR I - NO - NE	48.053	72.263	11.331	0	131.647	0
GR II - RIO	11.025	31.197	537.244	0	579.466	480.083
GR III - CO	1.959	22.174	935	0	25.068	0
GR V - GD SP	52.318	105.905	17.396	0	175.619	22.332
GR VI - MINAS GERAIS	16.093	39.944	21.418	0	77.455	4.786
GR VII - SP INTERIOR	1.921	271.017	6.522	0	279.460	3.586
GR VIII - SUL	638	162.399	251.114	0	414.151	254.465
	132.007	704.898	845.960	0	1.682.865	765.252
Total	209.356	3.108.855	1.327.775	577.843	5.223.828	1.863.832

Fonte: Produção do próprio autor.

Exibidos também, em outro quadro, os abatimentos indevidos nos últimos 20 dias, segregando os novos casos de abatimentos que tinham ocorrido nas últimas semanas, como

mostra a Figura 4. Porém, se for desejado analisar um intervalo de tempo diferente, basta alterar o campo onde aparece o número de dias.

Figura 4 - Abatimentos indevidos dos últimos 20 dias.

Abatimento por cliente Indevido	Abatimentos indevidos que ocorreram nos últimos 20 dias				
KA	Devolução	Acordo	ST	Multa	Total
Rede 1	3.321	7.713	3.221	0	14.254
Rede 2	6.669	2.107	21.531	0	30.307
Rede 3	1.993	19.841	46.974	1.278	70.086
Rede 4	62	73.997	0	107.934	181.993
Rede 5	0	83.052	97	0	83.149
Rede 6	638	48.241	2.376	0	51.256
Rede 7	8.821	60.736	0	0	69.557
	21.503	295.687	74.199	109.212	500.601

Fonte: Produção do próprio autor.

O sistema gerencial também exibe os 20 clientes do grupo ROTA com maiores montantes de abatimentos, mostrado na

Figura 5. Desse modo, existe uma ordem de prioridade para contato com clientes e seus respectivos gerentes comerciais de área.

Figura 5 – 20 Maiores abatimentos da ROTA.

Maiores devedores: Ranking de Clientes da Rota - Abatimentos indevidos com breakdown por tipo de abatimento							
TOP 20 - ROTA	Grupo Regional	Gerente de Área	Total	Devolução	Acordo	ST	Multa
Cliente 1	GR I - NO - NE	Gerente de Área 1	109.819	12.384	97.435	0	0
Cliente 2	GR V - GD SP	Gerente de Área 1	79.270	23.687	55.583	0	0
Cliente 3	GR V - GD SP	Gerente de Área 5	62.521	62.521	0	0	0
Cliente 4	GR V - GD SP	Gerente de Área 1	46.902	7.426	13.239	26.238	0
Cliente 5	GR I - NO - NE	Gerente de Área 4	44.856	3.716	0	41.140	0
Cliente 6	GR V - GD SP	Gerente de Área 5	37.172	37.172	0	0	0
Cliente 7	GR VIII - SUL	Gerente de Área 2	26.223	0	0	26.223	0
Cliente 8	GR I - NO - NE	Gerente de Área 2	26.071	0	26.071	0	0
Cliente 9	GR VIII - SUL	Gerente de Área 1	21.127	21.127	0	0	0
Cliente 10	GR V - GD SP	Gerente de Área 5	17.732	6.732	11.000	0	0
Cliente 11	GR V - GD SP	Gerente de Área 1	16.384	15.189	1.195	0	0
Cliente 12	GR V - GD SP	Gerente de Área 1	15.698	15.698	0	0	0
Cliente 13	GR I - NO - NE	Gerente de Área 3	14.424	14.424	0	0	0
Cliente 14	GR I - NO - NE	Gerente de Área 1	14.303	14.303	0	0	0
Cliente 15	GR VI - MINAS GERAIS	Gerente de Área 1	12.105	12.105	0	0	0
Cliente 16	GR II - RIO	Gerente de Área 2	9.279	4.596	0	4.683	0
Cliente 17	GR V - GD SP	Gerente de Área 1	7.808	7.808	0	0	0
Cliente 18	GR V - GD SP	Gerente de Área 4	6.805	6.805	0	0	0
Cliente 19	GR V - GD SP	Gerente de Área 5	6.180	6.180	0	0	0
Cliente 20	GR V - GD SP	Gerente de Área 1	0	0	0	0	0
	Soma de abatimentos indevidos dos TOP 20		574.679	271.873	204.523	98.284	0

Fonte: Produção do próprio autor.

Essa exibição mostra de forma simples os valores de abatimentos, os tipos e principais clientes responsáveis, o que permite realizar as cobranças.

3.3.1. Identificação por portadores

No SAP, é possível inserir campos para adição de informações extras, que auxiliem o gerenciamento e busca de informações. No caso do departamento de Contas a Receber dessa empresa, há a utilização de portadores. Portadores são letras que identificam a natureza do pagamento, como mostra o Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Portadores de abatimentos no SAP.

Abatimento	Portadores	Descrição
Acordo	H	Utilizado para acordos comerciais, ações de marketing, utilização de gôndolas nos supermercados para evidenciar o produto. O crédito é provisionado pelo departamento de <i>Revenue Management</i> . O débito se trata do abatimento do cliente. Utiliza-se os dois para conciliação.
Multa	4	Forma de penalização para entregas fora do prazo ou para pedidos incompletos. Não há geração de créditos para contrapartida.
Substituição Tributária	E	Referente a recolhimento de imposto. O fornecedor pode recolher imposto antecipadamente em nome do cliente e este, reembolsar no ato do pagamento da mercadoria. O imposto é recolhido para a realização da entrega.
Devolução	\$	Quando mercadoria é devolvida. Esse portador é utilizado para débitos, ou seja, quando é gerado pelo cliente.
Devolução	K	Esse portador é utilizado para créditos, que são gerados pelo departamento de Logística Reversa. É utilizado para se conciliar com portadores \$.

Fonte: Produção do próprio autor

Por meio desse identificador, o sistema gerencial é capaz de reconhecer no SAP a qual abatimento se trata.

3.3.2 Classificação como devido e indevido

A partir desses abatimentos, foi necessário a classificação entre abatimentos devidos e indevidos.

Considera-se devido todo abatimento que foi planejado, acordado comercialmente ou que o cliente tem razão para realizar o pagamento a menor. Essa prática de ceder descontos no ato do pagamento é esperada e é um método mais simples do que reembolsar o cliente via depósito. Seria necessário transferir essa responsabilidade para outro departamento, que é o Contas a Pagar, que lida mais diretamente com fornecedores e não com clientes, que é o caso do Contas a Receber.

O que é considerado fora da prática esperada são os indevidos, em que não há autorização prévia ou de valores incorretos. Por isso, nomeia-se como indevido em que o cliente não possui direito de abatimento e que, ao ocorrer, deve no mínimo, devolver esse montante à empresa fornecedora.

Essa classificação será importante para a investigação, uma vez que segrega o montante e grupos problemáticos. Os abatimentos nomeados como devidos, é assumido que a contrapartida será lançada e não afetará o resultado da empresa.

Os abatimentos que ainda não foram classificados por não possuir informações suficientes para determinar se é devido ou indevido, serão chamados de “em análise”. Deve-se investigar dois pontos: primeiro, qual e quando ocorreu a falha que motivou as informações desse abatimento estarem incompletas; segundo, como agir para que essas informações cheguem completas.

Os indevidos são foco da pesquisa e serão tratados, com contato com o cliente e envio de documentação para o ressarcimento.

Essa classificação é adicionada aos campos do Sistema Gerencial.

3.4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS

Os abatimentos são reflexos das atividades e das falhas de departamentos da empresa toda: Gerenciamento da Receita, Logística Reversa, Comercial, entre outros. É possível compará-los ao “sintoma” de uma doença. Como uma febre revela a existência de uma infecção no corpo. Pelo sintoma, é possível descobrir as causas.

Descobrindo-as, planeja-se métodos para combatê-las. Desta forma, é possível observar que os abatimentos revelam gargalos operacionais e ao mesmo tempo possibilitam oportunidades de melhoria.

Os abatimentos são considerados um problema da empresa em geral, pois reduzem o montante recebido pelo Capital de Giro, que o utiliza para financiar as atividades operacionais da empresa (NASCIMENTO, 2015).

No entanto, como o sintoma se manifesta no departamento financeiro, fica a cargo desse setor sinalizar a ocorrência, realizar sua gestão e denominar responsáveis, processos e rotinas para controlar e recuperar.

A dificuldade observada é de caráter não preventivo: só se tem conhecimento do abatimento quando este já concretizou.

Além da ausência de uma resposta imediata, a tratativa, em geral, ocorre posterior à conversão desse montante em resultado, o que diminuem as probabilidades de resolução.

Visualiza-se o impacto do abatimento quando a situação já se tornou problemática e de difícil resolução.

Foram identificados os abatimentos nominados: Acordo, Multa, Substituição Tributária e Devolução, que serão descritos nos tópicos a seguir.

3.4.1. Acordo

As verbas calculadas pelo departamento de *Revenue Management* possuem objetivo de maximizar as vendas, cedidas por meio de descontos no ato da compra (WANG; BRENNAN, 2014).

Todo vendedor recebe uma cota de verba mensal, calculada de acordo com número de clientes, representatividade do cliente, volume de vendas e perspectiva de faturamento.

O vendedor finaliza a negociação com cada cliente com o auxílio dessa verba, e assim que negociada, deve informar o RM para que seja concedido operacionalmente. O RM é

responsável por gerenciar e conferir valores, atuando como canal de comunicação entre vendedores e setores administrativos da empresa.

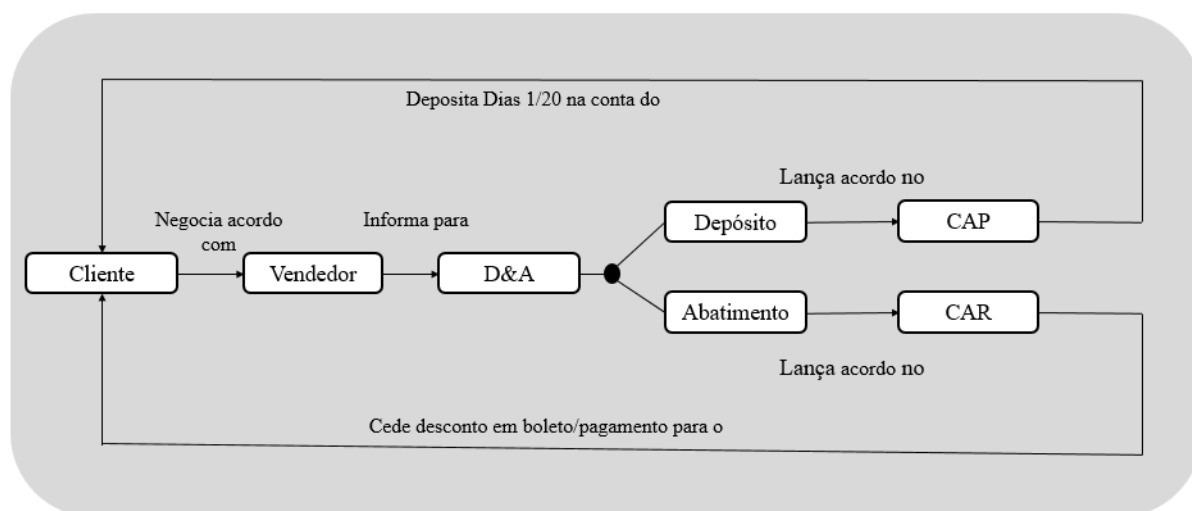
Como citado no Capítulo 1, há duas maneiras para que o cliente receba um montante: depósito ou abatimento.

Em relação aos clientes já está pré-estabelecido qual será a via de pagamento, ocorrendo uma divisão geral em que os com maiores recebem via abatimento enquanto médio e pequeno varejo, por depósito.

No entanto, não há empecilho para eventual alteração de um cliente ou outro, a pedido do vendedor.

O RM utiliza a verba de uma conta nomeada de D&A – *Deals and Allowance*. Ao utilizar uma verba, esse montante é lançado dessa conta e direcionada para as contas de CAR e CAP, realizando a contrapartida. Os lançamentos para o CAR ocorriam mensalmente, enquanto para o CAP, quinzenalmente. Esse processo pode ser visualizado na Figura 6 abaixo.

Figura 6 - Diagrama de pagamento de acordo.



Fonte: Produção do próprio autor

Para clientes que receberiam a verba por depósito, é necessário que seja informado os dados bancários e foi observado que ao ser enviado para o banco, este acusava conta bancária inexistente.

Esses dados transitavam do cliente, vendedor, RM e finalmente o CAP por meio de formulários e e-mails, o que tornava a informação suscetível a erros de digitação. Foi solicitado para que esses dados fossem passados por fotografia em boa qualidade, para evitar edição e erros de digitação.

Por meio da investigação, observou-se que muitos abatimentos nomeados como desconhecidos pelo CAR eram na realidade, verbas que ainda seriam lançadas pelo RM, mas previstas apenas no mês seguinte.

Muitos clientes se abatiam antes da partida e ainda sem referenciar com algum número de acordo, o que dificultava o operacional das conciliações. A lacuna de integração entre ambos departamentos era visível e necessária uma sinergia e rotina de comunicação para total controle do fluxo de acordos.

Diante do processo apresentado para acordos, a integração entre CAR e RM seria o passo fundamental para um monitoramento preciso dos valores.

Como forma de monitoração foi proposto que fosse feito um levantamento dos maiores abatimentos identificados e correlacionados com os acordos previstos de RM, por meio de comparação com relatórios.

Os problemas identificados no processo de acordos são mostrados no Quadro 5 abaixo.

Quadro 5 – Problemas identificados na gestão de acordos.

(continua)

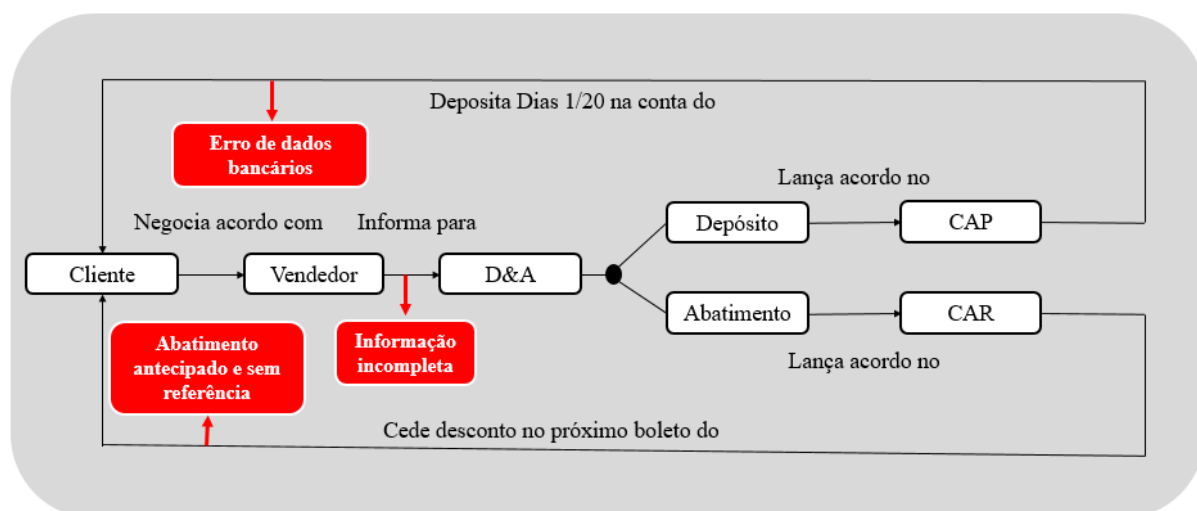
Problema detectado	Dificuldade/ Retrabalho gerado	Ação implementada
Cliente realiza o abatimento antes do lançamento do crédito pelo RM.	Débito desconhecido em aberto, não dando a certeza de que se trata de um débito devido ou indevido, se teria lançamento ou não.	RM passa relação de previsão de lançamento de abatimentos. Acordos que tiveram um abatimento anterior ao lançamento, já se tem conhecimento do seu futuro lançamento.
Cliente não coloca referência de número de acordo.	O CAR e RM tem mais dificuldade de visibilidade do valor correto da verba, se o débito é parcial de um acordo, ou de um conjunto de acordos.	Contato com vendedores e cobrança para que façam acompanhamento de todas as verbas.
Depósitos eram bloqueados pois os dados bancários, como agência e conta, estavam incorretos.	Era necessário retomar o contato com o cliente para se obter os dados corretos. O depósito era realizado apenas na próxima leva de pagamentos, cerca de 15 dias depois.	Envio de fotografia para evitar erros de digitação.

Problema detectado	Dificuldade/ Retrabalho gerado	Ação implementada
(Vendedores nem sempre informavam todos os acordos negociados.	Era preciso questionar vendedor por vendedor sobre os abatimentos. Além disso, os orçamentos do RM para D&A ultrapassavam o planejado e não era possível cobrar o cliente.	Formulário com os dados do acordo eram realizados uma vez ao mês e mudou a frequência para semanalmente, para evitar que o acordo negociado fosse esquecido. Era solicitado também preencher com acordos em percurso de negociação.

Fonte: autoria própria.

A Figura 7 mostra por meio de diagrama o processo de acordo, e onde foram detectadas as falhas no processo.

Figura 7 - Processo de Acordos com falhas detectadas.



Fonte: Produção do próprio autor.

Os abatimentos considerados como indevidos, uma vez que não foram aprovados pelo departamento do RM, tinham seus vendedores questionados sobre o comportamento do cliente.

Foi inserida a participação dos vendedores na cobrança de indevidos. A presença constante do time do comercial nas lojas dos clientes e pelo longo relacionamento que possuíam com este, possibilitou uma cobrança em massa.

Anteriormente, o CAR por meio de telefone e troca e-mails com cada cliente apresentava desempenho reduzido e demora na recuperação dos indevidos.

3.4.2. Multa

A multa é prática de penalização quando uma das partes não cumpre as regras acordadas (TAX; KIM; NAIR, 2013). Na empresa estudada, as multas que o CAR recebia estavam atreladas a problemas no ato da entrega de mercadoria, seja por atraso ou por falta de itens (pedido entregue incompleto). As por atraso de entrega são denominadas como *No Show* e as por entrega incompleta, por *Fill Rate*.

A empresa estudada, por se tratar de uma empresa de grande porte de alimentos que possuía clientes pelo Brasil todo e pelo alto custo operacional logístico que isso demanda, o serviço de entregas era terceirizado.

Logo, ao receber os dados do pedido a ser entregue – quantidade e quais itens entregar e prazo – o departamento de Logística deveria estabelecer uma agenda de entrega com a transportadora, repassando esses dados do pedido.

A transportadora verificava a agenda e comunicava a empresa estudada, que informava ao cliente a data de recebimento da entrega.

Em contrato, o fornecedor é isento de multa de *No Show* caso avise 24 horas antes da data de entrega para novo agendamento.

Foi observado nesse processo que a transportadora comunicava a empresa fornecedora num prazo menor do que 24 horas e mesmo com negociação com o cliente.

Para multas de *Fill Rate*, os *Key Accounts* não realizam pedidos como os demais clientes, com o intermédio de vendedores.

A partir do momento que o inventário atingia um determinado nível, o pedido já era gerado e enviado automaticamente para o sistema de pedidos da própria empresa estudada, dado o grande volume de pedidos que eram realizados semanalmente.

Uma indústria de alimentos está suscetível a rupturas de produção devido à diminuição de oferta de algum *commodity*, produtos primários e fungíveis, como agrícola e metais (DELBIANCO et al.). Os commodities agrícolas que são utilizados como matéria-prima para os produtos da empresa estudada.

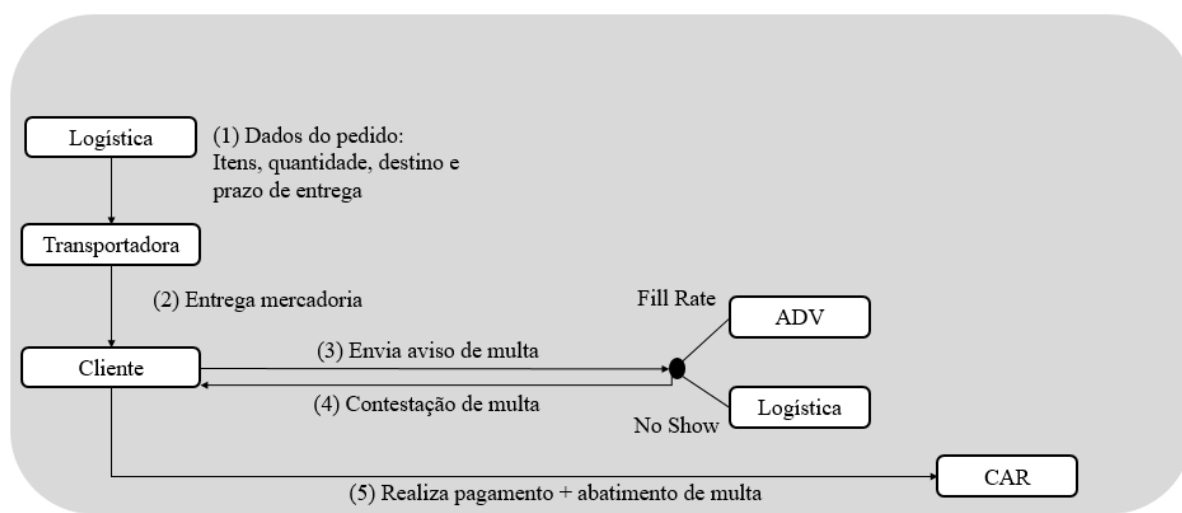
No momento em que o cliente realiza o pedido via sistema e solicita determinado item indisponível, este não é aceito para composição do pedido, mas não era capaz de notificar a empresa fornecedora desse caso.

Logo, com um pedido incompleto diante das necessidades do cliente, era aplicada uma multa.

Apenas era possível verificar que o pedido estava incompleto pois a lista de itens do pedido era enviado para o e-mail de ADV, que era manualmente comparada com os itens do pedido do sistema.

A Figura 8 mostra um diagrama do processo de anteceder a multa. Se não houvesse nenhuma divergência na entrega de mercadoria, a multa não era gerada. A etapa de entrega de mercadoria é representada por (2) na Figura 8 abaixo.

Figura 8 - Diagrama de processo de multas.



Fonte: Produção do próprio autor

No entanto, quando ocorria alguma divergência, a multa era notificada via e-mail para departamentos como Logística e ADV – Assistência De Vendas.

Com a notificação, o departamento de ADV contestava essas multas.

Quando o cliente aceitava essas contestações e avisava sobre o cancelamento da multa, não existia um acompanhamento posterior para verificar se houve aplicação da multa de fato, e o cliente se abatido.

Normalmente os clientes se abatiam dessas multas em um período superior a 60 dias ou até mais, o que deixava o ocorrido na base do esquecimento.

O sistema da empresa fornecedora armazenava informações de um pedido apenas por 6 meses, o que inviabilizava uma consulta de divergências de entrega quando a multa era muito antiga.

Quando o abatimento ocorria, o CAR ciente dos constantes problemas logísticos, estava acostumado a recebe-los e não realizava uma busca minuciosa sobre a procedência dessas multas, se eram decorrentes de pedidos realmente atrasados ou com problemas de entrega.

Se o cliente recusava a contestação, a multa era aplicada e ocorria o abatimento.

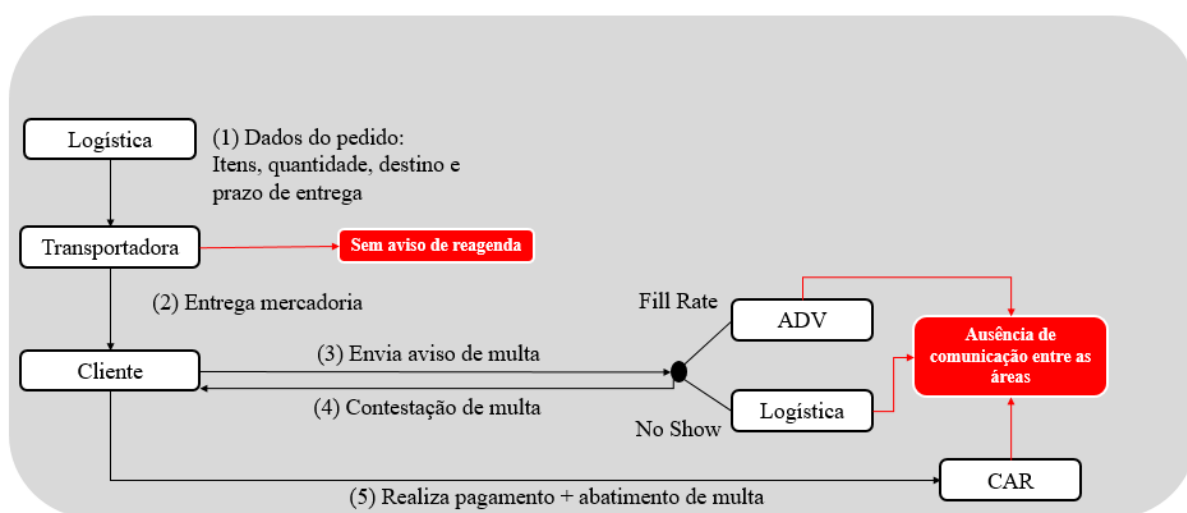
Foram detectadas as seguintes falhas no processo que acarreta em multas, mostradas na Figura 9: a maioria das multas por *No Show*, se originavam no fato de as transportadoras informarem a necessidade de adiar a entrega em um prazo menor do que 24 horas.

Outro problema observado é que, o processo está dividido entre muitos departamentos e não há um responsável único para o monitoramento dessas multas.

Ao ter uma multa contestada, tanto por ADV e Logística, não era repassada essa informação ao departamento financeiro sobre esse chamado.

A Figura 1Figura 9 mostra o processo de multas descritos na Figura 8, adicionado com as falhas detectadas.

Figura 9 - Diagrama do processo de multas e falhas detectadas.



Fonte: Produção do próprio autor

Foram levantadas uma relação entre as multas a partir do sistema gerencial, representadas na

Tabela 2.

Tabela 2 – Relação de multas logísticas.

Tipo de multa	Incidência
<i>Fill Rate</i>	68%
<i>No Show</i>	32%

Fonte: produção próprio autor.

A partir dos dados obtidos, foi possível concluir que as multas por *Fill Rate* eram as mais representativas e decorriam de uma produção que não supria a demanda. Quando um pedido não era entregue, foi observado a aplicação de ambas as multas. No entanto, a implementação de mudanças no departamento Logística e Produção estavam fora do alcance de atuação do CAR.

Já com a dificuldade de reduzir as falhas operacionais na Logística, nem evitar a ruptura de produção, coube ao departamento administrativo usar métodos para identificação de multas indevidas, melhorando comunicação entre essas áreas.

Foi criada uma base de dados com as entregas passíveis de multa.

Ao realizar uma entrega com atraso, o departamento Logístico alimentava uma planilha do sistema gerencial, enquanto o ADV, alimentava sobre os pedidos incompletos. Eram colocadas informações como cliente, número, composição e valor total do pedido.

Outras lacunas como se a multa já havia sido notificada e em qual data; se havia sido contestada ou não e já havia sido abatida.

O cálculo das multas para *Fill Rate* eram 5% do valor não entregue, enquanto as de *No Show*, 10% do valor total do pedido.

Por ser uma regra simples, ao preencher o campo informando o tipo de multa, o Sistema Gerencial utiliza a seguinte regra:

=SE(Tipo de multa ="Fill Rate"; 0,05*(Valor não entregue);SE(Tipo de multa = "No Show"; 0,10*(Valor do pedido))).

Dessa forma, foi possível realizar uma previsão de multas.

Ao receber um abatimento de multa, o número de pedido era consultado nessa base, por meio de fórmula de Excel =PROCV(), onde era retornado o valor da multa.

Era verificado também se a rede já havia notificado sobre tal multa.

A planilha também foi alimentada com as notificações de multas. No ato da notificação, já era verificado problemas de entrega e se fosse indevida, era contestada.

Assim, a verificação se a multa era devida ou indevida é imediata.

O ocorrido do abatimento também é preenchido, com sua data de realização.

Desse modo, é possível verificar o intervalo de tempo entre esses acontecimentos e também evitar que a rede abatesse duas vezes da mesma multa.

Para a contestação de multas, são enviados cópia do e-mail enviado pela própria rede - que continham data de entrega e itens pedidos - junto a canhotos de entrega e cópia de nota fiscal.

Desse modo, é verificado o fim de abatimentos por multas indevidas na empresa estudada, pois todas eram contestadas rapidamente.

3.4.3. Substituição Tributária

Toda mercadoria que transita no Brasil, além de estar submetida a um número de Nota Fiscal, há taxação de ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços. Sua regulamentação está prevista na Lei Complementar 97/1996, também chamada de “Lei Kandir”.

A Substituição Tributária (ST) é o regime pelo qual a responsabilidade pelo ICMS devido em relação às operações ou prestações de serviços é atribuída a outro contribuinte.

A Lei estadual poderá atribuir a contribuinte do imposto ou a depositário a qualquer título a responsabilidade pelo seu pagamento, hipótese em que assumirá a condição de substituto tributário.

Logo, de forma legislativa tem-se duas modalidades de contribuintes: Contribuinte Substituto e Contribuinte Substituído. O Contribuinte Substituto é aquele eleito para efetuar a retenção e/ou recolhimento do ICMS; já o Contribuinte Substituído, é o beneficiado pelo diferimento do imposto.

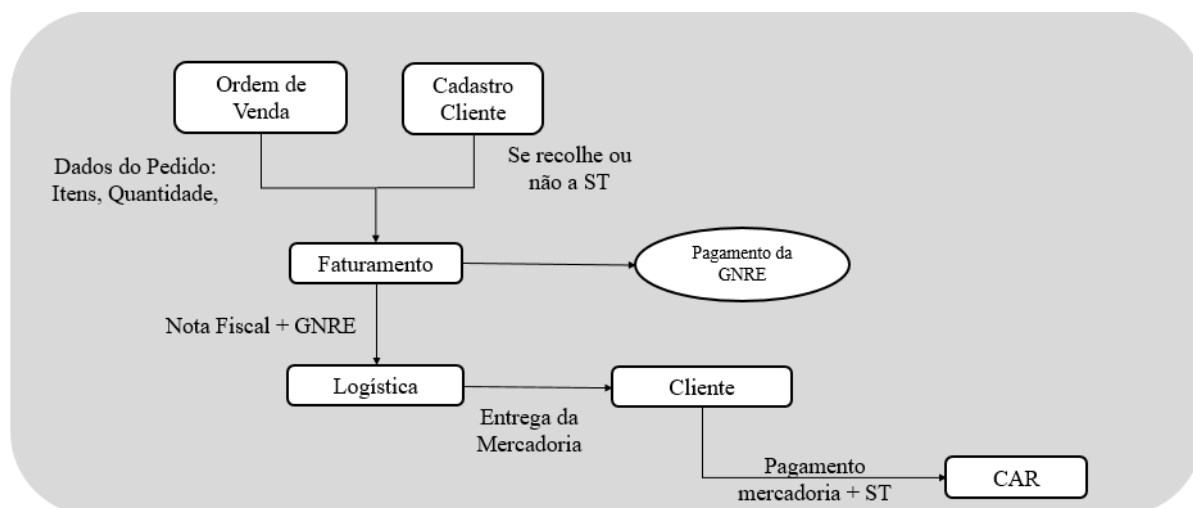
Para evitar transtornos no trânsito da mercadoria, como barragem do transporte por irregularidade do pagamento do ICMS, a empresa estudada atua como contribuinte substituto, com a condição que o contribuinte substituído o reembolse junto com o pagamento da nota fiscal.

O processo descrito acima só não ocorre em dois casos: quando o cliente opta por não realizar a Substituição Tributária e ele mesmo atuar como responsável pelo recolhimento; ou quando o cliente opta pelo Simples Nacional. Instituída pela Lei Complementar nº 123/2006, consiste em um tratamento tributário simplificado, que estabelece regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias.

O cálculo do ICMS depende da mercadoria e é gerado na fatura da nota fiscal. Esse cálculo é realizado pelo próprio sistema, consultando um cadastro interno simples no SAP do destinatário, determinando se é necessário fazer o cálculo ou não.

O processo que envolve a ST no cálculo e faturamento pode ser visualizado na Figura 10, que mostra a relação entre faturamento, logística e outros departamentos envolvidos.

Figura 10 - Diagrama do Processo de ST.



Fonte: Produção do próprio autor

No entanto, observou-se clientes que não realizam o reembolso a empresa estudada junto ao pagamento da nota fiscal, realizando um pagamento a menor. Houve a investigação dos motivos e ocorriam duas situações:

- Por erro de cadastro do cliente, não era calculado o valor de ST para pagamento e assim, o Contas a Pagar do cliente não realizava o pagamento.
- Por erro de cadastro do fornecedor, onde não era necessário atuar como contribuinte substituto. Nesses casos, ocorria o pagamento em duplicidade do imposto.

Toda ST que aparece no campo de vencidas é considerada como indevida ao primeiro momento. Deve-se checar cadastro interno do cliente, solicitar cópia de nota fiscal, GNRE e seu comprovante de pagamento. GNRE – Guia Nacional de Recolhimentos de Tributos Estaduais é o documento para operações de vendas que são feitas fora do estado de produção do produto (GNRE, 2016).

Este documento é preenchido para o recolhimento de ICMS em outros estados e paga em agências bancárias. Com isso, há provas de que o cliente está inadimplente e deve realizar o depósito sob risco de bloqueio de vendas.

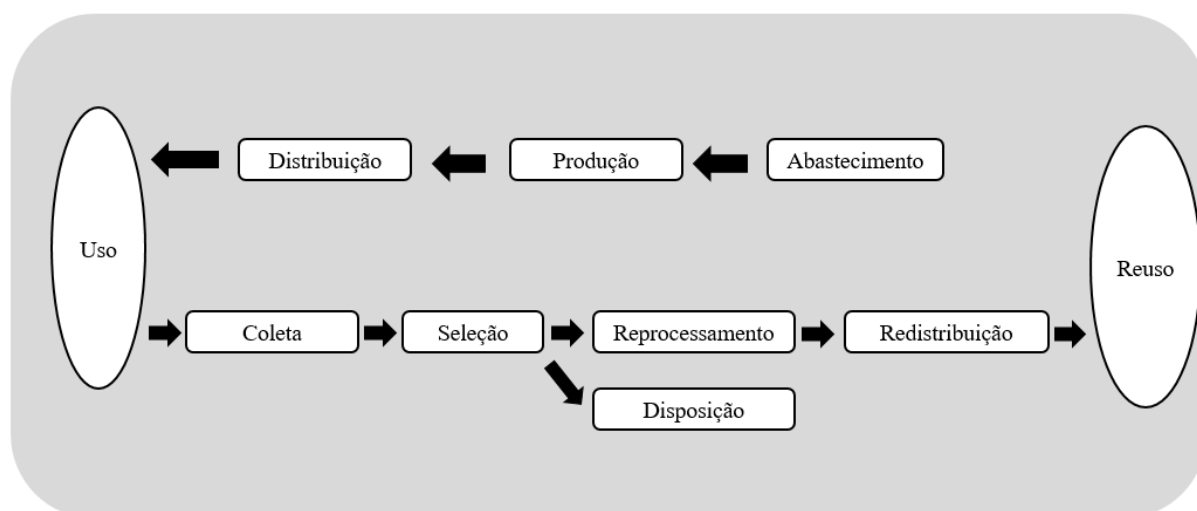
A cobrança deveria ser realizada diretamente com o departamento fiscal do cliente e com isso, foi possível recuperar o montante de R\$ 765 mil.

3.4.4. Devolução

A Logística trata das atividades de movimentação e armazenagem de forma eficaz em termos de tempo, custos e qualidade, que permitem o fluxo de materiais e informações desde a compra da matéria-prima até o consumidor final, representando um papel estratégico para a organização no mercado global, visando à satisfação e superação das expectativas (LAWRENCE, 2002). Há também o fluxo no sentido inverso, que vai do consumidor final até a origem, que é o papel da Logística Reversa: recuperação e reintegração dos produtos e embalagens pós-consumo ao processo produtivo (DAABOUL et al., 2014).

A cadeia de logística reversa é formada por quatro principais etapas: entrada, coleta, classificação e recuperação do material, exemplificados na Figura 11 abaixo.

Figura 11 – Cadeia de recuperação de produtos.



Fonte: Soares et al. (2012).

Logo, a Logística Reversa trata também das devoluções de mercadoria. Define-se como devolução quando cliente recebe a mercadoria, porém, decide devolver parte ou todos os itens que compõem a carga, seja decorrente de avaria, defeitos, diferença de qualidade ou na quantidade das mercadorias (STOCK; MULKI, 2009).

Nessa indústria de alimentos, foi identificado como as maiores causas de devolução a avaria de mercadoria (produto estufado, embalagem se rompeu ou quebrou), nomeado como problemas de qualidade.

Há também devolução por erros de entrega, como atraso de mercadoria e por divergência de pedido (em relação à quantidade ou qual item), como mostra a

Tabela 3 abaixo.

Tabela 3 - Motivos de devolução.

Motivo	Recorrência
Problema de qualidade	43%
Erro de entrega	32%
Erro de pedido	12%
Falta de produto	9%
Divergência de preço	5%

Fonte: produção do próprio autor.

É preciso identificar corretamente os estados de mercadoria que retorna. Primeiramente, para garantir que a mercadoria siga o fluxo correto e impedir a entrada de mercadorias de devoluções indevidas (LAWRENCE, 2002).

A entrada e triagem de mercadorias de devolução é uma etapa importante pois erros nessa etapa dificultam as etapas seguintes, gerando retrabalho (LACERDA, 2002).

Para tratar as devoluções na empresa estudada, era utilizado um protocolo interno que o cliente deveria seguir.

O cliente, para seguir o protocolo, deveria emitir uma Nota Fiscal de devolução, no site da Secretaria da Fazenda, programa desenvolvido pela Receita Federal do Brasil; além de abrir uma ocorrência com a própria empresa fornecedora da mercadoria, por meio da abertura de chamada por 0800 e envio de fotos comprovando o motivo da devolução.

O prazo para abertura de chamado se limitava em até 5 dias após a entrega de mercadoria, exceto por motivos industriais, em que era possível devolver a qualquer momento.

Os passos do protocolo e etapas seguintes para tratativa da devolução podem ser resumidos conforme o Quadro 6 - Etapas do processo de devoluçãoQuadro 6 abaixo.

Quadro 6 - Etapas do processo de devolução.

Etapa	Descrição
1	Cliente: Abertura de Ocorrência no 0800 + envio de e-mail para a Logística Reversa com fotos do ocorrido + motivo da devolução.
2	Cliente: Emissão da Nota Fiscal de Devolução na Secretaria da Fazenda (SEFAZ).
3	Logística Reversa: tratar devolução, verificar motivos e negociar com cliente
4	Recolhimento da mercadoria devolvida: envio para centro de distribuição
5	Depósito referente a valor de mercadoria entregue ou abatimento em boleto

Fonte: Produção do próprio autor

Na etapa 4, o recolhimento de mercadoria deve ocorrer em 100% dos processos para descarte de forma correta da mercadoria, tomando cuidados para a não veiculação da marca a um produto estragado.

Há risco de contaminação e veiculação da marca a um produto estragado.

No entanto, a etapa 5, referente ao reembolso, só poderia ocorrer após a entrada de mercadoria no centro de distribuição.

A mercadoria necessita entrar no inventário e contabilidade da empresa.

Ao realizar o pagamento, o sistema entende que a mercadoria já está de posse da empresa.

Se a mercadoria, na verdade, está em trânsito, isso causa um inventário virtual, pois contabiliza mercadoria que não está fisicamente na empresa ainda. Isso pode gerar grandes problemas de contabilidade, custo de inventário e gerenciamento do estoque.

Os gargalos identificados nesses processos foram:

- Cliente emite NFD e não realiza abertura de ocorrência com a Logística Reversa. Logística Reversa não tem conhecimento da mercadoria barrada e a cadeia é interrompido na própria Etapa 1, comprometendo todos os passos subsequentes, como recolhimento de mercadoria e reembolso. Logo, cliente se abate no pagamento dessa nota fiscal. Como nem a Logística Reversa tem conhecimento dessa devolução, o departamento Financeiro também a desconhece. Há clientes que nem ao menos enumeram a qual NFD se refere, fazendo com que toda a empresa tenha que correr atrás do prejuízo posteriormente, o que não representa uma estratégia inteligente.

- Mesmo para procedimentos que ocorrem dentro do protocolo, os pagamentos de mercadoria ocorrem na média de 21 a 28 dias. Enquanto o recolhimento de mercadoria pode demorar no mínimo 1 mês. O cliente ficava impaciente e desmotivado para seguir o protocolo.

Quando o cliente abre a ocorrência no prazo de 5 dias, a Logística Reversa realiza as Etapas 3 e 4. Para a Etapa 5, a Logística Reversa, por meio do SAP, lança um crédito no Contas a Receber. Assim, é possível conceder desconto em boleto.

Quando o cliente abre a ocorrência após 5 dias sem ser por motivo industrial, o cliente está fora do regulamento da Logística Reversa. Por isso, a devolução é considerada como Indevida e classificada com a divergência “Avaria no Estoque do Cliente”.

Desse modo, Logística Reversa não se responsabiliza por custos da mercadoria: o cliente não tem direito a ressarcimento, nem a abatimento em boleto e o cliente deve pagar por essa mercadoria.

No entanto, ocorre o abatimento dessa mesma forma, já que para o cliente, é injusto arcar com custos de uma mercadoria que não deseja e não está mais em posse dele.

Visto ser recorrente a incidência de devoluções sem ocorrência, foi estabelecida uma rotina de consultas de Notas Fiscais de Devolução emitidas contra o CNPJ da empresa fornecedora. Isso era possível por meio do Arquivoi, nuvem com acesso direto ao SEFAZ, capaz de realizar consulta, download e armazenamento de Notas Fiscais Eletrônicas.

Desse modo, semanalmente, eram extraídas as Notas Fiscais de Devolução emitidas no intervalo de 10 dias. Essas notas eram comparadas aos registros de ocorrências da Logística Reversa. Assim, era possível constatar quais cliente não haviam seguido o protocolo. O cliente era contatado sobre essa devolução pela Logística Reversa, para recolhimento de mercadoria.

Ao notificar o cliente, não se entrou em consenso sobre abrir a exceção de reembolso, quando já decorridos os 5 dias de prazo. Dada essa oportunidade, seria exigido que o cliente cumprisse o protocolo para as próximas devoluções.

Outra melhoria estabelecida, diante da reclamação dos clientes que não possuíam visibilidade de quando receberiam o reembolso, foi o envio semanal de descontos em boletos referentes às notas de devolução emitidas pelos clientes. Esses descontos eram cedidos no próximo boleto a vencer.

Esse e-mail começou a ser enviado pelo CAR para os gerentes comerciais e vendedores, para que informassem seus devidos clientes. Na Figura 12 mostra um exemplo de e-mail enviado.

Figura 12 - Exemplo de e-mail para ceder descontos.

Boa tarde Senhores,

Semanalmente iremos informar à todos os descontos referentes às notas de devolução emitidas pelos clientes.

Esse tipo de desconto sempre é concedido no próximo boleto a vencer.

Entendemos que essa ação dará visibilidade ao time comercial, logístico e principalmente ao cliente.

Segue tabela com valores e direcionada a cada vendedor.



Cliente	NF	Valor Abatimento	NFD	Vendedor
MARQUES & MELO LTDA	001249666-1	1291,23	1610157/1604035/1598551/1571600	REGINALDO - BELEM
FORMOSA SUPERMERCADO E MAGAZINE LTDA	001250535-1	342,96	12598	REGINALDO - BELEM

***Boleto com desconto já disponível no ITAU BBA para o cliente.**

att

Fonte: produção do próprio autor.

Essa melhoria teve início em setembro e aos poucos, observou uma melhora na confiança dos clientes e vendedores sobre o reembolso de devoluções.

3.3. RESULTADOS OBTIDOS

Os dados unificados no sistema gerencial implementado permitiram a obtenção da estratificação dos abatimentos por tipo como mostrado na Tabela 4. A visibilidade proporcionada pelo sistema gerencial sobre os abatimentos permite por exemplo, verificar quais são os grupos de clientes mais representativos na geração de abatimentos, tanto para devidos e indevidos.

Tabela 4 - Extratificação dos abatimentos por tipo.

Cliente	Devolução	Acordo	ST	Multa	Total
KA	29%	18%	2%	19%	68%
Outros clientes	14%	14%	3%	0%	32%
Total	43%	33%	6%	19%	100%

Fonte: produção do próprio autor.

Os dados da Tabela 4 mostram também que os *Key Accounts* são responsáveis por $\frac{2}{3}$ dos abatimentos e por isso, o foco de ação das melhorias.

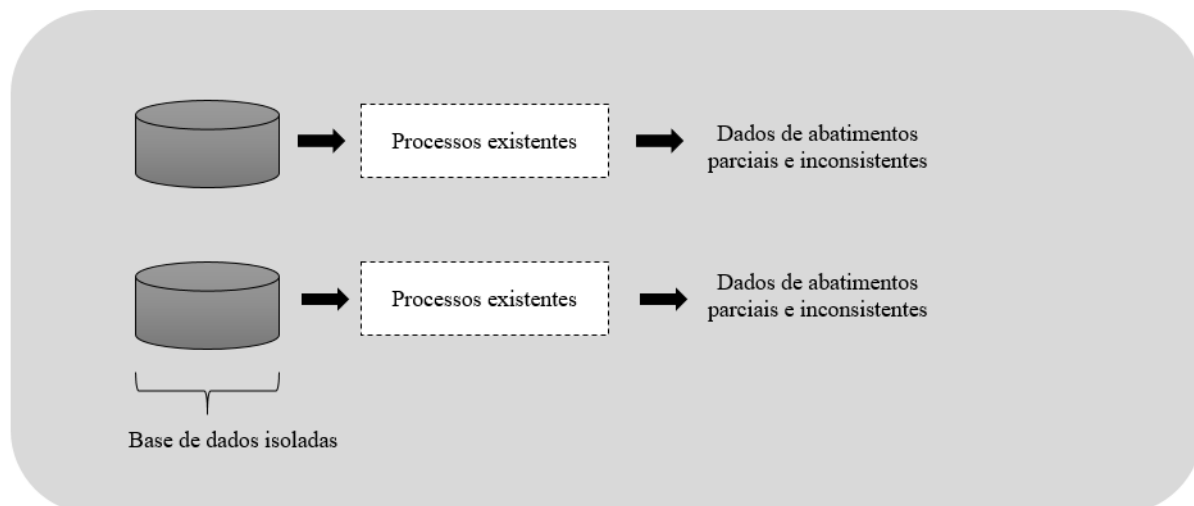
E os abatimentos com maiores prejuízos financeiros estão localizados em Devoluções e Acordos.

As ações implementadas foram essenciais para compreender e poder controlar a efetividade das ações, além de poder gerar dados sobre os abatimentos, suas causas e como controlá-los, sendo possível replicar esse método para futuros novos abatimentos e outras empresas.

O mapeamento de processos permitiu analisar passos com falhas e como principal contribuição, relacionar os motivos que levavam ao abatimento à determinada etapa do processo. Dessa forma, puderam ser implementadas melhorias pontuais e com eficiência de controle.

É possível comparar a situação dos abatimentos antes e após a aplicação do trabalho. Anteriormente, representada na Figura 13, as bases de dados dos abatimentos eram isoladas, porém as informações retornadas eram incompletas e não ofereciam informações consistentes nem para cobrança nem para compreensão do problema.

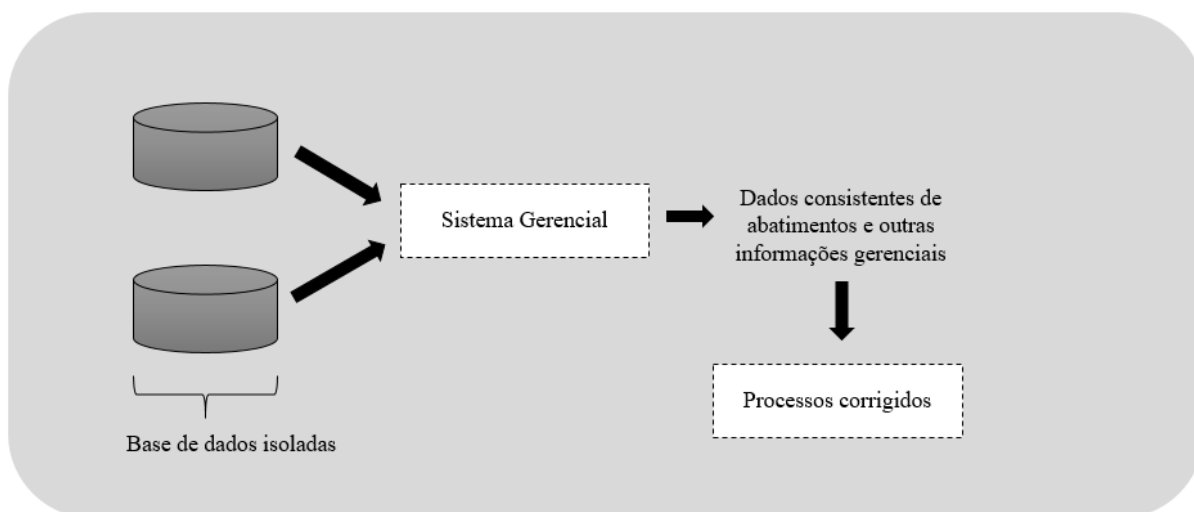
Figura 13 - Situação anterior ao trabalho.



Fonte: Produção do próprio autor.

Já após a aplicação de um sistema gerencial, foi possível unir esses dados, que fornecia dados compilados e consistentes e outras informações gerenciais, representada na Figura 14.

Figura 14 - Situação posterior ao trabalho.



Fonte: produção do próprio autor.

Não foram necessários a implementação de processos que envolvessem custos com máquinas novas, novos funcionários ou demais gastos. Todos os esforços envolveram em um fluxo mais simples e direto de informações, nomear responsáveis por cada etapa e principalmente, quem monitorar.

Por meio das ações implementadas, foi possível a recuperação do montante de aproximadamente R\$ 1,8 milhão, mostrados na Tabela 5.

Tabela 5 - Resultados da recuperação de montante.

Tipo de Abatimento	Recuperado
Acordo	R\$ 1.062.000
Devolução	-
ST	R\$ 765.252
Multa	R\$ 36.581

Fonte: produção próprio autor.

O montante recuperado em acordos foi reembolsado por uma única rede, mediante a muitas negociações do departamento comercial e insistente cobrança do RM e CAR.

A recuperação em ST, desde que com suporte de toda a documentação, como guia GNRE – os clientes admitiam a inadimplência mais rapidamente. Visto que ST era gerado a cada entrega e a não resolução implicava no aumento da dívida, existia uma pressão maior para resolução do problema por parte do cliente.

As multas, com o suporte do sistema gerencial, eram visualizadas quando não notificadas e não contestadas, o que permitia uma cobrança rotineira de multas já contestadas.

Não houve recuperação em devoluções. Mesmo quando indevida, o cliente não possuía mais a mercadoria, seja por ter descartado a mercadoria ou ter sido recolhida posteriormente pela Logística Reversa.

Por isso, o reembolso em devoluções não foi realizável. No entanto, o sistema gerencial ofereceu a visibilidade de devoluções não tratadas.

Desse modo, foi possível contatar o cliente e garantir que mais devoluções seguissem o protocolo de devolução.

De uma forma geral, foram montados processos personalizados para cada abatimento, visto que tem causas raízes diferentes e por isso, merecem abordagens especializadas.

4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

4.1. VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS

Recapitulando os objetivos desse trabalho, apresentados no 1.1, temos:

- Identificar as causas do aumento abatimentos indevidos de contas a receber.
- Criar e implementar método para controle de indevidos.
- Elaborar melhorias de processos a partir de dados do sistema gerencial.

O trabalho foi capaz de identificar as causas do aumento de abatimentos indevidos de contas a receber, sendo o início delas pela insatisfação do cliente perante a demora nos reembolsos. Na visão do cliente, é injusto ele receber uma mercadoria, não utilizá-la, pagá-la em um prazo curto e demorar muito mais do que isso para ser reembolsado.

Pela experiência ganha no desenvolvimento do trabalho, observou-se que os abatimentos indevidos se comportam como um “sintoma” da empresa, uma vez que a sua geração ocorreu devido a falhas de procedimentos de áreas fora do Contas a Receber.

A partir do sintoma, foi possível identificar um problema. Ao identificar o problema, foi possível analisar suas causas. Por meio das causas, foi possível planejar estratégias e métodos para amenizá-las. A análise aprofundada dos abatimentos, revelou gargalos existentes nas operações da empresa, permitindo oportunidades de melhoria de processos.

A ausência de controle dos abatimentos, principalmente para multas, levava a grandes redes a realizá-lo, mesmo com as contestações de multas. O desconto em pagamento que elas geravam dava a vantagem ao cliente em pagar um valor menor nas mercadorias.

O trabalho foi capaz de criar e implementar um sistema para controle de indevidos, criando um método para cada tipo de abatimento.

A partir do sistema gerencial, foi possível elaborar melhorias nos processos, levando a mudanças na gestão de acordos do *Revenue Management*, o controle de multas pelos departamentos administrativos, e aumentar o fluxo de devoluções que seguissem o protocolo estabelecido pela companhia.

A partir dessas gestões, percebe-se mudança de postura do cliente com relação aos abatimentos, bem como crescente aumento de confiança na empresa fornecedora dos produtos alimentícios.

A partir do sistema gerencial implantado na empresa e a revisão de diversos processos relacionados foi possível estabelecer métodos de cobrança e recuperação de R\$ 1,8 milhão, correspondente a 700 transações identificadas como indevidas em cerca de 19.000 transações realizadas em período de 6 meses.

4.2. RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A implementação de rotinas e procedimentos operacionais, que envolviam a integração de áreas e troca de informações claras e simples foram as melhorias implementadas na empresa estudada. Isso ressalta a importância de um sistema gerencial simples, que possa acessar as diversas bases de dados existentes na empresa e transformá-los em dados consistentes, úteis e de qualidade, permitindo elaborar planos de ação efetivos na redução de perdas.

Percebe-se que, tratando os abatimentos como um assunto restrito ao financeiro, o problema se torna de difícil resolução, já que CAR e CAP não possuem informações operacionais, entregas atrasadas e produtos em ruptura com tantos detalhes como os demais departamentos.

Como sugestão de trabalhos futuros, é possível focar ainda mais em procedimentos para prevenir e evitar que o abatimento ocorra, como analisar toda a cadeia operacional.

As ferramentas de controle gerencial da informação do Contas a Receber podem ser adaptadas para outras formas de abatimentos. É também possível replicar o modelo para outras áreas que estão suscetíveis a multas, como por exemplo, multas do INMETRO.

A contribuição desse trabalho para o tópico estudado, além de implementar um sistema gerencial para o controle e monitoração dos abatimentos indevidos, é revelar a necessidade da integração de áreas para o gerenciamento e controle de abatimentos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO. **Números do setor**: faturamento das indústrias de alimentação entre 2010 e 2015. Disponível em: < <http://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2015.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

BEM, J. B.; SANTOS, K. C. B.; COMITRE, M. G. **Um estudo sobre os impactos causados pela inadimplência e os reflexos da saúde financeira das empresas**. 2007. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Presidente Prudente. Presidente Prudente, 2007. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/Negocios/article/view/565>>. Acesso em: 10 out. 2016.

DELBIANCO, F. et al. Multifractal behavior of commodity markets: fuel versus non-fuel products. **Physica A: statistical mechanics and its applications**. v. 457, 2016. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378437116300942>>. Acesso em: 10 out. 2016.

CUSTÓDIO, A. P. et al. Gestão financeira: um estudo sobre a implementação de um sistema de gestão financeira na empresa Transnестoliver Ltda. - ME. **Revista científica do Unisalesiano**, 2010, p. 139-148. Disponível em: < <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no2/artigo19.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2016.

CRUZ, M. A., et al. **Contabilidade geral I**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

DAABOUL, J. et al. Reverse logistics network design: a holistic life cycle approach. **Journal of remanufacturing**, 2014. Disponível em: < <https://link.springer.com/article/10.1186/s13243-014-0007-y>>. Acesso em: 10 out. 2016.

FERREIRA, R. J. **Contabilidade básica**. São Paulo: Ferreira, 2016.

FONSECA, R. A., et al. Custo da transação - impacto da inadimplência. **ReFAE: Revista da faculdade de administração e economia**, 2013. Disponível em: < <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/view/3932>>. Acesso em: 07 out. 2016.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson Education, 2010.

GUIA NACIONAL DE RECOLHIMENTO DE TRIBUTOS ESTADUAIS. **GNRE**. Disponível em: < http://www.gnre.pe.gov.br/gnre/portal/GNRE_Principal.jsp> Acesso: 15 de Dezembro de 2016.

KOCMANOVA, S.; KUBICKOVA, D.; JINDRICHOVSKA, I. Working capital management in chez smes: introduction. **8th internacional days of statistics and economics**, 2014, p. 709. Disponível em: < https://msed.vse.cz/msed_2014/article/340-Kocmanova-Sarka-paper.pdf>. Acesso em: 10 out. 2016.

LACERDA, L. Logística reversa: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais. **Centro de estudos em logística**, 2002. Disponível em: <

<http://adm.ecod.org.br/conteudo/biblioteca/artigos/logistica-reversa-uma-visao-sobre-os-conceitos>>. Acesso em: 14 out. 2016.

LAIMER, C. G.; SILVA, F. H.. Avaliação de desempenho empresarial: um estudo de caso em uma indústria de produtos alimentícios. **RACEX - revista de administração e comércio exterior**, v. 1, n. 1, 2015. Disponível em: <<http://seer.faculdadejoaoapaulo.edu.br/index.php/racex/article/view/27>>. Acesso em: 13 out. 2016.

LAUDON K.; LAUDON, J.. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 2013.

LAWRENCE JR, J. A.; PASTERNAK, B. A. **Applied management science**. 2nd Edition, 2012.

MARION, J. C. **Análise de demonstrações contábeis**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. **Administração financeira**: uma abordagem brasileira. Nova edição atualizada. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. São Paulo: Campus - Grupo Elsevier, 2011.

NASCIMENTO, A. **Gestão do capital de giro**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2015.

O'BRIEN, J. A. **Administração de sistemas de informação**. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2013.

OLIVEIRA, A. V.; FERRAZ, R. B. Overbooking, yield management and demand forecast: an empirical study of the arrivals in airline reservation systems. **Rev. adm. contemp.**, 2008, v. 12, n. 2, p. 481-506. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000200009>. Acesso em: 10 out. 2016.

PAROLIN, C. F. Revenue management: estudo de caso do gerenciamento de receita de uma rede hotelereira. **Revista de cultura e turismo**, v. 8, n. 1, 2013, p. 119-139. Disponível em: <<http://periodicos.uesc.br/index.php/cultur/article/view/339>>. Acesso em: 10 out. 2016.

POTRICH, A. C. et al. Política de cobrança de contas a receber: um estudo de caso no comércio varejista de materiais de construção. **Sistemas & gestão**, v. 7, n. 3, 2012. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V7N3A8/V7N3A8>>. Acesso em: 10 out. 2016.

RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 19, n. 3, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v19n3/a02v19n3.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

SANTOS, J. S. **Análise de crédito e gestão das contas a receber na empresa de TNT Mercúrio**, 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) Faculdade

Luterana São Marcos. Alvorada, 2013. Disponível em: <<http://acad.saomarcos.br/rsm/bitstream/123456789/65/1/Jairo-Silva-dos-Santos.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

STOCK, J. R., & MULKI, J. P. Product returns processing: an examination of practices of manufacturer, wholesalers, distributors and retailers. **Journal of business logistics**, 2009, p. 33-62. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00098.x/full>>. Acesso em: 10 out. 2016.

SUNDBO, J. Food scenarios 2025: drivers of change between global and regional. **Futures**, v. 83, 2016, p. 75-87. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001632871630057X>>. Acesso em: 10 out. 2016.

TAX, S. S.; KIM, Y. S.; NAIR, S. Getting the right payoff from customer penalty fees. **Business horizons**, v. 56 n.3, 2013, p. 377-386. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768131300013X>>. Acesso em: 13 out. 2016.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

VASCONCELLOS, M. A. **Economia: micro e macro**. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

WANG; X. L.; BRENNAN, R. A framework for key accounts management and revenue management interaction. **Industrial marketing management**, v. 43 n. 7, 2014, p. 1172-1181. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850114001047>>. Acesso em: 13 out. 2016.

APÊNDICE A

O apêndice apresenta os campos presentes no sistema gerencial criado pelo Microsoft Excel, como mostra o Quadro 7. Segue o nome do campo, o que representa e um exemplo para melhor entendimento.

Quadro 7 – Campos da Base de Dados do Sistema Gerencial.

(continua)

Nome do campo	Descrição	Exemplo ilustrativo
Rota/KA	Informa se o cliente pertence ao grupo de clientes <i>Key Accounts</i> ou Rota;	Ex.: Rota
Grupo Econômico	Visto um conjunto de lojas que pertencem a uma rede	Ex.: Rede Marabá.
Regional	Região do Brasil de atuação de um gerente regional. As divisões são: I - Norte e Nordeste, II – Rio de Janeiro, III – Centro-oeste, V – Grande São Paulo, VI – Minas Gerais, VII – São Paulo Interior, VIII – Sul.	Ex.: Nordeste
Gerente de Área	Trata-se do gerente comercial de áreas dentro da região, sendo hierarquicamente abaixo do Gerente Regional.	Ex.: João Lemes
Tipo de abatimento	Classificados entre Acordo, Devolução, Multa e ST.	Ex.: Devolução
Portador	Identificadores do SAP	Ex.: \$
Código do cliente	Mediante cadastro do cliente para compras, cada loja está submetida a uma numeração que o identifica nos processos internos da empresa.	Ex.: 545

Fonte: produção do próprio autor.

Quadro 7 – Campos da Base de Dados do Sistema Gerencial.

(conclusão)

Nome do campo	Descrição	Exemplo ilustrativo
Razão Social	Denominação e assinatura pelos quais uma empresa é conhecida	Ex.: Marabá S.A.
Valor	Valor do abatimento em reais.	Ex: R\$ 220,00
Data de vencimento	Corresponde à data do abatimento.	01/09/2016
C&D	Crédito e Débito	Débito
Status	Status de Devido, Indevido ou em Análise ainda.	Devido
Em aberto ou baixado	Correspondente a partida em aberta nas contas a receber, ou se já havia sido revertido em resultado.	Em aberto
Descrição	Com número de pedido, de acordo ou outras observações.	NFD 7329 – Divergência: produto avariado
Recuperado	Nesse campo, preenchido com “Sim” ou “Não”, era um método de controle de ressarcimento de abatimentos indevidos.	Não, pois é devida
Mês de Recuperação	Para abatimentos recuperados, era registrado a data do depósito do cliente.	-
Mês de Impacto em Resultado	Na companhia estudada, adotava-se a prática de converter em resultados as partidas em aberto vencidas há mais de 60 dias.	Novembro

Fonte: produção do próprio autor.