

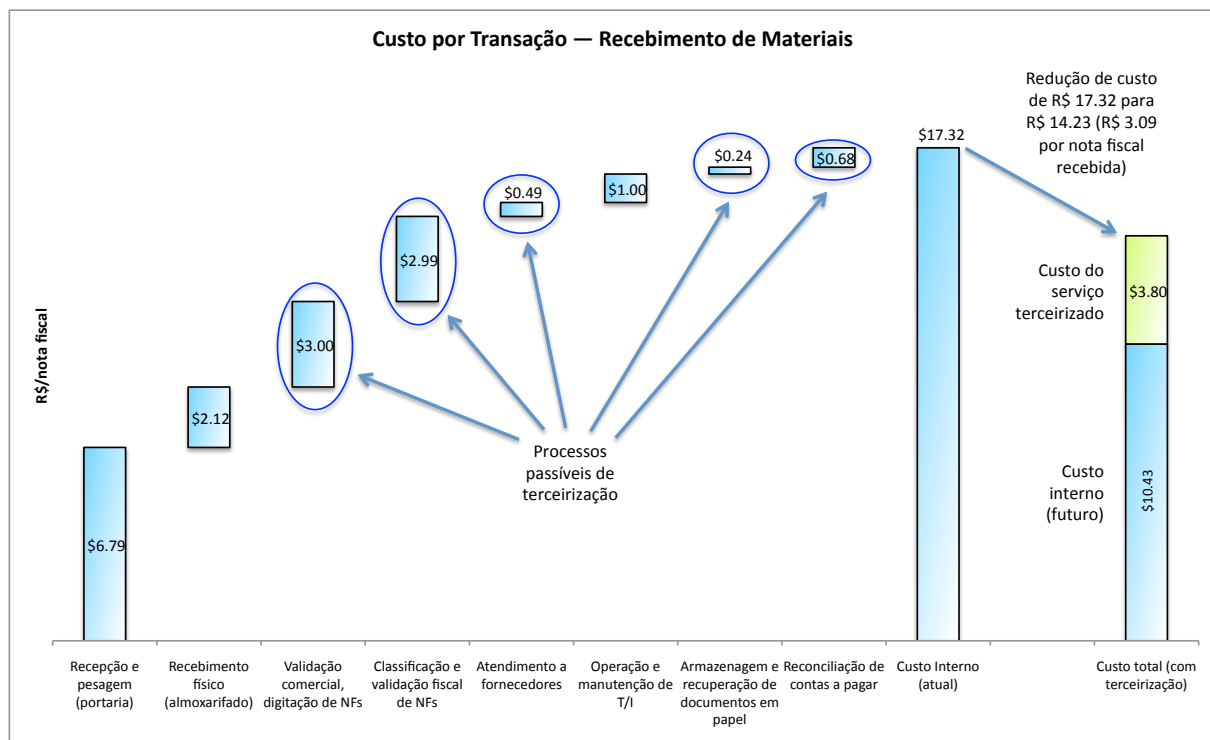
Ponto de Vista

Tratamento de Notas Fiscais de Entrada

A introdução da nota fiscal eletrônica (NFe) nas transações comerciais entre empresas trouxe, além de um claro aumento na capacidade de fiscalização das autoridades tributárias, a possibilidade de implementar melhorias nos processos internos das empresas. Nossa experiência tem mostrado, no entanto, após dezenas de projetos de implementação de NFe, que muitas empresas ainda não capturaram os benefícios por ela possibilitados. Este ponto de vista tem como objetivo trazer à luz os potenciais ganhos ainda não realizados e abrir um diálogo sobre formas de transformá-los em resultado.

Custo de processo do recebimento de materiais

Casos reais com clientes apontam para custos de recebimento de materiais da ordem de R\$ 15 a 20 por nota fiscal recebida, desde a recepção e pesagem do caminhão até a reconciliação com contas a pagar (basicamente todo o ciclo compras/pagamento — “procure-to-pay” — exceto a função de compras e o próprio contas a pagar). O Quadro 1 mostra um exemplo típico, em uma empresa de manufatura discreta com volume de 6.000 a 8.000 notas fiscais por mês.



Quadro 1: Custo por transação em recebimento de materiais (exemplo real, empresa de manufatura discreta com volume de 6000 a 8000 notas fiscais por mês)

Oportunidades de terceirização remota

Enquanto algumas atividades são essencialmente locais e de difícil terceirização remota (atividades de portaria e o recebimento físico dos materiais), para a maioria delas é possível aplicar automação e/ou terceirização. Atividades como a validação comercial entre a nota fiscal e o pedido, classificação e validação fiscal, atendimento a fornecedores e reconciliação com contas a pagar são alvo fácil para otimizações que trazem não só economia, mas também redução de erros e atuação mais rápida em caso de discrepâncias.

Um exemplo de melhoria na qualidade dos processos e na velocidade de atuação no caso de não-conformidades é a possibilidade de rejeitar uma entrega antes que a carga chegue ao seu destino. Como a nota fiscal eletrônica (NFe) deve ser emitida e transmitida antes do envio da carga, é possível verificar sua consistência com o pedido ainda durante o trânsito da carga. Com monitoramento e atuação adequados, nestes casos é possível evitar o custo da entrega e da devolução. Anteriormente, só era possível fazer tais verificações no momento da chegada do material na portaria do destinatário, a não ser que vendedor e comprador fossem usuários dos serviços de intercâmbio de dados (EDI — Electronic Data Exchange), custosos e relativamente pouco difundidos. Estamos diante da oportunidade de ampliar os benefícios da gestão da cadeia de suprimentos a empresas anteriormente não usuárias de EDI, além da possibilidade de reduzir custos a quem já as utilizava anteriormente.

KPO — um novo agente de mudança a serviço dos processos de negócio

O máximo aproveitamento deste potencial requer processos e pessoal com foco e disponibilidade para atuar com rapidez e agilidade, seja nos casos regulares e, especialmente, nos casos de não conformidade. Trata-se do cenário perfeito para envolver um agente externo de terceirização de processos de negócio (BPO — Business Process Outsourcing) que traga não só redução de custos através de ganhos de escala e de mão-de-obra, mas também

especialização e conhecimentos relevantes ao processo em questão: um agente de terceirização de processos de conhecimento (KPO — Knowledge Process Outsourcing).

Benefícios ao processo de tratamento de notas fiscais

A combinação do tratamento da NFe com a terceirização com um agente de KPO pode trazer diversos benefícios ao processo de recebimento de materiais:

- Redução de compras indevidas ("Maverick buying"), pela verificação prévia da nota fiscal com os pedidos aprovados, com o efetivo bloqueio do recebimento do material
- Rejeição imediata de envios com discrepâncias em relação ao pedido (quantidade, preço, produto)
- Eliminação da circulação de documentos internamente, reduzindo extravios e atrasos de pagamento
- Eliminação da digitalização de notas fiscais, seja pela entrada automatizada das notas fiscais eletrônicas, seja pela transferência da digitalização de notas fiscais tradicionais para o agente de KPO
- Facilidade de recuperação de documentos em caso de auditoria ou fiscalização, pela digitalização e armazenagem dos documentos eletrônicos e em papel
- Disponibilidade de equipe especializada e constantemente atualizada para verificação e classificação de impostos
- Redução nos atrasos de pagamento involuntários, através de relatórios e alertas gerados pelo cruzamento entre os arquivos de contas a pagar e as notas fiscais recebidas

Benefícios financeiros e economias de custo

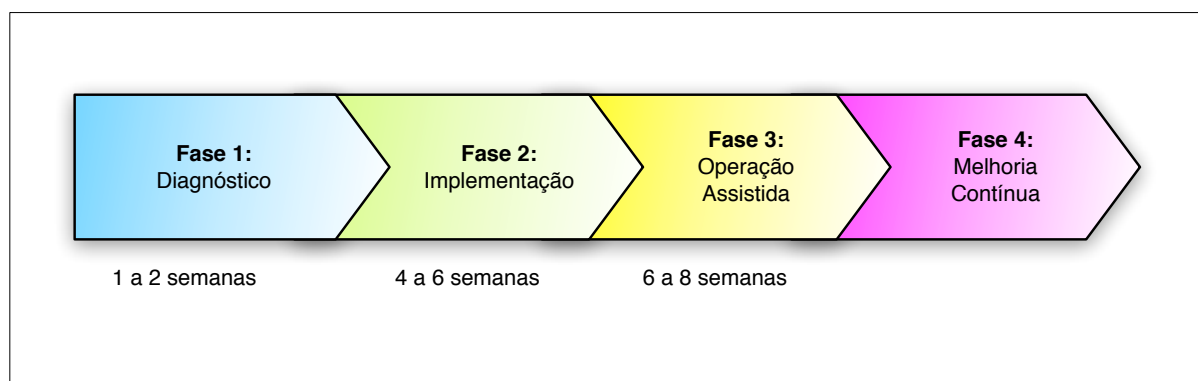
Num cenário de terceirização como o descrito acima, é possível reduzir os custos internos do processo de recebimento de materiais de R\$ 18 para cerca de R\$ 10 por nota fiscal recebida. Da economia de cerca de R\$ 8, menos de R\$ 4 devem ser previstos para o agente de KPO, resultando numa economia líquida de mais de R\$ 3 a 4 por nota fiscal recebida. Num cenário de economia mundial ainda em recuperação e de busca contínua por ganhos de produtividade, trata-se de uma poupança oportuna para muitas empresas.

Abordagem e implementação

Um bom agente de KPO deverá possuir domínio técnico do assunto em questão (neste caso, conhecimento fiscal e tributário são essenciais), uma plataforma tecnológica robusta, porém flexível, que permita extrair eficiência crescente da operação (caso contrário os ganhos não serão sustentáveis), gerenciar níveis de serviço (e agir proativamente nos casos críticos) e integrar-se às plataformas tecnológicas de sua empresa. Desta forma, a implementação da terceirização será um processo rápido e simplificado. No entanto, trata-se ainda de um projeto importante, a ser implementado com metodologias adequadas e confiáveis.

Uma metodologia que tem se provado vencedora prevê quatro fases:

- a. Diagnóstico: levantamento dos processos, volumes e custos atuais, com o objetivo de avaliar, quantitativamente, a viabilidade da terceirização e as economias potenciais. Caso positivo, inclui também um "business case" suportando o investimento na terceirização
- b. Implementação: uma vez aprovado o projeto de terceirização, inicia-se a implementação, que inclui o detalhamento dos processos futuros, documentação da operação, estruturas de governança e acompanhamento de desempenho, além da implementação das integrações necessárias entre sistemas e plataformas. Esta fase dura entre 20 e 60 dias
- c. Operação assistida: para garantir o bom desempenho dos processos de missão crítica, recomenda-se um período de estabilização em operação assistida, com acompanhamento mais próximo e maior prontidão para ajustes, durante 6 a 8 semanas
- d. Melhoria contínua: operação em regime, com acompanhamento contínuo de desempenho para melhoria de eficiência e confiabilidade de processos



Quadro 2: Ciclo completo de desenho e implementação de terceirização de processos

Para maiores informações ou para um diagnóstico gratuito e sem compromisso, entre em contato com a Merit KPO: info@merit.com.br, (11) 5501-2020.