

# **UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Ana Cristina Galvão César de Almeida Moraes**

## **Projeto de Melhoria nos Processos e trabalhos do Departamento Fiscal**

**Taubaté - SP  
2013**

## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. JUSTIFICATIVA.....	3
3. PÚBLICO ALVO .....	3
4. METODOLOGIA .....	4
5. CRONOGRAMA.....	4
6. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL DA ÁREA.....	5
6.2 ANÁLISE DO NÍVEL DE CONHECIMENTO TÉCNICO DOS COLABORADORES .....	6
7. PLANEJAMENTO DAS AÇÕES .....	6
7.1 ÁREAS ENVOLVIDAS DIRETAMENTE NO PROJETO .....	6
7.2 RISCOS DO PROJETO .....	7
7.3 RESPONSÁVEIS PELAS ETAPAS DO PROJETO.....	7
7.4 TREINAMENTO - QUALIFICAÇÃO DOS COLABORADORES .....	7
7.6 ANÁLISE DO NÍVEL DE CONHECIMENTO TÉCNICO DOS COLABORADORES REAVALIAÇÃO .....	9
7.7 CUSTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO E RETORNO DO INVESTIMENTO.....	10
8. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS .....	10
8.1 ASPECTOS FORMAIS DA APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	10
8.2 FORMA E CONTEÚDO DA APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	10
8.3 PREMIAÇÃO .....	10
9.0 APÊNDICE .....	11

## **1. INTRODUÇÃO**

Um projeto de melhoria em qualquer que seja a área de uma empresa fabril, tem os mesmos efeitos de fazer uma cirurgia no cérebro, onde os responsáveis pelo projeto serão os médicos e a empresa o paciente. Essa comparação é feita para tornar clara a idéia de que uma intervenção correta, no momento certo, pode salvar todo um sistema e torná-lo mais produtivo e harmonioso. Assim como a falta dessa intervenção, pode fazer com que os seus circuitos se desliguem para sempre. Também permite perceber como cada parte deste cérebro está ligado a um órgão, o mesmo ocorre em uma indústria. Todas as áreas se relacionam e se uma dessas áreas, não funcionar de maneira adequada, todas as demais serão penalizadas. O projeto de melhoria da área fiscal pode ser traduzido como a morte da estagnação, a saída da zona de conforto para o nascimento de um objetivo comum, num esforço único, em rumo a qualidade, a eficiência e aos resultados positivos para a empresa e para os seus colaboradores.

Neste projeto será possível mostrar que em seis meses de trabalhos direcionados com análises, verificações e avaliações, poderá ser traçado o cenário da área fiscal da empresa hoje. E que ainda dentro desse período, este cenário poderá ser modificado com o bom planejamento, atitude pró ativa e busca pela excelência. No decorrer dos trabalhos ações serão implementadas junto a equipe e para a equipe da área fiscal. A iniciativa parte da empresa, mas quem irá definir onde e como as modificações deverão ocorrer serão os coordenadores, gestores e colaboradores, utilizando suas vivências e conhecimentos.

## **2. JUSTIFICATIVA**

Esse projeto se justifica pela conversão que seus benefícios trarão em números, visto que, reduzirá os custos desnecessários com as atividades desenvolvidas na área fiscal, previnirá a empresa contra os prejuízos com autos de infração, tornar-se-á mais competitiva no mercado com a qualificação dos colaboradores e reduzirá inclusive despesas com horas extras.

O reflexo positivo também alcançará as outras áreas da empresa, a área de Tecnologia da Informação que terá o tempo de atendimento reduzido em relação à área fiscal, possibilitando desenvolver trabalhos que tragam resultados voltados para a melhoria na automação fabril, em desenvolver planos para a segurança dos sistemas, ao invés de, apenas focar nas ações corretivas.

O tempo utilizado pelos coordenadores e supervisores da área, serão melhor aplicados em busca por créditos tributários, em elaborar um planejamento tributário mais minucioso e em analisar as operações comerciais que reverterão em lucro fiscal para a empresa.

Além de todos os pontos positivos acima mencionados, existe um item que não é palpável, porém, trará um retorno importantíssimo, que é fazer com que os colaboradores sintam-se parte integrante da equipe e tendo os seus esforços traduzidos em prêmio que proporcionará às suas famílias uma melhor qualidade de vida, ou seja, uma ação aparentemente simples trará efeitos positivos para a sociedade .

## **3. PÚBLICO ALVO**

O projeto tem como público principal os funcionários da área fiscal do recebimento, faturamento e analistas fiscais, que formam a estrutura operacional.

#### 4. METODOLOGIA

O método mais adequado para o desenvolvimento de um projeto complexo como este, que lida com processos e pessoas concomitantemente, deve ter suas ações segmentadas em fases, dessa forma. é possível definir cada uma das etapas sem confundi-las. O processo será dividido em seis etapas:

1ª. etapa: Identificação dos processos, ferramentas e conhecimentos técnicos dos colaboradores .
2ª. etapa: Análise dos dados identificados na primeira etapa
3ª. etapa: Definição e execução das ações de melhoria a partir dos dados da segunda etapa
4ª. etapa: Acompanhamento das ações de melhoria por três meses
5ª. etapa: Nova avaliação dos processos, ferramentas e conhecimentos técnicos dos colaboradores, para verificar se o retorno obtido encontra-se na média do retorno esperado.
6ª. etapa: Finalização do projeto com exposição dos resultados para a diretoria da empresa e a aplicação do prêmio para os funcionários.

#### 5. CRONOGRAMA

As tarefas deverão ser realizadas no período de quatro horas diárias, no período da manhã, deixando assim o período da tarde para as atividades de rotina .

Início	Término	Fase do Projeto	Processo
10/06/2013	14/06/2013	ETAPA I	Acompanhamento dos processos diários realizados para identificar os sistemas não integrados, programas integrados que não tem os recursos aproveitados
17/06/2013	18/06/2013	ETAPA II	Preparação das avaliações que serão aplicadas com auxílio das áreas de Tecnologia e Recursos Humanos
19/06/2013	19/06/2013	ETAPA II	Preparação da área onde as avaliações serão aplicadas
20/06/2013	27/06/2013	ETAPA II	Aplicação da avaliação relacionada aos conhecimentos técnicos conceituais
20/06/2013	27/06/2013	ETAPA II	Aplicação da avaliação relacionado ao sistema integrado utilizado pela empresa e habilidade com os programas paralelos
28/06/2013	28/06/2013	ETAPA II	Tabulação dos dados resultantes das avaliações pelas áreas de Tecnologia, Recursos Humanos e coordenador fiscal
01/07/2013	03/07/2013	ETAPA III	Reunião com as áreas envolvidas no projeto e com os colaboradores para definição das ações de melhoria
04/07/2013	08/07/2013	ETAPA III	Preparação das ações de melhorias - Criação de novas ferramentas, modificação de ferramentas e sistemas ineficazes
09/07/2013	11/07/2013	ETAPA III	Preparação para o treinamento - recursos materias (local, material didático, material tecnológico) e recursos humanos (facilitador do treinamento, pessoal de apoio)
12/07/2013	12/07/2013	ETAPA III	Reunião para acertos finais
15/07/2013	02/08/2013	ETAPA III	Treinamentos

Início	Término	Fase do Projeto	Processo
05/08/2013	06/12/2013	ETAPA IV	Acompanhamento e suporte dado pelo coordenador da área e realinhamento das ações implantadas
09/12/2013	10/12/2013	ETAPA V	Preparação das reavaliações que serão aplicadas com auxílio das áreas de Tecnologia e Recursos Humanos
11/12/2013	12/12/2013	ETAPA V	Preparação da área onde as reavaliações serão aplicadas
13/12/2013	16/12/2013	ETAPA V	Aplicação da reavaliação relacionada aos conhecimentos técnicos conceituais
17/12/2013	18/12/2013	ETAPA V	Aplicação da reavaliação relacionado ao sistema integrado utilizado pela empresa e habilidade com os programas paralelos
19/12/2013	24/12/2013	ETAPA V	Verificação dos retorno obtido com o investimento do projeto da área fiscal em conjunto com as áreas de tecnologia e recursos humanos
25/12/2013	25/12/2013	ETAPA V	Tabulação dos dados resultantes das avaliações pelas áreas de Tecnologia, Recursos Humanos e coordenador fiscal
26/12/2013	26/12/2013	ETAPA V	Reunião Final antes da apresentação dos resultados à diretoria e aos colaboradores
27/12/2013	27/12/2013	ETAPA V	Preparação da Apresentação dos resultados pela área de recursos humanos e fiscal (local, material tecnológico, informações) e café especial
30/12/2013	30/12/2013	ETAPA VI	Apresentação dos resultados e recebimento dos bônus pelos colaboradores conforme desempenho no projeto

## 6. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL DA ÁREA

### 6.1 RECURSOS NECESSÁRIOS

Para que o projeto seja desenvolvido serão necessários os seguintes recursos:

**Recursos Temporais:** Disponibilidade de tempo dos organizadores do projeto, do pessoal de apoio e do colaboradores que serão treinados.

**Recursos Espaciais:** Salas de treinamento, locais de aplicação das avaliações, salas para reuniões e apresentação.

**Recursos Humanos:** Profissionais para preparar os treinamentos, apresentações, acompanhar, avaliar e tabular os resultados. A avaliação de eficiência dos processos utilizados deverá ser capaz de identificar se determinada rotina executada traz os resultados eficazes e em um tempo médio equilibrado. Para que seja possível essa avaliação, os processos devem ser realizados em tempo real e os dados relevantes observados e anotados. Após os dados e impressões registrados, o mesmo processo deve ser realizado de formas diferenciadas. Com dois ou mais parâmetros criados a eficiência será feita por comparação.

## 6.2 ANÁLISE DO NÍVEL DE CONHECIMENTO TÉCNICO DOS COLABORADORES

O nível de conhecimento dos colaboradores será avaliado com dois critérios:

<b>Critério 1</b>	Avaliação Conceitual - Conhecimentos de Legislação
	Avaliação Conceitual - Conhecimentos dos processos pertinentes a função
<b>Critério 2</b>	Avaliação Prática - Aplicação dos conceitos e procedimentos de rotina da área
	Avaliação Prática - Roteiro de tarefas à serem trabalhadas no sistema integrado

## 7. PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

### 7.1 ÁREAS ENVOLVIDAS DIRETAMENTE NO PROJETO

<p><b>Área Fiscal</b></p> <p>Todos os níveis serão envolvidos neste projeto em busca da excelência e sucesso dos resultados. O gestor integrado com o coordenador para definir as etapas, estratégia que será utilizada, para viabilizar os recursos financeiros para o desenvolvimento do projeto, para auxiliar nas análises dos resultados e definição das ações de melhoria. Os colaboradores são parte atuante, pois além de serem treinados, avaliados, também deverão trazer suas experiências na área e idéias para direcionar o projeto.</p>
<p><b>Área de Tecnologia (TI)</b></p> <p>A área de tecnologia deve participar ativamente do projeto sendo o suporte técnico nas partes de "hardware" , "software", avaliação dos conhecimentos dos colaboradores em relação ao módulo so sistema integrado, avaliação das ferramentas utilizadas atualmente, principalmente planilhas paralelas e fazer as alterações necessárias ou até mesmo a substituição dessas ferramentas e processos informatizados por outros mais eficazes.</p>
<p><b>Área de Recursos Humanos (RH):</b></p> <p>Qualquer projeto que envolva os colaboradores da empresa, deve ter como apoio a área de recursos humanos. Essa área é importante para a organização dos treinamentos, relacionado ao local, à correta aplicação das avaliações, para a análise do desempenho dos colaboradores de uma forma holística, considerando não apenas as habilidades técnicas, mas as habilidades de trabalhar em grupo, tempo e resultados trazidos para empresa, comparação das avaliações em relação ao cargo ocupado e para garantir a correta aplicação dos benefícios ao final do projeto.</p>

## 7.2 RISCOS DO PROJETO

Toda ação sofre um risco, por menor que seja ele. Para que não hajam riscos temporais, como estouro dos prazos e horários estipulados, cuidados com as reservas de salas, com todos os recursos relacionados aos colaboradores utilizados, a área de recursos humanos acompanhará e supervisionará, cada uma das atividades. No caso do treinamento, dois treinadores deverão ser reservados, para que no caso de algum imprevisto o treinamento seja realizado da mesma forma.

Em relação aos recursos tecnológicos, a área de tecnologia deverá preparar cópias de segurança de sistemas e máquinas, verificar com antecedência o perfeito funcionamento de todos os recursos.

Quanto a área fiscal, é importante que no caso um profissional de área equivalente, provavelmente contabilidade, acompanhe do processo junto ao coordenador e gestor, e prepare-se para agir como substituto nas atividades no caso da falta de um deles.

## 7.3 RESPONSÁVEIS PELAS ETAPAS DO PROJETO

Todos devem participar e entender das etapas dos projeto integralmente.

Área Fiscal:	Área de Tecnologia (TI):	Área de Recursos Humanos (RH):
Gestor e Coordenador	Coordenador da área, um analista de "hardware" e um analista de "software".	Coordenador da área e um analista preparado para seleção e treinamento.

## 7.4 TREINAMENTO - QUALIFICAÇÃO DOS COLABORADORES

O treinamento deverá ser fracionado, por setor, visto que, serão treinados os setores de faturamento, recebimento e análise fiscal. Os treinamentos das áreas ocorrerão simultaneamente em salas e com instrutores habilitados.

Roteiro para o treinamento do Faturamento:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação: ICMS e IPI</li> </ul> <p><b>Princípios gerais do ICMS e IPI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceituação, abrangência e legislação aplicável</li> <li>• Contribuintes, contribuinte substituto (substituição tributária)</li> <li>• Base de Cálculo (operação interna, importação, industrialização, transferências e operações sem valor comercial), alíquotas, classificação fiscal de mercadorias</li> <li>• Diferença de industrialização e prestação de serviços para determinação da incidência do ICMS e ISS.</li> </ul> <p><b>Exemplos práticos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modelos de notas fiscais de amostra grátis isenta</li> <li>• Bonificação de mercadoria</li> <li>• Brindes</li> <li>• Complemento de impostos</li> <li>• Compra de pessoa física</li> <li>• Demonstração (operação interna e interestadual)</li> <li>• Devolução de material consumo e ativo</li> <li>• Doação de mercadoria e de ativo imobilizado</li> </ul>

### Roteiro para o treinamento do Faturamento (continuação)

- Empréstimo de ativo e matéria prima •Exportação •Remessa e retorno para conserto •Retorno de mercadoria não entregue •Venda por conta e ordem • Venda entrega futura •Credito de ICMS ativo
- Transferência de mercadorias •Venda para a Zona Franca de Manaus e Área de Livre Comércio
- Remessa retorno de industrialização-•Serviço de transporte intermunicipal, interestadual e intramunicipal.
- Regras para emissão notas fiscais: emissão nas operações internas e na importação de mercadorias
- código fiscal de operação e prestação e código de situação tributária • Cancelamento e Inutilização de notas fiscais.
- Retificação de erros nos documentos fiscais: carta de correção eletrônica •imposto destacado a menor e a maior divergência de quantidades.

Treinamento Tecnológico: no módulo Faturamento do ERP integrado da empresa e planilhas automatizadas (fórmulas básicas e funções essenciais do excel)

### Roteiro para o treinamento do Recebimento:

- Noções básicas do ICMS, IPI e Retenções na Fonte: •Contribuinte •Fato Gerador •Base de Cálculo •Não incidência, suspensão, diferimento, isenção, substituição tributária, imunidade •Base de cálculo reduzida •Créditos do ICMS/IPI Notas fiscais •Modelos e destinação Nota Fiscal Eletrônica
- CFOP e CST • Livros fiscais de entrada •Regularização de erros em documentos fiscais •Principais Operações: • Compra de materiais produtivos com direito à créditos fiscais • Transferências
- Importação • Demonstração • Devolução • Conserto • Brindes • Bens do Ativo Imobilizado
- Industrialização • Sucata • Compra com Entrega Futura • Consignação • Zona Franca de Manaus
- Retenção de Pis, Cofins, CSLL, IRRF, ISS.

**Treinamento Tecnológico:** Módulo Recebimento do ERP integrado da empresa e planilhas automatizadas (fórmulas básicas e funções essenciais do excel)

### Roteiro para o treinamento de Analista Fiscal:

- Espécies, função e hierarquia das normas jurídicas •Competência tributária Obrigação tributária e fato gerador •Sujeitos da relação jurídica tributária e a responsabilidade tributária •Compra e venda
- Doação •Locação •Empréstimo •Comodato •Consignação mercantil •Prestação de serviços •Fatos geradores e o local da operação para fins de cobrança do ICMS Conceito de substituição tributária no
- Documentos Fiscais •RICMS/ RIPI •Nota Fiscal - mod. 55 - •NF-e - Carta de correção eletrônica
- CFOP / CST-ICMS / CST-IPI / CST-PIS / CST-COFINS •Obrigações acessórias •Tributação da operação / prestação fiscal •Irregularidades •Créditos básicos •Valores destacados a maior / a menor
- Valores complementares •Créditos sobre o recebimento de Ativo Imobilizado •Créditos sobre fretes
- Tomador do serviço •Escrituração Fiscal Digital ICMS/IPI •Escrituração Fiscal Digital Contribuições
- Princípios Básicos do PIS / COFINS •FISCALIZAÇÃO :conceito de fiscalização tributária,
- organização de documentação e forma de atendimento.



### Roteiro para o treinamento de Analista Fiscal: continuação

- **Noções básicas de contabilidade, contas à pagar e à receber.**
- **Treinamento Tecnológico:** nos módulos Obrigações Fiscais, Recuperação de Impostos e Leiaute fiscaldo ERP integrado da empresa e planilhas automatizadas (fórmulas mais elaboradas incluindo tabelas dinâmicas e macros). Manipulação dos Programas Fiscais: GIA, Sintegra, EFD Fiscal e Contribuições, Dacon, DCTF, Devec e Perd/comp.

## 7.5 ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES APÓS AS AÇÕES EFETIVADAS

O coordenador da área e da área de tecnologia deverão acompanhar em dias alternados, de modo direto os setores de recebimento, faturamento e analistas fiscais, em suas atividades. Deverão analisar as dificuldades encontradas e alinhar as diretrizes sempre que for necessário.

## 7.6 ANÁLISE DO NÍVEL DE CONHECIMENTO TÉCNICO DOS COLABORADORES REAVALIAÇÃO

Deverá ser aplicada nova avaliação dos conhecimentos técnicos dos colaboradores, após o treinamento, o acompanhamento e suporte realizado durante três meses.

<b>Critério 1</b>	Avaliação Conceitual - Conhecimentos de Legislação
	Avaliação Conceitual - Conhecimentos dos processos pertinentes a função
<b>Critério 2</b>	Avaliação Prática - Aplicação dos conceitos e procedimentos de rotina da área
	Avaliação Prática - Roteiro de tarefas à serem trabalhadas no sistema integrado

Esta avaliação será o reflexo do empenho e absorção dos conhecimentos por parte dos funcionários. O resultado desta avaliação definirá o percentual do prêmio sobre o salário do colaborador.

Nome do Colaborador	Nota da 1a. Avaliação	Nota da 2a. Avaliação	Percentual de melhora obtido	Salário base	Aumento por meritocracia
A	5	8	3%	1.500,00	Percentual melhora x salário base
B	7	9	2%	2.000,00	Percentual melhora x salário base
C	6	7	1%	2.500,00	Percentual melhora x salário base
D	4	8	4%	1.300,00	Percentual melhora x salário base

## 7.7 CUSTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO E RETORNO DO INVESTIMENTO

<b>Treinamentos</b>
Facilitadores / Instrutores – Material Didático – Tempo dos funcionários fora da atividade - Tempo dos funcionários responsáveis pelo projeto - Café
<b>Tecnologia</b>
Investimento em software e hardware
<b>Resultados</b>
Tempo investido nas análises das avaliações
<b>Prêmio</b>
Custos com o aumento de salário pelo desempenho

O retorno em relação aos recursos investidos poderão ser avaliados de maneira concreta e traduzida em números nos meses seguintes ao término do projeto.

<b>Alguns Pontos básicos de avaliação do retorno do investimento</b>
Redução das despesas com horas extras
Maior tempo disponível para áreas afins, devido a redução de paradas para solucionar problemas
Redução ou eliminação de autos de infração nas fiscalizações
Tempo disponível para os colaboradores das áreas investirem em conhecimento ou em busca de operações fiscais e comerciais mais rentosas para a empresa

## 8. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

### 8.1 ASPECTOS FORMAIS DA APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Definidos o local, data e horário da apresentação, será confeccionado um convite que será enviado a cada um dos participantes e ao término da apresentação a empresa servirá um lanche de agradecimento e para confraternização.

### 8.2 FORMA E CONTEÚDO DA APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

- Slides, Gráficos e Tabelas.
- Exposição da Trajetória do Projeto com a explanação e participação dos responsáveis e colaboradores.

### 8.3 PREMIAÇÃO

Serão entregues aos colaboradores da área um envelope individual e lacrado, com um cartão de agradecimento e o percentual alcançado e a solicitação do comparecimento do funcionário, na data e horário determinados no RH da empresa, para que possam ter registrados em suas carteiras de trabalho o aumento recebido por mérito.

## **9.0 APÊNDICE**

