



UNICAMP

Universidade Estadual de
Campinas Faculdade de Ciências
Aplicadas

Trabalho de Conclusão de Curso

Projeto: Matriz Tributária para *Invoices* de Serviços
A criação de um sistema e seus resultados práticos

Aluno: Felipe Ricardo Tavares

Orientador: Prof. Dr. Marcos José Barbieri Ferreira

Resumo

O trabalho consiste em apresentar um projeto de Matriz Tributária para *Invoices* de Serviço, explanando seu contexto, objetivos, etapas de criação e resultados.

Palavras – chaves: *Invoices*, Tributário, Matriz, Impostos, Importação, Serviços.

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

T197p Tavares, Felipe Ricardo, 1998-
Matriz tributária para invoices de serviços / Felipe Ricardo
Tavares. – Limeira, SP : [s.n.], 2021.

Orientador: Marcos José Barbieri Ferreira.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Faturas. 2. Administração tributária. I. Ferreira, Marcos José Barbieri, 1968-.
II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III.
Título.

Informações adicionais, complementares

Titulação: Bacharel em Administração

Data de entrega do trabalho definitivo: 03-12-2021

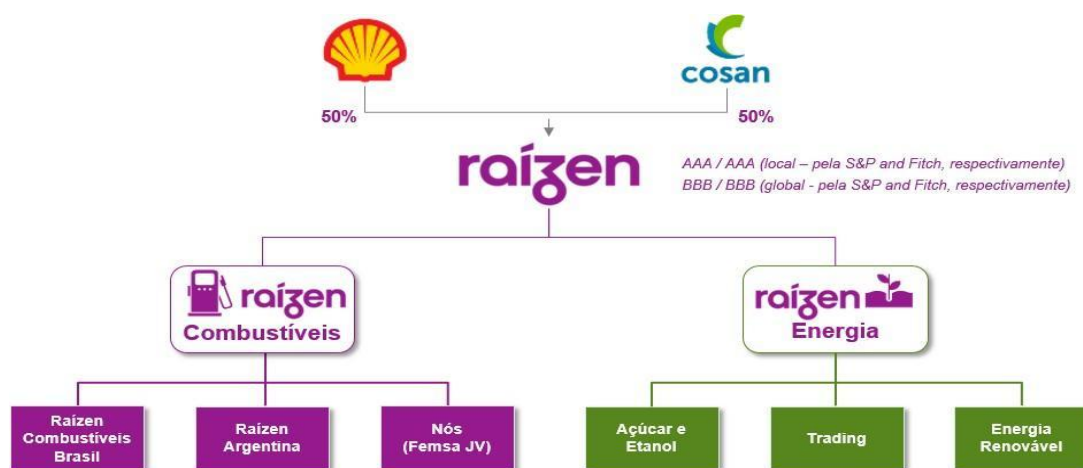
I. Raízen: História, Operação e Presença

Raízen S.A é a maior empresa privada de energia integrada do país, ou seja, é a maior empresa brasileira de produção de energia através da cana-de-açúcar que integra todas as partes da produção, do cultivo da cana até a distribuição e venda do etanol e do açúcar. Com mais de vinte e nove mil funcionários e mais de quinze mil parceiros de negócios, a Raízen é a quarta maior empresa em faturamento no Brasil.

A empresa nasceu no ano de 2011 por meio de um *joint venture*, que é um empreendimento conjunto, entre a anglo-holandesa Shell e a brasileira Cosan S.A. No mesmo ano a Raízen conseguiu a certificação Bonsucro, que é uma certificação internacional que visa garantir a responsabilidade sócio ambiental de produtores de cana-de-açúcar.

Aproximadamente um ano após seu nascimento, foi criada a fundação Raízen. Uma organização sem fins lucrativos com o objetivo de desenvolver a sociedade civil através da educação de crianças em regiões onde o grupo Raízen possui operações.

Em 2015 a empresa batia recordes de exportação de biocombustíveis e no ano seguinte atingia a marca de mais de um quarto de *marketshare* de postos de combustíveis, sendo representados pela bandeira Shell. No ano de 2018 a empresa se tornou oficialmente uma multinacional com a compra dos ativos Shell na Argentina.



As atividades da Raízen se dividem em quatro macro grupos: açúcar, etanol, distribuição de combustíveis e energia.

Para o cultivo da cana-de-açúcar que é a base da produção de açúcar, etanol e bioenergia, a empresa dispõe de oitocentos e sessenta mil hectares de terra cultivada, o que equivale a aproximadamente setecentos e noventa e seis mil campos de futebol em área útil

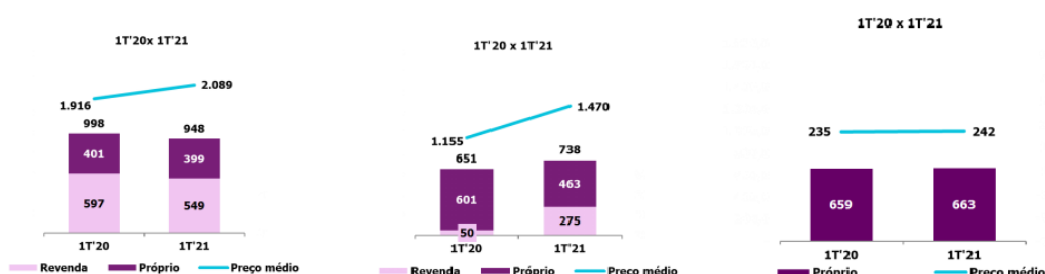
para produzir essa matéria-prima com diferentes finalidades. Toda essa área produtiva é de propriedade da empresa ou, então, terra arrendada de produtores licenciados que devem ter um alto padrão de certificação.

O açúcar produzido atende o mercado nacional e internacional. Em suma, o açúcar é usado na indústria alimentícia como açúcar refinado, na indústria farmacêutica em medicamentos de ingestão oral e na indústria de bebidas em refrigerantes, bebidas alcoólicas e sucos. Para exportação é realizado o comércio (*trading*) do açúcar em forma bruta, com algumas soluções personalizadas para atender grandes clientes externos. No mercado nacional, o açúcar é vendido para empresas de pequeno a grande porte e conta com uma ferramenta de precificação visando reduzir as variações e aumentar a previsibilidade aos clientes.

No âmbito da produção de etanol pela cana-de-açúcar, estamos diante da maior empresa do Brasil. São produzidos três tipos de Etanol: hidratado, anidro e neutro. O olhar mundial está voltado à sustentabilidade e o biocombustível é a principal fonte alternativa aos tradicionais combustíveis fósseis. A exportação deste produto é tão importante, que atualmente a Raízen abastece até países asiáticos desenvolvidos, como a Coreia do Sul e o Japão. A maior parte dos biocombustíveis produzidos em território nacional são exportados. Os biocombustíveis produzidos pela Raízen, com destaque para o etanol, são de primeira categoria e muito valorizados no exterior. Para o Brasil a empresa faz a importação de biocombustíveis de menor valia e distribui através de sua ampla rede logística junto aos combustíveis fósseis pertencentes a Shell.

A empresa trabalha com toda a gama de combustíveis da Shell, mesmo que não seja produtora. Toda a distribuição de combustíveis fósseis pertencentes a Shell é feita no Brasil por meio da Raízen. Sendo um negócio B2B, todos os postos de combustíveis com a marca Shell também recebem biocombustíveis produzidos pela Raízen. Em território brasileiro a empresa possui mais de sete mil e trezentos postos com a marca da gigante anglo-holandesa. Se tratando de distribuição, a Raízen está presente em todo o território nacional por meio de seus setenta terminais de distribuição e depósitos, garantindo a ela a posição de segunda maior distribuidora de combustíveis no Brasil.

Volumes Vendidos de Etanol ('000 m³ e R\$/m³) Volumes Vendidos de Açúcar ('000 ton e R\$/ton) Volumes Vendidos de Energia Elétrica Própria (MWh e R\$/MWh)



Os escritórios administrativos da Raízen estão localizados no interior do estado de São Paulo, em Piracicaba. Em território Argentino, existe uma unidade administrativa. Além da América Latina a empresa possui escritórios de trading em quatro outros países, sendo eles: Estados Unidos (Houston), Suíça (Genebra), Singapura (Cingapura) e nas Filipinas (Zambelês).

Atualmente a Raízen tem vinte e sete unidades produtivas no território nacional. Vinte e três são unidades ativas e quatro são usinas hibernadas. Vinte e uma usinas ativas estão localizadas no estado de São Paulo. Outras duas ativas se localizam no Mato Grosso do Sul e em Goiás. Na Argentina, onde as operações foram iniciadas em 2018, a empresa possui duas unidades produtoras.

II. Conhecimentos prévios

É necessário que se tenha uma base de conhecimento sobre algumas ferramentas, impostos e termos que foram utilizados durante todo esse trabalho e que foram amplamente abordados durante o projeto. Sem tal conhecimento, mesmo que superficial, é difícil o entendimento das causas e soluções dos problemas aqui apresentados e das conclusões gerais sobre o tema.

a. Ferramentas:

SAP ERP	SAP ERP é um sistema integrado de gestão empresarial transacional, produto principal da SAP AG, empresa alemã líder no segmento de software corporativos, tendo cerca de 86 mil clientes, segundo a própria SAP, em todo mundo, dentre a grande maioria empresas de grande porte.
Microsoft Excel	Aplicativo de criação de planilhas eletrônicas.
VBA	Visual Basic para Aplicações é a linguagem de programação utilizada pelos softwares que compõem a suíte de escritório Microsoft Office.
WebScan	Recurso do HP Embedded Web Server (EWS) que permite digitalizar fotos e documentos da impressora para o computador.

b. Impostos:

IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte, essa é uma obrigação tributária destinada à Receita Federal que pode ser cobrada
------	--

	tanto de pessoas físicas (PF) quanto de pessoas jurídicas (PJ).
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação.
PIS	Programa de Integração Social.
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.
CIDE	Contribuições de Intervenção no Domínio Econômico.
IOF	Imposto sobre Operações Financeiras.

c. Termos:

NBS	Nomenclatura Brasileira de Serviços, Intangíveis e Outras Operações que Produzam Variações no Patrimônio.
LCP 116 - LEI COMPLEMENTAR Nº 116, DE 31 DE JULHO DE 2003	Dispõe sobre o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos Municípios e do Distrito Federal, e dá outras providências.

III. Estrutura Organizacional e Invoices

Em seu maior escritório na cidade de Piracicaba, a Raízen compreende um Centro de Serviços Compartilhados, mais conhecido pela sigla CSC. O CSC Raízen é um escritório formado por diversas estruturas administrativas e corporativas responsáveis por uma considerável parte da demanda de serviços da Raízen S.A. como também uma parte da demanda do conglomerado do Grupo Cosan como um todo. Estão no Grupo Cosan empresas ligadas à energia, de muitas formas. São do grupo: a Radar, empresa que faz a gestão de uma parte das terras da Raízen; a Moove, que atua em toda a cadeia de óleo lubrificante e outras especialidades para os mercados varejista e industrial; a Comgás, considerada a maior distribuidora de gás natural do Brasil; e a Rumo Logística, empresa que detém a maior parte de toda a malha ferroviária brasileira e líder em transporte multimodal.

No CSC são oferecidos diversos serviços para as empresas do Grupo Cosan. Não é uma obrigatoriedade das empresas do Grupo Cosan usufruírem dos serviços do CSC Raízen. Porém elas optam por esses serviços devido aos menores custos e maior qualidade que podem ter, decorrente da maior sinergia proporcionada nos serviços oferecidos pelo

CSC.

A diretoria de Transações Financeiras do CSC, assim como outras diretorias do CSC, presta serviços financeiros para outras empresas do Grupo Cosan. Estava alocado na diretoria de Transações Financeiras, na gerência Tributária e inserido na coordenação de Tributos Retidos Municipais, dentro do CSC Raízen.

No âmbito internacional os serviços são categorizados e classificados por um código de nove dígitos e no Brasil são catalogados e homologados por meio da NBS (Nomenclatura Brasileira de Serviços, Intangíveis e outras operações que produzem Variações no Patrimônio). Ou seja, para uma correta categorização de um serviço, ele deve se encaixar em uma NBS e em um item lei da LLC 116.

IV. Coordenação de Tributos Retidos

Tributos retidos são uma classe de tributação do governo brasileiro para com alguns impostos que são cobrados no momento da execução do serviço ou tangente a isso. O método de cobrança é a retenção rápida desses impostos em comparação aos demais métodos de cobrança governamental de impostos em cadeias. Os dois principais tributos retidos envolvidos na contratação de serviços provenientes do exterior são o Imposto sobre a Renda Retido na Fonte, popularmente chamado de IRRF e o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, popularmente chamado de ISSQN.

Tributos retidos representam uma fatia importante da arrecadação governamental e por isso devem ser monitorados, controlados e pagos de forma constante e regular. Existe uma dificuldade natural no controle desses impostos devido a como é feito a sua cobrança e retenção e também quando consideramos o volume de ordens e valores que estão compreendidos nessas operações.

A equipe construída para essa operação dentro da estrutura descrita acima pode ser analisada a partir de uma divisão quase que natural entre os objetos de trabalho da mesma. Para o estudo, vamos dividir a coordenação de Tributos Retidos como ela era dividida na prática, ou seja: uma parte responsável pelo IRRF e uma parte responsável pelo ISSQN. A equipe como um todo era constituída por dez colaboradores. Podemos medir o volume de trabalho se considerarmos a divisão do volume de recurso humano para cada imposto. Na parte em que era tratado o ISSQN eram alocados seis colaboradores.

A coordenação de Tributos Retidos Municipais tem como seu principal objeto de trabalho o ISSQN. O ISSQN é um imposto retido para o município com alíquota variável que depende do serviço prestado e do município que o serviço foi prestado. Quem define a

alíquota do ISSQN é o próprio município. As alíquotas variam entre 3% a 5% na grande maioria dos casos, sendo 5% o teto para a alíquota. Assim como em outros impostos, há também a possibilidade de tributação de alíquota zero. Para a devida aplicação do ISSQN e sua respectiva alíquota os serviços devem ter uma correspondência onde são categorizados nacionalmente com base na Lei Complementar Nº116, de 31 de julho de 2003.

As principais funções da coordenação se referem ao tributo ISSQN, descritas a seguir: a de emissão de guia de pagamento nos portais de cada sítio urbano, pagamento das guias, cadastro dos CNPJ das empresas do Grupo nos *sites* específicos para o controle de cada município e apuração de impostos pagos. Parte do processo de análise tributária de serviços contratados no exterior também é de responsabilidade da coordenação, que também realiza a classificação na NBS e na LLC 116 para definir a tributação de ISSQN na contratação de serviços no exterior.

A coordenação de Tributos Retidos Municipais estava em constante contato com as áreas de Tesouraria e Contas a Pagar. As áreas, ainda que não integradas, tinham funções dependentes umas das outras no fluxo de pagamentos de notas fiscais. Contas a Pagar tem a responsabilidade de realizar os lançamentos contábeis, no sistema SAP, dos valores pagos discriminados por cada categoria de impostos, enquanto a Tesouraria tem o objetivo de fazer efetivar às remessas de valores para o exterior, destinadas as contas dos fornecedores dos serviços contratado

Todo serviço contratado de uma empresa no exterior, sendo o serviço aplicado em território internacional ou nacional, gera uma Invoice. As Invoices são documentos fiscais equivalentes a uma nota fiscal internacional. Todo serviço internacional deve ser classificado e categorizado conforme a NBS e a LLC 116 para ser enquadrado nas tributações corretas.

Sobre a contratação de serviços do exterior pode incidir os seguintes impostos: IRRF, CIDE e IOF, que são impostos federais; PIS e COFINS, que são impostos estaduais; ISSQN, que é imposto municipal.

Além dos impostos, a maioria dos fornecedores de serviço estrangeiros trabalham com sobre um regime de contratação chamado “Gross Up”. Por definição, *Gross Up* seria embutir impostos. Na prática, a maioria dos países estrangeiros possuem uma tributação mais simplificada que a brasileira, de maneira que no método *Gross Up* os encargos tributários são, em sua quase totalidade, absorvidos pela empresa contratante.

IV. Fluxo de Pagamento de *Invoices*: Modelo Antigo e Suas Consequências

O fluxo do pagamento de *invoices* de serviços nunca havia recebido um olhar crítico e um tratamento customizado. Essa atividade era vista como secundária na área tributária responsável pelo PIS/COFINS. Não havia nenhuma análise ou mensuração do volume de *invoices*, tanto na quantidade de notas quanto no montante financeiro.

As *invoices* eram encaminhadas até a denominada coordenação de Tributos Retidos pelas áreas em que os serviços foram contratados. Esta coordenação fazia o registro das *invoices* junto ao programa de escaneamento WebScan e a partir do documento, classificava o serviço contratado nos parâmetros da LCP 116 e NBS e indexava a alíquota de ISSQN e IRRF. Em sequência, o documento ia para o cadastro na área de Recebíveis e, paralelamente, para a área de PIS/COFINS, onde era feita a análise dos impostos estaduais.

Após tal análise, as *invoices* voltavam para Tributos Retidos para uma validação e envio à Tesouraria, se tudo estivesse conforme a legislação. Com as *invoices* pagas pela Tesouraria, Tributos Retidos entrava em ação novamente para fazer o recolhimento dos tributos federais e municipal (com exceção do IOF, que era recolhido na própria Tesouraria), enquanto que a área PIS/COFINS era responsável pelo recolhimento dos tributos estaduais. Por fim, em Contas a Pagar, um arquivo com as devidas tributações era recebido pela tesouraria e computado no sistema SAP ERP.

Analizando o fluxo, podemos ver um claro retrabalho. Documentos indo e voltando entre as diferentes áreas, com análises descentralizadas, bem como as funções operacionais. As *invoices* entravam em filas que não podiam ser classificadas ou filtradas, dificultando uma estratégia de prioridade por valor ou data de vencimento, por exemplo. Podemos concluir que **o fluxo apresentava uma visível ineficiência**, que será escolhido como nosso 1º PON.

Podemos perceber também que não existia nenhum sistema informatizado ou, mesmo, uma estratégia de fluxo pensado para essa operação. Nunca foi desenvolvido um sistema próprio para o pagamento de *invoices*. Escolhemos **a ausência de um sistema** como nosso 2º PON.

Devido à falta de padronização e entendimento sobre a legislação e sobre os serviços contratados, eram definidas tributações divergentes a partir de classificações equivocadas dos tipos de serviços contratados. Também havia um desconhecimento do posicionamento tributário da Raízen diante de alguns serviços contratados. **A ausência dessa padronização e conhecimento** será o tema do nosso 3º PON.

PON's listados:

1. Fluxo ineficiente de pagamentos de *Invoices* de Serviços.
2. Ausência de sistema de automação no registro e cálculos tributários das *invoices*, separados por empresas do Grupo Cosan.
3. Ausência de padronização na classificação da NBS e Item Lei dos serviços contratados e aplicação dos entendimentos tributários da equipe Jurídica da Raízen e demais negócios do Grupo Cosan.

Lista de forças dificultadoras do projeto:

1. Ferramenta única para empresas diferentes: padronização das funcionalidades e personalização para as individualidades de cada empresa do conglomerado que seria atendida pela Matriz.

Quando tratamos de impostos, serviços iguais podem gerar tributações diferentes quando expostos as variáveis de localização do serviço prestado, localização da empresa prestadora do serviço, nacionalidade das empresas envolvidas na contratação do serviço, entendimento tributário da empresa que está contratando o serviço em relação ao que está sendo entregue e ao que pode ou não ser tributado.

Tendo isso em mente, podemos dizer que somente com a descrição de um serviço, não é possível realizar uma confirmação da incidência exata de tributos sobre a contratação feita. A análise deve ser feita com um olhar que abrange as diferentes variáveis envolvidas. Para isso e em consequência disso, visando a maior assertividade possível nas tributações, a personalização das análises sobre as contratações de serviços do exterior é imprescindível.

Entretanto, na prática, tal atividade é extremamente difícil de ser realizada apenas com os recursos intelectuais humanos quando consideramos o tamanho do volume de *invoices* gerado pelo Grupo Cosan diariamente em suas contratações. A dificuldade de uma “padronização personalizada” para cada análise mediante a quantidade de trabalho é uma das primeiras forças dificultadoras do processo de pagamento de *invoices*.

2. Grande volume de *invoices*: alto volume de trabalho decorrente da contratação internacional de serviços por todas as empresas do Grupo Cosan.

Vamos abordar um pouco mais o tema do volume de trabalho. Como já citado quando falamos sobre o fluxo tradicional de pagamento de *invoices*, as requisições para a análise chegavam diariamente, por meio de um sistema próprio de comunicação interna da empresa. Para o sistema tradicional, era alocado um analista em cada uma das coordenações envolvidas no processo. Em todas as áreas que faziam parte do fluxo, o trabalho era considerado

extremamente manual e mecânico, aumentando ainda mais a percepção dos colaboradores sobre a oneração do tempo de serviço em outras atividades diárias e estando mais suscetíveis aos erros .

Todos os dias chegavam mais de vinte *invoices* para análise e pagamento. Cada *invoice* consumia aproximadamente de dez a quinze minutos em análise de cada coordenação, resultando em pelo menos um período de trabalho de cada um desses analistas designados.

Dado que o volume de trabalho é um fator de extrema importância, que pode ser medido de forma técnica e temporal e de forma subjetiva para cada colaborador. O trabalho de pagamento somente, sem uma revisão que crie e execute oportunidades de melhoria ou recuperação de gastos, não é visto como uma atividade que agrega valor para a empresa. Colaboradores qualificados, com anos de experiência na área tributária, tem a percepção de valor do trabalho diminuída quando um volume de atividades que não agregam valor para a empresa se torna metade da jornada de trabalho dos mesmos.

3. Pouco volume de recurso humano: limitação na contratação de colaboradores para os serviços gerais da coordenação bem como para o projeto.

A estrutura organizacional do CSC tem um foco na sinergia e menores custos para as empresas do grupo que contratam os serviços do centro. Sendo uma área considerada de *backoffice* para as operações do conglomerado que são responsáveis pela receita da empresa, ou seja, voltada aos custos das atividades e as obrigações contábeis e fiscais que as atividades produziam como: pagamento de impostos, provisionamento de folha de funcionários, contabilidade dos resultados e custos, compensação contábil em contas bancárias, dentre outras.

Muito devido a essa visão voltada aos custos e não a receita, o CSC não é a divisão que recebe a maior fatia do rateio de orçamento anual da Raízen. Podemos dizer que não é a prioridade da companhia uma parte grande do orçamento voltada a remuneração, benefícios, bem como o número de funcionários baseado no volume de trabalho que era praticado.

A partir dessa base sobre as diretrizes de orçamento, é mais palpável a situação na qual a coordenação estava exposta, se ligando às outras características aqui já mencionadas acerca da alta carga de trabalho para poucos colaboradores. Nesse cenário, não havia espaço nas janelas da jornada para que grande parte do time colaborasse com um projeto de melhoria. Esse tempo significava um gargalo na emissão e pagamento das notas de impostos geradas pelas atividades do conglomerado. Com um orçamento limitado, a contratação de mais colaboradores não era um procedimento padrão à medida que as atividades aumentavam.

4. Ligação multidisciplinar inexistente: a relação entre as áreas interligadas no projeto se baseava em uma troca de e-mails, sem a visão do todo do fluxo.

Como abordado anteriormente, nunca houve um desenho de fluxo ou um projeto técnico para a operação de pagamento de *invoices* de serviços. Diante disso, a interação entre as diferentes áreas participantes do processo sempre foi rasa e apenas o suficiente para que as *invoices* fossem pagos e contabilizadas no SAP, sem a garantia de que estavam retendo os mesmo impostos de forma correta.

Tanto a gerência de tesouraria quanto a gerência de contas a pagar não tinham visão, de como o fluxo completo era realizado, apenas recebiam os emails e chamados tempestivos aos vencimentos das *invoices* e realizavam tarefas isoladas para cumprir com seu papel. Não havia uma comunicação integrada, nem entre as atividades, nem entre as lideranças até então, o que resultou em um ambiente infértil para um programa ou projeto de melhoria.

O trabalho isolado, como uma etapa de fordismo, tirava a consciência dos colaboradores do tempo, volume, dificuldades e oportunidades que havia no processo no geral.

5. Recurso financeiro limitado: centro de custo da coordenação e gerência como um todo, limitado, dificultando a contratação de ferramentas de alto valor e desempenho.

Como abordamos no tópico sobre a ausência de mão de obra em relação ao volume de serviço, vimos que a causa raiz é a diretriz de rateio de orçamento para com a área de CSC como um todo, quanto mais afastado do gerador de renda primário, menos as percentagens chegavam de maneira facilitadora.

Com isso em mente e entendendo que o recurso financeiro é um dos grandes responsáveis pela projeção de desempenho quando levamos em conta as variáveis de pessoas e ferramentas. Além da dificuldade encontrada quando falamos de volume de colaboradores, também era notável a falta de recursos para aquisição de programas de software que possibilitasse uma construção do projeto de forma sistematizada e automatizada desde o início. Neste sentido, a Matriz foi criada, em sua parte predominante, sob o sistema Excel, mas como uma forma inicial de driblar a ausência dos recursos ou serviços de cálculos e contabilidade daqueles determinados itens a serem trabalhados.

6. Subjetividade e ausência de padronização em análises: ausência da objetividade em análises de colaboradores sem a instrução necessária para a tomada de decisões.

Dentro dos escritórios do CSC, bem como em outros setores corporativos do conglomerado, os colaboradores geralmente tem uma boa capacitação, possuindo em sua maioria das vezes cursos de graduação e especializações em alguns casos. É importante a

ênfase nesse ponto para que entendamos a ausência de padronização nas análises e decisões como um erro sistêmico, de processo e não como um erro levado por baixa capacitação ou desempenho dos colaboradores.

Estando claro esse ponto, vamos abordar que quanto a despadronização nas classificações e consequentemente nas tributações, o problema era mais complexo que somente uma interpretação. Com aquele volume de trabalho, podendo ser classificado em uma gama de centenas de Itens Leis e NBS disponíveis, a ausência de um sistema de validação para as métricas e de agrupamento das situações nitidamente se opunham a eficiência e assertividade. Outro ponto determinante para as divergências era o afastamento entre as áreas. Cada área compunha o chamado com a classificação que melhor lhe servia, mas sem uma comunicação e debate do porquê. Apenas a interpretação, que dependia da próxima área validar ou modificar.

7. Ausência do conhecimento sobre os entendimentos tributários das empresas do grupo: conhecimento de difícil acesso e baixa propagação, praticamente inexistentes nos canais internos de informação e comunicação.

Todas as empresas têm uma cultura, apetite e potencial de risco, sem exceções. Dentro de cada categoria, existem as que são mais arrojadas e as mais conservadoras. Isso pode ser observado em praticamente todas as áreas da companhia: tributária, orçamentária, comercial, logística etc, cada uma correndo tipos de riscos diferentes, mas buscando maximizar a relação risco-retorno visando um maior resultado no ano fiscal.

Na área tributária, onde o Estado é principal *player*, que faz a captação dos recursos é o mesmo que dita as regras e parâmetros que as empresas devem seguir, o apetite de risco é buscado por meio de “entendimentos tributários”. Entendimentos tributários são ferramentas que empresas criam, em sua maior parte contratando escritórios de advocacia empresarial, para interpretar a tributação de forma que a companhia consiga sua isenção, com base e suporte legal para isso.

Entretanto, quando estamos lidando com um grupo empresarial dessa categoria, existem diferentes perfis de risco dentro de diferentes tipos de serviços e dentre diferentes interpretações. Unificar tudo isso primeiramente em material, para se tirar as partes objetivas materiais que serão usadas no dia a dia é um grande desafio. O passo maior é informatizar as decisões com os parâmetros de cada diligência para que as análises sejam customizadas, mirando a alta eficiência do negócio.

V. Matriz Tributária de Invoices: Proposta de Novo Modelo

Desde o início de minhas atividades na Raízen, fui alocado para desenvolver o projeto de Matriz Tributária para *Invoices* de Serviços. A Matriz consiste em um sistema, feito na ferramenta Excel, que unifica as áreas de Tributos Retidos, Tesouraria e Contas a Pagar, visando o registro e pagamento das *Invoices* de serviços de forma mais eficiente e organizada. A construção da Matriz Tributária levou cerca de nove meses e foi um trabalho realizado por uma equipe multidisciplinar.

O projeto começou como uma ferramenta de cálculo tributário para *Invoices* de serviço. A partir dos estudos de bases de cálculo de cada imposto e o registro das respectivas alíquotas, conseguimos matematizar as fórmulas de base de cálculo descritas na legislação brasileira e automatizar os acréscimos de valores que cada tributo inferia ao serviço contratado por meio das ferramentas do sistema Excel.

Após um mapeamento do fluxo de pagamento que era seguido, concluímos que transferir a responsabilidade pelas validações de todos os tributos centralizados apenas na área de Tributos Retidos diminuiria o tempo útil de atendimento das demandas. Em comum acordo com a área de PIS/COFINS, todo o escopo foi transferido para a coordenação de Tributos Retidos.

Através de uma “validação de dados” que, de forma intuitiva, restringia o usuário da calculadora até selecionar o serviço que ele estava contratando, a ferramenta trazia os dados de NBS e Item Lei. A partir dos *inputs* de país e fornecedor, a calculadora trazia as informações de peculiaridades legislativas e *Gross Up*. Dessa forma, com alguns dados não técnicos, visando atender leigos na área tributária que contratavam serviços das mais diversas espécies, a ferramenta calcula o valor total da remessa a ser enviada ao exterior e toda a carga tributária inerente àquele documento.

Pesquisamos os entendimentos tributários construídos pela equipe jurídica da Raízen no passado e aplicamos isso no sistema automatizado, zerando ou não alguns impostos em determinados serviços contratados.

O princípio da eficiência da Matriz está na integração, centralização e automação do pagamento de *invoices*. O novo fluxo foi desenhado da seguinte forma: o documento parte da contratação do serviço por qualquer área Raízen, então chega à coordenação de Tributos Retidos onde é registrado no aplicativo WebScan, dedicado ao registro de notas. Após o registro da nota, há uma coleta de dados da Invoice que serão imputados na Matriz, que gerará as devidas tributações. Os dados vão para a Tesouraria, dando base aos documentos de remessas de valores ao exterior. As guias de impostos são emitidas e pagas pela própria área de Tributos Retidos e os impostos individualmente separados são registrados, ao fim

do fluxo, no sistema SAP pela área de Contas a Pagar.

Lista de forças impulsionadoras do projeto:

1. Tecnologia: para a construção da ferramenta Matriz Tributária a tecnologia foi imprescindível desde a criação quanto a rodagem da mesma, possibilitando a automação e interligação entre diferentes coordenações.

Refletindo sobre o processo e fluxo de pagamentos de *invoices* como era feito anteriormente a Matriz Tributária, o fator humano estava presente em todas as etapas de análise, contabilização e pagamento das *invoices*, desde as funções mais operacionais como apenas o registro ou os cálculos percentuais até as definições de alíquota por segmento da atividade.

Muitas dessas atividades, principalmente as mais operacionais, que consomem maior tempo e agregam pouco valor final ao trabalho, são atividades que exigem uma força de trabalho que não necessariamente a intelectual, como a digitação de números, preenchimento de informações repetidas etc. Por meio da tecnologia, tais atividades podem ser facilmente organizadas e automatizadas.

Com programação dentro de ferramentas sistêmicas como excel, os registros de informações em históricos e controles e cálculos de qualquer operação se tornam automáticos, liberando janelas de tempos antes inexistentes para os colaboradores e que agora podem ser usadas para atividades interpretativas onde a tecnologia disponível ainda não alcançou.

Além da economia de tempo, outro fator de extrema melhoria é a assertividade nas categorizações e aplicação das bases de cálculo sobre os valores contratados para cada serviço

2. Alta oportunidade financeira: a identificação de altos ganhos a partir de um projeto de melhoria foi um dos principais fatores para a alocação de tempo de equipe no desenvolvimento do projeto em detrimento dos trabalhos de rotina.

Era perceptível a necessidade de mudança, ainda que sem um plano. O volume de *invoices* era crescente a cada semana, natural para um conglomerado em marcha de expansão pelo Brasil e América Latina, como alguns exemplos abaixo. A empresa Rumo expandia suas ferrovias ao longo da região central do Brasil, passando por vários municípios pequenos e tomando serviços que muitas vezes geram, em tributos municipais, a maior fonte de renda de uma pequena cidade. A Comgás intensificava

sua produção e distribuição nos grandes centros urbanos em que age, gerando dezenas de *invoices* relacionadas à manutenção, construção ou qualquer outra categoria de serviço.

Esses eram apenas alguns exemplos do ganho de escala que o grupo estava tomando, que projetado para dali poucos anos, teria incrementado a necessidade de mais analistas e em tempo integral apenas classificando e pagando aqueles tributos.

O custo de oportunidade era claro: funcionários ainda pouco onerosos em folha de pagamento, mas com a capacidade de desenvolvimento da ferramenta que iria contribuir em escala, otimizando as contratações futuras em função das atividades, com ferramentas já usuais de trabalho eliminando o gasto de implementação e manutenção de novas ferramentas tecnológicas (novos *softwares*).

3. Olhar analítico e crítico: foi o principal fator que gerou o incômodo mediante ao modo operante que estava sendo feito, impulsionando ao desenho de um fluxo eficiente, criação da ferramenta e identificação dos maiores *gaps* para ganhos. Uma habilidade e característica valorizada pelo mercado é a capacidade do olhar analítico e questionador dos colaboradores sobre o próprio trabalho, seja sobre o caminho até o resultado ou sobre o produto final e seus impactos.

Esse olhar questionador fazia parte da rotina da coordenação. Com reuniões de grupo e métricas de compensação tributária, era possível a indagação dos colaboradores sobre o método adotado nas atividades, divisão de tarefas, suporte da gerência, dificuldade na relação com outras áreas dentre outros pontos importantes de uma rotina.

A Matriz é concebida com um fruto dessas indagações, em um descontento por um processo mecânico e moroso, que necessitava de funcionários qualificados para processos não complexos, porém muito volumosos e com uma taxa de acerto muito aquém do que poderia ter.

4. Recurso humano qualificado: colaboradores com potencial de análise e operação para com o volume e dificuldade apresentado no desafio.

Como citado anteriormente, em função das diretrizes e das características orçamentárias do CSC, o recurso humano de mão de obra era limitado e a ideia de aumentar esse quadro de colaboradores não era uma alternativa naquele ano fiscal para a gerência.

Entretanto, todos os colaboradores contratados tinham níveis acadêmicos

superiores, se comparado a grande massa populacional brasileira, e tempo de experiência nas áreas tributárias de no mínimo três anos, sendo que alguns chegavam a mais de dez anos lidando com tributação diariamente.

Qualificação era uma facilitação. Se tratando das análises tributárias, bases de cálculos que estão na constituição e da interpretação dos entendimentos tributários das empresas do grupo, a qualificação dos analistas com muitos anos de tributário foi imprescindível. Quanto aos conhecimentos de ferramentas, foi tudo um pouco mais pacato: um analista pleno com um bom conhecimento de Excel com mais de dez anos de prática corporativa e, eu, como estagiário tinha pouquíssimo conhecimento prático, mas com janelas de tempo para o foco de aprendizado e aplicação.

5. Liberdade e tempo para criação: autonomia dos colaboradores para gerir o tempo e avanço do projeto, possibilitada por meio das lideranças.

Em minha chegada, tinha pouco conhecimento sobre o trabalho que seria executado, tanto em relação ao conhecimento específico para atuação na área, quanto ao conhecimento das ferramentas usuais do departamento corporativo. Era totalmente inexperiente em relação ao ambiente de trabalho. No entanto, o líder que coordenava a equipe, entendia e viabiliza o período de adaptação de estágio.

Em contraponto, mesmo com a pouca experiência, a coordenação deixou por minha conta a liderança do projeto. Ritmo, caminhos a serem trilhados, construção da ferramenta (etc etc), tudo foi feito com muita autonomia, gerando reportes periódicos e reuniões para definição de novas metas, ajuste de escopo e diplomacia com as áreas correlatas no fluxo.

VI. Considerações Finais

Como um apanhado geral dos pontos abordados, tanto a favor quanto contra, durante o projeto, vamos reunir os pontos facilitadores e dificultadores, a fim de traçar as considerações finais.

Facilitadores	Dificultadores
As ferramentas informacionais (<i>softwares</i>) foram imprescindíveis desde a criação quanto a operacionalização da mesma, possibilitando a automação e interligação entre diferentes coordenações.	Dificuldades na padronização das funcionalidades e customização para as individualidades de cada empresa do conglomerado que seria atendida pela matriz.

Identificação da expectativa de altos ganhos a partir de um projeto de melhoria foi um dos principais fatores para a alocação de tempo de equipe no desenvolvimento do projeto em detrimento dos trabalhos de rotina.	Alto volume de trabalho decorrente da contratação internacional de serviços por todas as empresas do Grupo Cosan.
As limitações decorrentes do modo operante que estava sendo realizado, impulsionou o desenho de um fluxo eficiente, identificando os maiores <i>gaps</i> e criando a ferramenta.	Limitação na contratação de colaboradores para os serviços gerais da coordenação bem como para o projeto.
Colaboradores com capacidade de análise e execução frente ao volume e dificuldade apresentados no desafio.	A relação entre as áreas interligadas no projeto se baseava em uma troca de e-mails, sem a completa visão do fluxo.
Autonomia dos colaboradores para gerir a evolução do projeto, possibilitada por meio das lideranças da empresa.	Limitações do centro de custo da coordenação e gerência como um todo, dificultando a contratação de licenças de <i>softwares</i> de alto valor e desempenho.
	Ausência da objetividade em análises de colaboradores sem a instrução necessária para a tomada de decisões.
	Carência do conhecimento sobre os entendimentos tributários das empresas do grupo.

Com todos os pontos consolidados podemos chegar em algumas considerações finais dos resultados do projeto na rotina da coordenação e os impactos financeiros e operacionais no CSC e no grupo Raízen como um todo.

O projeto, que foi construído em aproximadamente nove meses, gerou uma enorme economia de tributação em relação aos custos. Considerando que os custos de sistema e salários parciais dos colaboradores envolvidos, o retorno anual sobre o capital investido (ROI)

foi de aproximadamente 8.200%.

Considerando os tributos que foram pagos de forma equivocada, nos últimos 5 anos anteriores ao projeto, que podem ser contestados junto ao governo estadual e federal, o ROI pode ser muito maior.

Com pouco investimento e baixo custo sistêmico em ferramentas, que já eram plenamente utilizadas pela empresa, um mapeamento estratégico aliado a uma reconstrução de fluxo de trabalho resultou em um retorno expressivo a todo o conglomerado. É natural presumir que para obter retornos expressivos, o investimento deve ser alto, porém o projeto Matriz Tributária de Invoices de Serviço prova empiricamente que essa lógica nem sempre é verdadeira.