

**O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO CONTÁBIL COMO INSTRUMENTO DE
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NA GESTÃO DA NEUTRALIDADE FISCAL:
UM ESTUDO DE CASO PROPOSITIVO**

 <https://doi.org/10.56238/sevened2025.011-047>

Andresson Fernandes Araujo dos Santos

Doutorando em Ciências Contábeis e Administração
Fucape Ensino e Participações Limitada
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/1688542993124039>

Paulo de Jesus Santos Silva

Doutorando em Ciências Contábeis e Administração
Fucape Ensino e Participações Limitada
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/2992879198069177>

RESUMO

Na prestação de serviço contábeis existe um elenco de ações que definem o exercício padrão de uma organização contábil. Considerando a importância da qualificação profissional e seus atributos qualitativos o exercício das competências sociais, por meio da colaboração entre departamentos, a prática de uma comunicação efetiva e a empatia e engajamento. A neutralidade fiscal tornou-se a base desta sustentabilidade institucional para os agentes inseridos nesta relação. Os objetivos deste estudo de caso propositivo é apresentar por meio dos resultados alcançados o elenco de proposições de soluções e ações que foram implementadas na empresa inserida no estudo que se caracteriza como prestação de serviço contábil e controladoria, localizada na região agreste do estado de Pernambuco. Diante disto, foi elaborado um mapa estratégico a partir das quatro perspectivas do Balanced Scorecard: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Foram atribuídas para cada perspectiva, objetivos e indicadores e ponderações, a fim de atrelar ao resultado geral a devida relevância do cenário atual. Diante do resultado apresentado nas perspectivas percebe-se a empresa inserida neste estudo encontra-se no estado de “Atenção,” com 65,49% dos objetivos alcançados, Por fim, replicando este cenário para o ambiente interno da empresa inserida neste estudo pode-se concluir que esforços formalizados nas ações corretivas como propostas de soluções traduzem este processo de transição por meio da gestão do processo de integração contábil como instrumento qualificação profissional na estabilização dos níveis de neutralidade fiscal.

Palavras-chave: Qualificação profissional. Neutralidade fiscal. Integração contábil.



1 APRESENTAÇÃO

Com o advento da oferta de possibilidade de conversão dos problemas operacionais em linguagem de programações com o foco de gerar maior produtividade, busca-se alternativas de melhoria da prestação de serviços contábeis no contexto da transmissão e devolução das informações geradas no âmbito operacionais das empresas.

Esta proposta nasce na dificuldade de conciliar na prestação de serviço contábil em diversos formatos de processamento de dados adotados pelos clientes na compilação de todo este processamento em única base de plataforma contábil.

Nesta compilação percebe-se a necessidade de qualificação das pessoas tanto no contexto da utilização de ferramentas tecnológicas, bem como das possibilidades de integração contábil com as mais diversas bases operacionais e sistêmicas das organizações. Por tanto, torna-se relevante a busca pelo nível de qualidade e sustentabilidade na prestação de serviço contabilidade a fim de legitimar a neutralidade fiscal.

Pargmann, J., & Berding, F. (2024), Walinska & Dobroszek, (2021) destacam que na gestão de quaisquer processos, a gestão de competências pessoais, como: respeitar diretrizes éticas e valores organizacionais; gerenciar dilemas e complexidades; e abertura para aprendizado contínuo, atrelado ao ambiente de formação de novos profissionais, sugerem ações basilares que vão nortear a cultura de resultados sustentáveis na execução da prestação de serviços contábeis.

Os mesmos autores mencionam tais ações: incorporar a sustentabilidade nas aulas de contabilidade e controle; treinar professores sobre ferramentas e métricas sustentáveis; focar na sustentabilidade como um desafio econômico, e não apenas ambiental; adotar uma abordagem baseada em processos empresariais; e discutir dilemas éticos para preparar os alunos para desafios do mercado.

O exercício das competências sociais, por meio da colaboração entre departamentos, a prática de uma comunicação efetiva e a empatia e engajamento são definidas pelos resultados das pesquisas citadas anteriormente como requisitos para interação da cultura organizacional com os princípios da gestão de resultados sustentáveis.

Diante do desenvolvimento das competências pessoais e das competências sociais percebe-se o quanto a intervenção humana no processo de integração contábil torna-se um atributo relevante para estimular, mensurar e avaliar os resultados do processo da integração contábil entre as organizações e os prestadores de serviços contábeis na busca pela neutralidade fiscal.

A neutralidade fiscal, para Guo e Li (2023) é a busca de como minimizar a influência no comportamento das empresas baseado no mercado e em manter uma taxa de tributação relativamente justa para a sociedade por meio da gestão do processo de fiscalidade exercido pelo Estado como provedor do bem-estar.



1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Este estudo de caso tem sua motivação a partir da evolução operacional de uma empresa de prestação de serviço contábil e controladoria, localizada na região agreste do estado de Pernambuco. Fundada no ano de 2015 a organização contábil atua com empresas varejistas, industriais, prestadoras de serviços e holdings patrimoniais e participações.

Em 2018 a empresa iniciou um processo de integração contábil por meio de cinco modalidades gerando uma dinâmica operacional multifuncional: i) processo de modelagem de layouts de integração, ii) preenchimento de planilhas; iii) compartilhamento de dados numa plataforma intranet, iv) envio e recebimento de documentação por e-mail; e v) movimentação física de documentos.

Diante da multifuncionalidade a empresa inserida no estudo apresentou diversos problemas com prazos, falta de acuracidade nas informações, erros operacionais, multas e ressarcimento à clientes de pagamentos por erros tributários, retificação de obrigações acessórias por informação incorretas ao fisco.

Em 2024 foi formatado uma remodelagem na gestão considerando indicadores financeiro e não-financeiro a partir do ambiente tributário como prioridade a mitigação da relevância do risco de compliance, risco do fator-humano, risco pela responsabilidade técnica e pagamento de multas. Compilando todos estes atributos mencionados nesta nova perspectiva de gestão como fator principal os aspectos fiscalidade do Estado, instrumento utilizado na gestão da neutralidade fiscal. Os objetivos deste estudo de caso propositivo é apresentar por meio dos resultados alcançados o elenco de proposições de soluções e ações que foram implementadas na empresa inserida no estudo.

2 REFERENCIAL TÉORICO

2.1 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

Na prestação de serviço contábeis existe um elenco de ações que definem o exercício padrão de uma organização contábil. Este elenco está diretamente atrelado ao regime tributário da empresa, bem como o nível de complexidade operacional da organização contratante. A seguir apresenta-se um quadro com as atividades básicas que irão definir o escopo do diagnóstico da consultoria propositiva realizada na prestadora de serviço contábeis instrumento desta pesquisa.

Figura 01: Descrição das atividades por Departamento

DEPARTAMENTO	SEGMENTO	ATIVIDADES
Contábil	Contabilidade Geral	Escrituração contábil (registro das movimentações financeiras)
		Elaboração de demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial, DRE, DFC, DMPL E DVA)
		Análises e relatórios financeiros
Fiscal	Gestão Fiscal e Tributária	Apuração e cálculo de impostos (Simples Nacional, Lucro Presumido, Lucro Real)
		Entrega de obrigações acessórias (SPED Fiscal, Contribuições ECF, DCTFweb, Reinf)
		Planejamento tributário para reduzir a carga de impostos legalmente
Pessoal	Departamento Pessoal e Folha de Pagamento	Registro de funcionários e admissões
		Cálculo de folha de pagamento, 13º salário e férias
		Emissão de guias de encargos sociais (FGTS, INSS, IRRF)
		Cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias (eSocial)
Legalização	Abertura, Regularização e Encerramento de Empresas	Constituição de empresas e obtenção do CNPJ
		Alterações contratuais e regularizações fiscais
		Baixa de empresas junto aos órgãos competentes
Contabilidade Gerencial	Consultoria e Planejamento Financeiro	Análise de custos e fluxo de caixa
		Orientação sobre investimentos e gestão financeira
		Controle de endividamento e lucratividade
		Análise das Demonstrações contábeis
		Avaliação de Desempenho das empresas
Auditoria	Auditoria e Compliance Contábil	Elaboração de sumários executivos
		Revisão de registros contábeis para identificar erros e inconsistências
		Adequação às normas contábeis e fiscais vigentes

Fonte: Dados do caso (2024).

Santos (2023) afirma que grande parte das empresas, principalmente pequenas e médias, optam pela terceirização dos serviços de contabilidade, a gestão de departamento de pessoal, o controle fiscal, controle patrimonial e controle de estoques, por meio de escritórios de contabilidade.

Essa alternativa pode ocasionar dificuldades na obtenção de dados fidedignos, diante das limitações de integração entre a base dos dados do contratante e contratado. Neste foco, o auxílio na tomada de decisão e acuracidade das informações geradas em seus demonstrativos, o lapso temporal entre o envio e processamento e devolutiva, concentram-se apenas no cumprimento de obrigações acessórias. Gerando um déficit informacional na manutenção patrimonial e a não mitigação do risco de compliance, no tocante as adequações à legislação, estimulando a não neutralidade fiscal.

Para Sum (2023) tanto a contabilidade gerencial e financeira está exigindo uma integração pela não dissociação dos aspectos exercidos pela sua própria aplicabilidade. Quando se destaca aplicabilidade da contabilidade gerencial, que tem seu extenso território para gerar repostas mais relevantes e precisas no menor espaço de tempo.

Elali (2024) apresenta aspectos o quanto a neutralidade fiscal trona-se relativa a partir da necessidade da fiscalidade, considerando que a fiscalidade é uma condição de existência do próprio Estado nas economias de mercado. Diante disto, as atividades operacionais da contabilidade tanto no atendimento as obrigações acessórias ou no auxílio no processo na tomada de decisão e na manutenção patrimonial estimulam ação fiscalizatória do Estado aumentando assim a relatividade da neutralidade fiscal.

Vogel (2002) contextualiza duas abordagens para neutralidade fiscal. A primeira é influenciada pela ciência das finanças, que destaca o papel que o tributo não deve favorecer ou prejudicar grupos

específicos dentro da economia. Os tributos devem ser neutros quanto a produtos de natureza similar, processos de produção e formas de empresas, evitando influenciar de maneira negativa a realidade concorrencial.

Na segunda abordagem, apresenta-se o conceito de neutralidade ativa, atrelado a ideia que a tributação deve intervir para tentar corrigir e mitigar as imperfeições numa economia de mercado. Percebe-se o quanto a operacionalização da contabilidade pode estimular distorções e desequilíbrios por meio de um modelo de gestão inadequado que não garanta a lisura no relacionamento entre as organizações, Estado e sociedade.

Com isto, não se pode deixar de considerar a participação profissional e seus atributos qualitativos na atividade contábil, como elo tangível, entre as organizações seus registros e a compilação de seus resultados e com o Estado na qualidade de provedor da equidade social por meio da neutralidade fiscal.

2.2 QUALIFICAÇÃO DE PROFISSIONAL EM CONTABILIDADE

Considerando a importância da atuação profissional e seus atributos qualitativos, Chaffer e Webb (2017) destacam que o processo de qualificação dos profissionais em contabilidade está na estratégia de compartilhamento de agendas. Profissionais mais experientes devem compartilhar processos executados com profissionais iniciantes. Os autores defendem que este compartilhamento no contexto de perspectivas construtivistas.

No cenário nacional o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) publicou a Norma Brasileira de Contabilidade NBC PG 12 (2024) referente ao a qualificação e educação profissional continuada, descrevendo um conjunto de atividades que visa manter, atualizar e expandir os conhecimentos e competências técnicas e profissionais, as habilidades multidisciplinares e a elevação do comportamento social, moral e ético dos profissionais da contabilidade.

Os resultado de Komal,et,al (2023), Hambrick e Mason (1984) Qi, B., Tian (2012). Qi, B., Tian e Lewis (2018), propõem que a teoria dos escalões superiores contribui para uma percepção baseada em valores e cognições da alta gerência têm um impacto significativo nos resultados e escolhas da empresa. A teoria defende que características demográficas observáveis, como gênero, educação e experiência de trabalho e idade são proxies adequados para representar os atributos psicológicos de um indivíduo.

Percebe-se que no ambiente do estudo proposto foi optado pela empresa uma abordagem construtivista, onde o compartilhamento de protocolos entre profissionais com mais e menos experiência foi mais aderente as necessidades operacionais. Pois, a empresa não ficou apenas dependente da agenda do programa de educação continuada do CFC.



No desenvolvimento desta abordagem construtivista o processo de integração contábil iniciada pela empresa inserida no estudo, foi trabalhado a busca pelo conhecimento operacional, tecnológico e cultural de seus clientes. Diante disto, o estímulo na geração de um comportamento empático como alicerce na atuação profissional e pessoal foi explorada numa convenção corporativa de três dias, a partir da seguinte temática: “o exercício da empatia em nosso crescimento”.

A busca por uma postura empática as diversas realidades tornam-se fundamental na ligação entre atividade operacional dos clientes e o exercício operacionalização da contabilidade mitigando o risco nesta realidade construtiva e integrativa. Yang e Zhang (2024) reconhecem a dificuldade dos empreendedores em gerenciar o risco sobre os colaboradores e sua congruência com os projetos desenvolvidos pela organização. Diante disto, a formatação e revisão dos processos se apresentam como mitigadores desta ameaça.

Outro aspecto relevante desta realidade construtiva e integrativa é revisão dos processos com lapso temporal menor criando por meio de uma perspectiva de aprendizado e crescimento, um ambiente de críticas da forma e os meios como os procedimentos estão sendo realizados. Esta mudança estimula o processo de inovação pela compreensão da necessidade de atualização e pela percepção do cliente em valorizar a capacidade de atualização e desburocratização.

No quadro seguinte apresenta-se os cargos iniciais e atuais, tempo de empresa, idade, gênero, tempo de experiência e formação. Por uma questão de não exposição dos profissionais não serão apresentados seus respectivos nomes:



Figura 02: Perfil da Equipe funcional

CARGO INICIAL	CARGO ATUAL	TEMPO DE EMPRESA (anos)	IDADE	GÊNERO	EXPERIÊNCIA DE TRABALHO (anos)	FORMAÇÃO
Auxiliar contábil e fiscal	Gerente	10	32	Masculino	11	Pos-graduado gestão contábil e tributária
Estagiário	Coordenador Dep Fiscal	7	32	Masculino	7	Bacharel em Ciências Contábeis
Auxiliar de Dep Pessoal	Coordenador Dep Fiscal	5	30	Feminino	5	Pós-Graduada em Rotinas de Departamento Pessoal
Estagiário	Coordenador Dep Contábil	6	32	Feminino	7	Bacharel em Ciências Contábeis
Estagiário	Analista Dep. Fiscal	6	26	Feminino	7	Bacharel em Ciências Contábeis
Estagiário	Analista Dep. Fiscal	3	23	Masculino	3	Bacharel em Ciências Contábeis
Estagiário	Analista Administrativo	2	29	Feminino	2	Bacharel em Administração de Empresa
Estagiário	Analista Administrativo	2	28	Masculino	2	Estudante em Ciências Contábeis
Estagiário	Auxiliar Contábil	4	19	Masculino	4	Estudante em Ciências Contábeis
Estagiário	Auxiliar de Dep Pessoal	3	22	Feminino	3	Bacharel em Administração de Empresa
Estagiário	Auxiliar de Dep Pessoal	6	18	Masculino	6	Estudante de Administração de Empresa
Auxiliar de Dep Pessoal	Auxiliar de Dep Pessoal	10	64	Feminino	40	Bacharel em Ciências Contábeis
Auxiliar de Dep Pessoal	Analista de legalização	5	29	Feminino	5	Bacharel em Direito
Analista de integração	Analista de integração	7	23	Masculino	7	Estudante de Administração de Empresa
Analista de integração	Analista de integração	06 meses	23	Masculino	4	Estudante de Administração de Empresa
Diretor Resp. Técnico	Diretor Resp Técnico	11 anos	47	Masculino	33	Mestrado em Ciências Contábeis

Fonte: Dados do caso (2024).

3 METODOLOGIA

Na busca de redesenhar o modelo de gestão a partir da necessidade da implementação de um estágio mais avançado da integração contábil foi realizado o seguinte diagnóstico:

Figura 03: Métodos de integração

REGIME TRIBUTÁRIO	QT DE CLIENTE	PART. DE CLIENTES POR REGIME	MÉTODO DE INTEGRAÇÃO	PRAZO MÉDIO DE ATUALIZAÇÃO CONTÁBIL (DIAS)	TOTAL LANÇAMENTOS CONTÁBEIS 2024	TOTAL LANÇAMENTOS CONTÁBEIS 2023
Real	84	41,18%	Modelagem de layouts de integração	95	1.379.586	1.169.689
Presumido	28	13,73%	Preenchimento de planilhas	159	459.862	389.896
Simplex Nacional	83	40,69%	Compartilhamento de dados numa plataforma intranet	495	1.363.162	1.155.764
MEI	5	2,45%	Movimentação física de Documentos	SEM MENSURAÇÃO	82.118	69.624
Sem Fins Lucrativo	4	1,96%	Envio e recebimento de documentação por e-mail	45	65.695	55.699
Totais	204	100,00%	MÉDIAS DE DIAS →	198,5	3.350.422	2.840.673

Fonte: Dados do caso (2024)

A baixa acuracidade destas rotinas podem elevar o risco operacional e de compliance, gerando uma motivação relevante para o processo fiscalizatório a partir das distorções nas demonstrações contábeis, tornando-se um ofensor da neutralidade fiscal.

Diante deste diagnóstico, pode-se estimular a mitigação dos riscos já mencionados, considerando a dependência da acuracidade do processo de integração contábil pelo nível de governança da informação, exercido tanto pelo contratante, bem como a parte contratada, na seara da prestação de serviços de contabilidade.



Nesta perspectiva do governo sobre a informação a escolha do método de integração contábil está atrelada as seguintes etapas: a) identificar as características das bases informacionais das empresas inseridas nesta pesquisa (layouts); b) classificar tais bases por regimes tributários; c) criar modelo de integração para converter a linguagem e formatação informacional do cliente para linguagem e formatação do ERP da contabilidade.

No atual estágio operacional apresentado no quadro anterior, foi percebido a necessidade de mensurar a evolução da relação de causa e efeito entre a intervenção humana e os efeitos na gestão de processo, no relacionamento com o cliente, por meio do método de integração e a média de dias de retorno com as informações contábeis processadas, a fim de auxiliar a tomada de decisão do cliente. Além da quantidade de lançamentos contábeis relacionando-se com aspectos financeiros, rentabilidade, lucratividade e produtividade da prestação de serviço contábeis.

Na quantidade de lançamentos contábeis apresentado neste diagnóstico estão contemplados além dos lançamentos de eventos patrimoniais, receitas, despesas e custos, os lançamentos que formalizam a integração contábil com o as rotinas fiscais e de departamento pessoal.

Portanto, a busca desta acuracidade para reduzir os efeitos ofensivos de ações fiscalizatórias na neutralidade fiscal por meio processo de integração contábil, depende de uma estratégia bem definida para qualificação da equipe.

Desta qualificação, a mensuração dos efeitos nos processos de execução tanto das obrigações acessórias e operacionais; a evolução da produtividade por meio da migração dos processos operacionais para uma rotina de integração contábil; a melhora nos níveis de satisfação do cliente, cumprindo os prazos de envio das informações acerca de cumprimentos das obrigações dos departamentos fiscal, pessoal e contábil. Com isto, gerando uma realidade de sustentabilidade institucional para os agentes inseridos: clientes, Estado e prestador de serviço.

Neste estudo a neutralidade fiscal tornou-se a base desta sustentabilidade institucional para os agentes inseridos nesta relação. Na realidade do prestador de serviço a qualificação das pessoas numa perspectiva construtivista e integrativa motivada pela inovação dos processos de integração entra as bases sistêmicas dos clientes e base sistêmica da contabilidade para atender de formas mais eficaz, eficiente e efetivas as demandas dos clientes, gerando o retorno financeiro por meio da geração do fluxo de caixa livre.

Na realidade do cliente, a ausência de processos fiscalizatórios mitigados por meio de atendimento aos prazos de entrega das obrigações acessórias, acesso às demonstrações contábeis com o nível de acuracidade satisfatória e possibilitando o entendimento holístico da mutação patrimonial.

No contexto do Estado, o custo social reduzido por um exercício de fiscalidade mais pontual na gestão fiscal dos contribuintes gerando uma redução relevante do conflito distributivo desordenado numa economia de mercado.

Desta forma, foi proposto a elaboração do Mapa Estratégico contemplando os atributos financeiros e não-financeiros que mensurem a relatividade entre o nível de acuracidade das rotinas do departamento fiscal, pessoal e contábil. Exaurindo a produção e utilização da informação contábil no governo da informação para a mitigação das consequências fiscalizatórias como ofensores da neutralidade fiscal.

Diante disto, foi elaborado um mapa estratégico a partir das quatro perspectivas do Balanced Scorecard: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Serão apresentados separados os indicadores financeiro e não-financeiro por perspectivas para descrever de forma mais estratificada o processo e a elaboração dos objetivos estratégico e seus respectivos indicadores.

Foram atribuídas para cada perspectiva, objetivos e indicadores e ponderações, a fim de atrelar ao resultado geral a devida relevância do cenário atual. Esta ponderação foi projetada a partir da importância operacional determinada pela Diretoria da empresa analisada neste estudo. No caso das metas estão ligadas diretamente aos resultados realizados entre os anos de 2022 e 2023 pela Demonstração Fluxo de Caixa pelo método direto.

A ordem de apresentação das perspectivas foi determinada pela Diretoria da empresa pela relevância das perspectivas no alcance da ideologia empresarial da empresa. Destaca-se que a missão e valores apresentados foram formatados no ano de fundação da empresa, 2015. Já a visão de negócio foi alterada em 2024 motivado pelos argumentos apresentados na concepção deste estudo de caso entre, outubro de 2023 e janeiro de 2024. Segue a ideologia empresarial:

Missão: Controlar e inovar para garantir a nossa continuidade e dos nossos clientes.

Visão: Alcançar 100% de integração entre as rotinas operacionais e a contabilidade até 2027 com objetivo de estabilizar o nível de neutralidade fiscal.

Valores: Respeito às pessoas; gestão de competências; transparência e ética; compromisso com geração de resultados; atendimento diferenciado; melhoria contínua; atualização intelectual e prática; e aderência às legislações e normas vigentes.

3.1 QUADROS DESCRITIVOS

Foram elaborados quadros descritivos por perspectivas com objetivo de apresentar os objetivos estratégicos e indicadores com as seguintes informações: código de cadastro, ponderações, relatividade, escala de medição e as metas estabelecidas. Nas figuras 04, 05, 06, 07 e 08 apresentam-se os quadros:



Figura 04: Objetivos e Indicadores da Perspectiva Financeira

Código dos indicadores	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Peso	Indicadores	Peso	Relatividade	Escala de Medição	Meta
1	Financeira	Geração de Fluxo Cx Livre.	100%	Fluxo de caixa Livre	20%	Quanto > for, melhor.	Igual ou >70% :conformidade; < 70% e >30 Atenção; e <30% não-conformidade	15% da Receita Bruta
2	Financeira	Geração de Fluxo Cx Livre.		% de Investimento	20%	Limitado a 5% do FCO mensal	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% acima da meta , requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	Até 5% 5% do FCO mensal
3	Financeira	Geração de Fluxo Cx Livre.		% Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional.	20%	Limitado a 10% do FCO mensal	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% acima da meta , requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	Até 10% do FCO mensal
4	Financeira	Geração de Fluxo Cx Livre.		Redução da Necessidade de capital de giro.	20%	Quanto > for, melhor.	Igual ou >70% conformidade; < 70% e >30 Atenção; e <30% não-conformidade	< 10% do ano anterior
5	Financeira	Geração de Fluxo Cx Livre.		% de Inadimplência	20%	Quanto < for, melhor.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% acima da meta , requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	2% da Receita Bruta

Fonte: Dados do caso (2024)

Figura 05: Objetivos e Indicadores da Perspectiva de Clientes

Código dos indicadores	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Peso	Indicadores	Peso	Relatividade	Escala de Medição	Meta
6	Cliente	Nível de satisfação do cliente	100%	Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Lucro real (Dep. Contábil).	25%	Quanto melhor. < for.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% acima da meta , requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	15 Dias dos meses subseqüente
7	Cliente	Nível de satisfação do cliente		Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Simples Nacional (Dep. Contábil).	25%	Quanto melhor. < for.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% acima da meta , requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	90 Dias dos meses subseqüente
8	Cliente	Nível de satisfação do cliente		Prazo de envio das guias de recolhimento de impostos e demais obrigações (Dep. Fiscal)	25%	Quanto melhor. < for.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% acima da meta , requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	10 Dias dos meses subseqüente
9	Cliente	Nível de satisfação do cliente		Prazo de atendimento das solicitações (Dep. Pessoal)	25%	Quanto melhor. < for.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% acima da meta , requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	Até 03 dias correntes

Fonte: Dados do caso (2024)

Para melhor estratificar e analisar os dados foram destacadas nas figuras 06 e 07 os objetivos e indicadores da perspectiva de procedimento interno.

Figura 06: Objetivos e Indicadores da Perspectiva de Processo interno I

Código dos indicadores	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Peso	Indicadores	Peso	Relatividade	Escala de Medição	Meta
10	Processo interno	Nível de Neutralidade fiscal.	60%	Processos fiscalizatórios em andamento	15%	Quanto < for, melhor.	Resultados acima de 10% da meta, geração conformidade. Resultados igual a meta gera conformidade	0
11	Processo interno	Nível de Neutralidade fiscal.		Multas pagas por erros operacionais.	25%	Quanto < for, melhor.	Igual ou > 50%: não- conformidade; < 50%: Conformidade	RS 1.750,00
12	Processo interno	Nível de Neutralidade fiscal.		Cumprimento de prazo das obrigações acessórias.	25%	Quanto < for, melhor.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% acima da meta , requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	02 Dias antes do prazo
13	Processo interno	Nível de Neutralidade fiscal.		Qt de produtos revisados	20%	Quanto > for, melhor.	Igual ou >70% conformidade; < 70% e >30 Atenção; e <30% não-conformidade	5.000 Produtos Cadastrados
14	Processo interno	Nível de Neutralidade fiscal.		Qt de arquivos Sped Auditados.	15%	Quanto > for, melhor.	Igual ou >70% conformidade; < 70% e >30 Atenção; e <30% não-conformidade	35 Arquivos Auditados

Fonte: Dados do caso (2024)

Figura 07: Objetivos e Indicadores da Perspectiva de Processo interno II

Código dos indicadores	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Peso	Indicadores	Peso	Relatividade	Escala de Medição	Meta
15	Processo interno	Integração Contábil.	40%	Qt clientes integrados via "modelagem de Layout.	20%	Quanto > for, melhor.	Igual ou >70% conformidade; < 70% e >30 Atenção; e <30% não-conformidade	Qt de clientes (%)
16	Processo interno	Integração Contábil.		Despesas com sistemas de integração contábil	10%	Quanto < >for, melhor.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% acima da meta , requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	RS >10% do a-1
17	Processo interno	Integração Contábil.		Prazo de envio dos arquivos pelos clientes	20%	Quanto < for, melhor.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% da média, requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	5
18	Processo interno	Integração Contábil.		Prazo de integração dos arquivos enviados pelos clientes.	20%	Quanto < for, melhor.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% da média, requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	9
19	Processo interno	Integração Contábil.		Prazo de integração das informações do Fiscal e Dep. Pessoal	20%	Quanto < for, melhor.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% da média, requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	9
20	Processo interno	Integração Contábil.		Emissão das Demonstrações e Sumários executivos.	10%	Quanto < for, melhor.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% da média, requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	10

Fonte: Dados do caso (2024)

Figura 08: Objetivos e Indicadores da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Código dos indicadores	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Peso	Indicadores	Peso	Relatividade	Escala de Medição	Meta
21	Aprendizado e Crescimento	Plano de qualificação da equipe.	50%	Valor de investimento em qualificação.	50%	Quanto < > for, melhor.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% da média, requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da média, gera conformidade	RS 2.916,67
22	Aprendizado e Crescimento	Plano de qualificação da equipe.		Qt. de horas de treinamento	50%	Quanto < >for, melhor.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% da média, requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da média, gera conformidade	18h
23	Aprendizado e Crescimento	Plano de remuneração variável	50%	Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional	100%	Quanto < > for, melhor.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% da média, requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da média, gera conformidade	10% do FCO

Fonte: Dados do caso (2024)

3.1.1 Escala de Medições

Com objetivo de estabelecer um padrão de avaliação de desempenho a Diretoria da empresa inserida no estudo, preconizou as seguintes relações entre a relatividade com escala de medição. Na figura 09 apresentam-se e suas respectivas aplicações.

Figura 09: Escala de Medições

Relatividade	Descrição	Escala de medição	Aplicação da escala			
Quanto <>for, melhor.	Indica Limite inferior e superior	Igual ou >70% conformidade;	Resultados Gerais na perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Resultados Gerais na perspectiva Procedimento interno	Resultados Gerais na perspectiva Cliente	Resultados Gerais na perspectiva Financeiro
		< 70% e >30 Atenção;				
		<30% não-conformidade				
Quanto <>for, melhor.	Indica Limite inferior e superior	Resultados acima de 20% da meta, gera não conformidade.	Aprendizado e crescimento(todos os indicadores)	Processo internos, indicadores: 12, 16,17,18,19 e 20	Financeiro, indicadores: 2, 3	
		Resultados até 19,9% acima da meta, requer Atenção.				
		Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade				
Quanto < for, melhor.	Indica que Quanto menor for resultado, melhor para o desempenho	Resultados acima de 10% da meta, gera não conformidade.	Processos internos indicador 10			
		Resultados igual a meta gera conformidade				
Quanto < for, melhor.	Indica que Quanto menor for resultado, melhor para o desempenho	Igual ou > 50%: não-conformidade;	Processos internos indicador 11			
		< 50%: Conformidade				
Quanto < for, melhor.	Indica que Quanto menor for resultado, melhor para o desempenho	Resultados acima de 20% da meta, gera não conformidade.	Clientes(todos indicadores)	Financeiro, indicador: 5		
		Resultados até 19,9% acima da meta, requer Atenção.				
		Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade				
Quanto > for, melhor.	Indica que Quanto maior for resultado, melhor para o desempenho	Igual ou >70% conformidade;	Processos Internos, indicadores: 13,14	Financeiro, indicadores: 1, 4	Processo internos indicadores, 15	
		< 70% e >30 Atenção;				
		<30% não-conformidade				

Fonte: Dados do caso (2024)

3.1.2 Apresentação dos Resultados

Para padronizar a apresentação de resultado deste estudo, foi elaborado uma planilha no aplicativo Microsoft Excel, denominada “Painel de controle”, por perspectiva. Na consolidação do resultado por perspectiva foi elaborado outra planilha no mesmo aplicativo já mencionado, denominada “Análise de ponderação”, por perspectiva, onde, são mensurados os efeitos das ponderações “pesos” nos resultados das perspectivas. Por fim, para compilar o resultado geral do projeto foi criado um painel por meio do mesmo aplicativo, denominado “Resultado Geral do Projeto”. Seguem exemplos das planilhas citadas nas figuras 10, 11 e 12. Foi adotada a escala de cores para representar os resultados: verde, indica, conformidade. Amarelo, indica um desvio da conformidade que requer atenção e vermelho, indica, não-conformidade.



Figura 10: Exemplo Painel de Controle (Aprendizado e crescimento)

Aprendizado e crescimento			jan/24			fev/24			mar/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Plano de qualificação da equipe.	Valor de investimento em qualificação.	R\$	R\$ 2.916,67	R\$ 3.000,00	●	R\$ 2.916,67	R\$ 3.500,00	●	R\$ 2.916,67	R\$ 2.500,00	●
	Qt. de horas de treinamento	horas	18	18	●	18	24	●	18	12	●
Plano de remuneração variável	Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional	Percentual	10	10	●	10	8	●	10	6	●
Aprendizado e crescimento			abr/24			mai/24			jun/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Plano de qualificação da equipe.	Valor de investimento em qualificação.	R\$	R\$ 2.916,67	R\$ 850,00	●	R\$ 2.916,67	R\$ 850,00	●	R\$ 2.916,67	R\$ 850,00	●
	Qt. de horas de treinamento	horas	18	12	●	18	5	●	18	5	●
Plano de remuneração variável	Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional	Percentual	10	9	●	10	11	●	10	9	●
Aprendizado e crescimento			jul/24			ago/24			set/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Plano de qualificação da equipe.	Valor de investimento em qualificação.	R\$	R\$ 2.916,67	R\$ 3.200,00	●	R\$ 2.916,67	R\$ 2.916,67	●	R\$ 2.916,67	R\$ 2.900,00	●
	Qt. de horas de treinamento	horas	18	18	●	18	6	●	18	6	●
Plano de remuneração variável	Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional	Percentual	10	5	●	10	5	●	10	8	●
Aprendizado e crescimento			out/24			nov/24			dez/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Plano de qualificação da equipe.	Valor de investimento em qualificação.	R\$	R\$ 2.916,67	R\$ 1.850,00	●	R\$ 2.916,67	R\$ 1.850,00	●	R\$ 2.916,67	R\$ 2.800,00	●
	Qt. de horas de treinamento	horas	18	12	●	18	12	●	18	24	●
Plano de remuneração variável	Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional	Percentual	10	10	●	10	8	●	10	8	●
Aprendizado e crescimento			Total								
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta			Realizado			Farol		
Plano de qualificação da equipe.	Valor de investimento em qualificação.	R\$	R\$ 35.000,00			R\$ 27.066,67			●		
	Qt. de horas de treinamento	horas	18			12,83			●		
Plano de remuneração variável	Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional	Percentual	10			8,08			●		

Fonte: Dados do caso (2024)

Figura 11: Exemplo Análise de ponderações (Aprendizado e crescimento)

Análise de ponderações Aprendizado e Crescimento							
Objetivos	Meta	Realizado	Farol	Indicadores	Meta (peso)	Realizado em %	Farol
Plano de qualificação da equipe.	50% (100%)	74,31	●	Valor de investimento em qualificação.	50	77,33	●
				Qt. de horas de treinamento	50	71,30	●
Plano de remuneração variável	50% (100%)	80,83	●	Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional	100%	80,83	●
Resultado	Meta	35	Realizado	27,15	Farol	77,57	●

Fonte: Dados do caso (2024)

Figura 12: Exemplo Análise de ponderações (Aprendizado e crescimento)

Resultado Geral do Projeto						
	Peso		Média ponderada % de cobertura		Farol	
Financeiro	Meta	20	Realizado	●	75,83	●
Clientes	Meta	10	Realizado	●	44,95	
Procedimento Interno	Meta	35	Realizado	●	52,22	
Aprendizado e Crescimento	Meta	35	Realizado	●	77,57	
		100			65,09	

Fonte: Dados do caso (2024)



4 DISCUSSÃO DO CASO

4.1 PAINEL DE CONTROLE (APRENDIZADO E CRESCIMENTO)

Nesta seção apresenta-se os objetivos estratégicos e indicadores voltados para gestão do capital humano inserido no projeto. No tocante aos objetivos foi trabalhado o plano qualificação da equipe pois a Diretoria da empresa elegeu a qualificação profissional como meio de melhorar o nível da neutralidade fiscal e plano de remuneração variável como peça de motivação para geração do fluxo de caixa livre. A relatividade dos indicadores, foi elaborada como Limite superior e inferior, e sua escala de medição foi: resultados acima de 20% da meta gera, não-conformidade; resultados até 19,99% acima da meta, gera atenção e resultados iguais ou abaixo da meta, gera conformidade.

Dentro do processo orçamentário foi provisionado mensalmente valor de R\$ 2.916,67, com uma carga horária de 18h mensais. Durante o exercício de 2024 os cursos contratados foram voltados para área fiscal, principalmente na gestão de ICMS do estado de Pernambuco. Onde, o risco de processo de fiscalizatórios torna-se elevado diante da concentração da operação da empresa. A principal instituição formadora foi Conselho Regional de Contabilidade de Pernambuco (CRC-PE). Outra linha de formação aplicada, foi sobre o ICMS do estado de Paraíba, pois, a empresa expandiu sua operação para esta região no segmento de industrial. Percebe-se que no primeiro trimestre houveram desvios relevantes nos valores aplicados.

Os gestores consideraram os valores abaixo da meta como conformidade, pois, alguns cursos tiveram seus valores parcelados. Diante disto, os valores abaixo não significam a falta de investimentos, mas valores contratados em função da agenda disponível dos colaboradores para que não houvesse problemas de produtividade e cumprimentos de prazos.

Na gestão de aplicação de horas houve um desvio relevante apenas no mês dezembro para cumprir algumas ausências e módulos on-line do portal de IOB online. Conforme já mencionado o mesmo comportamento dos valores abaixo da meta, foi aplicado na gestão de horas.

Referente ao objetivo do Plano de remuneração variável a meta ficou limitado a 10% do fluxo de caixa operacional, pois, em função da inadimplência mensal este percentual de distribuição oscilou abaixo da meta praticamente em todo exercício de em tela. Destaca-se apenas o mês de maio, quando o resultado ultrapassou em 10% a meta.



Figura 13: Painel de Controle (Aprendizado e crescimento)

Aprendizado e crescimento			jan/24			fev/24			mar/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Plano de qualificação da equipe.	Valor de investimento em qualificação.	R\$	R\$ 2.916,67	R\$ 3.000,00	●	R\$ 2.916,67	R\$ 3.500,00	●	R\$ 2.916,67	R\$ 2.500,00	●
	Qt. de horas de treinamento	horas	18	18	●	18	24	●	18	12	●
Plano de remuneração variável	Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional	Percentual	10	10	●	10	8	●	10	6	●
Aprendizado e crescimento			abr/24			mai/24			jun/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Plano de qualificação da equipe.	Valor de investimento em qualificação.	R\$	R\$ 2.916,67	R\$ 850,00	●	R\$ 2.916,67	R\$ 850,00	●	R\$ 2.916,67	R\$ 850,00	●
	Qt. de horas de treinamento	horas	18	12	●	18	5	●	18	5	●
Plano de remuneração variável	Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional	Percentual	10	9	●	10	11	●	10	9	●
Aprendizado e crescimento			jul/24			ago/24			set/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Plano de qualificação da equipe.	Valor de investimento em qualificação.	R\$	R\$ 2.916,67	R\$ 3.200,00	●	R\$ 2.916,67	R\$ 2.916,67	●	R\$ 2.916,67	R\$ 2.900,00	●
	Qt. de horas de treinamento	horas	18	18	●	18	6	●	18	6	●
Plano de remuneração variável	Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional	Percentual	10	5	●	10	5	●	10	8	●
Aprendizado e crescimento			out/24			nov/24			dez/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Plano de qualificação da equipe.	Valor de investimento em qualificação.	R\$	R\$ 2.916,67	R\$ 1.850,00	●	R\$ 2.916,67	R\$ 1.850,00	●	R\$ 2.916,67	R\$ 2.800,00	●
	Qt. de horas de treinamento	horas	18	12	●	18	12	●	18	24	●
Plano de remuneração variável	Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional	Percentual	10	10	●	10	8	●	10	8	●
Aprendizado e crescimento			Total								
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta			Realizado			Farol		
Plano de qualificação da equipe.	Valor de investimento em qualificação.	R\$	R\$ 35.000,00			R\$ 27.066,67			●		
	Qt. de horas de treinamento	horas	18			12,83			●		
Plano de remuneração variável	Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional	Percentual	10			8,08			●		

Fonte: Dados do caso (2024)

Conforme apresenta-se na figura 14, a perspectiva em análise alcançou um resultado geral de 77,57% das metas estabelecidas. Apesar deste resultado alcançado uma faixa de conformidade pelos critérios estabelecidos pela empresa, destaca-se algumas oportunidades de melhoria nos indicadores trabalhados.

No contexto do Plano de qualificação, os indicadores de “valor de investimento em qualificação” e “quantidade de horas de treinamento”, aconteceu uma concentração da aplicação e avaliação dos recursos, praticamente na totalização nos departamentos fiscais e contábil pela relevância da integração contábil como instrumento de qualificação na gestão da neutralidade fiscal. Esta limitação foi formalizada na avaliação de desempenho de 2024. No exercício 2025 será contemplada como oportunidade de melhoria o aumento da carga horária para 36h mensais e alocação de R\$ 5.500,00 mensais, para contemplar o departamento pessoal e além do reforço nas questões de neutralidade fiscal e integração contábil.

No tocante ao objetivo de Plano de remuneração variável, em 2024 foi estimulado a aplicação e avaliação no indicador de Distribuição de Fluxo de Caixa Operacional, muito em função da Gestão do Fluxo de caixa livre. Como oportunidade de melhoria será implantando uma relatividade com ponderações que envolvam além do fluxo de caixa livre, indicadores relacionados a procedimentos internos e clientes.

Figura 14: Resultado Geral da ponderação (Aprendizado e crescimento)

Análise de ponderações Aprendizado e Crescimento							
Objetivos	Meta	Realizado	Farol	Indicadores	Meta (peso)	Realizado em %	Farol
Plano de qualificação da equipe.	50% (100%)	74,31	●	Valor de investimento em qualificação.	50	77,33	●
				Qt. de horas de treinamento	50	71,30	●
Plano de remuneração variável	50% (100%)	80,83	●	Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional	100%	80,83	●
Resultado	Meta	35	Realizado	27,15	Farol	77,57	●

Fonte: Dados do caso (2024)

4.2 PAINEL DE CONTROLE (PROCEDIMENTO INTERNO)

Na Figura 16 e 18, apresenta-se o Painel de Controle da perspectiva de procedimento interno. Com objetivo de melhor a visualização e extração dos resultados este painel será apresentado em dois blocos. Painel de controle I (procedimento interno), e Painel de controle II (procedimento interno).

No primeiro painel foram apresentados o Objetivo estratégico de Nível de Neutralidade fiscal e seus respectivos indicadores. E no próximo painel o objetivo estratégico da integração contábil e seus respectivos indicadores. Destaca-se que esta perspectiva tem uma ponderação de 35% no projeto. Para facilitar análise na Figura 14 replica-se as relatividades e as escalas de medições dos indicadores.

Figura 15: Objetivos e Indicadores da Perspectiva de Processo interno I

Código dos indicadores	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Peso	Indicadores	Peso	Relatividade	Escala de Medição	Meta
10	Processo interno	Nível de Neutralidade fiscal.	60%	Processos fiscalizatórios em andamento	15%	Quanto melhor. < for.	Resultados acima de 10% da meta, geração conformidade. Resultados igual a meta gera conformidade	0
11	Processo interno	Nível de Neutralidade fiscal.		Multas pagas por erros operacionais.	25%	Quanto melhor. < for.	Igual ou > 50%: não- conformidade; < 50%: Conformidade	R\$ 1.750,00
12	Processo interno	Nível de Neutralidade fiscal.		Cumprimento de prazo das obrigações acessórias.	25%	Quanto melhor. < for.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% acima da meta , requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	02 Dias antes do prazo
13	Processo interno	Nível de Neutralidade fiscal.		Qt de produtos revisados	20%	Quanto > for, melhor.	Igual ou >70% conformidade; < 70% e >30 Atenção; e <30% não-conformidade	5.000 Produtos Cadastrados
14	Processo interno	Nível de Neutralidade fiscal.		Qt de arquivos Sped Auditados.	15%	Quanto > for, melhor.	Igual ou >70% conformidade; < 70% e >30 Atenção; e <30% não-conformidade	35 Arquivos Auditados

Fonte: Dados do caso (2024)

No painel a seguir destaca-se o indicador motivador da relação entre a integração contábil como instrumento de qualificação profissional na gestão da neutralidade fiscal, que é o indicador de “Processo fiscalizatório em andamento”.

Conforme Elali, (2024) apresenta aspectos o quanto a neutralidade fiscal trona-se relativa a partir da necessidade da fiscalidade, considerando que a fiscalidade é uma condição de existência do próprio Estado nas economias de mercado. Os resultados apurados indicam que a empresa inserida no estudo não respondeu a nenhum processo de fiscalização em andamento. Mas este estudo ampliou a

percepção de neutralidade fiscal a partir da relação de causa e efeito com outros indicadores que estimulam a abertura de um processo fiscalizatório.

Pode-se formalizar que o resultado alcançado com o indicador “Qt de Produtos revisados” com 31,64% acima da meta gerou uma contribuição operacional relevante para o Objetivo em análise. Pois, o processo de revisão evita erros de tributação. Tais erros que são ofensores da neutralidade fiscal.

Destaca-se como não-conformidade o indicador “Multas pagas por erros operacionais” que ultrapassou a meta em 11,42%. Este resultado aponta para uma realidade sensível na prestação de serviço contábeis. Outro aspecto relevante foi o ponto de atenção com o indicador “Quantidade de arquivos Speds auditados” que alcançou apenas 67,14%. Esta relação desfavorável com este indicador foi minimizada com o alta Qt de produtos revisados, já mencionados.

Figura 16: Painel de Controle I (Procedimento interno)

Processo Interno			jan/24			fev/24			mar/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Nível de Neutralidade fiscal.	Processos fiscalizatórios em andamento	Qt/%	0	0	●	0	0	●	0	0	●
	Multas pagas por erros operacionais.	R\$	R\$ 1.750,00	R\$ 1.950,00	●	R\$ 1.750,00	R\$ 1.950,00	●	R\$ 1.750,00	R\$ 1.950,00	●
	Cumprimento de prazo das obrigações acessórias.	Dias antes do prazo	2	2	●	2	2	●	2	2	●
	Qt de produtos revisados	Qt de produtos	5000	2500	●	5000	15000	●	5000	9000	●
	Qt de arquivos Sped Auditados.	Qt de arquivos	35	5	●	35	15	●	35	20	●
Processo Interno			abr/24			mai/24			jun/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Nível de Neutralidade fiscal.	Processos fiscalizatórios em andamento	Qt/%	0	0	●	0	0	●	0	0	●
	Multas pagas por erros operacionais.	R\$	R\$ 1.750,00	R\$ 1.950,00	●	R\$ 1.750,00	R\$ 1.950,00	●	R\$ 1.750,00	R\$ 1.950,00	●
	Cumprimento de prazo das obrigações acessórias.	Dias antes do prazo	2	1	●	2	1	●	2	2	●
	Qt de produtos revisados	Qt de produtos	5000	8600	●	5000	6500	●	5000	4500	●
	Qt de arquivos Sped Auditados.	Qt de arquivos	35	25	●	35	25	●	35	30	●
Processo Interno			jul/24			ago/24			set/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Nível de Neutralidade fiscal.	Processos fiscalizatórios em andamento	Qt/%	0	0	●	0	0	●	0	0	●
	Multas pagas por erros operacionais.	R\$	R\$ 1.750,00	R\$ 1.950,00	●	R\$ 1.750,00	R\$ 1.950,00	●	R\$ 1.750,00	R\$ 1.950,00	●
	Cumprimento de prazo das obrigações acessórias.	Dias antes do prazo	2	2	●	2	2	●	2	2	●
	Qt de produtos revisados	Qt de produtos	5000	5350	●	5000	7658	●	5000	5980	●
	Qt de arquivos Sped Auditados.	Qt de arquivos	35	25	●	35	22	●	35	25	●
Processo Interno			out/24			nov/24			dez/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Nível de Neutralidade fiscal.	Processos fiscalizatórios em andamento	Qt/%	0	0	●	0	0	●	0	0	●
	Multas pagas por erros operacionais.	R\$	R\$ 1.750,00	R\$ 1.950,00	●	R\$ 1.750,00	R\$ 1.950,00	●	R\$ 1.750,00	R\$ 1.950,00	●
	Cumprimento de prazo das obrigações acessórias.	Dias antes do prazo	2	1	●	2	1	●	2	2	●
	Qt de produtos revisados	Qt de produtos	5000	1800	●	5000	6500	●	5000	5600	●
	Qt de arquivos Sped Auditados.	Qt de arquivos	35	35	●	35	30	●	35	25	●
Processo Interno			Total								
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta			Realizado			Farol		
Nível de Neutralidade fiscal.	Processos fiscalizatórios em andamento	Qt/%	0			0			●		
	Multas pagas por erros operacionais.	R\$	R\$ 21.000,00			R\$ 23.400,00			●		
	Cumprimento de prazo das obrigações acessórias.	Dias antes do prazo	2			1,7			●		
	Qt de produtos revisados	Qt de produtos	60.000			78.988			●		
	Qt de arquivos Sped Auditados.	Qt de arquivos	420			282			●		

Fonte: Dados do caso (2024)

No caso do segundo Painel de Controle o objetivo estratégico integração contábil foi lastreado com indicadores que representam as etapas do processo de integrar a base dos clientes com o sistema da contabilidade. Segue a estratificação dos indicadores envolvido nesta etapa:

Figura 17: Painel de Controle I (Procedimento interno)

Código dos indicadores	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Peso	Indicadores	Peso	Relatividade	Escala de Medição	Meta
15	Processo interno	Integração Contábil.	40%	Qt clientes integrados via "modelagem de Layout.	20%	Quanto > for, melhor.	Igual ou >70% conformidade; < 70% e >30 Atenção; e <30% não-conformidade	Qt de clientes (%)
16	Processo interno	Integração Contábil.		Despesas com sistemas de integração contábil	10%	Quanto <>for, melhor.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% acima da meta, requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	R\$ >10% do a-1
17	Processo interno	Integração Contábil.		Prazo de envio dos arquivos pelos clientes	20%	Quanto < for, melhor.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% da média, requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	5
18	Processo interno	Integração Contábil.		Prazo de integração dos arquivos enviados pelos clientes.	20%	Quanto < for, melhor.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% da média, requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	9
19	Processo interno	Integração Contábil.		Prazo de integração das informações do Fiscal e Dep. Pessoal	20%	Quanto < for, melhor.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% da média, requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	9
20	Processo interno	Integração Contábil.		Emissão das Demonstrações e Sumários executivos.	10%	Quanto < for, melhor.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% da média, requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	10

Fonte: Dados do caso (2024)

Destaca-se o indicador “Quantidade de clientes integrados via modelagem de layout”, onde este método até o momento é a maneira mais segura e produtiva por meio das informações extraídas diretamente do banco de dados do cliente formatado ao layout do sistema da contabilidade. A conformidade alcançada de 86% da meta foi prejudicada pela dificuldade dos sistemas dos clientes em aderir a linguagem programática de integração com outras bases. Com isto, a produtividade da produção e informação contábil foi prejudicada.

Esta dificuldade foi espelhada no indicador “Despesa com sistemas de integração contábil”, a conformidade de 90,76% gerou uma economia orçamentária que foi provisionada para o exercício seguinte a fim da busca da plena conformidade desta etapa do processo contábil.

No cenário dos indicadores voltados aos prazos percebe-se uma oscilação relevante a partir do envio das informações por parte dos clientes gerando um efeito negativo nos demais prazos. Destaca-se a não conformidade no objetivo máximo da integração que é representada pelo indicador, “Emissão das Demonstrações e Sumários executivos”. Esta não-conformidade de 100% além da média provocou uma mudança no quadro funcional da empresa inserida neste estudo, por meio da contratação de dois colaboradores com formação em andamento na área de processos denominados como analista de integração.

Objetivo funcional destes profissionais tem seu lastro na redução dos entraves entre as bases sistêmicas e processuais dos clientes com a base sistêmica e processual da contabilidade, contribuindo



para o resultado já mencionado do indicador “Quantidade de clientes integrados via modelagem de layout”.

Percebe-se que não alinhamento destes indicadores fica demonstrado pela conformidade alcançada do indicador, “Prazo de integração das informações do Fiscal e Dep. Pessoal,” que confirma quando as informações enviadas pelos clientes atendem as exigências da modelagem de layout a capacidade interna de integração já atende os requisitos necessários para integração.

No tocante ao estágio de atenção, da performance alcançado pelo indicador “Prazo de integração dos arquivos enviados pelos clientes,” de 50% além da meta, destaca-os erros sistêmicos e operacionais apresentadas nas bases dos clientes, reforçando com isto, o papel dos Analistas de integração.



Figura 18: Painel de Controle II (Procedimento interno)

Processo Interno			jan/24			fev/24			mar/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Integração Contábil.	Qt clientes integrados via "modelagem de Layout.	Qt de clientes (%)	100	41,18	●	100	52	●	100	65	●
	Despesas com sistemas de integração contábil	R\$ >10% do a-1	R\$ 6.500,00	R\$ 5.900,00	●	R\$ 6.500,00	R\$ 5.900,00	●	R\$ 6.500,00	R\$ 5.900,00	●
	Prazo de envio dos arquivos pelos clientes	Dias úteis	5	5	●	5	5	●	5	6	●
	Prazo de integração dos arquivos enviados pelos clientes.	Dias úteis	9	10	●	9	10	●	9	10	●
	Prazo de integração das informações do Fiscal e Dep. Pessoal	Dias úteis	9	5	●	9	5	●	9	5	●
	Emissão das Demonstrações e Sumários executivos.	Dias úteis	10	20	●	10	20	●	10	20	●
Processo Interno			abr/24			mai/24			jun/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Integração Contábil.	Qt clientes integrados via "modelagem de Layout.	Qt de clientes (%)	100	68	●	100	72	●	100	75	●
	Despesas com sistemas de integração contábil	R\$ >10% do a-1	R\$ 6.500,00	R\$ 5.900,00	●	R\$ 6.500,00	R\$ 5.900,00	●	R\$ 6.500,00	R\$ 5.900,00	●
	Prazo de envio dos arquivos pelos clientes	Dias úteis	5	6	●	5	6	●	5	6	●
	Prazo de integração dos arquivos enviados pelos clientes.	Dias úteis	9	10	●	9	10	●	9	10	●
	Prazo de integração das informações do Fiscal e Dep. Pessoal	Dias úteis	9	5	●	9	5	●	9	5	●
	Emissão das Demonstrações e Sumários executivos.	Dias úteis	10	20	●	10	20	●	10	20	●
Processo Interno			jul/24			ago/24			set/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Integração Contábil.	Qt clientes integrados via "modelagem de Layout.	Qt de clientes (%)	100	78	●	100	78	●	100	78	●
	Despesas com sistemas de integração contábil	R\$ >10% do a-1	R\$ 6.500,00	R\$ 5.900,00	●	R\$ 6.500,00	R\$ 5.900,00	●	R\$ 6.500,00	R\$ 5.900,00	●
	Prazo de envio dos arquivos pelos clientes	Dias úteis	5	6	●	5	6	●	5	6	●
	Prazo de integração dos arquivos enviados pelos clientes.	Dias úteis	9	10	●	9	10	●	9	10	●
	Prazo de integração das informações do Fiscal e Dep. Pessoal	Dias úteis	9	5	●	9	5	●	9	5	●
	Emissão das Demonstrações e Sumários executivos.	Dias úteis	10	20	●	10	20	●	10	20	●
Processo Interno			out/24			nov/24			dez/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Integração Contábil.	Qt clientes integrados via "modelagem de Layout.	Qt de clientes (%)	100	82	●	100	86	●	100	86	●
	Despesas com sistemas de integração contábil	R\$ >10% do a-1	R\$ 6.500,00	R\$ 5.900,00	●	R\$ 6.500,00	R\$ 5.900,00	●	R\$ 6.500,00	R\$ 5.900,00	●
	Prazo de envio dos arquivos pelos clientes	Dias úteis	5	5	●	5	6	●	5	6	●
	Prazo de integração dos arquivos enviados pelos clientes.	Dias úteis	9	10	●	9	10	●	9	10	●
	Prazo de integração das informações do Fiscal e Dep. Pessoal	Dias úteis	9	5	●	9	5	●	9	5	●
	Emissão das Demonstrações e Sumários executivos.	Dias úteis	10	20	●	10	20	●	10	20	●
Processo Interno			Meta			Realizado			Farol		
Integração Contábil.	Qt clientes integrados via "modelagem de Layout.	Qt de clientes (%)	100			86,00			●		
	Despesas com sistemas de integração contábil	R\$ >10% do a-1	R\$ 78.000,00			R\$ 70.800,00			●		
	Prazo de envio dos arquivos pelos clientes	Dias úteis	5			5,75			●		
	Prazo de integração dos arquivos enviados pelos clientes.	Dias úteis	9			10			●		
	Prazo de integração das informações do Fiscal e Dep. Pessoal	Dias úteis	9			5			●		
	Emissão das Demonstrações e Sumários executivos.	Dias úteis	10			20			●		

Fonte: Dados do caso (2024)

Diante dos resultados apresentados no Figura 19 percebe-se um cenário que exige mudanças efetivas no tratamento a gestão de processos da empresa inserida no estudo. Elencado pela Diretoria como uma das principais perspectivas, com ponderação de 35%. Fica evidente o resultado de pagamentos de multas por erros operacionais tona-se um grande ofensor do objetivo do nível de neutralidade fiscal, que tem sua ponderação em 60% com o alcance de apenas 40,52% reduziu o resultado desta perspectiva de forma relevante.

No caso do objetivo de integração contábil a falta de alinhamento dos prazos gerou uma não-conformidade relevante da emissão das demonstrações e sumários executivos, distorcendo todo objetivo particular da integração contábil.

Percebe-se algumas oportunidades de melhoria com o aumento dos arquivos Speds auditados para evitar erros operacionais diminuindo assim a alocação de recursos para as multas dos erros operacionais. Estimulando a redução destes valores pagos incluindo-os na ponderação na Distribuição de fluxo de caixa operacional que tem influência na relação de causa efeito tanto na perspectiva de aprendizado e crescimento quanto no financeiro.

Figura 19: Resultado Geral da ponderação (Procedimento Interno)

Análise de ponderações Procedimento Interno							
Objetivos	Meta	Realizado	Farol	Indicadores	Meta (peso)	Realizado em %	Farol
Nível de Neutralidade fiscal.	60	40,52	●	Processos fiscalizatórios em andamento	25	0	●
				Multas pagas por erros operacionais.	15	111	●
				Cumprimento de prazo das obrigações acessórias.	25	83	●
				Qt de produtos revisados	20	132	●
				Qt de arquivos Sped Auditados.	15	67	●
Objetivos				Indicadores			
Integração Contábil.	40	73	●	Qt clientes integrados via "modelagem de Layout.	20	86,00	●
				Despesas com sistemas de integração contábil	10	90,77	●
				Prazo de envio dos arquivos pelos clientes	20	115,00	●
				Prazo de integração dos arquivos enviados pelos clientes.	20	111,11	●
				Prazo de integração das informações do Fiscal e Dep. Pessoal	20	55,56	●
				Emissão das Demonstrações e Sumários executivos.	10	200,00	●
Resultado	Meta	35	Realizado	18,67	Farol	53,36	●

Fonte: Dados do caso (2024)

4.3 PAINEL DE CONTROLE (CLIENTE)

Na Figura 20 apresenta-se o painel de controle da perspectiva de cliente. Foi determinado pela Diretoria o objetivo estratégico Nível de satisfação do cliente. Os indicadores trabalhados neste cenário os prazos legais e operacionais. O não cumprimentos destes prazos pode gerar processos fiscalizatórios que estimulam a redução da neutralidade fiscal.

Para facilitar a leitura e análise apresenta-se na Figura 20 o quadro descritivo dos indicadores com suas respectivas relatividades, escala de medição, metas e ponderações.

Figura 20: Objetivos e Indicadores da Perspectiva de Clientes

Código dos indicadores	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Peso	Indicadores	Peso	Relatividade	Escala de Medição	Meta
6	Cliente	Nível de satisfação do cliente	100%	Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Lucro real (Dep. Contábil).	25%	Quanto melhor. < for.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade.	15 Dias dos meses subseqüente
							Resultados até 19,9% acima da meta, requer Atenção.	
							Resultados igual ou abaixo da meta, geração conformidade	
7	Cliente	Nível de satisfação do cliente	100%	Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Simples Nacional (Dep. Contábil).	25%	Quanto melhor. < for.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade.	90 Dias dos meses subseqüente
							Resultados até 19,9% acima da meta, requer Atenção.	
							Resultados igual ou abaixo da meta, geração conformidade	
8	Cliente	Nível de satisfação do cliente	100%	Prazo de envio das guias de recolhimento de impostos e demais obrigações (Dep. Fiscal)	25%	Quanto melhor. < for.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade.	10 Dias dos meses subseqüente
							Resultados até 19,9% acima da meta, requer Atenção.	
							Resultados igual ou abaixo da meta, geração conformidade	
9	Cliente	Nível de satisfação do cliente	100%	Prazo de atendimento das solicitações (Dep. Pessoal)	25%	Quanto melhor. < for.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade.	Até 03 dias correntes
							Resultados até 19,9% acima da meta, requer Atenção.	
							Resultados igual ou abaixo da meta, geração conformidade	

Fonte: Dados do caso (2024).

No cenário alcançado nesta perspectiva percebe-se que a gestão de prazo se apresenta como uma fragilidade na gestão de processo da empresa. A não-conformidade com o resultado do indicador “ Prazo de envio das guias de recolhimento de impostos e demais obrigações (Dep. Fiscal) ”, tem sua origem no período trimestral de envio das guias referentes a imposto de renda e contribuição social sobre o lucro líquido da empresa do regime normal, que engloba o regime do lucro real e presumido. Esta não conformidade gerou uma oscilação de 40,8% além da meta estabelecida.

Corroborando com o resultado apresentado anteriormente, o indicador “ Prazo de envio da Demonstrações contábeis e sumários executivos para cliente do lucro real”, apresentou um comportamento não-conformidade pelo seu resultado alcançado, 20% além da meta estabelecida.

Apesar de apresentar um resultado que requer atenção, alcançado o patamar de 6% acima da média, o indicador de “Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Simples Nacional (Dep. Contábil) ” apresentou uma redução relevante da primeira medição em janeiro de 2024, que totalizou 120 dias enquanto em dezembro de 2024 apresentou 93 dias, gerando uma redução de 22,5% no período.

No cenário de medição do Departamento pessoal foi constatado uma performance dentro da conformidade estabelecida ficando 33% abaixo do prazo, atendendo a relatividade para o indicador “Prazo de atendimento das solicitações (Dep. Pessoal)”



Figura 21: Painel de Controle (Clientes)

Clientes			jan/24			fev/24			mar/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Nível de satisfação do cliente	Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Lucro real (Dep. Contábil).	Dias dos meses subsequente	15	25	●	15	25,00	●	15	16	●
		Dias dos meses subsequente	90	120	●	90	115	●	90	105	●
	Prazo de envio das guias de recolhimento de impostos e demais obrigações (Dep. Fiscal)	Dias dos meses subsequente	10	11	●	10	10,00	●	10	25	●
		Dias Correntes	3	2	●	3	2,00	●	3	2,00	●
Clientes			abr/24			mai/24			jun/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Nível de satisfação do cliente	Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Lucro real (Dep. Contábil).	Dias dos meses subsequente	15	26	●	15	25	●	15	14	●
		Dias dos meses subsequente	90	110	●	90	118	●	90	115	●
	Prazo de envio das guias de recolhimento de impostos e demais obrigações (Dep. Fiscal)	Dias dos meses subsequente	10	11	●	10	11	●	10	22	●
		Dias Correntes	3	1	●	3	1	●	3	1	●
Clientes			jul/24			ago/24			set/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Nível de satisfação do cliente	Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Lucro real (Dep. Contábil).	Dias dos meses subsequente	15	15	●	15	14	●	15	16	●
		Dias dos meses subsequente	90	95	●	90	2	●	90	92	●
	Prazo de envio das guias de recolhimento de impostos e demais obrigações (Dep. Fiscal)	Dias dos meses subsequente	10	11	●	10	12	●	10	19	●
		Dias Correntes	3	2	●	3	2	●	3	2	●
Clientes			out/24			nov/24			dez/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Nível de satisfação do cliente	Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Lucro real (Dep. Contábil).	Dias dos meses subsequente	15	14	●	15	14	●	15	16	●
		Dias dos meses subsequente	90	92	●	90	93	●	90	93	●
	Prazo de envio das guias de recolhimento de impostos e demais obrigações (Dep. Fiscal)	Dias dos meses subsequente	10	11	●	10	10	●	10	16	●
		Dias Correntes	3	2	●	3	2	●	3	2	●
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta			Realizado			Farol		
Nível de satisfação do cliente	Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Lucro real (Dep. Contábil).	Dias do mês subsequente	15			18			●		
		Dias do mês subsequente	90			95,83			●		
	Prazo de atendimento das solicitações (Dep. Pessoal)	Dias do mês subsequente	10			14,08			●		
		Dias Correntes	3			2			●		

Fonte: Dados do caso (2024)

Figura 21: Resultado Geral da ponderação (Clientes)

Análise de ponderações de Clientes							
Objetivos	Meta	Realizado	Farol	Indicadores	Meta (peso)	Realizado em %	Farol
Nível de satisfação do cliente	100	31,97	●	Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Lucro real (Dep. Contábil).	25	122	●
				Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Simples Nacional (Dep. Contábil).	25	106,48	●
				Prazo de envio das guias de recolhimento de impostos e demais obrigações (Dep. Fiscal)	25	141	●
				Prazo de atendimento das solicitações (Dep. Pessoal)	25	58	●
Resultado	Meta	10	Realizado	3,20	Farol	31,97	●

Fonte: Dados do caso (2024)

4.4 PAINEL DE CONTROLE (FINANCEIRO)

Para facilitar a análise dos indicadores e suas respectivas, ponderações, relatividade, escala de medições e metas, demonstra-se na Figura 22 o quadro descritivo com estratificação do objetivo estratégico Geração de fluxo de caixa livre da perspectiva financeira.

A composição da cesta de indicadores desta perspectiva no âmbito operacional é representada pela redução da necessidade de capital de giro e o % de inadimplência. No contexto de investimento foi mensurado por meio do % de investimento, e ambiente de financiamento foi formalizado pelo % de distribuição de uma fração do fluxo de caixa operacional.

Figura 22: Painel de Controle (Financeiro)

Código dos indicadores	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Peso	Indicadores	Peso	Relatividade	Escala de Medição	Meta
1	Financeira	Geração de Fluxo Cx Livre.	100%	Fluxo de caixa Livre	20%	Quanto > for, melhor.	Igual ou >70% :conformidade; < 70% e >30 Atenção; e <30% não-conformidade	15% da Receita Bruta
2	Financeira	Geração de Fluxo Cx Livre.		% de Investimento	20%	Limitado a 5% do FCO mensal	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% acima da meta , requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	Até 5% 5% do FCO mensal
3	Financeira	Geração de Fluxo Cx Livre.		% Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional.	20%	Limitado a 10% do FCO mensal	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% acima da meta , requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	Até 10% do FCO mensal
4	Financeira	Geração de Fluxo Cx Livre.		Redução da Necessidade capital de giro.	20%	Quanto > for, melhor.	Igual ou >70% conformidade; < 70% e >30 Atenção; e <30% não-conformidade	< 10% do ano anterior
5	Financeira	Geração de Fluxo Cx Livre.		% de Inadimplência	20%	Quanto < for, melhor.	Resultados acima de 20% da meta, geração conformidade. Resultados até 19,9% acima da meta , requer Atenção. Resultados igual ou abaixo da meta, gera conformidade	2% da Receita Bruta

Fonte: Dados do caso (2024)

Na figura 23 apresenta-se o painel de controle da perspectiva financeira, percebe-se que os indicadores começam a apresentar estabilidade com suas metas a partir o terceiro trimestre.

Os indicadores de “ % de inadimplência” e “Redução da necessidade capital de giro, ” respectivamente apresentaram desvios relevantes no primeiro trimestre gerando um comportamento de “Atenção” no indicador de “Fluxo de caixa livre, ” indicador este que representar o foco prioritário da estratégia financeira da empresa, que alcançou apenas 73,33% da meta estabelecida.

O comportamento de conformidade apresentado no indicador de “% inadimplência”, alcançando 92% da meta estabelecida, reflete a mudança realizada no mês de março de 2024 dada pela revisão dos valores dos honorários e vencimentos dos clientes e mudança do aplicativo de gestão de cobrança, melhorando o nível do indicador em análise. A média do primeiro trimestre foi de 4,3%, representando 116,66

No contexto do ambiente de financiamento na apuração do fluxo de caixa livre o indicador de “% Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional,” já mencionado na perspectiva de “aprendizado e crescimento” figurou boa parte do exercício abaixo da meta de 10%, muito em função das questões operacionais como % de inadimplência e o impacto dos resultados do primeiro trimestre da gestão da necessidade capital de giro.



Figura 23: Painel de Controle (Financeiro)

Clientes			jan/24			fev/24			mar/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Geração de Fluxo de Caixa Livre	Fluxo de caixa Livre	% da Receita Bruta	15	8	●	15	8	●	15	9	●
	% de Investimento	% do Fluxo de Caixa Operacional	5	2	●	5	1	●	5	1	●
	% Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional.	% do Fluxo de Caixa Operacional	10	10	●	10	8	●	10	6	●
	Redução da Necessidade de capital de giro.	<% do ano anterior	10	11	●	10	2	●	10	2	●
	% de Inadimplência	% da Receita Bruta	2	4	●	2	4	●	2	5	●
Clientes			abr/24			mai/24			jun/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Geração de Fluxo de Caixa Livre	Fluxo de caixa Livre	% da Receita Bruta	15	10	●	15	9	●	15	16	●
	% de Investimento	% do Fluxo de Caixa Operacional	5	2	●	5	2	●	5	2	●
	% Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional.	% do Fluxo de Caixa Operacional	10	9	●	10	11	●	10	9	●
	Redução da Necessidade de capital de giro.	<% do ano anterior	10	5	●	10	2	●	10	5	●
	% de Inadimplência	% da Receita Bruta	2	1	●	2	1	●	2	1	●
Clientes			jul/24			ago/24			set/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Geração de Fluxo de Caixa Livre	Fluxo de caixa Livre	% da Receita Bruta	15	12	●	15	5	●	15	6	●
	% de Investimento	% do Fluxo de Caixa Operacional	5	2	●	5	3	●	5	3	●
	% Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional.	% do Fluxo de Caixa Operacional	10	5	●	10	5	●	10	8	●
	Redução da Necessidade de capital de giro.	<% do ano anterior	10	11	●	10	12	●	10	12	●
	% de Inadimplência	% da Receita Bruta	2	1	●	2	1	●	2	1	●
Clientes			out/24			nov/24			dez/24		
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol	Meta	Realizado	Farol
Geração de Fluxo de Caixa Livre	Fluxo de caixa Livre	% da Receita Bruta	15	12	●	15	19	●	15	18	●
	% de Investimento	% do Fluxo de Caixa Operacional	5	5	●	5	8	●	5	2	●
	% Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional.	% do Fluxo de Caixa Operacional	10	10	●	10	8	●	10	8	●
	Redução da Necessidade de capital de giro.	<% do ano anterior	10	12	●	10	9	●	10	11	●
	% de Inadimplência	% da Receita Bruta	2	1	●	2	1	●	2	1	●
Objetivos	Indicadores	Unidade de Medida	Meta			Realizado			Farol		
Geração de Fluxo de Caixa Livre	Fluxo de caixa Livre	% da Receita Bruta	15			11			●		
	% de Investimento	% do Fluxo de Caixa Operacional	5			2,75			●		
	% Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional.	% do Fluxo de Caixa Operacional	10			8			●		
	Redução da Necessidade de capital de giro.	<% do ano anterior	10			8			●		
	% de Inadimplência	% da Receita Bruta	2			1,83			●		

Fonte: Dados do caso (2024)

Na figura 24, apresenta-se o resultado geral desta perspectiva. Apesar de alcançar 75,83% da metas ponderadas estabelecidas, destaca-se como oportunidade melhoria o resultado do indicador “% de Investimento, ” onde o resultado de 55% de cumprimento da meta, reflete o conservadorismo da Diretoria no contexto de geração do Fluxo de caixa livre. Parte deste investimento foi realizado na nas

áreas de equipamento de informática e móveis e utensílios. Na realidade do segmento que empresa está inserida foi formalizado para 2025 o investimento na contratação de consultorias especializadas nos processos de integração e provisionando esta fração do caixa operacional para aquisição de novos aplicativos sugeridos pelas consultorias nas atividades já mencionadas.

Figura 24: Resultado Geral da ponderação (Financeiro)

Análise de Ponderação Financeiro								
Objetivos	Meta	Realizado	Farol	Indicadores	Unidade de Medida	Meta (peso)	Realizado em %	Farol
Geração de Fluxo de Caixa Livre	100	75,83	●	Fluxo de caixa Livre	% da Receita Bruta	20	73,33	●
				% de Investimento	% do Fluxo de Caixa Operacional	20	55	●
				% Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional.	% do Fluxo de Caixa Operacional	20	81	●
				Redução da Necessidade de capital de giro.	<% do ano anterior	20	78,33	●
				% de Inadimplência	% da Receita Bruta	20	92	●
Resultado	Meta	20	Realizado	15,17	Farol	75,83		●

Fonte: Dados do caso (2024)

4.5 PAINEL DE CONTROLE (RESULTADO GERAL DO PROJETO)

Diante do resultado apresentado nas perspectivas percebe-se a empresa inserida neste estudo encontra-se no estado de “Atenção, ” com 65,49% dos objetivos alcançados destacam-se como oportunidade de melhoria relevante a perspectiva de “Procedimento interno, ” com 35% de ponderação e 55,36% das metas alcançadas.

No caso da “Perspectiva de “Clientes” apresentou 44,95% das metas alcançadas, sendo, o menor resultado do projeto. Apesar do seu impacto por meio da ponderação de 10% não repercutir no resultado de forma relevante, mas a cesta de indicadores estabelecida apresentou comportamento preocupante com o cumprimento dos prazos desordenados no atendimento aos clientes.

No tratamento da perspectiva “Financeiro” a ponderação de 20% com os resultados de 75,83% demonstra um esforço isolado da empresa nos resultados correntes, não demonstrando uma gestão perene, diante dos resultados alcançados nas perspectivas de “Procedimento interno” e “Clientes”.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento com 35% de ponderação e os resultados de 77,57%, percebe-se que a empresa concentra o esforço isolado precisando relacionar os investimentos no seu capital humano com foco na melhoria nas perspectivas de “Procedimento interno” e “Clientes”.

Figura 25: Resultado Geral do Projeto

Resultado Geral do Projeto					
	Peso		Média ponderada % de cobertura		Farol
Financeiro	Meta	20	Realizado	75,83	●
Clientes	Meta	10	Realizado	44,95	
Procedimento Interno	Meta	35	Realizado	53,36	
Aprendizado e Crescimento	Meta	35	Realizado	77,57	
		100		65,49	

Fonte: Dados do caso (2024)

5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Figura 26: Ações corretivas perspectiva de aprendizado e crescimento

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta Estabelecida	Meta alcançada	Ações corretivas	Prazo de revisão das ações	Responsável
Aprendizado e Crescimento	Plano de qualificação	Valor de investimento em qualificação.	R\$ 35.000,00	R\$ 27.066,67	Aumentar o orçamento anual para R\$ 66.000,00. Mensalmente R\$ 5.500,00	30/06/2025	Diretor técnico
		Quantidade de horas de treinamento.	18	12,83	Aumentar a quantidade mensal para 36h	30/06/2025	Diretor técnico
			N/A	N/A	Incluir Dep. Pessoal na agenda de qualificação	30/06/2025	Diretor técnico
	Plano de remuneração variável	Distribuição de fração do Fluxo de Caixa Operacional	10%	8,08%	Implantar relatividades com ponderações que envolvam além do fluxo de caixa livre, indicadores relacionado a procedimentos internos e clientes.	31/03/2025	Diretor Financeira

Fonte: Dados do caso (2024)

Figura 27: Ações corretivas perspectiva de Procedimento internos e clientes

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta Estabelecida	Meta alcançada	Ações corretivas	Prazo de revisão das ações	Responsável
Procedimento interno e Clientes	Neutralidade Fiscal	todos	60%	40,52%	Formatar a função de Analista de Integração	31/01/2025	Diretoria técnica
					Aumentar a quantidade dos arquivos Speds Auditados	31/01/2025	Diretoria técnica
	Integração contábil	todos	40%	72,61%	Contratar consultorias especializadas em integração contábil.	18/04/2025	Diretoria Financeira

Fonte: Dados do caso (2024)

Figura 28: Ações corretivas perspectiva de Financeiro

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta Estabelecida	Meta alcançada	Ações corretivas	Prazo de revisão das ações	Responsável
Financeiro	Gerção de Fluxo de caixa Livre	% de Investimento	5%	2,75%	Criar plano de alocação de investimento na contratação de consultorias especializadas em processo de	31/03/2025	Diretoria técnica
					Aumentar os investimentos em qualificação profissional		
		todos		72,61%	Formatar plano de investimento estrutural	30/06/2025	Diretoria Financeira

Fonte: Dados do caso (2024)

6 CONCLUSÃO

Com base nos resultados apresentados percebe-se que a qualificação pessoal como base na perspectiva crítica na inovação de processos pode contribuir para um maior nível de integração com as questões de integração contábil e por sua vez a estabilização do nível de neutralidade fiscal, propósito final da empresa inserida neste projeto.

Torna-se relevante relembrar a ideologia empresarial da empresa:

- **Missão:** Controlar e inovar para garantir a nossa continuidade e dos nossos clientes.
- **Visão:** Alcançar 100% de integração entre as rotinas operacionais e a contabilidade até 2027 com objetivo de estabilizar o nível de neutralidade fiscal.
- **Valores:** Respeito às pessoas; gestão de competências; transparência e ética; compromisso com geração de resultados; atendimento diferenciado; melhoria contínua; atualização intelectual e prática; e aderência às legislações e normas vigentes.



Percebe-se que todas as ações corretivas possuem sinergia e aderência com a proposta formalizada na ideologia empresarial. O resultado final do projeto de 65,49% estabelece um cenário de transição do aspectos operacionais, estratégicos e legais na busca da construção da conformidade a partir da estabilização do nível de neutralidade fiscal estimulada neste estudo pela competência e dever legal do Erário público, provedor do bem-estar social, garantir por meio da prerrogativa de fiscalidade a adequação dos níveis de neutralidade de todos os contribuintes tributários a fim de reduzir o conflito distributivo desordenado pela não mensuração da gestão da neutralidade fiscal.

Por fim, replicando este cenário para o ambiente interno da empresa inserida neste estudo pode-se concluir que esforços formalizados nas ações corretivas como propostas de soluções traduzem este processo de transição por meio da gestão do processo de integração contábil como instrumento qualificação profissional na estabilização dos níveis de neutralidade fiscal.



REFERÊNCIAS

CHAFFER, C.; WEBB, J. An evaluation of competency development in accounting trainees. *Accounting Education*, v. 26, n. 5-6, p. 431-458, 2017.

ELALI, A. Revisitando o princípio da neutralidade tributária—algumas considerações críticas. *Revista de Direito Tributário da APET*, n. 50, p. 61-82, 2024.

GUO, Y. M.; LI, X. The impact of greater VAT tax neutrality on total factor productivity: Evidence from China's VAT credit refund reform in 2018. *Economic Analysis and Policy*, v. 78, p. 922-936, 2023.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

KOMAL, B. et al. Do the educational profile, gender, and professional experience of audit committee financial experts improve financial reporting quality? *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, v. 53, p. 100580, 2023.

QI, B.; TIAN, G. The impact of audit committees personal characteristics on earnings management: Evidence from China. *Journal of Applied Business Research*, v. 28, n. 6, p. 1331-1344, 2012.

QI, B. et al. The impact of top management team characteristics on the choice of earnings management strategies: Evidence from China. *Accounting Horizons*, v. 32, n. 1, p. 143-164, 2018.

PARGMANN, J.; BERDING, F. Integrating Sustainability in Controlling and Accounting Practices: A Critical Review and Implications for Competences in German Vocational Business Education. arXiv preprint arXiv:2406.02314, 2024. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2406.02314>. Acesso em: 10 abr. 2025.

SANTOS, R. Sistemas integrados de contabilidade para micro e pequenas empresas: sua evolução e os impactos sofridos por profissionais da área contábil. 2023. (Trabalho acadêmico não publicado).

SUN, H. Construction of integration path of management accounting and financial accounting based on big data analysis. *Optik*, v. 272, p. 170321, 2023.

VOGEL, K. Which method should the European Community adopt for the avoidance of double taxation? *Bulletin for International Fiscal Documentation*, v. 56, n. 1, p. 4-10, 2002.

YANG, Z.; ZHUO, J.; ZHANG, Y. Risk management and optimal investment with inalienable human capital. *Finance Research Letters*, v. 61, p. 104970, 2024.

WALIŃSKA, E.; DOBROSZEK, J. The Functional Controller for Sustainable and Value Chain Management: Fashion or Need? A Sample of Job Advertisements in the COVID-19 Period. *Sustainability*, v. 13, n. 13, p. 7139, 2021.