

THE ACCOUNTING INTEGRATION PROCESS AS A PROFESSIONAL QUALIFICATION INSTRUMENT IN THE MANAGEMENT OF FISCAL NEUTRALITY: A PROPOSITIVE CASE STUDY

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

Andresson Fernandes Araujo dos Santos ¹ and Paulo de Jesus Santos Silva².

ABSTRACT

In the provision of accounting services, there is a list of actions that define the standard exercise of an accounting organization. Considering the importance of professional qualification and its qualitative attributes, the exercise of social skills, through collaboration between departments, the practice of effective communication and empathy and engagement. Fiscal neutrality has become the basis of this institutional sustainability for the agents inserted in this relationship. The objectives of this propositional case study is to present through the results achieved the list of propositions of solutions and actions that were implemented in the company inserted in the study that is characterized as the provision of accounting and controllership services, located in the agreste region of the state of Pernambuco. In view of this, a strategic map was prepared from the four perspectives of the Balanced Scorecard: financial, customer, internal processes, and learning and growth. Objectives and indicators and weightings were assigned to each perspective, in order to link the due relevance of the current scenario to the overall result. In view of the result presented in the perspectives, it is perceived that the company included in this study is in the state of "Attention," with 65.49% of the objectives achieved. Finally, replicating this scenario for the internal environment of the company included in this study, it can be concluded that efforts formalized in the corrective actions as proposals for solutions translate this transition process through the management of the accounting integration process as an instrument of professional qualification in the stabilization of the levels of fiscal neutrality.

Keywords: Professional qualification. Fiscal neutrality. Accounting integration.

¹ Doctorate student in Accounting and Administration
Fucape Business School
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1688542993124039>

² Doctorate student in Accounting and Administration
Fucape Business School
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2992879198069177>

INTRODUCTION

With the advent of the possibility of converting operational problems into programming language with a focus on generating greater productivity, alternatives are sought to improve the provision of accounting services in the context of the transmission and return of information generated in the operational scope of companies.

This proposal arises from the difficulty of reconciling the provision of accounting services in various data processing formats adopted by customers in the compilation of all this processing on a single accounting platform basis.

In this compilation, it is possible to perceive the need for qualification of people both in the context of the use of technological tools, as well as the possibilities of accounting integration with the most diverse operational and systemic bases of organizations. Therefore, it is relevant to seek the level of quality and sustainability in the provision of accounting services in order to legitimize fiscal neutrality.

Pargmann, J., & Berding, F. (2024), Walinska & Dobroszek, (2021) highlight that in the management of any processes, the management of personal competencies, such as: respecting ethical guidelines and organizational values; manage dilemmas and complexities; and openness to continuous learning, linked to the training environment for new professionals, suggest basic actions that will guide the culture of sustainable results in the execution of the provision of accounting services.

The same authors mention such actions: incorporating sustainability into accounting and control classes; train teachers on sustainable tools and metrics; focus on sustainability as an economic challenge, and not just an environmental one; adopt a business process-based approach; and discuss ethical dilemmas to prepare students for market challenges.

The exercise of social skills, through collaboration between departments, the practice of effective communication, and empathy and engagement are defined by the results of the research mentioned above as requirements for the interaction of the organizational culture with the principles of sustainable results management.

In view of the development of personal and social skills, it is perceived how much human intervention in the accounting integration process becomes a relevant attribute to stimulate, measure and evaluate the results of the accounting integration process between organizations and accounting service providers in the search for fiscal neutrality.

Fiscal neutrality, for Guo and Li (2023), is the search for how to minimize the influence on the behavior of companies based on the market and to maintain a relatively fair tax rate for society through the management of the taxation process exercised by the State as a provider of welfare.

PROBLEM SITUATION

This case study is motivated by the operational evolution of a company that provides accounting and controllership services, located in the rural region of the state of Pernambuco. Founded in 2015, the accounting organization works with retail, industrial, service providers and holdings, assets and participations.

In 2018, the company started an accounting integration process through five modalities, generating a multifunctional operational dynamic: i) modeling process of integration layouts, ii) filling out spreadsheets; iii) sharing of data on an intranet platform, iv) sending and receiving documentation by e-mail; and v) physical movement of documents.

In view of the multifunctionality, the company included in the study presented several problems with deadlines, lack of accuracy in information, operational errors, fines and reimbursement to customers of payments for tax errors, rectification of accessory obligations for incorrect information to the tax authorities.

In 2024, a remodeling of management was formatted, considering financial and non-financial indicators from the tax environment as a priority, mitigating the relevance of compliance risk, human factor risk, risk due to technical responsibility and payment of fines. Compiling all these attributes mentioned in this new management perspective as the main factor are the fiscal aspects of the State, an instrument used in the management of fiscal neutrality. The objectives of this propositional case study is to present through the results achieved the list of propositions of solutions and actions that were implemented in the company included in the study.

THEORETICAL REFERENCE

DESCRIPTION OF THE ACTIVITIES OF THE PROVISION OF ACCOUNTING SERVICES

In the provision of accounting services, there is a list of actions that define the standard exercise of an accounting organization. This list is directly linked to the company's tax regime, as well as the level of operational complexity of the contracting organization. The following is a table with the basic activities that will define the scope of the diagnosis of the propositional consultancy carried out in the accounting service provider instrument of this research.

Figure 01: Description of activities by Department

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)
Legalização	Abertura, Regularização e Encerramento de Empresas	Cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias (eSocial)
		Constituição de empresas e obtenção do CNPJ
		Alterações contratuais e regularizações fiscais
Contabilidade Gerencial	Consultoria e Planejamento Financeiro	Baixa de empresas junto aos órgãos competentes
		Análise de custos e fluxo de caixa
		Orientação sobre investimentos e gestão financeira
		Controle de endividamento e lucratividade
		Análise das Demonstrações contábeis
Auditoria	Auditoria e Compliance Contábil	Avaliação de Desempenho das empresas
		Elaboração de sumários executivos
		Revisão de registros contábeis para identificar erros e inconsistências
		Adequação às normas contábeis e fiscais vigentes

Source: Case data (2024).

Santos (2023) states that most companies, especially small and medium-sized ones, choose to outsource accounting services, personnel department management, fiscal control, asset control, and inventory control, through accounting offices.

This alternative may cause difficulties in obtaining reliable data, given the limitations of integration between the contractor's and contractor's database. In this focus, the assistance in decision-making and accuracy of the information generated in its statements, the time lapse between sending and processing and feedback, focus only on the fulfillment of accessory obligations. Generating an informational deficit in asset maintenance and the non-mitigation of compliance risk, with regard to adjustments to legislation, encouraging non-fiscal neutrality.

For Sum (2023), both managerial and financial accounting are requiring integration by not dissociating the aspects exercised by their own applicability. When the applicability of management accounting is highlighted, which has its extensive territory to generate more relevant and accurate answers in the shortest period of time.

Elali (2024) presents aspects of how fiscal neutrality becomes relative from the need for taxation, considering that taxation is a condition for the existence of the State itself in market economies. In view of this, the operational activities of accounting, both in meeting accessory obligations or in assisting in the process, decision-making and asset maintenance, stimulate inspection action by the State, thus increasing the relativity of fiscal neutrality.

Vogel (2002) contextualizes two approaches to fiscal neutrality. The first is influenced by the science of finance, which highlights the role that tax should not favor or harm specific groups within the economy. Taxes must be neutral regarding products of a similar nature,

production processes and forms of companies, avoiding negatively influencing the competitive reality.

In the second approach, the concept of active neutrality is presented, linked to the idea that taxation should intervene to try to correct and mitigate imperfections in a market economy. It is clear how the operationalization of accounting can stimulate distortions and imbalances through an inadequate management model that does not guarantee fairness in the relationship between organizations, the State and society.

With this, one cannot fail to consider professional participation and its qualitative attributes in the accounting activity, as a tangible link, between organizations, their records and the compilation of their results, and with the State as a provider of social equity through fiscal neutrality.

QUALIFICATION OF ACCOUNTING PROFESSIONALS

Considering the importance of professional performance and its qualitative attributes, Chaffer and Webb (2017) highlight that the process of qualifying accounting professionals is part of the strategy of sharing agendas. More experienced professionals should share processes performed with beginner professionals. The authors argue that this sharing in the context of constructivist perspectives.

On the national scene, the Federal Accounting Council (CFC) published the Brazilian Accounting Standard NBC PG 12 (2024) regarding the qualification and continuing professional education, describing a set of activities that aims to maintain, update and expand technical and professional knowledge and skills, multidisciplinary skills and the elevation of the social, moral and ethical behavior of accounting professionals.

The results of Komal, et,al (2023), Hambrick and Mason (1984) Qi, B., Tian (2012). Qi, B., Tian, and Lewis (2018), propose that the theory of upper echelons contributes to a values-based perception and cognitions of top management have a significant impact on company outcomes and choices. The theory holds that observable demographic characteristics such as gender, education and work experience, and age are suitable proxies to represent an individual's psychological attributes.

It can be seen that in the environment of the proposed study, the company opted for a constructivist approach, where the sharing of protocols between professionals with more and less experience was more adherent to operational needs. The company was not only dependent on the agenda of the CFC's continuing education program.

In the development of this constructivist approach the process of accounting integration initiated by the company included in the study, the search for operational,

technological and cultural knowledge of its customers was worked on. In view of this, the stimulus in the generation of empathetic behavior as a foundation in professional and personal performance was explored in a three-day corporate convention, based on the following theme: "the exercise of empathy in our growth".

The search for an empathetic posture to the various realities becomes fundamental in the connection between the operational activity of the clients and the exercise of operationalization of accounting, mitigating the risk in this constructive and integrative reality. Yang and Zhang (2024) recognize the difficulty of entrepreneurs in managing the risk on employees and their congruence with the projects developed by the organization. In view of this, the formatting and review of processes are presented as mitigators of this threat.

Another relevant aspect of this constructive and integrative reality is the review of processes with a shorter time lapse, creating, through a perspective of learning and growth, an environment of criticism of the way and means in which the procedures are being carried out. This change stimulates the innovation process by understanding the need for updating and by the customer's perception of valuing the ability to update and reduce bureaucracy.

The following table presents the initial and current positions, time in the company, age, gender, length of experience and training. For the sake of non-exposure of the professionals, their respective names will not be presented:



Figure 02: Functional Team Profile

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

Source: Case data (2024).

METHODOLOGY

In the search to redesign the management model based on the need to implement a more advanced stage of accounting integration, the following diagnosis was carried out:

Figure 03: Integration methods

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
Simples 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

Source: Case data (2024)

The low accuracy of these routines can increase operational and compliance risk, generating a relevant motivation for the inspection process from the distortions in the financial statements, becoming an offender of fiscal neutrality.

In view of this diagnosis, it is possible to encourage the mitigation of the risks already mentioned, considering the dependence on the accuracy of the accounting integration process by the level of information governance, exercised by both the contractor and the contracted party, in the field of the provision of accounting services.

In this perspective of the government on information, the choice of the accounting integration method is linked to the following steps: a) identify the characteristics of the informational bases of the companies included in this research (layouts); b) classify such bases by tax regimes; c) create an integration model to convert the client's language and informational formatting to the language and formatting of the accounting ERP.

In the current operational stage presented in the previous table, it was perceived the need to measure the evolution of the cause and effect relationship between human intervention and the effects on process management, customer relationship, through the integration method and the average days of return with the processed accounting information, in order to assist the customer's decision-making. In addition to the number of accounting entries related to financial aspects, profitability, productivity and productivity of the provision of accounting services.

In addition to the entries of equity events, revenues, expenses and costs, the entries that formalize the accounting integration with the fiscal and personnel department routines are included.

Therefore, the search for this accuracy to reduce the offensive effects of inspection actions on fiscal neutrality through the accounting integration process depends on a well-defined strategy for team qualification.

From this qualification, the measurement of the effects on the execution processes of both accessory and operational obligations; the evolution of productivity through the migration of operational processes to an accounting integration routine; the improvement in customer satisfaction levels, meeting the deadlines for sending information about compliance with the obligations of the tax, personnel and accounting departments. With this, generating a reality of institutional sustainability for the agents inserted: customers, State and service provider.

In this study, fiscal neutrality became the basis of this institutional sustainability for the agents inserted in this relationship. In the reality of the service provider, the qualification of people in a constructivist and integrative perspective motivated by the innovation of the integration processes between the systemic bases of the clients and the systemic base of accounting to meet the demands of the clients in a more effective, efficient and effective way, generating financial return through the generation of free cash flow.

In the client's reality, the absence of mitigated inspection processes by meeting the deadlines for the delivery of ancillary obligations, access to financial statements with a satisfactory level of accuracy and enabling a holistic understanding of the equity change.

In the context of the State, the social cost reduced by a more punctual tax exercise in the fiscal management of taxpayers generating a relevant reduction of the disorderly distributive conflict in a market economy.

Thus, it was proposed the elaboration of the Strategic Map contemplating the financial and non-financial attributes that measure the relativity between the level of accuracy of the routines of the tax, personnel and accounting departments. Exhausting the production and use of accounting information in the government of information for the mitigation of inspection consequences as offenders of fiscal neutrality.

In view of this, a strategic map was prepared from the four perspectives of the Balanced Scorecard: financial, customer, internal processes, and learning and growth. The financial and non-financial indicators will be presented separately by perspectives to describe in a more stratified way the process and the elaboration of the strategic objectives and their respective indicators.

Objectives and indicators and weightings were assigned to each perspective, in order to link the due relevance of the current scenario to the overall result. This weighting was projected based on the operational importance determined by the Board of Directors of the company analyzed in this study. In the case of goals, they are directly linked to the results achieved between the years 2022 and 2023 by the Cash Flow Statement by the direct method.

The order of presentation of the perspectives was determined by the company's Board of Directors by the relevance of the perspectives in achieving the company's business ideology. It is noteworthy that the mission and values presented were formatted in the year of the company's foundation, 2015. The business vision was changed in 2024 motivated by the arguments presented in the design of this case study between October 2023 and January 2024. The following is the business ideology:

Mission: To control and innovate to ensure our continuity and that of our customers.

Vision: Achieve 100% integration between operational routines and accounting by 2027 with the aim of stabilizing the level of fiscal neutrality.

Values: Respect for people; competence management; transparency and ethics; commitment to generating results; differentiated service; continuous improvement; intellectual and practical updating; and adherence to current legislation and standards.

DESCRIPTIVE TABLES

Descriptive tables were prepared by perspectives in order to present the strategic objectives and indicators with the following information: registration code, weightings,

relativity, measurement scale and the established goals. Figures 04, 05, 06, 07 and 08 show the following tables:

Figure 04: Objectives and Indicators of the Financial Perspective

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

Source: Case data (2024)

Figure 05: Objectives and Indicators of the Customer Perspective

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.	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.	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.	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.	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

Source: Case data (2024)

In order to better stratify and analyze the data, the objectives and indicators from the perspective of internal procedure were highlighted in figures 06 and 07.

Figure 06: Objectives and Indicators from the Internal Process Perspective 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	R\$ 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

Source: Case data (2024)

Figure 07: Objectives and Indicators from the Internal Process Perspective 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	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

Source: Case data (2024)

Figure 08: Objectives and Indicators from the Learning and Growth Perspective

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	R\$ 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

Source: Case data (2024)

Scale of Measurements

In order to establish a standard of performance evaluation, the Board of Directors of the company included in the study recommended the following relationships between relativity and measurement scale. Figure 09 presents the respective applications.

Figure 09: Measurement Scale

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				

Source: Case data (2024)

Presentation of Results

To standardize the presentation of the results of this study, a spreadsheet was prepared in the Microsoft Excel application, called "Control Panel", by perspective. In the consolidation of the result by perspective, another spreadsheet was prepared in the same application already mentioned, called "Weighting Analysis", by perspective, where the effects of the weightings "weights" on the results of the perspectives are measured. Finally, to compile the overall result of the project, a dashboard was created through the same application, called "Overall Project Result". The following are examples of the spreadsheets mentioned in figures 10, 11 and 12. The color scale was adopted to represent the results: green, indicates, conformity. Yellow indicates a deviation from compliance that requires attention and red indicates non-conformity.

Figure 10: Example Control Panel (Learning and Growth)

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			●		

Source: Case data (2024)

Figure 11: Example Weighting Analysis (Learning and Growth)

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	

Source: Case data (2024)

Figure 12: Example Weighting Analysis (Learning and Growth)

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			

Source: Case data (2024)

CASE DISCUSSION

DASHBOARD (LEARNING AND GROWTH)

This section presents the strategic objectives and indicators aimed at the management of the human capital inserted in the project. Regarding the objectives, the team qualification plan was worked on, as the company's Board of Directors chose professional qualification as a means of improving the level of fiscal neutrality and variable compensation plan as a motivation piece for generating free cash flow. The relativity of the indicators was elaborated as Upper and Lower Limit, and its measurement scale was: results above 20% of the target generated, non-conformity; results up to 19.99% above the target, generates attention and results equal to or below the target, generates compliance.

Within the budget process, a monthly amount of R\$ 2,916.67 was provisioned, with a workload of 18 hours per month. During the 2024 fiscal year, the contracted courses were focused on the tax area, mainly in the management of ICMS in the state of Pernambuco. Where, the risk of the inspection process becomes high in view of the concentration of the company's operation. The main training institution was the Regional Accounting Council of Pernambuco (CRC-PE). Another line of training applied was about the ICMS of the state of Paraíba, as the company expanded its operation to this region in the industrial segment. It can be seen that in the first quarter there were relevant deviations in the amounts applied.

The managers considered the values below the target as compliance, as some courses had their values paid in installments. In view of this, the values below do not mean a lack of investments, but amounts contracted according to the available schedule of employees so that there were no productivity problems and compliance with deadlines.

In the management of the application of hours, there was a relevant deviation only in December to fulfill some absences and online modules of the online IOB portal. As already mentioned, the same behavior of values below the target was applied to time management.

Regarding the objective of the Variable Compensation Plan, the target was limited to 10% of the operating cash flow, because, due to the monthly default, this percentage of distribution fluctuated below the target practically in the entire fiscal year in question. Only the month of May stands out, when the result exceeded the target by 10%.

Figure 13: Control Panel (Learning and Growth)

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			●		

Source: Case data (2024)

As shown in figure 14, the perspective under analysis achieved an overall result of 77.57% of the established targets. Despite this result, achieving a range of compliance according to the criteria established by the company, some opportunities for improvement in the indicators worked on stand out.

In the context of the Qualification Plan, the indicators of "value of investment in qualification" and "number of hours of training", there was a concentration of the application and evaluation of resources, practically in the totalization in the tax and accounting departments due to the relevance of accounting integration as a qualification instrument in the management of fiscal neutrality. This limitation was formalized in the 2024 performance evaluation. In the 2025 fiscal year, the increase in the workload to 36 hours per month and the allocation of R\$ 5,500.00 per month will be considered as an opportunity for improvement, to include the personnel department and in addition to the reinforcement of fiscal neutrality and accounting integration issues.

Regarding the variable compensation plan objective, in 2024 the application and evaluation of the Operating Cash Flow Distribution indicator was encouraged, largely due to Free Cash Flow Management. As an opportunity for improvement, it will be implementing a

relativity with weightings that involve, in addition to free cash flow, indicators related to internal procedures and customers.

Figure 14: Overall weighting result (Learning and growth)

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	

Source: Case data (2024)

CONTROL PANEL (INTERNAL PROCEDURE)

In Figures 16 and 18, the Control Panel is presented from the perspective of internal procedure. In order to better visualize and extract the results, this panel will be presented in two blocks. Control Panel I (internal procedure), and Control Panel II (internal procedure).

In the first panel, the strategic objective of the Level of Fiscal Neutrality and its respective indicators were presented. And in the next panel, the strategic objective of accounting integration and its respective indicators. It is noteworthy that this perspective has a weighting of 35% in the project. To facilitate analysis, Figure 14 replicates the relativities and measurement scales of the indicators.

Figure 15: Objectives and Indicators from the Internal Process Perspective 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, gera não 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	R\$ 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, gera não 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

Source: Case data (2024)

In the following panel, the motivating indicator of the relationship between accounting integration as an instrument of professional qualification in the management of fiscal neutrality is highlighted, which is the indicator of "Inspection process in progress".

According to Elali, (2024) presents aspects of how much fiscal neutrality becomes relative from the need for taxation, considering that taxation is a condition for the existence of the State itself in market economies. The results indicate that the company included in the study did not respond to any inspection process in progress. But this study expanded the perception of fiscal neutrality based on the cause-and-effect relationship with other indicators that stimulate the opening of an inspection process.

It can be formalized that the result achieved with the indicator "Qt of Revised Products" with 31.64% above the target generated a relevant operational contribution to the Objective under analysis. The review process avoids taxation errors. Such errors are offending fiscal neutrality.

The indicator "Fines paid for operational errors" stands out as non-compliance, which exceeded the target by 11.42%. This result points to a sensitive reality in the provision of accounting services. Another relevant aspect was the point of attention with the indicator "Number of audited Speds files" which reached only 67.14%. This unfavorable relationship with this indicator has been minimized with the high Qt of revised products, already mentioned.



Figure 16: Control Panel I (Internal Procedure)

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	112
	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			●		

Source: Case data (2024)

In the case of the second Control Panel, the strategic objective of accounting integration was backed by indicators that represent the stages of the process of integrating the customer base with the accounting system. The following is the stratification of the indicators involved in this step:

Figure 17: Control Panel I (Internal Procedure)

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

Source: Case data (2024)

The indicator "Number of customers integrated via layout modeling" stands out, where this method so far is the safest and most productive way through information extracted directly from the customer database formatted to the layout of the accounting system. Achieved compliance of 86% of the target was hampered by the difficulty of customers' systems in adhering to the programmatic language of integration with other bases. As a result, the productivity of production and accounting information was impaired.

This difficulty was reflected in the indicator "Expenditure on accounting integration systems", the compliance of 90.76% generated budget savings that were provisioned for the following year in order to seek full compliance in this stage of the accounting process.

In the scenario of indicators focused on deadlines, a relevant oscillation is perceived from the submission of information by customers, generating a negative effect on the other deadlines. The non-compliance with the maximum objective of the integration is highlighted, which is represented by the indicator, "Issuance of Statements and Executive Summaries". This non-conformity of 100% above the average caused a change in the staff of the company included in this study, through the hiring of two employees with ongoing training in the area of processes called integration analyst.

The functional objective of these professionals is to reduce the obstacles between the systemic and procedural bases of the clients with the systemic and procedural basis of

accounting, contributing to the already mentioned result of the indicator "Number of clients integrated via layout modeling".

It can be seen that the non-alignment of these indicators is demonstrated by the compliance achieved in the indicator, "Deadline for integration of information from the Inspector and Personnel Department," which confirms when the information sent by customers meets the requirements of the layout modeling, the internal integration capacity already meets the necessary requirements for integration.

Regarding the attention stage, the performance achieved by the indicator "Integration time of files sent by customers," of 50% beyond the target, highlights systemic and operational errors presented in the customer bases, thus reinforcing the role of Integration Analysts.

Figure 18: Control Panel II (Internal Procedure)

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			●		

Source: Case data (2024)

In view of the results presented in Figure 19, a scenario is perceived that requires effective changes in the treatment of the company's process management included in the study. Listed by the Board of Directors as one of the main perspectives, with a weighting of 35%. It is evident that the result of payment of fines for operational errors becomes a major offender of the objective of the level of fiscal neutrality, which has its weighting at 60% with the reach of only 40.52% reduced the result of this perspective in a relevant way.

In the case of the objective of accounting integration, the lack of alignment of deadlines generated a relevant non-conformity in the issuance of statements and executive summaries, distorting any particular objective of accounting integration.

Some opportunities for improvement can be seen with the increase in audited Speds files to avoid operational errors, thus reducing the allocation of resources for operational error fines. Stimulating the reduction of these amounts paid, including them in the weighting in the Distribution of operating cash flow, which has an influence on the cause-effect relationship, both in the perspective of learning and growth, as well as in the financial.

Figure 19: Overall result of the weighting (Internal Procedure)

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	

Source: Case data (2024)

CONTROL PANEL (CLIENT)

Figure 20 shows the control panel from the customer's perspective. The Board of Directors determined the strategic objective Level of customer satisfaction. The indicators worked in this scenario are the legal and operational deadlines. Failure to comply with these deadlines can generate inspection processes that encourage the reduction of fiscal neutrality.

To facilitate reading and analysis, Figure 20 presents the descriptive table of the indicators with their respective relativities, measurement scale, goals and weightings.

Figure 20: Objectives and Indicators of the Customer Perspective

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, geração 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, geração 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, geração 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, geração conformidade	Até 03 dias correntes

Source: Case data (2024).

In the scenario reached in this perspective, it is perceived that deadline management presents itself as a weakness in the company's process management. The non-compliance with the result of the indicator "Deadline for sending the payment slips for taxes and other obligations (Tax Dept.)" has its origin in the quarterly period of submission of the slips referring to income tax and social contribution on the net income of the company under the normal regime, which encompasses the actual and presumed profit regime. This non-compliance generated an oscillation of 40.8% beyond the established target.

Corroborating the result presented above, the indicator "Deadline for sending the Financial Statements and Executive Summaries to the Actual Profit Client", presented a non-compliance behavior for its achieved result, 20% beyond the established target.

Despite presenting a result that requires attention, reaching the level of 6% above the average, the indicator of "Deadline for sending the Statements. Accounting and monthly executive summaries for Simples Nacional customers (Accounting Department)" presented a relevant reduction from the first measurement in January 2024, which totaled 120 days, while in December 2024 it presented 93 days, generating a reduction of 22.5% in the period.

In the measurement scenario of the Personnel Department, a performance within the established compliance was 33% below the deadline, meeting the relativity for the indicator "Deadline for responding to requests (Personnel Department)"



Figure 21: Control Panel (Clients)

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	●
	Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Simples Nacional (Dep. Contábil).	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	●
	Prazo de atendimento das solicitações (Dep. Pessoal)	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	●
	Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Simples Nacional (Dep. Contábil).	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	●
	Prazo de atendimento das solicitações (Dep. Pessoal)	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	●
	Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Simples Nacional (Dep. Contábil).	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	●
	Prazo de atendimento das solicitações (Dep. Pessoal)	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	●
	Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Simples Nacional (Dep. Contábil).	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	●
	Prazo de atendimento das solicitações (Dep. Pessoal)	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			●		
	Prazo de envio das Demonstr. Contábeis e sumários executivos mensais para clientes do Simples Nacional (Dep. Contábil).	Dias do mês subsequente	90			95,83			●		
	Prazo de envio das guias de recolhimento de impostos e demais obrigações (Dep. Fiscal)	Dias do mês subsequente	10			14,08			●		
	Prazo de atendimento das solicitações (Dep. Pessoal)	Dias Correntes	3			2			●		

Source: Case data (2024)

Figure 21: Overall Weighting Result (Customers)

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

Source: Case data (2024)

CONTROL PANEL (FINANCIAL)

To facilitate the analysis of the indicators and their respective weights, relativity, scale of measurements and targets, Figure 22 shows the descriptive table with stratification of the strategic objective Free cash flow generation from the financial perspective.

The composition of the basket of indicators from this perspective in the operational scope is represented by the reduction in the need for working capital and the % of delinquency. In the investment context, it was measured by the % of investment, and the financing environment was formalized by the % distribution of a fraction of the operating cash flow.

Figure 22: Control Panel (Financial)

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

Source: Case data (2024)

Figure 23 shows the financial perspective dashboard, and it can be seen that the indicators begin to show stability with their targets from the third quarter onwards.

The indicators of "% of delinquency" and "Reduction of the need for working capital," respectively, showed relevant deviations in the first quarter, generating a behavior of "Attention" in the indicator of "Free cash flow," an indicator that represents the priority focus of the company's financial strategy, which achieved only 73.33% of the established goal.

The compliance behavior presented in the "% delinquency" indicator, reaching 92% of the established goal, reflects the change made in March 2024 due to the revision of the amounts of customer fees and salaries and the change in the collection management application, improving the level of the indicator under analysis. The average for the first quarter was 4.3%, representing 116.66

In the context of the financing environment in the calculation of free cash flow, the indicator of "% Distribution of fraction of Operating Cash Flow," already mentioned in the perspective of "learning and growth", was below the target of 10% for a good part of the year, largely due to operational issues such as % of delinquency and the impact of the results of the first quarter of the management of working capital needs.

Figure 23: Control Panel (Financial)

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				●

Source: Case data (2024)

Figure 24 shows the overall result of this perspective. Despite achieving 75.83% of the established weighted targets, the result of the "% of Investment" indicator stands out as an opportunity for improvement, where the result of 55% of meeting the target, reflects the conservatism of the Board of Directors in the context of generating Free Cash Flow. Part of

this investment was made in the areas of computer equipment and furniture and utensils. In the reality of the segment in which the company is inserted, the investment in hiring consultancies specialized in integration processes and provisioning this fraction of the operating cash for the acquisition of new applications suggested by the consultancies in the activities already mentioned was formalized for 2025.

Figure 24: Overall result of the weighting (Financial)

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	

Source: Case data (2024)

DASHBOARD (OVERALL PROJECT OUTCOME)

In view of the result presented in the perspectives, it is clear that the company included in this study is in the state of "Attention", with 65.49% of the objectives achieved, the perspective of "Internal Procedure" stands out as an opportunity for relevant improvement, with 35% of weighting and 55.36% of the goals achieved.

In the case of the "Clients" Perspective, it presented 44.95% of the goals achieved, being the lowest result of the project. Although its impact through the weighting of 10% did not have a relevant impact on the result, but the basket of indicators established showed a worrying behavior with the fulfillment of disorderly deadlines in customer service.

In the treatment of the "Financial" perspective, the weighting of 20% with the results of 75.83% demonstrates an isolated effort of the company in the current results, not demonstrating a perennial management, in view of the results achieved in the perspectives of "Internal Procedure" and "Customers".

From the perspective of learning and growth with 35% weighting and results of 77.57%, it can be seen that the company concentrates isolated effort, needing to relate investments in its human capital with a focus on improving the perspectives of "Internal Procedure" and "Customers".

Figure 25: Overall Project Result

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	

Source: Case data (2024)

SOLUTION PROPOSAL

Figure 26: Corrective actions from the perspective of learning and growth

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 relatvidades com ponderações que envolvam além do fluxo de caixa livre, indicadores relacionado a procedimentos internos e clientes.	31/03/2025	Diretor Financeira

Source: Case data (2024)

Figure 27: Corrective actions from the perspective of internal procedures and customers

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

Source: Case data (2024)

Figure 28: Corrective actions from a Financial perspective

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta Estabelecida	Meta alcançada	Ações corretivas	Prazo de revisão das ações	Responsável
Financeiro	Gestão 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	31/03/2025	Diretoria técnica
		todos		72,61%	Formatar plano de investimento estrutural	30/06/2025	Diretoria Financeira

Source: Case data (2024)

CONCLUSION

Based on the results presented, it is clear that personal qualification based on the critical perspective in process innovation can contribute to a higher level of integration with accounting integration issues and in turn the stabilization of the level of fiscal neutrality, the final purpose of the company inserted in this project.

It is relevant to remember the company's business ideology:

- **Mission:** To control and innovate to ensure our continuity and that of our customers.

- **Vision:** Achieve 100% integration between operational routines and accounting by 2027 with the aim of stabilizing the level of fiscal neutrality.
- **Values:** Respect for people; competence management; transparency and ethics; commitment to generating results; differentiated service; continuous improvement; intellectual and practical updating; and adherence to current legislation and standards.

It is perceived that all corrective actions have synergy and adherence with the proposal formalized in the business ideology. The final result of the project of 65.49% establishes a scenario of transition of operational, strategic and legal aspects in the search for the construction of compliance from the stabilization of the level of fiscal neutrality stimulated in this study by the competence and legal duty of the public treasury, provider of social welfare, to ensure through the prerogative of taxation the adequacy of the levels of neutrality of all tax taxpayers in order to reduce the distributive conflict disordered by the non-measurement of the management of fiscal neutrality.

Finally, replicating this scenario to the internal environment of the company included in this study, it can be concluded that formalized efforts in corrective actions as proposals for solutions translate this transition process through the management of the accounting integration process as an instrument of professional qualification in the stabilization of the levels of fiscal neutrality.

REFERENCES

1. Chaffer, C., & Webb, J. (2017). An evaluation of competency development in accounting trainees. *Accounting Education*, 26(5–6), 431–458. <https://doi.org/10.1080/09639284.2017.1326150>
2. Elali, A. (2024). Revisitando o princípio da neutralidade tributária – algumas considerações críticas. *Revista de Direito Tributário da APET*, (50), 61–82.
3. Guo, Y. M., & Li, X. (2023). 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*, 78, 922–936. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.02.014>
4. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
5. Komal, B., Liu, J., Hussain, M., & Khan, M. (2023). Do the educational profile, gender, and professional experience of audit committee financial experts improve financial reporting quality? *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 53, 100580. <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2023.100580>
6. Qi, B., & Tian, G. (2012). The impact of audit committees' personal characteristics on earnings management: Evidence from China. *Journal of Applied Business Research*, 28(6), 1331–1344. <https://doi.org/10.19030/jabr.v28i6.7366>
7. Qi, B., Tian, G., & Lee, T. (2018). The impact of top management team characteristics on the choice of earnings management strategies: Evidence from China. *Accounting Horizons*, 32(1), 143–164. <https://doi.org/10.2308/acch-51970>
8. Pargmann, J., & Berding, F. (2024). Integrating sustainability in controlling and accounting practices: A critical review and implications for competences in German vocational business education (arXiv:2406.02314). *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2406.02314>
9. Santos, R. (2023). Sistemas integrados de contabilidade para micro e pequenas empresas: sua evolução e os impactos sofridos por profissionais da área contábil (Trabalho acadêmico não publicado).
10. Sun, H. (2023). Construction of integration path of management accounting and financial accounting based on big data analysis. *Optik*, 272, 170321. <https://doi.org/10.1016/j.ijleo.2023.170321>
11. Vogel, K. (2002). Which method should the European Community adopt for the avoidance of double taxation? *Bulletin for International Fiscal Documentation*, 56(1), 4–10.
12. Yang, Z., Zhuo, J., & Zhang, Y. (2024). Risk management and optimal investment with inalienable human capital. *Finance Research Letters*, 61, 104970. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104970>

13. Walińska, E., & Dobroszek, J. (2021). The functional controller for sustainable and value chain management: Fashion or need? A sample of job advertisements in the COVID-19 period. *Sustainability*, 13(13), 7139. <https://doi.org/10.3390/su13137139>