



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ALANE GOMES RIBEIRO**

**A GESTÃO DA ROTINA COMO FERRAMENTA PARA O ALCANCE DA**  
**MATURIDADE FISCAL**

**FORTALEZA**

**2014**

**ALANE GOMES RIBEIRO**

**A GESTÃO DA ROTINA COMO FERRAMENTA PARA O ALCANCE DA  
MATURIDADE FISCAL**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira

**FORTALEZA**

**2014**



A Deus e às minhas duas famílias.

## **RESUMO**

Toda empresa, desde sua constituição, tem obrigações tributárias e para isso devem ter um setor ou assessoria especializado que atenda sua demanda fiscal. O cenário atual exige cada vez mais dos gestores e dos profissionais tributaristas para que suas empresas alcancem os maiores lucros, necessitando de atualização profissional e práticas de gerenciamento que conduzam ao aperfeiçoamento, tendo a padronização de atividades destaque nesse processo. No decorrer deste trabalho há o desenvolvimento de um estudo de caso na assessoria tributária de uma empresa do setor elétrico brasileiro demonstrando como a aplicação da gestão da rotina corrobora para o alcance da maturidade fiscal, por meio da aplicação de métodos e construção de indicadores padronizados.

**Palavras-chave:** Padronização, gestão da rotina, maturidade fiscal.

## **ABSTRACT**

All companies, since its inception, has taxes obligations and it must have a sector or specialist tax advice that meets your demand. The current scenario requires more managers and professional tax lawyers to make their companies achieve the highest profits, requiring professional development and management practices that lead to improvement, and standardization of activities highlighted in this process. In this work there is the development of a case study on tax advice from a company in the Brazilian electric sector demonstrating how the application of routine management supports for achieving fiscal maturity, through the application of methods and construction of standardized indicators.

**Keywords:** Standardization, routine management, fiscal maturity.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AT	Assessoria Tributária
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CTN	Código Tributário Nacional
DTO	Diagnostico do Trabalho Operacional
GR	Gestão da Rotina ou Gerenciamento da Rotina
ICMS	Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestação de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ISS	Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza
NFSe	Nota Fiscal de Serviço eletrônica
PDCA	Método do <i>plan, do, check, act</i>
PIS	Programa de Integração Social
POP	Procedimento Operacional Padrão
SDCA	Método do <i>standard, do, check, act</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>2</b>	<b>A RELEVÂNCIA DO GERENCIAMENTO DA ROTINA NO PROCESSO DE GESTÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Métodos para aplicação da gestão da rotina .....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>A RELEVÂNCIA DA MATURIDADE FISCAL NO CONTEXTO TRIBUTÁRIO .....</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>ARCABOUÇO METODOLÓGICO ADOTADO.....</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>DESCRIÇÃO DO CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
<b>5.1</b>	<b>Estudo de Caso: Empresa X e o esforço na formatação da maturidade fiscal .....</b>	<b>28</b>
<b>5.2</b>	<b>A análise da maturidade fiscal na assessoria tributária da Empresa X .....</b>	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>37</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial vive a necessidade de inovação constante, a antecipação a possíveis problemas e a implantação de um sistema de gestão que maximize os resultados, para que a empresa permaneça competitiva e gerando lucros. Dentro desse contexto, surge a Gestão da Rotina, que funciona como um método de padronização e controle das atividades rotineiras objetivando solucionar problemas operacionais e promover pequenas melhorias nos procedimentos diários, o que impacta diretamente nos resultados gerais de uma sociedade.

A padronização é necessária para alcançar melhores resultados e aprimorar os processos já existentes e contempla atividades de definição de processos, elaboração de fluxogramas, identificação de atividades críticas, elaboração de procedimentos padrões e definição de indicadores de desempenho da execução dos trabalhos. Para que a execução dos padrões estabelecidos realmente traga impactos positivos à empresa, é necessária também a capacitação de responsáveis, supervisores e colaboradores.

Uma organização que absorve os conceitos de padronização e utiliza suas ferramentas de maneira sistematizada, amplia sua capacidade analítica e amadurece sua gestão, avançando no controle dos processos e estando a frente dos concorrentes.

Dentro do contexto contábil-tributário, a maturidade fiscal é o ponto de equilíbrio entre as informações e as práticas fiscais: qualidade da apuração dos impostos federais, estaduais e municipais; apresentação das declarações acessórias com informações corretas e obedecendo aos prazos; atendimento às fiscalizações nos prazos estabelecidos; atendimento das práticas de auditoria interna e externa à organização; além da atualização da legislação conforme as mudanças ocorram e reciclagem de colaboradores. Maturidade fiscal, no decorrer deste, poderá ser chamada também de excelência fiscal.

A observância e utilização da gestão da rotina dentro do planejamento tributário levam à otimização dos gastos tributários, ao melhor atendimento ao usuário interno e externo e à adoção das melhores práticas, a partir da definição de tarefas prioritárias, fluxogramas, procedimentos operacionais e eliminação de anomalias, o que conduz à maturidade fiscal. Isto do ponto de vista teórico.

Sob o ângulo da realidade das empresas, a pergunta chave que move este trabalho é, como são otimizados seus processos, a partir da instauração da gestão da rotina, almejando o alcance da maturidade fiscal?

Por otimização de processos, para fins deste estudo, limitar-se-á a ideia conceitual de melhorias nos procedimentos operacionais das atividades com intuito de evitar perdas de tempo e retrabalhos com o objetivo de alcançar a rapidez e qualidade do trabalho. Nestes termos a investigação se restringiu exclusivamente no âmbito administrativo e circunscrito às atividades da controladoria, mais especificamente as que envolvem aspectos fiscais e no tocante aos tributos diretos.

O texto que segue trata-se de um estudo de caso, descritivo, qualitativo e documental, que se utiliza da observação e coleta documental para a coleta de dados.

O objetivo geral apresentar como a assessoria tributária de uma empresa do setor elétrico brasileiro otimiza seus resultados, a partir da instauração da gestão da rotina, almejando o alcance da maturidade fiscal.

O segundo capítulo do trabalho que segue apresenta os termos gestão da rotina e maturidade fiscal, fazendo uma contextualização tributária. O terceiro capítulo descreve os procedimentos seguidos na realização da pesquisa. O quarto capítulo apresenta a análise dos resultados, o estudo de caso, que é a experiência prática de todo o estudo teórico abordado no segundo capítulo. O estudo de caso demonstra como a aplicação da gestão da rotina contribui para o alcance da maturidade fiscal na assessoria tributária de uma empresa do setor elétrico brasileiro.

## **2 A RELEVÂNCIA DO GERENCIAMENTO DA ROTINA NO PROCESSO DE GESTÃO**

Segundo Falconi, (2013, p. 37 e 38), uma empresa só sobreviverá à guerra comercial global se ela estiver entre as melhores do mundo e ela só alcançará essa posição se sua gerência estiver entre as melhores do mundo em sua especialidade e o gerenciamento da rotina é um dos meios para atingir esse fim.

O gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia é centrado na perfeita definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa; na padronização dos produtos, dos processos e das operações; na monitoração dos resultados desses processos e sua comparação com as metas; na ação corretiva, nas operações e no processo, a partir dos desvios encontrados nos resultados, quando comparados com as metas; num bom ambiente de trabalho e na máxima utilização do potencial-mental das pessoas e na busca contínua da perfeição. (FALCONI, 2013, p. 34)

A padronização nas empresas modernas do mundo é a mais fundamental das ferramentas gerenciais.

[...] poderíamos definir o gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia como as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização. (FALCONI, 2013, p. 36)

O gerenciamento da rotina é o próprio controle da qualidade exercido nos processos do dia-a-dia. Sua implementação é o ponto de partida para as empresas que almejam o nível de qualidade total.

Conforme Marshall Junior e Cierco (2006), o gerenciamento da rotina é um método de gestão de responsabilidade dos colaboradores que busca a eficiência organizacional, através da obediência aos padrões de trabalho, a fim de evitar mudanças ou alterações que possam comprometer os níveis de qualidade estabelecidos.

A gestão da rotina conduz à prática do melhoramento contínuo da qualidade na organização, integração das ações de manutenção e melhorias. Manutenção quando se refere ao cumprimento de resultados-padrão e ações corretivas sobre causas do processo quando detectados falhas. Melhorias quando da mudança de padrões para a busca e o alcance de resultados ainda não alcançados.

O processo de contínuo melhoramento no desenvolvimento dos processos ocorre a partir da detecção de erros e da identificação de melhores formas de execução. Para os erros encontrados, faz-se necessário a aplicação da metodologia da análise e solução dos problemas, onde a partir da localização do erro, conhecendo suas causas deve-se agir na fonte do desvio. Quando tratar-se de problemas repetitivos, também chamados de crônicos, há a

necessidade do estabelecimento de procedimentos operacionais específicos e satisfatórios ou a mudança no tratamento do processo.

O objetivo geral da implantação da gestão da rotina é delegar o gerenciamento do processo ao executor direto. Dentro desse contexto, necessita-se da definição da sequência das atividades, ou seja, o fluxo de produção, de forma a padronizar as atividades e continuamente melhorá-las.

O gerenciamento da rotina pode e deve ser aplicado nas empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte. Martins (2008, p. 3), confirma que “[...]o gerenciamento da rotina é um método gerencial para o alcance de metas através da promoção de melhorias contínuas dos processos numa organização”.

Na implantação da gestão da rotina em uma empresa faz-se importante a prática do *benchmarking*. Segundo Falconi (2013), *benchmarking* é o processo de busca das melhores práticas e valores com o objetivo de implantá-los e melhorá-los almejando ser o melhor na sua área de atuação. Existem três tipos de *benchmarking*: o interno – quando há a comparação de atividades semelhantes dentro de uma mesma organização -, o competitivo – comparação com as atividades semelhantes às dos concorrentes- e o funcional – comparação de atividades semelhantes conduzidas dentro de empresas de diferentes ramos de atuação.

Para a efetivação da padronização é necessário ainda o autoconhecimento da empresa, dos seus valores e processos, responsabilidades, produtos e clientes internos e externos e para a compreensão do entendimento da metodologia de gerenciamento da rotina, faz-se necessário a definição de meta, fluxograma, plano de ação e Procedimento Operacional Padrão (POP).

Meta é o objetivo desejado, é o que se busca alcançar. Metas padrão são metas que devem ser mantidas tendo pouca variação em torno de suas medições.

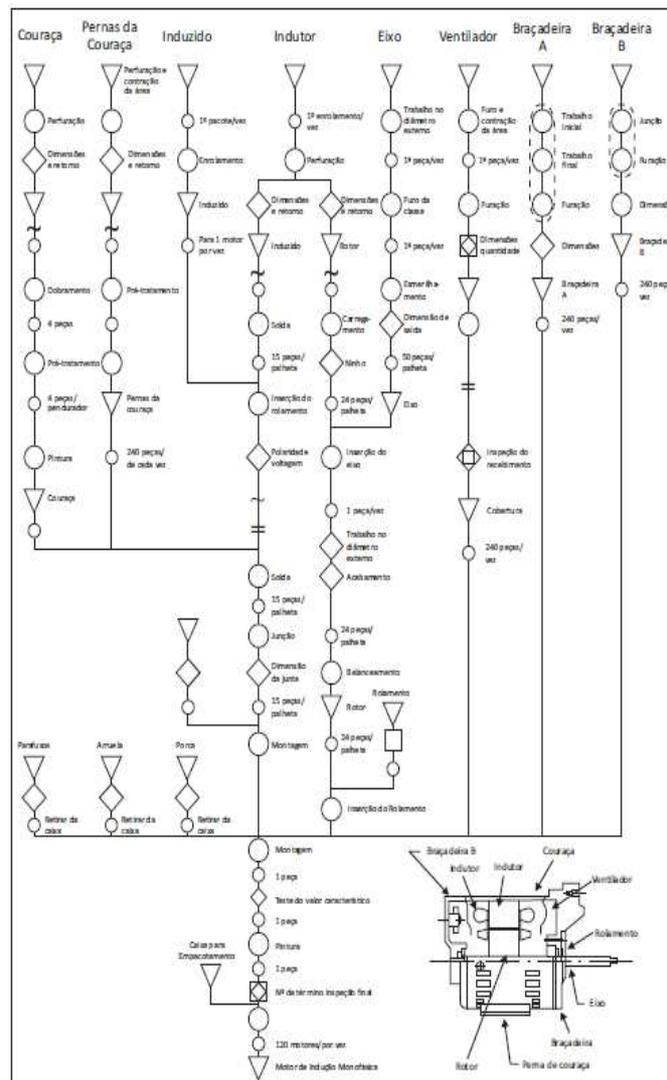
De acordo com Gorayska e Lindsay (2004), metas são “[...] representações simbólicas de estados do mundo ou do sistema de planejamento propriamente dito, que ‘são’ o alvo dos processos de planejamento”.

Quando da clara definição da meta, cria-se o plano de ação para seu alcance. O mesmo é formulado a partir da análise das causas que impedem ou dificultam o alcance da meta e trata-se de uma proposta de ações ou contramedidas contra cada causa importante, objetivando sanar os problemas e alcançar os resultados almejados.

O padrão é o item básico do gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.

Segundo Falconi (2013), utiliza-se o fluxograma com dois objetivos que são o de garantir a qualidade e o de aumentar a produtividade e é necessário um fluxograma para cada produto, explicitando todos os processos. No fluxograma o passo a passo a ser desenvolvido no processo é demonstrado através de símbolos, que podem ser definidos por cada empresa, o que é demonstrado na figura 1.

Figura 1 – Exemplo de um fluxograma de processo



Fonte: Falconi (2013, p. 201)

Ao término do fluxograma é necessário um *brainstorming*, que é uma análise crítica, uma ferramenta para o surgimento de ideias ou para evidenciação de problemas, a partir da qual melhorias são implementadas pelas alterações no plano de ação.

No plano de ação há o registro das contramedidas provenientes do *brainstorming*, a determinação da pessoa responsável, o limite do tempo para a execução da atividade, o local

de atuação da contramedida, a justificativa para sua implantação e o detalhamento da atividade, conforme figura 2.

Figura 2 – Exemplo de um plano de ação

CONTRAMEDIDAS (WHAT)	RESPON- SÁVEL (WHO)	PRAZO (WHEN)	LOCAL (WHERE)	JUSTIFICATIVA* (WHY)	PROCEDIMENTO (HOW)
1. Nivelar a base do equipamento	Trajano	31/8	Laminação	Para evitar quebra do mancal	Desmontar o laminador principal, retirá-lo com a ponte rolante e elevar a base B2 em 2 cm por meio de chapas de aço furadas para dar lugar ao parafuso regulador.
2. Trocar as guias	Augusto	31/8	Laminação	Para evitar paradas	Aproveitar o desmonte do laminador e trocar as guias que já se apresentam gastas.
3. Treinar o pessoal	Marcondes	30/6	Centro Trein. e área	Para capacitá-los nos novos procedimentos	Utilizar os Procedimentos Operacionais Padrão RC-0-1-98 e RC-0-1-99 recentemente atualizados.

Fonte: Falconi (2013, p. 47)

Figura 3 – Exemplo de procedimento operacional padrão

	RESTAURANTE PADRÃO LTDA.	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Padrão Nº: RP-C-03
			Estabelecido em: 24.03.94
NOME DA TAREFA: Preparo do café			Revisado em: 08.04.1994
RESPONSÁVEL: Ajudante de cozinha			Nº da Revisão: Primeira
<b>MATERIAL NECESSÁRIO</b>			
CHALEIRA	1	PORTA FILTRO	
CAFÉ EM PÓ	-	CONNECTOR	
MEDIDOR DE CAFÉ	1	XÍCARA PADRÃO	
GARRAFA TÉRMICA	1	LUVA TÉRMICA	
FILTRO DE PAPEL	-		
<b>PASSOS CRÍTICOS</b>			
01 - VERIFICAR QUANTAS PESSOAS TOMARÃO CAFÉ. 02 - COLOCAR ÁGUA PARA FERVER NA CHALEIRA (1 XÍCARA PADRÃO POR PESSOA). 03 - COLOCAR PÓ DE CAFÉ NO FILTRO (1 MEDIDOR DE CAFÉ POR PESSOA). 04 - LAVAR A GARRAFA TÉRMICA. 05 - ASSENTAR O FILTRO SOBRE A GARRAFA ATRAVÉS DO CONNECTOR. 06 - QUANDO A ÁGUA COMEÇAR A FERVER, COLOCAR UM POUCO SOBRE O PÓ DE TAL MANEIRA A MOLHAR TODO O PÓ. 07 - APÓS TRINTA SEGUNDOS, COLOCAR O RESTO DA ÁGUA NO FILTRO. 08 - ASSIM QUE TODO O CAFÉ ESTIVER COADO, RETIRAR O FILTRO E FECHAR A GARRAFA TÉRMICA.			
<b>MANUSEIO DO MATERIAL</b>			
01 - APÓS CADA COAÇÃO, LAVAR TODO O MATERIAL, SECAR E GUARDAR. 02 - O PÓ DE CAFÉ DEVE SER MANTIDO SEMPRE NA LATA FECHADA.			
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>			
01 - CAFÉ SEMPRE NOVO (NO MÁXIMO ATÉ 1 HORA APÓS COADO). 02 - CAFÉ NA MEDIDA (NEM TÃO FRACO, NEM TÃO FORTE).			
<b>AÇÕES CORRETIVAS</b>			
CASO HAJA RECLAMAÇÕES DE QUE O CAFÉ ESTÁ FRACO OU FORTE, VERIFICAR SE FOI UTILIZADA A QUANTIDADE CERTA DE ÁGUA, A QUANTIDADE CERTA DE PÓ OU SE HOVE MUDANÇA NA QUALIDADE DO PÓ. EM DÚVIDA, CONSULTE A CHEFIA.			
<b>APROVAÇÃO:</b>			
_____ EXECUTOR      EXECUTOR      EXECUTOR      SUPERVISOR      CHEFIA			

Fonte: Falconi (2013, p. 56)

O POP é um papel no qual se registra a sequência detalhada de todo o trabalho a ser desempenhado e para montá-lo é necessário a identificação das atividades realizadas por cada operador e como cada um as executa, o que pode ser realizado através de um *check-list* ou um fluxograma, conforme a figura 3.

A partir de então, o operador e supervisor definem a sequência correta e as atividades prioritárias, evidenciam as atividades críticas de forma resumida, mas clara. Atividade crítica é uma atividade que tem que ser feita para que a tarefa tenha bom resultado. A partir da formulação e aplicação do POP formaliza-se a padronização, o que permite o processo de constante melhoria das atividades desenvolvidas.

O supervisor deve verificar o cumprimento dos procedimentos operacionais padrão, treinar os operadores, conduzir o tratamento de anomalias e assessorar os problemas de gerência.

A verificação que os operadores estão trabalhando de acordo com os procedimentos dá-se por meio do diagnóstico do trabalho operacional – DTO, que é um plano de conferência da execução dos procedimentos, exemplificado pela figura 4.

Figura 4 – Exemplo de diagnóstico de trabalho operacional

Empresa X Ltda.		DIAGNÓSTICO DE TRABALHO OPERACIONAL		
Seção: Serviços alimentares Operador: Augusto		Supervisor: Manuel Antônio Souza Tarefa: Preparo de café		Data: 21.07.94 Procedimento Operacional: RP-C-03
PASSOS CRÍTICOS	Sim	Não	OBSERVAÇÕES	
1. Verificar quantas pessoas tomarão café.	✓		Colocar aqui observações quanto a (o): 1. Treinamento adicional necessário. 2. Treinamento dado por ocasião do diagnóstico. 3. Dificuldades em cumprir os padrões por parte do operador. 4. Riscos de acidente na tarefa. 5. Recomendações para modificar o padrão (Ver Figura 5.4). Etc.  <i>OBS.: o não cumprimento de um procedimento operacional padrão é uma "anomalia" (não-conformidade do trabalho) e deve ser tratada mediante uma "análise de anomalias" (por que o procedimento não foi cumprido?).</i>	
2. Colocar água para ferver na chaleira. (1 xícara padrão por pessoa)	✓			
3. Colocar pó de café no filtro. (1 medidor de café por pessoa)	✓			
4. Lavar a garrafa térmica.		✓		
5. Assentar o filtro sobre a garrafa através do conector.	✓			
6. Quando a água começar a ferver, colocar um pouco sobre o pó de tal maneira a molhar todo o pó.	✓			
7. Após 30 segundos, colocar o resto de água no filtro.		✓		
8. Assim que todo o café estiver coado, retirar o filtro e fechar a garrafa térmica.	✓			
Visto _____ Operador	Visto _____ Supervisor	Visto _____ Chefe de Seção		

Fonte: Falconi (2013, p. 64)

Em uma situação normal e seguindo os procedimentos e verificando-os através do diagnóstico do trabalho operacional o ciclo dos processos mantém-se. Quando da existência de anormalidades, denominadas anomalias, é necessária uma ação corretiva. Primeiramente deve-se remover o sintoma de maneira a dar continuidade nas atividades posteriores. Depois, verifica o cumprimento do procedimento operacional padrão e no caso do mesmo não ter sido

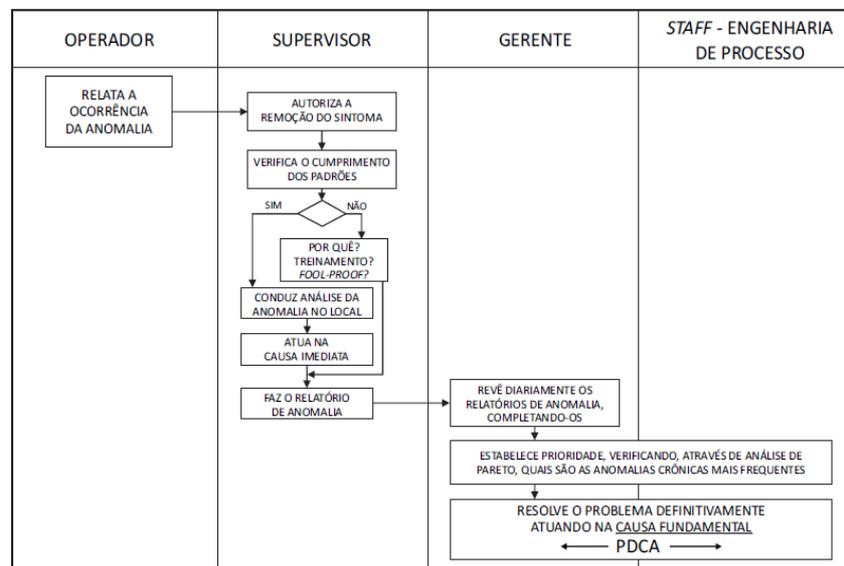
cumprido comprova-se que a anomalia ocorreu pela sua não aplicação. Caso o POP tenha sido cumprido, é necessário a análise da anomalia e seu tratamento.

Falconi (2013, p. 26), afirma

Que são anomalias? São quebras de equipamento, qualquer tipo de manutenção corretiva, defeitos em produto, refugos, retrabalhos, insumos fora de especificação, reclamação de clientes, vazamentos de qualquer natureza, paradas de produção por qualquer motivo, atrasos nas compras, erros em faturas, erros de previsão de vendas, etc. Em outras palavras, são todos os eventos que fogem do normal.

Para o tratamento das anomalias, usa-se o fluxograma, que detalha as partes relacionadas e suas funções na resolução desses eventos que fogem à normalidade, como demonstra a figura 5.

Figura 5: Exemplo de fluxograma do sistema de tratamento das anomalias



Fonte: Falconi (2013, p. 65)

A proposta da gestão da rotina sugere métodos para o planejamento, a detecção dos pontos a serem melhorados e os pontos a serem mantidos, indica formas de eliminação das anomalias, e como fazer a padronização e o melhoramento dos processos desenvolvidos.

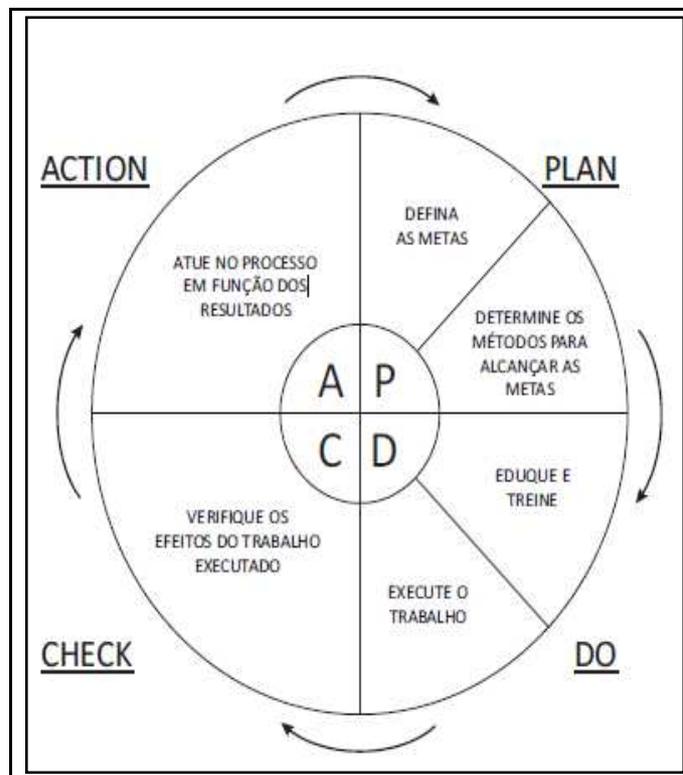
## 2.1 Métodos para aplicação da gestão da rotina

O método é uma palavra que vem do grego, é a soma das palavras gregas *meta* e *hodos*. *Hodos* quer dizer caminho. Portanto, o método quer dizer caminho para a meta.

Existem dois tipos de meta, as metas para manter e as metas para melhorar. O método utilizado nas metas de melhoria é o ciclo PDCA (ciclo do planejamento, execução, verificação e ação corretiva), que é conduzido pelas funções gerenciais, e o método utilizado nas metas de manutenção é o ciclo SDCA (ciclo da padronização, execução, verificação e ação corretiva), que é conduzido pelas funções operacionais.

O método de gerenciamento de processos do PDCA, desenhado na figura 6, é organizado da seguinte forma: na fase do planejamento (*plan*), há a definição das metas e a determinação dos métodos para alcançá-las, o que seria o cumprimento dos padrões (padrão de sistema, padrão técnico de processo e POP); na fase da execução (*do*), há a educação e treinamento operacional e o desenvolvimento do trabalho disciplinado de acordo com o POP; na fase da verificação (*check*), ocorre a checagem dos efeitos do trabalho executado através dos itens de controle que respondem como estão os resultados, como os mesmos se comparam as metas e aos *benchmarks*; na fase da ação (*action*), ocorre a atuação no processo em função dos resultados.

Figura 6: Ciclo PDCA



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da abordagem de Falconi (2013).

Na fase da execução faz-se importante a aplicação da metodologia do 5S, que potencializa o gerenciamento da rotina através da motivação, união, participação e crescimento dos profissionais.

Segundo Costa e Rosa (2002), o método 5S remete a cinco palavras japonesas: *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* e *shitsuke* que são traduzidas para o português como senso de utilização, senso de organização, senso de limpeza, sendo de saúde e higiene e senso de disciplina, respectivamente. A implantação do 5S em uma empresa causa ganhos imediatos,

pois provoca mudanças na conjuntura da empresa, atuando principalmente na melhora da autoestima dos trabalhadores e no respeito ao próximo e ao meio ambiente.

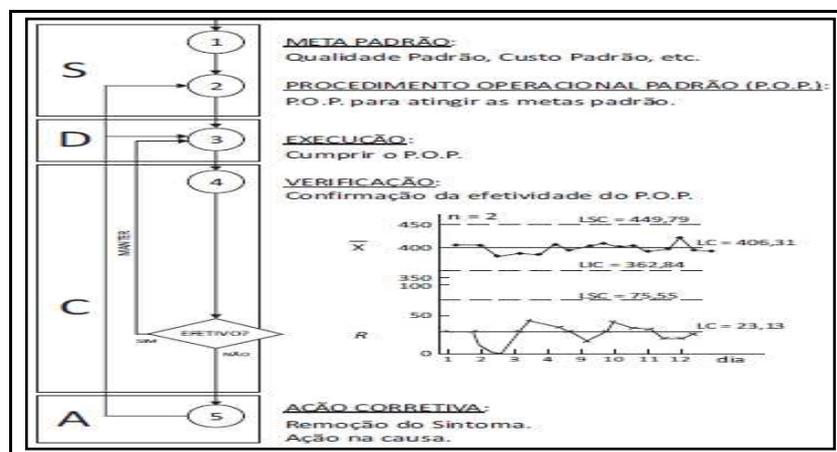
Além de indicadores operacionais, o gerenciamento da rotina, por meio do modelo 5S, sugere a preocupação gerencial com qualidade de vida dos trabalhadores, sendo necessária a construção de indicadores de medição do clima e dos progressos na carreira baseado na meritocracia.

O objetivo da implantação da gestão da rotina é tornar as equipes de uma empresa responsáveis pelas suas atividades, tornando cada membro um solucionador de problemas e implantador da qualidade.

A empresa utiliza o PDCA almejando a melhora de algum processo. Quando há o atingimento do padrão estabelecido, a empresa precisa manter os resultados já alcançados. O que ocorre por meio do SDCA.

É necessário fazer a avaliação do processo de forma a dar continuidade ao melhoramento contínuo e localizar os pontos fortes e fracos, de forma a alcançar os melhores resultados.

Figura 7: SDCA – Gerenciamento para manter



Fonte: Falconi (2013, p. 175)

O SDCA, detalhado na figura 7, é o gerenciamento para manter. Na etapa da padronização (*standard*) ocorre o desenvolvimento do POP almejando atingir as metas padrão, na qualidade padrão e com o custo padrão; na fase da execução (*do*), há o cumprimento do POP; na fase da checagem (*check*), há a verificação da efetividade do POP na manutenção dos resultados e a formulação e preenchimento dos gráficos de acompanhamento; na fase da ação (*action*), no caso de não efetividade há a remoção do sintoma e ação na causa e no caso de efetividade há a continuidade do ciclo.

Para o atingimento de novas metas, ou novos resultados, deve-se modificar a maneira de trabalhar, ou seja, é preciso modificar os procedimentos operacionais padrão e aplicar novamente o PCDA, com metas de melhoria. Nesse caso, na fase do planejamento há a identificação do problema, desdobramento do problema maior em problemas menores, a análise do processo que é a descoberta das causas principais de cada problema menor e o estabelecimento de um plano de ação para cada problema menor, como contramedidas às causas principais; na fase da execução, ocorre a atuação de acordo com o plano de ação; na verificação há a confirmação da efetividade da ação e na fase da ação há a eliminação definitiva das causas do problema e a revisão das atividades de planejamento para o trabalho futuro.

Figura 8: PDCA- Gerenciamento para melhorar



Fonte: Falconi (2013, p. 176)

Conforme a figura 8 verifica-se que o PDCA de melhorias modifica o SDCA. Como foi demonstrado, o PDCA deve ser utilizado para melhorar o processo existente e para definir um novo processo. “A conjugação desses dois tipos de PDCA e do SDCA é que compõe o melhoramento contínuo” (FALCONI, 2013, p. 177).

Os métodos utilizados para o atingimento de metas de manutenção e de melhoria, quando aplicados ao setor tributário, tornam-se facilitadores do processo de alcance da maturidade fiscal em uma organização, garantindo a qualidade do processo.

### 3 A RELEVÂNCIA DA MATURIDADE FISCAL NO CONTEXTO TRIBUTÁRIO

De acordo com o art. 3º da Lei nº 5.172, denominada Código Tributário Nacional (CTN), tributo “[...]é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.”. No artigo 5º, o CTN afirma que os tributos são impostos, taxas e contribuições de melhoria.

Imposto é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte, (art. 16 do CTN).

Obrigação tributária é uma relação jurídica decorrente da lei descritiva do fato pela qual o sujeito ativo (União, Estados, Distrito Federal ou Município) impõe ao sujeito passivo (contribuinte ou responsável tributário) uma prestação consistente em pagamento de tributo ou penalidade pecuniária (art. 113, § 1º, do CTN), ou prática ou abstenção de ato no interesse da arrecadação ou da fiscalização tributária (art. 113, § 2º, do CTN).

Planejamento tributário, geralmente, remete à busca pela otimização dos gastos tributários, seja através do afastamento da incidência do tributo, via imunidade ou não-incidência, seja redução total ou parcial do crédito tributário, via isenção, redução da base de cálculo, redução de alíquota, crédito presumido, abatimentos e deduções, seja redução dos gastos tributários, via mecanismos simplificados de apuração do tributo ou seja postergação da extinção do crédito tributário, via diferimento e suspensão do pagamento do tributo

Segundo Casarotto e Kopittke (2000) o planejamento é um processo que consiste na análise sistemática da situação atual e das ameaças e oportunidades futuras, objetivando à formulação de estratégias. Borges (2002, p. 64) comenta que dois fatores determinam a necessidade do planejamento tributário: “[...]o primeiro é o elevado ônus fiscal incidente no universo dos negócios. O outro é a consciência empresarial do significativo grau de complexidade, sofistificação, alternância e versatilidade da legislação pertinente.”.

A partir do conceito de planejamento tributário é possível definir a maturidade fiscal. Cabe salientar que, de acordo com Ferreira (2008), maturidade é o estado das pessoas ou das coisas que atingiram completo desenvolvimento. É ainda o momento em que se encontra no último estágio do desenvolvimento. O mais evoluído.

Trazendo o significado exposto acima para a área tributária, a expressão maturidade fiscal retrata o grau de excelência, de completo desenvolvimento e evolução da

área tributária de uma empresa, que vai desde o atendimento no prazo e com qualidade total às obrigações fiscais perante o fisco até o planejamento fiscal que se antecipe às situações de risco e que tratem as informações tributárias da forma lícita mais vantajosa para a empresa.

A maturidade fiscal refere-se ao grau de excelência alcançado pela área tributária no desenvolvimento de suas atividades, a partir de um planejamento tributário adequado, aliado à capacitação profissional e à um gerenciamento da rotina.

O alcance da maturidade ou excelência fiscal de uma empresa deve-se à atuação da sua área de atendimento fiscal, aliada à gestão dos processos e procedimentos da rotina.

A assessoria tributária de uma empresa é responsável pela aplicação, interpretação e integração da legislação tributária dentro da organização. Operacionalmente, é responsável pelas atividades de apuração de tributos federais, estaduais e municipais, a apresentação de obrigações acessórias, o cálculo de tributos sobre importações, a conciliação das contas contábeis tributárias, as notas explicativas relacionadas a tributos, o atendimento à auditoria interna e externa, o apoio ao atendimento ao fisco, o atendimento às normas internas e relatórios gerenciais e a implementação de benefícios fiscais, atividades de atendimento às fiscalizações, implementação de projetos fiscais, revisão de processos, controle do quadro societário e dos representantes legais, além de orientações fiscais para o restante da entidade e pelo planejamento tributário, de forma a buscar os melhores resultados para a companhia em que está funcionando.

Para o alcance da excelência fiscal é necessária utilização de um sistema de solução fiscal adequado e automatizado, a apuração do principal e seu recolhimento no prazo e a declaração correta das obrigações acessórias no prazo e a capacidade de cruzar dados seus dados sem que haja diferenças. Todos esses devem ser controlados por indicadores de controle e de qualidade, formulados a partir da aplicação da gestão da rotina na área fiscal de uma empresa.

Os indicadores propostos pela maturidade fiscal são de dois tipos: indicadores estratégicos e indicadores de desempenho. Os indicadores de desempenho variam de acordo com a estrutura da empresa, mas os mais comuns, obtidos através da pesquisa dentre as empresas que adotam a gestão da rotina em suas assessorias tributárias almejando a maturidade fiscal, são o controle dos projetos desenvolvidos para o cumprimento das atividades, das fiscalizações recebidas, das obrigações principais e acessórias analisando os prazos e a qualidade das informações declaradas e apuradas.

Os indicadores estratégicos na construção da maturidade são, essencialmente, os de *tax risk*, *tax save* e *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization – ebitda*.

O indicador *tax risk* refere-se à gestão dos riscos da operação, buscando minimizá-los. Segundo Deloach (2001, p.226), risco operacional é "o risco de que as operações sejam ineficientes e ineficazes para executar o modelo de negócios da empresa, satisfazer seus clientes e atender os objetivos da empresa em termos de qualidade, custo e desempenho temporal".

*Tax save* significa imposto de poupança e refere-se à recuperação e apropriação de créditos de períodos anteriores através da análise dos documentos fiscais.

*Ebitda* é essencialmente o lucro líquido com juros, impostos, depreciação e amortização adicionado de volta para ele, e pode ser usado para analisar e comparar a rentabilidade entre as empresas e indústrias, pois elimina os efeitos das decisões de financiamento e de contabilidade. *Ebitda* é uma métrica que mensura a capacidade de geração de caixa de uma empresa e não seu fluxo de caixa.

Os indicadores são a medição do grau de excelência alcançado pela empresa. O bom desempenho deles retrata a situação de maturidade fiscal de uma área tributária.

Faz-se importante ressaltar que todas as informações acima citadas foram absorvidas através de uma pesquisa com aplicação metodológica descrita a seguir.

## 4 ARCABOUÇO METODOLÓGICO ADOTADO

Faz-se necessário antes de abordar sobre os procedimentos metodológicos, falar acerca da pesquisa.

A pesquisa apresenta-se como forma de investigação que tem como finalidade buscar respostas às indagações da sociedade por meio de procedimentos científicos. Supõe-se que a realidade não é o que mostra na aparência, não revela na superfície e, além disso, esquemas explicativos não a esgotam. Desse modo, a pesquisa utiliza-se do método científico, para descobrir respostas aos problemas mediante o emprego dos procedimentos metodológicos. (BEUREN, 2008, p. 95)

Este estudo, em um primeiro momento, caracteriza-se, quanto ao método científico, como dedutivo, o qual é, segundo Richardson et al. (2011), o processo pelo qual partindo de observações gerais pode-se chegar a proposições particulares. E em um segundo momento, quanto ao método científico, caracteriza-se como indutivo.

O método dedutivo, de acordo com a acepção clássica, é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica. (GIL, 2011, p. 9)

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que as premissas nas quais se basearam. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 68)

Segundo Richardson et al. (2011, p. 36), “[...] o método indutivo parte das premissas dos fatos observados para chegar a uma conclusão que contém informações sobre fatos ou situações não observadas. O caminho vai do particular ao geral, dos indivíduos às espécies, dos fatos às leis.”

Pode-se afirmar então que “[...] o método indutivo procede inversamente ao dedutivo: parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares.” (GIL, 2011, p. 10).

Gil (2011, p. 11), afirma que

As conclusões obtidas por meio da indução correspondem a uma verdade não contida nas premissas consideradas, diferentemente do que ocorre com a dedução. Assim, se por meio da dedução chega-se a conclusões verdadeiras, já que baseadas em premissas igualmente verdadeiras, por meio da indução chega-se a conclusões que são apenas prováveis.

O presente estudo classifica-se, quanto ao método técnico, como um trabalho monográfico, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 90), a monografia trata-se de um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que

obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina.

De acordo com Beuren (2008, p.40), “monografia é um trabalho acadêmico que objetiva a reflexão sobre um tema ou problema específico e que resulta de um procedimento de investigação sistemática.”.

Quanto a suas finalidades, a monografia deve ser uma contribuição científica. Ela necessita apresentar de forma sistemática e ordenada um melhor entendimento sobre um ou mais aspectos de determinado tema dentro da área da ciência. (BEUREN, 2012, p. 41)

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 90), “[...] o método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.”.

Quanto a seus objetivos, este trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva.

[...] a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira e nem tão aprofundada como a segunda. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos. (BEUREN, 2011, p. 80)

No parágrafo acima houve menção aos tipos de pesquisa exploratória e explicativa, que não caracterizam este trabalho, mas que são definidas por Richardson *et al.* (2011, p. 146), quando o mesmo afirma que a pesquisa explicativa ocorre quando há a pretensão de explicar aspectos referentes à população e na pesquisa exploratória, há o planejamento de um estudo detalhado de determinado tema.

Segundo Richardson *et al.* (2011, p. 146), a descrição é realizada com o propósito de fazer afirmações para descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos.

Recebe a classificação de descritiva, a pesquisa que, assim como esta, objetiva descrever as características de determinado fenômeno ou população, correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem, no entanto, manipulá-los. Implica observação, registro e análise do objeto que está sendo estudado. (MARION; DIAS e TRALDI, 2002).

Quanto à natureza, a pesquisa é qualitativa.

O método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. (RICHARDSON, 2011, p. 79)

Para Martins e Theóphilo (2007, p. 135), pesquisas qualitativas “[...] pedem descrições, compreensões, interpretações e análises de informações, fatos, ocorrências, evidências que naturalmente não são explicadas por dados e números”.

Beuren (2012, p. 92), afirma que “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último.”.

Quanto ao delineamento, a pesquisa é considerada, documental e um estudo de caso.

Marconi e Lakatos (2010, p. 157) que afirma que “[...] a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.”.

Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2010), os documentos podem ser escritos ou não, de fontes primárias ou secundárias, contemporâneas ou retrospectivas. Exemplos de fontes escritas, primárias e contemporâneas são documentos de arquivos públicos, publicações parlamentares e administrativas, estatísticas (censos), documentos de arquivos privados, cartas e contratos.

O presente trabalho usará principalmente de documentos particulares, segundo Marconi e Lakatos (2010) esses consistem principalmente de cartas, diários, memórias e autobiografias. Para os escritores, os documentos particulares são importantes, sobretudo por seu conteúdo não oferecer apenas fatos, mas o significado que estes tiveram para aqueles que os viveram, descritos em sua própria linguagem. Os autores afirmam ainda que os principais problemas enfrentados pelo pesquisador ao lidar com documentos pessoais são a falsificação, a apresentação errada do próprio autor e o desconhecimento dos objetivos.

Segundo Beuren (2012, p. 89), a pesquisa documental é justificada no momento em que se podem organizar informações que se encontram dispersas, conferindo-lhes uma nova importância como fonte de consulta.

Fonseca, (2002, p. 32) afirma:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Para Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Segundo o autor, a investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise e dados.

Yin (2010) afirma que, geralmente, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se abordam questões do tipo “como” e “porque”.

Em todas as situações, a necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos. Em resumo, o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias. (YIN, 2010, p.24)

No estudo de caso, o pesquisador tem a possibilidade de verificar profundamente os fenômenos a serem pesquisados.

A pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico. (BEUREN, 2012, p. 84)

A técnica de coleta de dados utilizada será a observação e a análise de conteúdo. A observação da equipe e de seus procedimentos permitirá a identificação dos pontos positivos e negativos da proposta de padronização das atividades e como esse processo é desenvolvido na fase da execução e o acesso aos manuais desenvolvidos pela equipe estudada possibilitará a confrontação das ações planejadas e executadas e à aplicabilidade dessas teorias formuladas à realidade da rotina de uma empresa de grande porte.

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver o ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 190)

Beuren, (2012, p. 128 e 129) afirma:

A observação é uma técnica que faz uso dos sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste em ver, ouvir e examinar os fatos ou fenômenos que se pretendem investigar. Contribui para o pesquisador obter a comprovação dos dados sobre os indivíduos observados, os quais, às vezes, não têm consciência de alguns fatos que orientam em seu comportamento. A técnica da

observação desempenha importante papel no contexto da descoberta e obriga o investigador a ter um contrato mais próximo com o objeto de estudo.

A observação de dados pode ocorrer de forma participante ou intensiva e não participante ou extensiva. O presente trabalho tem como técnica de coleta de dados, a observação participante ou intensiva.

A observação participante não utiliza instrumentos como questionário ou formulário; a responsabilidade do sucesso da investigação depende exclusivamente do investigador, como habilidade, flexibilidade, aspecto emocional, profissional e ideológico. (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 194)

Em um momento de pré-análise houve a leitura superficial do material, um contato inicial com o material, seguido pela escolha dos documentos, levando em consideração os critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e adequação.

Segundo Richardson et al. (2011, p.232 e 233), exaustividade no que diz respeito ao fato de que nenhum documento pode ser excluído, seja por dificuldade de obtenção ou compreensão, o que afetaria o rigor científico. Representatividade quando os documentos escolhidos possibilitem generalizar os resultados da análise ao conjunto ou universo. Homogeneidade, pois os documentos incluídos na amostra devem obedecer a critérios precisos. Adequação, porque os documentos devem proporcionar a informação adequada de forma a cumprir os objetivos da pesquisa.

## **5. DESCRIÇÃO DO CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Durante o desenvolvimento desta investigação houve a abordagem acerca do gerenciamento da rotina e da sua influência no alcance da maturidade fiscal. A seguir, será descrito o estudo de caso colhido do campo empírico de estudo na assessoria tributária da empresa X. Uma empresa do setor elétrico brasileiro que adota a metodologia de gestão da rotina como ferramenta para o alcance da excelência fiscal.

### **5.1 Estudo de Caso: Empresa X e o esforço na formatação da maturidade fiscal**

A assessoria tributária da empresa X implementou os referenciais metodológicos de gestão da rotina, almejando o alcance da maturidade fiscal, a partir de 2012 e iniciou as aplicações, com avaliações internas, e está em constante aperfeiçoamento. Primeiramente, houve a formulação pelos responsáveis de um quadro para visualização da área, onde listaram os colaboradores que dispunha e suas funções, as principais atividades das equipes, as principais áreas internas em que atuava como cliente e como fornecedores, a fim de identificar processos, melhorá-los e padronizá-los através da gestão da rotina e assim, alcançar a maturidade fiscal.

O responsável listou como suas principais atividades a gerência estratégica de pessoas e o acompanhamento fiscal.

A assessoria tributária é subdividida em três equipes, para melhor realização das tarefas, a de tributos diretos, tributos indiretos e a de fiscalizações e projetos, cada uma composta por especialistas, analistas e estagiários e todas as equipes geridas por um responsável que tem como principais atividades a gerência estratégica e de pessoas e o acompanhamento fiscal. Cada equipe trabalha com a plataforma metodológica de gestão da rotina e a sua proposta de padronização das atividades de forma a executá-las e atingir os mais positivos resultados.

Compete às equipes de impostos diretos e indiretos as atividades de apuração de tributos federais, municipais e estaduais, a apresentação de obrigações acessórias, o cálculo de tributos sobre importações, a conciliação das contas contábeis tributárias, as notas explicativas relacionadas a tributos, o atendimento à auditoria interna e externa, o apoio ao atendimento ao fisco, o atendimento às normas internas e relatórios gerenciais e a implementação de

benefícios fiscais e estudos direcionados e à equipe de fiscalizações e projetos, cabe às atividades de atendimento às fiscalizações, implementação de projetos fiscais, revisão de processos, controle de certidões negativas, controle do quadro societário e dos representantes legais junto à Receita Federal, Estados e Municípios e o treinamento fiscal e o controle dos prazos.

Durante o planejamento, houve o registro de mercados e de boas práticas. A partir disso definiu-se níveis existentes e estabeleceu-se os níveis desejados.

O registro de mercados e boas práticas foi desenvolvido no decorrer do ano de 2012 e houve a comparação entre as empresas do grupo, onde constatou-se que as empresas com os melhores resultados fiscais eram as que aplicavam o gerenciamento da rotina em seus processos cotidianos.

O nível almejado pela assessoria é o nível de excelência fiscal, que é caracterizado pela existência de uma estrutura organizacional com uma equipe multidisciplinar que trabalha com padronização de processos, controle de prazos, rotina através de fluxos e inovação como regra, na qual a equipe apresente avançado conhecimento do sistema tributário brasileiro e receba treinamento de reciclagem contínua e influencie a alta administração, o setor de energia e o fisco e que haja excelência na gestão de pessoas e aptidões, o controle através de indicadores e a solidez fiscal.

Os benefícios almejados através da adoção da metodologia de maturidade fiscal são o atingimento do grau de excelência na qualidade da prestação de serviços relacionados à gestão tributária; a redução a quase zero dos riscos da apuração de tributos, das bases de dados fiscais da companhia e das autuações fiscais; melhorar a qualidade de vida dos colaboradores da gestão tributária com a redução significativa nas horas extras trabalhadas; segurança na guarda das informações tributárias e agilidade no atendimento ao público interno e externo e a influência sobre o setor e os órgãos fiscalizatórios.

## **5.2 A análise da maturidade fiscal na assessoria tributária da Empresa X**

A assessoria tributária da Empresa X antes da implantação da gestão da rotina, em um momento de imaturidade fiscal, não apresentava indicadores formais de controle e de qualidade. Em 2012, a aderência às práticas da GR foi de 15% quando analisado o contexto geral proposto, de treinamentos e capacitações e aplicação e medição do 5S, PDCA e do

SDCA. A aderência por método, no referido ano, foi de 29% no PDCA(metas de melhoria) e 6% no SDCA (metas de manutenção). O ano de 2012 foi o ano de adaptação ao gerenciamento da rotina.

Quadro 1 – Adaptação da assessoria tributária da empresa X ao gerenciamento da rotina

O que procurar	Evidências	O que fazer
Se as metas estão sendo atingidas	Painel de Metas Estipuladas - Denominado Gestão à Vista	Indicadores de Manutenção
Se o DTO é realizado ciclicamente	Plano de treinamento	Ferramenta de OJT e DTO
A existência do Plano de Diagnóstico no Posto de Trabalho do Cumprimento dos Padrões	Plano de Diagnóstico no Posto de Trabalho do Cumprimento dos Padrões	Ferramenta de OJT e DTO
Relatório de anomalias crônicas	Relatório de anomalias crônicas	Confirmação através de estudos estatísticos da redução ou eliminação de um determinado tipo de anomalias após as ações recomendadas no item anterior
A existência do DTO e se o mesmo é executado conforme o planejado	Plano de treinamento	Ferramenta de OJT e DTO
Se realmente o DTO foi realizado	O diagnóstico realizado	DTO
Se o supervisor sabe como preencher o template de relatório de anomalia	Relatório de Anomalias	Identificação e tratamento de anomalias
Se o supervisor realizou a análise de causas	Relatório de Anomalias	Aplicação dos conceitos de ações imediatas e brainstorming para discussão das causas

Fonte: Documentos Assessoria Tributária da Empresa X.

O quadro 1, mostra o momento de organização da assessoria tributária para a aplicação da gestão da rotina, onde houve a listagem do que procurar e quais suas evidências e o que fazer.

Em um segundo momento, houve a formulação de um plano de ação para aplicação do gestão da rotina para as três equipes que compõe a assessoria tributária da empresa X.

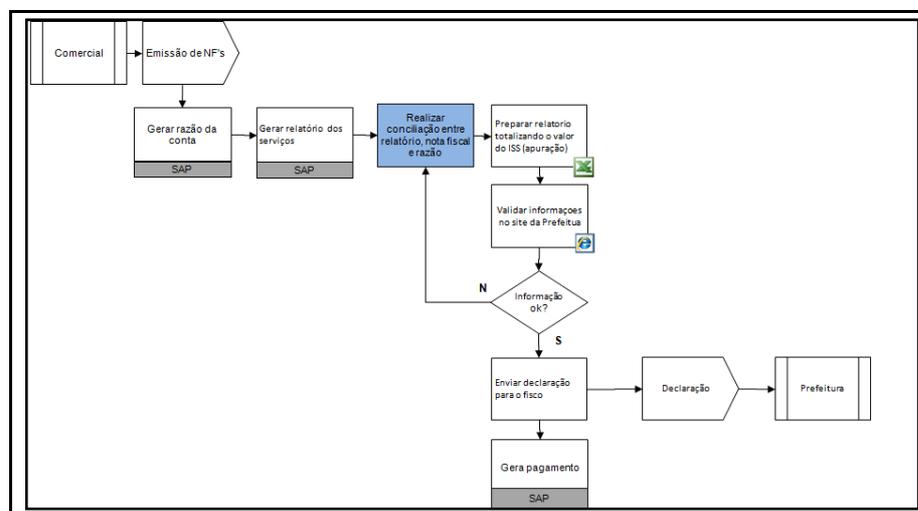
Quadro 2 – Plano de ação para desenvolvimento do gerenciamento da rotina

Nº	Atividades		Planejado		Status
			Início	Término	
	<b>Plano de Ação DGR</b>		<b>1/5/12</b>	<b>31/10/12</b>	
<b>27.1.1</b>	<b>Confirmação da estabilidade dos indicadores de desempenho</b>	Responsável	16/8/12	30/9/12	Concluída
	Identificação dos indicadores de desempenho	Especialista	16/8/12	31/8/12	Concluída
	Validação com o Responsável	Especialista	16/8/12	31/8/12	Concluída
	Elaboração dos graficos	Especialista	31/8/12	30/9/12	Concluída
	Elaborar cronograma mensal para fiscalização dos indicadores de desempenho e de aproveitamento de créditos (reunião mensal)	Especialista	31/8/12	30/9/12	Concluída
<b>25.1.1</b>	<b>Controle da execução periódica do DTO, conforme Plano de Diagnóstico no Posto de Trabalho</b>	Responsável	14/9/12	16/9/12	Concluída
	Elaborar cronograma para aplicação do DTO e elaboração do Plano de Treinamento	Especialista	14/9/12	16/9/12	Concluída
	Validação com o Responsável	Especialista	14/9/12	16/9/12	Concluída
	Criar banco de dados para registrar as principais conclusões do DTO	Especialista	14/9/12	16/9/12	Concluída
<b>22.1.1</b>	<b>Verificar a existência do Plano de Diagnóstico no Posto de Trabalho do Cumprimento dos Padrões</b>	Responsável	14/9/12	16/9/12	Concluída
	Elaboração de cronograma para realização do DTO e OJT	Especialista	14/9/12	16/9/12	Concluída
	Validação com o Responsável	Especialista	14/9/12	16/9/12	Concluída

Fonte: Documentos Assessoria Tributária da Empresa X.

Em 2013, as práticas de gerenciamento da rotina já estavam inseridas na cultura da assessoria tributária da empresa X e já havia os indicadores estratégicos e de desempenho, fluxograma, plano de ação, procedimento operacional padrão, banco de anomalias e treinamentos propostos.

Figura 9 – Exemplo de fluxograma da assessoria tributária da empresa X



Fonte: Documentos Assessoria Tributária da Empresa X.

A figura 9 mostra o exemplo de um fluxograma desenvolvido pela assessoria tributária para a apuração do imposto sobre serviço de qualquer natureza - ISS. A tabela 1, trata-se de um exemplo de plano de ação da assessoria para o alcance da meta *tax save*.

Tabela 1 – Exemplo de plano de ação da assessoria tributária da empresa X

CATEGORIA	META	What/O que?	Who/Quem?	Where/Onde?	When/Quando?	Why/Porque?	How/Como?	Qual a Contribuição?
Tax Save	Ingresso das notas fiscais da Cam com crédito - 2MM	Levantar as notas emitidas para Cam	Analista	AT	17/10/2014	Para juntar a documentação necessária para apropriação do crédito	Emitindo relatório no SAP/SATI	25%
		Analisar as notas emitidas para Cam	Analista	AT	21/10/2014	Para levantar quais as notas fiscais tiveram débito	Analisando cada nota fiscal	20%
		Solicitar as notas fiscais de retorno à CAM	Analista	AT	24/10/2014	Fechar a operação de remessa/retorno e garantir que os valores realmente não foram compensados	Verificando as notas fiscais que faltam e enviando e-mail de contato com o responsável da CAM	10%
		Escriturar as notas fiscais	Analista	AT	31/10/2014	Para garantir o crédito	Ingressando no sistema SATI	25%
		Enviar para a contabilidade os ajustes que deverão ser feitos na conta contábil	Analista	AT	11/11/2014	Para que os ajustes sejam feitos	Montando planilha em Excel	5%
		Verificar se as contabilizações solicitadas foram efetuadas.	Analista	AT	12/11/2014	Garantir a qualidade do processo.	Analisando o SAP	5%
		Apropriar do crédito de ICMS na apuração	Analista	AT	10/12/2014	Para cumprimento da legislação Estadual	Apropriando o crédito na apuração mensal	10%

Fonte: Documentos Assessoria Tributária da Empresa X.

Quadro 2 - Exemplo de POP da assessoria tributária da empresa X

<b>2. MATERIAL NECESSÁRIO</b>
Planilha Excel Relatórios do sistema SATI ( Solução Fiscal) Relatórios do sistema comercial e contábil Contas contábeis – onde são contabilizados os valores de ICMS a pagar no momento da venda de energia.
<b>3. CRITÉRIOS DE SEGURANÇA</b>
A atividade realizada não oferece risco de segurança.
<b>4. CRITÉRIOS SOCIOAMBIENTAIS</b>
Na atividade realizada não há critérios socioambientais
<b>5. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES</b>
<b>1) ANÁLISE DO LIVRO DE ENTRADA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Semanalmente, o analista envia para o GBS uma planilha com as notas fiscais de materiais ingressada sistema referente a semana anterior. O GBS envia as notas físicas contidas na planilha para o analista</li> <li>Uma vez por mês, a área de Regulação envia as notas fiscais de compra de energia elétrica para a área tributária.</li> <li>O analista fiscal gera o registro de entradas no sistema SATI por semana, para analisar com as notas fiscais inconsistências, ajuste de diferencial de alíquotas, CFOP e CIAP quando for o caso.</li> <li>As informações incorretas ou notas não escrituradas são acertadas no sistema SATI e é feita uma relação de inconsistências de ingresso e enviadas ao GBS para averiguar o motivo.</li> </ul>

Fonte: Documentos Assessoria Tributária da Empresa X.

O quadro 2 retrata parte de um POP de apuração do imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestação de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação - ICMS.

A análise da alavancagem do grau de maturidade fiscal na assessoria tributária vai ser realizada confrontando as informações do ano de 2013 com as do ano de 2014. De forma a tornar o estudo mais didático, houve o sorteio de um mês, dentre os meses de janeiro a agosto, visto que a assessoria já consolidou completamente as informações referentes a esses meses no último ano. Com base no sorteio realizado, a análise será realizada entre os meses de julho de 2013 e julho de 2014. Importante salientar que a aderência da assessoria tributária da empresa X à gestão da rotina em julho de 2013 era de 58% e em julho de 2014, de 80 %.

Em julho de 2013, a equipe de impostos diretos apresentava um único indicador de controle de obrigações acessórias e informava que 47% das obrigações existentes foram cumpridas e realizadas dentro do prazo e 53 não foram cumpridas.

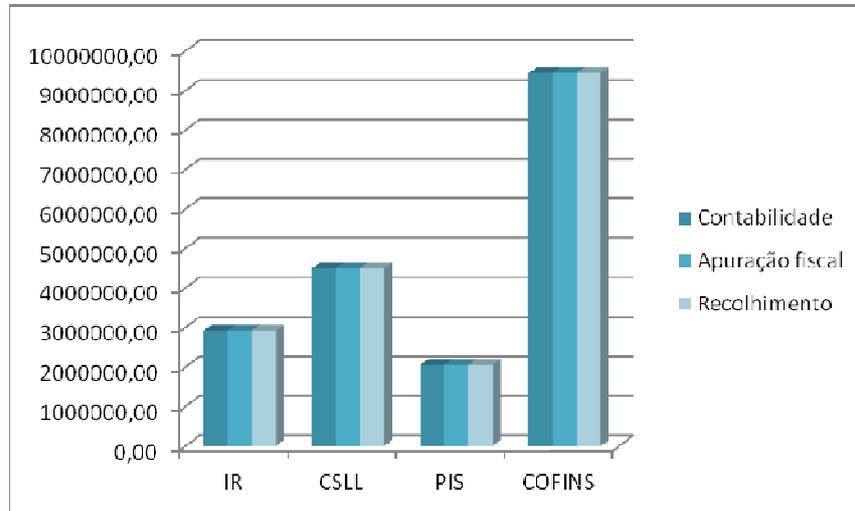
Em julho de 2014, a mesma equipe de impostos diretos apresentava os três indicadores propostos para a maturidade fiscal, que eram o controle das obrigações acessórias e principais referente aos impostos federais, o controle da qualidade da apuração e o controle da qualidade da informação.

Todas as obrigações acessórias e principais dos impostos diretos, em julho do último ano, foram cumpridas e dentro do prazo, com qualidade de apuração constatada pelo cruzamento entre a contabilidade, a apuração fiscal e o recolhimento e com qualidade da informação embasada na comparação das obrigações acessórias e a apuração.

O gráfico 1, demonstra que a qualidade da apuração dos impostos diretos através da comparação dos valores apurados pela assessoria fiscal com os valores contabilizados pela contabilidade e os valores recolhidos aos cofres públicos, o que ratifica o nível de confiabilidade das informações referentes aos impostos do mês.

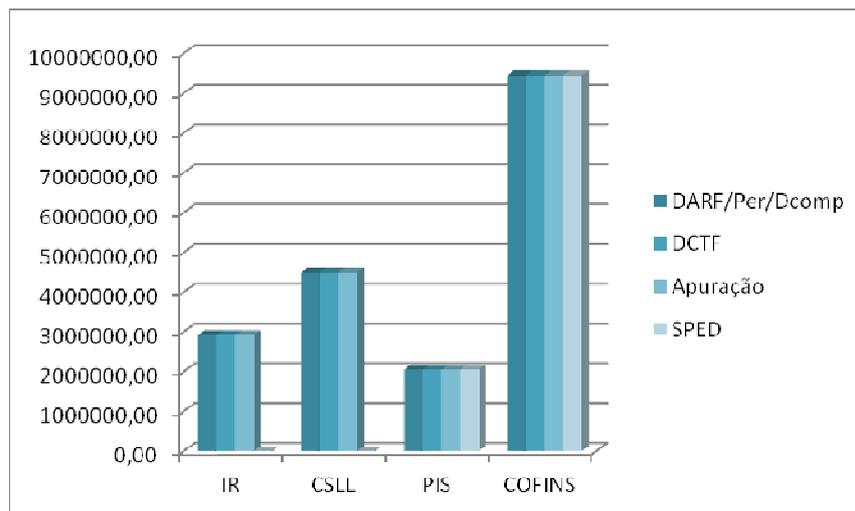
O gráfico 2, detalha a qualidade da informação dos impostos diretos do referido mês, pois compara todas as declarações efetuadas com a apuração e ratifica que houve exatidão na atividade desenvolvida.

Gráfico 1 – Controle da qualidade da apuração dos impostos diretos, Jul 2014, em milhões.



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 2 – Controle da qualidade da informação dos impostos diretos, Jul 2014



Fonte: Elaborado pela autora.

Em 2013, havia apenas um indicador para os impostos indiretos e era referente ao controle das obrigações acessórias do ICMS e apenas 50% das obrigações foram cumpridas. Em 2014, com a aplicação das práticas de padronização e aperfeiçoamento da rotina, todas as obrigações acessórias foram atendidas e dentro do prazo.

Em 2014, a equipe de indiretos apresentava além do já citado, os outros dois indicadores propostos pela maturidade fiscal para o imposto sobre o ICMS, que são o de controle da qualidade da informação, e o controle de obrigações.

O indicador de controle da qualidade da informação compara as obrigações referentes ao ICMS e o valor apurado pela assessoria tributária. Tendo todos esses valores iguais há a confirmação da qualidade da informação prestada.

O controle de obrigações do ICMS demonstra que as obrigações principais e acessórias foram cumpridas e no prazo.

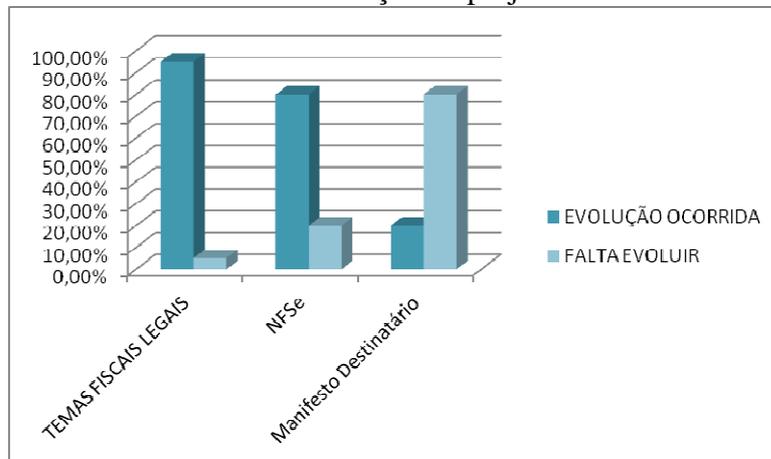
Em 2013, a assessoria tributária não apresentava nenhum indicador para o ISS. A partir de janeiro 2014 foi implantado, como forma de medição e aperfeiçoamento da apuração do referido imposto, o controle de obrigações do ISS próprio e do ISS retido. Em julho de 2014, mês sorteado para análise, todas as obrigações do ISS próprio foram realizadas no prazo e todas as obrigações do ISS retido foram efetuadas, sendo 98% no prazo e 2% fora do prazo.

A equipe de fiscalizações e projetos, apresentava em julho de 2013, os indicadores de atendimento às fiscalizações e controle das certidões negativas, os quais foram executados no prazo no percentual de 75% e 82%.

Em 2014, os indicadores já existentes na equipe de fiscalizações e projetos foram mantidos e foi criado o indicador de avanço dos projetos, proposto pela metodologia da maturidade fiscal. Em julho do referido ano, todas as fiscalizações foram atendidas, sendo destas 98% realizadas no prazo e 2% fora do prazo. No mesmo mês e ano, todas as certidões negativas estavam no prazo.

O indicador de avanço dos projetos foi criado a partir da necessidade do controle das atividades de desenvolvimento de projetos para a área como um todo. Em julho de 2014, a evolução dos temas fiscais legais era de 95%, faltando 5% para sua conclusão; a evolução do projeto das notas fiscais de serviço eletrônica era de 80%, faltando 20% para sua finalização e a evolução do projeto de manifesto destinatário avançou 20%, faltando 80% para sua conclusão, conforme gráfico 3.

Gráfico 3 - Controle de avanço dos projetos – Julho 2014

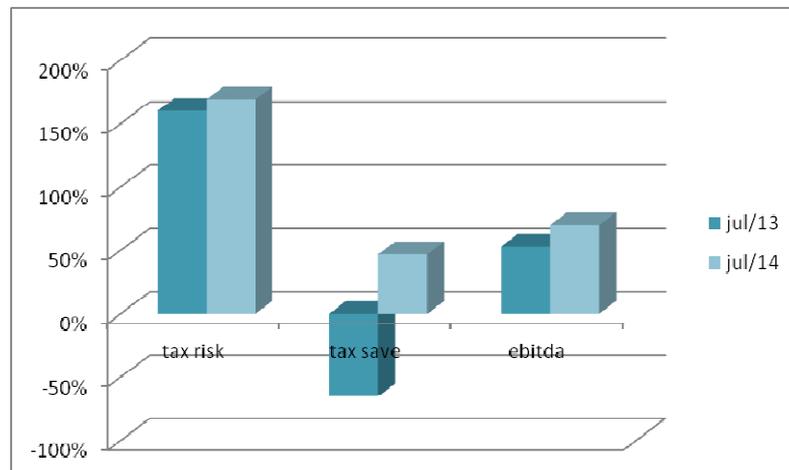


Fonte: Elaborado pela autora.

A assessoria tributária em 2013 apresentava os três indicadores estratégicos propostos pela maturidade fiscal, O *task risk* teve o realizado maior que o previsto 60%, o *tax save* realizado 65% menor que a meta e em julho de 2014 apresentava o *ebitda* atingido em 53%. Vale ressaltar que o *tax risk* e o *tax save* tem medição mensal e o *ebitda* medição anual.

Em 2014, o *task risk* teve o realizado maior que o previsto 69%, o *tax save* realizado 47% maior que a meta e em julho de 2014 apresentava o *ebitda* atingido em 70%. O resultado alcançado em 2014 foi completamente positivo, quando comparado com o resultado do ano anterior.

Gráfico 4 - Comparação dos indicadores estratégicos de julho de 2013 e 2014



Fonte: Elaborado pelo autora.

Conforme análise acima, se observa o melhoramento nos resultados causado pela aplicação dos procedimentos de gestão da rotina na assessoria tributária da empresa X, visualizado quando da comparação do período de adequação ao método, 2013, e o período em que os envolvidos no desenvolvimento das atividades já absorveram e estão na fase de aperfeiçoamento constante da aplicação da gestão da rotina, 2014. Porém, importante salientar que a empresa melhorou seus resultados, mas não atingiu a excelência ou maturidade fiscal plenamente. Sabe-se que o nível e aderência da assessoria tributária ao gerenciamento da rotina no último ano é de 80% e acredita-se que quando da adesão total ao método a empresa alcançará a maturidade fiscal. Os 20% faltantes na construção da maturidade fiscal não correspondem à falta de aplicação de métodos do GR e sim do aperfeiçoamento das práticas utilizadas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No percurso da construção do texto em tela foi considerado o arcabouço teórico da gestão da rotina e de suas práticas de padronização e aperfeiçoamento dos processos, além da apresentação da terminologia de maturidade e excelência fiscal, buscando no decorrer dele, sustentar empiricamente como o gerenciamento da rotina influi no alcance dos melhores resultados dentro de uma organização e conseqüentemente como contribui no alcance desse grau de maturação e qualidade das práticas fiscais. A nomenclatura de maturidade fiscal é inserida no contexto de inteligência fiscal, tratada dentro do conceito de maturidade organizacional.

Após a explanação acerca dos conceitos-base do trabalho, houve a descrição da aplicação prática da gestão da rotina e o apontamento de seus resultados, reforçando as teorias existentes acerca.

Realizou-se um estudo de caso na assessoria tributária da empresa X, uma empresa do setor elétrico brasileiro, analisando as fases de desenvolvimento, teste e replicação das práticas de gerenciamento da rotina do dia a dia buscando a excelência tributária.

Deduz-se após o estudo de caso que a assessoria tributária da empresa X está em processo de maturação fiscal, não tendo atingido ainda o grau de maturidade fiscal, mas acredita-se que o atingirá quando concluir o desenvolvimento e aplicação total do modelo de gestão em estudo, uma vez que ainda não o cumpre integralmente.

Demonstrou-se que a assessoria da empresa X em estudo sofreu um processo de adaptação ao gerenciamento da rotina no ano de 2012, onde a padronização não existia e começou a ser aplicada aos processos das três equipes da assessoria tributária. Havia poucos indicadores de medição e os mesmos estavam em fase de implantação.

Em 2013, as equipes encontravam-se adaptadas ao sistema de padronização e desenvolveram indicadores complementares aos que já haviam sido criados e melhoraram os mesmos, aplicando um PDCA no próprio gerenciamento da rotina.

Em 2014, a assessoria tributária da Empresa X encontra-se em processo de maturação fiscal, complementando sua metodologia em busca do alcance das práticas de inteligência fiscal que corroboram para a excelência tributária.

Como resultado deste trabalho tem-se a contribuição que a aplicação das práticas da gestão da rotina, quando aplicadas a um setor ou empresa impactam positivamente seus resultados uma vez que possibilitam o encontro da melhor forma de execução de atividades, através da identificação das falhas nos processos e capacidade de melhorias simultâneas.

Ao final deste, sugere-se ainda a realização de pesquisas futuras sobre o tema de forma a maximizar o arcabouço científico do mesmo e expandi-lo.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BEUREN, Ilse Maria; COLAUTO, Romualdo Doulas. Caracterização da Pesquisa em Contabilidade; Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais Coleta; Análise e Interpretação dos dados. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2008. p.21-43; 76-96; 117-143.
- BORGES, Humberto Bonavides. **Gerência de impostos: IPI, ICMS e ISS**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRASIL. **Código Tributário Nacional**. Lei nº 5.172, 25 de outubro de 1996. República Federativa do Brasil. Disponível em < <http://www.planalto.gov.br> > . Acesso em 10 de set. 2014.
- CASAROTTO, Nelson Filho; KOPITTKE, Bruno H. **Análise de investimentos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- COSTA, Maria Lívia da Silva; ROSA, Vera Lúcia do Nascimento. **5S no Canteiro: Primeiros passos da qualidade no Canteiro de Obras**. São Paulo: Tula Melo, 2002.
- DELOACH, Jame W. **Administração corporativa de risco: estratégias para relacionar risco e oportunidade**. New York: Pearson Education, 2001.
- FALCONI, Vicente Campos. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia**. 9 ed. Nova Lima: Falconi, 2013.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.
- FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UECE, 2002. Apostila.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GORAYSKA, Barbara; LINDSAY, Roger. **Relevance, goal management and cognitive technology**. In: GORAYSKA, Barbara; MEY, Jacob (orgs.). Cognition and technology: coexistence, convergence, and co-evolution. Amsterdam: J. Benjamins, 2004.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia do Trabalho Científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves. **Gestão da Qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- MARTINS, et al. **Implantação do gerenciamento da rotina do dia-a-dia em uma microempresa de prestação de serviços do setor têxtil**. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.