UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAROLINE BINDA

PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADAS AO DEPARTAMENTO FISCAL DE UMA PEQUENA EMPRESA DE CONTABILIDADE

CURITIBA

2025

CAROLINE BINDA

PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADAS AO DEPARTAMENTO FISCAL DE UMA PEQUENA EMPRESA DE CONTABILIDADE

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Profa. Dra. Marcia Ramos May

CURITIBA

2025

Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento Aplicadas no Departamento Fiscal de uma Pequena Empresa de Contabilidade

Caroline Binda

RESUMO

A perda do conhecimento é um desafio para pequenas e grandes empresas, tendo em vista que o conhecimento é um dos ativos organizacionais mais relevantes no contexto atual. O presente trabalho tem o objetivo de identificar práticas e ferramentas de gestão do conhecimento que possam ser empregadas no departamento fiscal de uma pequena empresa de contabilidade. Para cumprir com esse propósito, foram desenvolvidos o mapeamento preliminar de processos e rotinas principais no departamento da empresa seguida da identificação do conhecimento associado a eles. Também foi realizada a revisão da literatura para identificar as práticas e ferramentas de gestão de conhecimento disponível. Foi identificado que o problema de negócio a ser resolvido pela aplicação da gestão do conhecimento é a melhora na excelência operacional associada ao problema de retenção do conhecimento da empresa. Para dar início à gestão do conhecimento, realizou-se um levantamento de ferramentas para gerenciar processos e, por meio de uma análise comparativa entre elas, foi possível indicar uma alternativa para a empresa.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Pequenas Empresas. Empresas de Contabilidade.

ABSTRACT

The loss of knowledge is a big problem for small or larger companies, considering that the knowledge is a importante organization asset in current context. This work has the objective of intentify the practices and tools of knowledge management could be adopted in Tax departament of a small accounting business. For this purpose, was developed the preliminary mapping of mainly process and rotine of tax departament and the identification of the knowledge connected. The literature review also was did to identify the knowledge practices and tools available. The researsh help to recognize that the business problem is the operational excellence, conected with knowledg problem that is the retain of knowledge in the companie. To start the knowledge management, was did a survy of tools to manage the processes and, by a comparative analysis was possible recommend a alternative for the companie.

Keywords: Knowledge Management. Small Entreprises. Accounting Business

1 INTRODUÇÃO

Dinamicidade e volatilidade, dentre outros, são dois dos adjetivos, frequentemente utilizados para definir, de maneira assertiva, o ambiente de negócios ao qual as empresas estão expostas diariamente. A mudança, bem como, a velocidade com ela ocorre, é presença no dia a dia das empresas e determina como será o ambiente de negócios em que as organizações estão inseridas. Para sobreviver a esse contexto, a gestão estratégica torna-se a principal aliada das companhias, sejam elas grandes ou pequenas, na medida em que ajuda no desenvolvimento da chamada vantagem competitiva.

Tem se tornado cada vez mais notória a presença e a relevância das micro e pequenas empresas no país, especialmente no quesito econômico. Segundo dados divulgados no Mapa de Empresas, o país fechou o 1° quadrimestre de 2024 com mais de 21 milhões de empresas ativas, sendo, desse total, 93,6% pequenas e microempresas. As MPEs foram responsáveis por aproximadamente 70% dos empregos formais e pelo menos 30% do PIB do país em 2023 (SEBRAE, 2023).

O dia a dia de uma pequena empresa é sempre permeado pelos mais diversos desafios: gerenciar pessoas, captar novos clientes, fechar o caixa no final do mês, pagar os impostos, definir os preços, entre tantos outros. Às vezes, os pequenos negócios acabam por, de certa maneira, negligenciar os aspectos estratégicos e, com isso, podem não desfrutar de seus benefícios. Pensar a estratégia do negócio, bem como utilizar suas ferramentas de gestão é tão relevante para as pequenas quanto para as grandes organizações (Oliveira, 2023).

Baseada em seus recursos e capacidades, as organizações são capazes de desenvolver diferenciais competitivos e, com isso, destacar-se dentre as tantas outras concorrentes. Para Hitt *et al.* (2019), o desenvolvimento de vantagem competitiva está relacionado com as competências organizacionais, as quais são oriundas das capacidades organizacionais geradas a partir dos recursos que estão presentes na empresa.

Alguns dos recursos organizacionais mais valiosos para as organizações são o capital humano e o capital intelectual, tendo em vista que as pessoas, e os conhecimentos nelas investidos são a força motriz das empresas. Considerando este aspecto, encontrar maneira de gerenciá-los, e dessa forma, obter a vantagem competitiva esperada, tem-se tornado cada vez mais oportuno para as organizações

(Menezes; Olave, 2016). É nesse contexto que a gestão do conhecimento vem ganhando destaque e espaço nas organizações.

Estudos tem demonstrado que a gestão do conhecimento organizacional é primordial para a perpetuidade dos negócios (Xavier; Sales, 2011) e que, quando considerada junto à estratégia organizacional, é um elemento central para a construção da vantagem competitiva (Carvalho, 2012). Segundo o autor, a todo momento o conhecimento é criado nas organizações, por isso, é importante existir mecanismos para gerenciá-los e aproveitar o potencial que eles podem exercer.

É comum encontrar, na literatura acadêmica, estudos que se referem à gestão do conhecimento para as grandes companhias, o que indica uma carência de estudos direcionados para as pequenas e médias empresas, já que elas também podem ser beneficiadas pelas práticas de gestão do conhecimento (Marques Júnior *et al.*, 2020).

Davenport e Prusak (2003, *apud* Costa e Sá, 2011), identificaram que o conhecimento das empresas está nos documentos e repositórios, nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Em empresas de pequeno porte é comum que os processos e o conhecimento estejam somente com os indivíduos e não registrados em sistemas que permitam automatizações e o seu melhor compartilhamento (Xavier; Sales, 2011). A gestão de processos é uma potencial aliada da gestão do conhecimento pois permite a conversão de conhecimentos, padronizações e revisões das atividades organizacionais.

Presente no dia a dia das empresas como um suporte fundamental para a tomada de decisões, a contabilidade auxilia as empresas em suas áreas financeiras, bem como a manter a regularidade fiscal e trabalhista (Silva *et al.*, 2024). Os autores destacam ainda que a rotina em um escritório é dinâmica e complexa, sendo habitualmente relacionada ao atendimento de diversas empresas, de diversos portes, estruturas e regimes tributários diferentes.

As empresas contábeis tem passado por diversas transformações no Brasil, seja pela necessidade de adaptar-se aos padrões internacionais de contabilidade, seja por mudanças impostas pela legislação nacional, como a implementação do SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) e mais recentemente a reforma tributária, o que faz com que seja necessário revisar processos e investir em novas práticas, tecnologias e sistemas de informação, resultando em mudanças de comportamentos hábitos e rotinas (Santos *et al.*, 2022).

Diante do exposto, o presente trabalho tem como problema de pesquisa: as técnicas de gestão do conhecimento aplicadas à gestão do conhecimento da empresa de contabilidade K podem auxiliar no enfrentamento dos desafios do departamento fiscal? O objetivo geral da pesquisa é propor práticas e ferramentas de gestão do conhecimento aplicáveis à realidade do departamento fiscal. Como objetivos específicos definem-se: a) identificar na literatura as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento aplicáveis as pequenas empresas e empresas de contabilidade; b) realizar o mapeamento de processos e o levantamento do conhecimento do departamento fiscal da empresa; c) analisar as práticas identificadas de acordo com as necessidades do departamento fiscal.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A presente seção possui como objetivo o detalhamento dos principais conceitos teóricos que são a base deste trabalho.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O primeiro passo no entendimento da gestão do conhecimento é a definição e a diferenciação dos conceitos de dados, informações e conhecimento. A definição exposta por Carvalho (2012) é a de que dado é a representação ou descrição de um fenômeno, tendo como características primordiais a indivisibilidade e a abundância, sendo considerados matérias-primas para a informação. Segundo o mesmo autor, a informação pode ser apresentada como um conjunto de dados inseridos em um contexto, por isso, possuem alta carga subjetiva e podem ser compartilhadas e acumuladas. Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que a informação é considerada um meio que possibilita a extração e construção do conhecimento.

Para a definição de conhecimento temos que ele é uma informação que foi processada pelo indivíduo e que, por isso, pode vir a mudar o comportamento do sistema, com isso suas características principais são: a subjetividade, a necessidade de processamento pelo indivíduo e sua capacidade de ação e fluidez (Carvalho, 2012). Tanto a informação, quanto o conhecimento, portanto, são relacionais e específicos do contexto, ou seja, para que sejam construídos, é necessária a existência de interação entre os indivíduos (Nonaka; Takeuchi, 2008).

De acordo com Hitt *et al*. (2019), o conhecimento é um dos recursos intangíveis o qual uma organização dispõe para transformar em capacidades, competências e, com isso, obter vantagem competitiva. Santos (2020), também define o conhecimento como um ativo essencial nas diversas organizações, sendo um fator de diferenciação e uma das principais vantagens competitivas que elas podem obter. A autora destaca também que o conhecimento da organização é o resultado do aprendizado dos indivíduos que nelas se encontram, principalmente, é consequência das dinâmicas entre as pessoas da organização e das interações dessas com o ambiente externo.

Inspirados por Polanyi (1966), Nonaka e Takeuchi (2008), definiram a existência de duas dimensões do conhecimento que atuam de maneira complementar: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Como conhecimento explícito definimos aquele que é visível e tangível, isto é, que está estruturado de maneira formal e sistêmica, codificado em algum tipo de linguagem, o que lhe permite ser facilmente armazenado e compartilhado. Já o conhecimento tácito é aquele que está dentro do indivíduo, sendo altamente pessoal e empírico, está nas emoções, crenças, intuições, habilidades e experiências, nos modelos mentais e percepções.

De acordo com a Sociedade Brasileira de Conhecimento (SBGC) (2024), as origens da gestão do conhecimento se deram na década de 1980 a partir dos estudos de três pesquisadores principais: Karl Willg (Movimento da Informação e Inteligência Artificial de 1980 nos EUA); Karl Sveiby (Movimento da Estratégia Baseada no Conhecimento de 1986 na Inglaterra) e Ikujiro Nonaka (Movimento da Criação do Conhecimento de 1986 no Japão). Nonaka, juntamente com Takeuchi, fundamentaram os principais aspectos da gestão do conhecimento, sendo suas contribuições apreciadas frequentemente pelos estudiosos do campo.

Nonaka e Takeuchi (2008) observaram que as organizações não somente interpretam o ambiente externo e se adaptam a parir dele, elas também podem olhar para dentro e, a partir delas mesmas criar conhecimentos capazes de modificar o ambiente a sua volta. Em concordância com os autores, a principal forma de uma organização criar o conhecimento é transformando o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice e versa. Tendo isso em mente, os pesquisadores identificaram um modelo que possui quatro processos de transformação do conhecimento, os quais se alternam em um movimento espiral.

O modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) ou da espiral do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (2008) buscou

desenvolver o processo de transformação do conhecimento nas organizações. Segundo esse modelo, o conhecimento inicia com os indivíduos e, por meio do relacionamento destes com outros indivíduos, ocorre a troca de conhecimento, ocorre o primeiro processo de transformação chamado de socialização, no qual o conhecimento tácito se transforma em conhecimento tácito. Quando um grupo estiver em torno de um mesmo conhecimento, a interação entre os membros irá gerar a externalização, que é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, onde ocorrem, comumente, três etapas – metáfora, analogia e modelo. Depois de convertido em explícito, por meio da combinação com outros conhecimentos e da sistematização em sistemas de conhecimento, ocorre o processo de combinação (conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito). O próximo passo é a internalização que trata do retorno do conhecimento explícito para o tácito através da incorporação, por parte do indivíduo, do novo conhecimento, em seu repertório.

Davenport e Prusak (1998, *apud* Mendonça 2022), colocam que o conhecimento pode ser transformado pelas pessoas de algumas formas, as quais sejam: pela comparação, pela análise de consequências, pelo entendimento de conexões geradas e pela troca de experiências.

O conhecimento, comumente, não está estruturado nas organizações, o que gera dificuldades para gerenciá-lo, e com isso, alguns problemas tais como: gargalos em processos, falhas na comunicação, atrasos nas entregas, dificuldades para atender os clientes, descontinuidades das atividades, entre outros (Mendonça, 2022). Peter Drucker (*apud* Carvalho, 2012) preconiza que para uma organização ser capaz de aprender e criar conhecimentos é necessário: melhorar continuamente suas atividades; revisar suas ações e aplicar os sucessos obtidos; e promover a inovação contínua e de forma organizada.

A gestão do conhecimento pode abranger: a construção de novos conhecimentos; o acesso ao conhecimento presente em fontes externas; o uso do conhecimento para a tomada de decisão; a agregação dos conhecimentos nos processos, produtos ou serviços organizacionais; a documentação do conhecimento, por exemplo, em arquivos, manuais ou bancos de dados; a criação de contextos favoráveis a difusão do conhecimento; a transferência do conhecimento entre os indivíduos; e a avaliação dos ativos do conhecimento (Dalkir, 2011 *apud* Machado, 2018).

Nonaka e Takeuchi (1995 *apud* Marques Júnior *et al*., 2020) defendem que a gestão do conhecimento pode ser entendida como um processo sistemático, articulado e intencional no qual ocorre a geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento com o propósito de extrair a excelência organizacional. É possível definir três subprocessos envolvidos na gestão do conhecimento: a criação do conhecimento, a qual envolve a criação, aquisição e validação do conhecimento; a armazenagem do conhecimento, que compreende a retenção e a organização do conhecimento; e a transferência do conhecimento, que se refere ao compartilhamento e disseminação do conhecimento (Cerchione; Esposito, 2017 *apud* Marques Júnior *et al.*, 2020).

O processo de gestão do conhecimento pode ser estabelecido, em consonância com Batista (2012 *apud* Mendonça, 2022), em cinco etapas de um ciclo, semelhante ao do PDCA (do inglês *plan – do – check – act*): Identificar, isto é, buscar entender quais são as lacunas de conhecimento da organização; criar, que corresponde a etapa de identificar o que é necessário para suprir as lacunas encontradas; armazenar, ou seja, buscar mecanismos para que o conhecimento seja preservado; compartilhar, tornar o conhecimento acessível para quem dele necessita; e aplicar, que representa permitir que o conhecimento possa gerar valor para a organização por meio de sua inserção no dia a dia da empresa.

A gestão do conhecimento, de acordo com Batista (2023), é responsável por gerir a estrutura organizacional de maneira que seus elementos – pessoas, processos, práticas, tecnologias, infraestrutura e governança – permitam uma melhor utilização do conhecimento em prol da resolução de problemas, da tomada de decisões, para melhorar o desempenho e atingir os objetivos estratégicos.

São consideradas vantagens da gestão do conhecimento para as organizações: a maximização do capital intelectual/ ativos intelectuais; os processos de tomada de decisão mais eficientes e melhores resultados; a agilidade na prestação do serviço; e a construção do conhecimento organizacional (Rossi *et al.*, 2017). Já a ausência ou a má gestão do conhecimento pode permitir: repetição de erros; a duplicidade de trabalhos; dificuldades no relacionamento com os clientes; ausência de compartilhamento de ideias; competição exclusiva por preços; dificuldade em acompanhar as empresas líderes no mercado; a dependência da organização de funcionários chaves; e a lentidão para desenvolver e lançar novos produtos (Marques Júnior, 2017).

A pesquisa *Knoco Ltd Global Survey of Knowledge Management* (2020, *apud* Batista, 2023) identificou como benefícios qualitativos da gestão do conhecimento a melhora no acesso a documentos, o aprendizado com a experiência, a retenção dos conhecimentos, a conexão entre as pessoas, a melhoria na gestão documental, o treinamento e desenvolvimento e a disseminação do conhecimento e da inovação. A pesquisa também elencou alguns elementos quantitativos benéficos da aplicação da gestão do conhecimento, quais sejam: acesso mais rápido à informação; maior efetividade e rapidez no treinamento de novos funcionários; redução de custos operacionais e despesas; redução do tempo de execução das atividades; e melhora na satisfação dos clientes.

Uma pequena empresa que aprende é capaz de incorporar a aprendizagem e o conhecimento em suas estratégias, o que permite desenvolver uma cultura do conhecimento composta por dimensões como estratégia, indivíduos, processos, infraestrutura e informações (Julien, 2013 *apud* Machado 2018). Algumas características, segundo Machado (2018), apresentadas pelas pequenas empresas, como seu tamanho, flexibilidade e proximidade entre os atores poderiam ser apontadas como elementos facilitadores para a gestão do conhecimento nessas organizações.

É possível considerar como fatores críticos ao processo de gestão do conhecimento em pequenas empresas, de acordo com Wong e Aspinwall (2015, *apud* Santos e Calado, 2022): a liderança e apoio gerencial, a cultura, a tecnologia da informação, a medição, a infraestrutura organizacional, os processos e atividades, os auxílios motivacionais, os recursos, treinamentos e educação, e a gestão de recursos humanos. Segundo os autores, o fator crítico de processos e atividades se refere a alocação, de forma eficaz, dos conhecimentos, nos produtos e serviços da organização sendo necessário, para que isso ocorra, tornar os processos eficientes de modo que eles possam encontrar, classificar e armazenar o conhecimento.

Nos últimos anos, foi possível observar, nas mais diversas áreas, o aumento considerável na quantidade de informações e, por consequência, dos conhecimentos gerados diariamente, não sendo, a área contábil uma exceção, haja vista as exigências da legislação e de inovação (Rodrigues; Pretto, 2016). Os autores também destacam que é comum, no nível operacional da área contábil, a existência de dúvidas, as quais são sanadas, habitualmente, pelo profissional de maior nível de

conhecimento, indicando uma concentração desse ativo na mente de alguns profissionais, sem o efetivo registro.

Rodrigues e Pretto (2016) evidenciam que quando o conhecimento acaba por se concentrar em poucas mentes, corre-se um grande risco, pois podem ocorrer incidentes e, até mesmo, o desligamento dos profissionais da organização, o que geraria consequências na operação da empresa. São fatores que levam a perda de conhecimento, segundo Potrich (2019): a aposentadoria, a rotatividade e a rotação de cargos no ambiente de trabalho. Sumbal *et al.* (2018, citado por Potrich, 2019) propõem em seu trabalho, como estratégia para diminuir a perda do conhecimento, o mapeamento do conhecimento crítico. Alguns fatores humanos como: falhas em armazenar o conhecimento, desconhecimento do conhecimento crítico e o esquecimento seja do conhecimento ou de onde ele foi ou deve ser armazenado, são para Jennex (2014 *apud* Potrich, 2019), causadores de perda do conhecimento.

Assim, especialmente na área contábil, a gestão do conhecimento torna-se importante aliada para o gerenciamento das informações, já que permite a criação de rotinas e a sua documentação, bem como a atualização e recuperação de informações e conhecimentos de maneira prática, concedendo o aproveitamento efetivo e eficiente dos conhecimentos produzidos (Rodrigues; Pretto, 2016). Além disso, os autores apresentam, como benefícios da gestão do conhecimento, para as empresas do segmento: a maior unidade das equipes, o melhor aproveitamento do conhecimento; a diminuição da rotatividade e, consequente, maior aproveitamento do tempo.

2.2 PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para melhor gerenciar o conhecimento da organização, em concordância com Mendonça (2022), o ideal é realizar um mapeamento do conhecimento na organização, o que pode ser realizado por meio de mapas do conhecimento e taxonomias. Esses podem ser construídos recorrendo-se a autoavaliação realizada com o auxílio da ferramenta de janela de conhecimento, as quais, por sua vez, podem ser de nível estratégico, tático e operacional. Em outras palavras, antes de aplicar qualquer técnica ou ferramenta, é necessário identificar qual é a situação da organização, qual seu nível de maturidade em relação ao conhecimento.

O modelo de referência, proposto pela SBGC, para a gestão do conhecimento é composto: pelos fundamentos da gestão do conhecimento, que são a base de todo o modelo; por três dimensões quais sejam: cadeia de valor, sistemas de GC e ambiente organizacional; pelas variáveis gerenciais relacionadas a cada uma delas e pelos resultados esperados nas dimensões ao aplicar o modelo proposto (Hurtado, 2024). Para trabalhar estrategicamente o modelo de referência, o primeiro passo é definir para que e por que a gestão do conhecimento é necessária, ou seja, serão definidos qual o problema de negócio (ex.: excelência operacional, atendimento ao cliente, crescimento e expansão, inovação e mudança, entre outros) e qual o problema de conhecimento (ex.: risco de perda de conhecimento, conhecimento concentrado em poucas pessoas, dependência de conhecimento externo, competências internas sub aproveitadas, dificuldade em acessar o conhecimento, etc.).

Um sistema de gestão do conhecimento possui duas categorias: as práticas, as quais são métodos e técnicas que dão suporte para a organização na gestão do conhecimento, e as ferramentas que são mecanismos que auxiliam às práticas na gestão do conhecimento (Cerchione; Esposito, 2017 e Centobelli *et al.*, 2019 citados por Marques Júnior *et al.*, 2020). Tanto as práticas como as ferramentas, podem ser agrupadas conforme três subprocessos envolvidos na gestão do conhecimento: criação, armazenagem e transferência do conhecimento. Abaixo seguem as principais práticas e ferramentas identificadas por Chercione e Esposito (2017):

QUADRO 1 – PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Sub-processos de Gestão do Conhecimento	Práticas	
Criação do Conhecimento	*Brainstorming*	*Benchmarking*
	Competição de Ideias	Seleção do Conhecimento Crítico
	Entrevistas de Extração do Conhecimento	*Rating*
Armazenamento do Conhecimento	Mapas de Causa e Efeito	Revisão Pós-ação
	Mapas de Conhecimento	*Balanced Socrecard*
	Modelagem do Conhecimento	Melhores Práticas
	Resolução de Problemas	Entrevista em Campo
	Mapeamento de Processos	Escritórios de Conhecimento
	Análise de Redes Sociais	Lições Aprendidas
Transferência do Conhecimento	Aprendizagem Baseada em Casos	Grupos de Trabalho
	Coaching / Mentoring	Discussões Faciliradas
	Comunidades de Práticas	Equipes de Resolução de Problemas
	Fóruns	Conversas Informais
	Grupos de Foco	Café do Conhecimento
	Rotação de Cargos	Seminários
	Aprender Fazendo	*Storytelling*
	Treinamentos	

FONTE: Adaptado de Cerchione e Esposito (2017).

QUADRO 2 – FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Sub-processo de Gestão do Conhecimento	Ferramentas	
Criação do Conhecimento	Mineração de Dados	Sistemas de *Crowdsourcing*
	Visualização de dados	*Mash-up*
	Sistemas Especialistas	Previsão de Ideias e Mercado
	Mineração de dados Sociais	Sistemas de Syndications
	Mineração de Textos	Sistemas de *Feedbacks*
	Filtragem Colaborativa	
Armazenamento do Conhecimento	Sistemas de Gerenciamento de Processos	Bancos de Dados
	Sistemas de Gerenciamento de Configurações	Sistemas de Gerenciamento de Dados
	Sistemas de Gerenciamento de Conteúdo	*Data Wharehouse*
	Sistemas de Gestão de Dados de Produtos	Sistemas de Gestão de Documento
	Sistemas de Gestão do Ciclo de Vida	Sistemas de Suporte a Decisão
	Sistemas ERP	
Transferência do Conhecimento	Computação em Nuvem	Áudio Conferências/ Vídeo Conferências
	Sistemas de Gerenciamento de Aprendizagem	*Blogs*
	Compartilhamento Direto (P2P)	*Chats*
	Podcast	Interação com Inteligência Artificial
	Redes Sociais	*E-mail*
	Wiks	

FONTE: Adaptado de Cerchione e Esposito (2017).

Pode-se elencar como principais práticas de gestão do conhecimento: banco de talentos; *storytelling*; lições aprendidas; *checklists*; *job rotation*; aprendizagem por observação; rede social interna; guias e tutoriais passo a passo; *mentoring*; entrevistas de desligamento; divulgação de boas práticas; mapas de conhecimento; repositório de conhecimento; ferramentas de busca e pesquisa; portal corporativo; unidade de educação corporativa; programas de sucessão; mapeamento de processos de trabalho; e plataformas de vídeos e áudios (Mendonça, 2022. Hurtado, 2024).

Marques Júnior *et al*. (2020) desenvolveram um estudo com pequenas e médias empresas brasileiras com vistas a identificar o nível de disseminação e a intensidade do uso de sistemas de gestão do conhecimento. Os autores constataram que as ferramentas de gestão do conhecimento mais utilizadas, entre as empresas do

grupo estudado, são o *e-mail*, os sistemas de gestão de documentos e banco de dados. Já as práticas de gestão do conhecimento mais empregadas no dia a dia das organizações de pequeno e médio porte são ‘aprender fazendo’, melhores práticas e mapeamento de processos.

Em um estudo realizado com mais de 200 profissionais da área contábil, entre estudantes e atuantes, Félix Júnior *et al.* (2020), identificaram a memória organizacional como uma das práticas de gestão de conhecimento recorrente nesse segmento, o que indica que a experiência dos problemas passados serve de inspiração para a resolução dos problemas atuais. Além disso, os mesmos autores detectaram a busca pelo aperfeiçoamento individual, o gerenciamento do conhecimento dos clientes e a observação dos concorrentes como práticas para gerir o conhecimento, e em adição, pontuaram a existência de práticas formais, como a formação de grupos para a resolução de problemas e o emprego de cursos e formações técnicas na área visando a melhoria da confiança na execução do trabalho, e práticas informais, como a conversa entre os colegas de trabalho.

A retenção do conhecimento é um processo no qual o objetivo é armazená-lo com vista a revisitá-lo quando necessário, e assim, evitar que ele possa ser perdido, por isso, se faz importante a atualização constante (Probst; Raub; Romhardt, 2002 citado por Rodrigues; Pretto, 2016). Práticas normalmente incluídas nos procedimentos de retenção são o mapeamento do conhecimento e o mapeamento de processos.

Um processo pode ser entendido, segundo Carvalho (2012), como um conjunto de atividades as quais, possuem interação entre si e apresentam relação de dependência. Uma organização é uma síntese de processos que ela executa para produzir, comercializar e agregar valor (Porter *apud* Carvalho, 2012). A visão do conhecimento define a vantagem competitiva, a estratégia organizacional vem posteriormente indicando os meios para se alcançar a vantagem competitiva, por fim, o mapeamento de processos, que irá se referir a aplicação em termos práticos (Carvalho, 2012).

Todo tipo de organização, grande ou pequena, pública ou privada possui processos, isso porque, basicamente tudo que se realiza dentro de uma empresa pode ser associado a um processo (Araujo; Garcia; Martines, 2017). Os autores definem processos como o conjunto de atividades utilizadas para atender a uma

necessidade, para tornar a operação da empresa viável. Para Manso e Araújo (2022 mencionado por Garcia *et al.*, 2023), quando uma organização busca pela melhoria contínua de seus processos, é possível alcançar a eficiência e eficácia organizacional, o que se dá pela elaboração de um mapeamento de processos.

Uma maneira de definir a gestão de processos, utilizada por Klein *et al*., 2020 (citado por Machado *et al,* 2024) é a de que ela é a maneira pela qual uma organização realiza suas atividades, as quais são interrelacionadas e desenvolvida em diversos departamentos da empresa. Para Rossi *et al.* (2017), os processos são o elo entre as estruturas e as atividades organizacionais, sendo que o seu mapeamento é uma prática que auxilia a gestão do conhecimento por meio do registro desse conhecimento, sendo identificado, principalmente nas etapas de codificação e de transferência do conhecimento.

Elencam-se como vantagens do mapeamento dos processos: a documentação e a padronização dos processos o que pode simplificar as rotinas organizacionais; a redução de custos com a diminuição dos retrabalhos e das atividades sem valor para o processo; e a melhoria da comunicação e da definição de responsabilidades (Rossi *et al.*, 2017). Ao se conhecer o processo, é possível estabelecer as atividades a serem desenvolvidas em busca dos resultados desejados e eliminar excessos e gargalos que impedem a geração de valor organizacional (Araujo; Garcia; Martines, 2017).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa do tipo qualitativa de caráter descritiva. Optou-se pela realização de um estudo de caso do tipo intervenção de modo a descrever proposição de melhoria a problemática encontrada.

Segundo Gil (2019), uma pesquisa pode ser classificada como descritiva quando a intenção do pesquisador é descrever os fenômenos em estudo, sendo o estudo de caso um formato que permite o aprofundamento e detalhamento de um ou mais casos, de modo que se investigue os eventos em situações reais. É comum que o estudo de caso seja utilizado para: explorar situações da vida real; preservar o caráter unitário do objeto de estudos; descrever as situações dentro de seus

contextos; formular hipóteses ou desenvolver teorias; e explicar variáveis em situações complexas (Gil, 2019).

Como objeto de estudo, foi escolhido um escritório de contabilidade, localizado na região metropolitana de Curitiba, o qual apresenta sua configuração atual, resultado da fusão de duas carteiras de clientes, ocorrida em 2014, e que, no momento de realização desta pesquisa apresenta seis funcionários.

A empresa de pequeno porte, assessora cerca de 120 empresas enquadradas nos regimes do Simples Nacional, lucro presumido, e lucro real, além das empresas isentas e assessoramento a pessoas físicas, o que faz com que seja necessário o entender diariamente a legislação tributária de maneira coerente com cada uma delas.

Procurou-se abordar pequenas empresas neste trabalho pelo impacto e importância que as mesmas apresentam como acima demonstrado. Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), são enquadrados como microempresas aquelas que possuem faturamento até R$ 360 mil e como empresas de pequeno porte as que faturam entre R$ 360 mil e R$ 4,8 milhões. Também é possível classificar os portes das empresas por meio da quantidade de funcionários sendo: microempresas aquelas que possuem até nove funcionários (se indústria, até 19 funcionários) e empresas de pequeno porte quando apresentam entre dez e 49 funcionários (ou de 20 a 99 funcionários no caso das indústrias).

A escolha pelo departamento fiscal apenas se deu, primeiramente, pela dificuldade de abordar a organização como um todo nesse primeiro momento haja vista a complexidade tanto da área temática quanto do ramo de atividade da organização, e pela proximidade da autora com o departamento em questão.

Os dados coletados são referentes aos processos internos do departamento fiscal, o qual é responsável por rotinas como a escrituração fiscal e apuração de impostos. A coleta se deu por meio da observação da autora e de entrevistas com a colaboradora mais experiente do operacional do departamento, bem como com o sócio proprietário do escritório. As entrevistas realizadas foram posteriormente transcritas, sendo que as perguntas utilizadas se encontram no apêndice A e a transcrição integral, no apêndice B.

Os dados coletados foram utilizados para o entendimento do funcionamento dos principais processos e rotinas do departamento permitindo o mapeamento e modelagem preliminar de alguns processos principais. A análise das entrevistas foi realizada bem como dos dados coletados por meio da observação da autora

permitiram a sugestão das práticas e ferramentas mais apropriadas, no momento, para as particularidades do departamento fiscal.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

O gestor do escritório, é do sexo masculino, tem em torno de 50 anos, possui formação técnica e superior em ciências contábeis e atua como contador à mais de 20 anos o que lhe permitiu vivenciar muitas das transformações da área nos últimos anos. Possui experiência anterior como funcionário, mas desde sua formação buscou empreender e ter sua própria carteira de clientes, tendo como principais motivações sua liberdade e a possibilidade de contribuir com a economia do país. Nessa seção, as menções feitas a ele se deram por gestor, proprietário ou Paulo.

O colaborador do departamento fiscal entrevistado é uma mulher, também da faixa etária de 50 anos de idade, com formação técnica na área e experiência de 33 anos de atuação na área fiscal. É funcionária da empresa há mais de 10 anos e trabalha com as rotinas do departamento fiscal com empresas de todos os regimes tributários. Desenvolveu, ao longo de sua trajetória, forte domínio de suas funções e pode experenciar as diversas mudanças que transpassaram o segmento. Normalmente é a colaboradora responsável pelo treinamento dos novos funcionários quando eles iniciam no departamento fiscal. Foi identificada nesse trabalho como colaboradora ou Bernadete.

Os momentos iniciais da entrevista com o Paulo, proprietário e gestor do escritório se concentraram em perguntas gerais sobre a visão dele a respeito do empreendedorismo, bem como sobre como a empresa começou de modo a compreender melhor a dinâmica da organização. Também abordamos o panorama comum do mercado contábil para entender como eram e quais são os desafios atuais inerentes às empresas desse segmento.

Santos *et al.* (2022) evidenciam os desafios enfrentados pelos profissionais da área contábil, especialmente os da área fiscal, o que também se observou na fala do proprietário ao ser questionados sobre a temática:

> Os desafios são grandes. Agora, com a entrada aí da reforma tributária, acho que os principais desafios seriam atualização mesmo na parte tributária. É. Padronização de processos, não é? Para que possamos não esquecer de enviar nada, de entregar nada e nem deixar passar recolhimento de impostos de forma errada.

A colaboradora do departamento também apresentou posicionamento semelhante definido como desafios do departamento fiscal: "*Mudanças na legislação, tempo para tratar as informações corretamente*".

Na tentativa de identificar se existia algum tipo de registro do conhecimento na organização, questionou-se aos entrevistados sobre a problemática obtendo-se as seguintes respostas: o conhecimento está registrado "*Só na minha cabeça"* afirmou, de forma direta, a colaboradora Bernadete, sendo a resposta do gestor no mesmo sentido:

> Não possui nenhum registro formal detalhado do departamento, temos apenas as planilhas de cálculos dos impostos e o histórico anterior de envio de guias e cálculos e algumas consultas de e-mails sobre alguns temas específicos da legislação.

A fala dos entrevistados apresentou fortes indicativos dos problemas apresentados na literatura por Rodrigues e Pretto (2016) e Xavier e Sales (2011) que se referem a concentração de conhecimento, bem como a quase a ausência de registros e sistematizações. Na gestão do conhecimento também se trabalha o conceito de risco de perda do conhecimento, por isso, foi indagado ao proprietário do escritório, se na opinião dele, existia algum risco de conhecimento, ao que ele respondeu: "*Sim existe. Existe o risco de estarmos fazendo algum cálculo de imposto a maior ou a menor para o cliente, ou de acabar esquecendo de gerar algum imposto que seria devido. Risco de não estar atendendo corretamente o que pede a legislação*".

O exposto pelo gestor vai de encontro com o apontado por Jenexx (2014 citado por Potrich, 2019) já que o maior risco é associado à falta de alguns conhecimentos críticos ao processo como o caso da legislação tributária, bem como ao esquecimento de alguma parte do processo.

A investigação realizada com as entrevistas procurou reconhecer se existia o entendimento sobre do que se trata a gestão do conhecimento, por parte do gestor, e embora ele tenha afirmado não conhecer afundo a temática, Paulo declarou sobre a possibilidade de melhoria com a aplicação da gestão conhecimento: "*Sim, acredito que sim. Sim, ajudaria porque é. Acho que poderia mapear melhor esse conhecimento de cada um, deixar visível aquilo que tem que ser feito em cada departamento*"

Tendo em consideração a observação realizada pela autora, bem como os dados obtidos com as entrevistas e expostos anteriormente, seguiu-se com que preconiza o modelo de referência proposto pela SBGC, como primeiro passo para

colocar em prática a gestão do conhecimento, o qual é definir o problema de negócios e o de conhecimento que podem ser resolvidos.

Tendo isso em vista, podemos definir como problema de negócio a pretensão em atingir, com a implementação da gestão do conhecimento, a excelência operacional, para melhor operar, operar mais rápido e com menos falhas. Como problemas de conhecimento temos a concentração do conhecimento em poucas pessoas o que leva ao risco de perda e a erros repetidos. Para solucionar essas demandas, será necessário focar em desenvolver, nesse primeiro momento, em práticas e ferramentas para reter, transferir e aplicar o conhecimento.

4.1 MAPEAMENTO DAS ROTINAS E PROCESSOS E IDENTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO DO DEPARTAMENTO

Por meio da observação do dia a dia no departamento fiscal, bem como pelo conteúdo adquirido com a entrevista realizada com a colaboradora mais experiente, foi dado início ao mapeamento das principais rotinas e processos do departamento fiscal. Atualmente, três colaboradoras desempenham as funções no departamento fiscal, sendo a divisão das tarefas entre elas, basicamente relacionada com os regimes tributários. Dois terços dos clientes do escritório são do regime simples nacional e um terço se enquadra no regime normal (empresas do lucro presumido e do lucro real), por isso, duas colaboradoras trabalham exclusivamente com as empresas do simples e a outra fica responsável pelas demandas das empresas normais.

No departamento fiscal, de forma sintética, as rotinas realizadas são, em sua maioria, de periodicidade mensal, e consistem no cálculo dos impostos, envio de guias para pagamentos e entrega de obrigações, chamadas de obrigações acessórias. O departamento também é responsável por atividades de assessoramento com atendimento ao cliente para esclarecer dúvidas e auxiliar no planejamento tributário. No entanto, para esse trabalho, o foco foi no mapeamento das demandas mais operacionais e padrões.

Os processos foram divididos em: processos de fechamento dos impostos (com um processo para as empresas do Simples Nacional, uma para o fechamento do SPED ICMS e um para o SPED Contribuições), processo da entrega da EFD-Reinf, processo da entrega do SINTEGRA e processo do envio do MIT/DCTF-WEB. Os

fluxogramas dos processos mapeados estão ilustrados apêndice C e foram produzidos com o auxílio do *software* Miro.

Buscou-se questionar aos entrevistados, quais seriam os conhecimentos necessários e associados aos processos e rotinas do departamento. O gestor declarou como conhecimentos associados ao departamento fiscal:

> Estar atualizado com as Legislações Municipal (ISS, alíquotas, legislação sobre retenção de ISS), Estadual (ICMS, alíquotas, Substituição Tributária, Diferenciais de Alíquotas) e Federal (Impostos do Simples Nacional, Legislação sobre aplicação de cada atividade ao seu devido Anexo do Simples Nacional),(Lucro Presumido e Real, impostos e legislação sobre PIS, COFINS, IRPJ e CSLL); Conhecimento básico do Excel, elaboração de planilhas e fórmulas de cálculo; Conhecer a atividade que cada cliente desenvolve e quais produtos são comercializados e quais serviços são prestados; Saber classificar as notas de compras, verificando códigos fiscais e impostos a serem recolhidos pela aquisição de produtos e serviços; Habilidade no envio dos arquivos ao cliente utilizando aplicativos e e-mails.

Para Bernadete, para os processos e rotinas fiscais, é importante possuir, para um bom desempenho: “Foco e dedicação, atenção aos detalhes”. Isso porque, para a colaboradora, os conhecimentos associados ao departamento são:

> Conhecimento sobre o Simples Nacional (Legislação, anexos, faixas de enquadramento e alíquotas); Conhecimento sobre notas fiscais (*loyouts,* CFOP (Código Fiscal de Operações e Prestações), Retenções e NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul)); Conhecimento sobre as particularidades de cada empresa cliente (qual o segmento de atuação, o que faz, o que vende, o que compra, etc.); Conhecimento sobre a legislação tributária (ICMS – Produtos com substituição tributária, alíquotas, diferimento e benefícios fiscais, ISS – Hipóteses de Retenção; PIS e COFINS – Produtos de incidência monofásica); Conhecimentos sobre o SPED (Preenchimento, campos, validações e erros).

Em síntese, os conhecimentos associados aos processos e rotinas do departamento fiscal são: os conhecimentos relacionados à legislação tributária, os conhecimentos relacionados às notas fiscais; os conhecimentos relacionados às empresas clientes e os conhecimentos relacionados a planilhas e outras tecnologias envolvidas no departamento. A partir da identificação desses conhecimentos, pode-se, em momentos futuros, suceder-se à análises mais aprofundadas com vistas a identificar os conhecimentos críticos.

4.2 COMPARAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A busca por ferramentas de gestão do conhecimento que pudessem ser utilizadas para o departamento fiscal foi realizada considerando, preliminarmente, as

mais conhecidas e utilizadas, encontras em busca simples na internet. O foco da pesquisa foi por ferramentas de mapeamento de processos e compartilhamento de trabalho pois o objetivo é registrar o máximo possível dos processos e conhecimentos identificados, em plataformas digitais.

O escritório utiliza uma plataforma, específica para área contábil que realiza o envio e a gestão dos documentos encaminhados para os clientes chamada Acessórias. A implementação ocorreu a pouco mais de um ano, sendo que a referida plataforma também possui um módulo em que é possível realizar a gestão de processos. Como já é uma ferramenta presente no dia a dia da empresa, optou-se por incluí-la também na análise e comparação das ferramentas.

As ferramentas escolhidas para análise foram Monday.com; Click Up; Smart Sheets; Nintex; IMB Blueworks Live; Kiss Flow pois foram as mais indicadas na pesquisa na internet e a da Acessórias pelo motivo explicitado acima. Para cada uma das ferramentas, foram realizadas visitas ao *site* e, nas que tiveram disponibilidade, foi realizado um teste rápido das funcionalidades e *layout*. Abaixo segue a descrição de cada uma delas com suas características principais.

O Monday.com é um *software* baseado em nuvem que permite a gestão de trabalhos com foco em ajudar no planejamento, execução de processos e projetos. Permite a configuração de quadros nos quais há a indicação das tarefas e projetos em andamento, finalizados ou parados, bem como prazos e colaboradores responsáveis. Possui funcionalidades de monitoramento de tempo e recursos e integrações com outras plataformas. Apresenta uma versão gratuita para dois usuários e, a partir 3 usuários planos pagos que iniciam em $9 por usuário/mês.

O Click Up também é uma plataforma de gestão do trabalho baseada em nuvem e funciona de maneira semelhante ao Monday.com, no entanto, apresenta maiores possibilidades de personalização. Gerencia tempo e recursos, metas e *OKRs*, permite a configuração de tarefas recorrentes e a criação de documentos compartilháveis dentro da plataforma. Possui versão gratuita sem limite de usuários, mas com limitações às funcionalidades e armazenamento disponíveis. Os planos pagos, incluem acesso a ferramentas mais avançadas e tem disponibilidade a partir de $10 por usuário/mês.

O Smartsheets é uma ferramenta baseada em nuvem para gestão de trabalho que permite a criação de fluxos de trabalho e a criação de documentos para colaboração. Possui modelos prontos direcionados a projetos ou áreas específicas da

organização que podem ser personalizados. Permite a gestão de tempo, a integração com outras plataformas, a agregação e análise de dados de diversas planilhas simultaneamente, e possui paneis de visualização para controle personalizados. Não possui versão gratuita e os planos se diferenciam nas funcionalidades disponíveis, iniciando a partir de $9 por usuário/mês.

O *software* Nintex tem foco na automação de processos de negócios por meio da criação fluxos de trabalho personalizados. Possui ferramenta de mapeamento de processos que documenta os processos e ajuda a identificar problemas, com enfoque em melhoria contínua. Permite a integração com outras plataformas e cria documentos automaticamente com base em dados coletados. Não apresenta plano gratuito, sendo o plano inicial com custo aproximado de $25.000,00 por ano.

O IBM Blueworks Live é uma ferramenta, baseada em nuvem, dedicada ao mapeamento e modelagem de processos de formar intuitiva com o objetivo de facilitar a análise e melhorias. Apresenta uma biblioteca de modelos de processos e vídeos integrados para o treinamento na ferramenta. Permite a conversão dos mapas da plataforma em notações oficiais do universo dos processos como o BPM (*Business Process Management)*. Não possui versão gratuita e seus planos são separados de acordo com a função dos colaboradores dentro do programa: Editor, Contribuidor e Visualizador, sendo a faixa de preços variando entre $11,25 por usuário/mês para contribuintes; $56,20 para editores; e uma taxa mensal de $225 a cada 100 usuários visualizadores.

O *software* Kissflow é uma plataforma, em nuvem, de gestão e automatização dos fluxos de trabalho funcionando de maneira semelhante aos anteriores como o Monday.com e o Click Up. Permite a gestão de custos e análises relacionadas ao desempenho dos processos, além da conexão com outras ferramentas comuns no ambiente de negócios. Possui biblioteca de modelos para personalização e apresenta uma ferramenta para construir aplicativos. Não possui versão gratuita, sendo o plano básico para 50 usuários no valor mensal de $1.500,00.

Por fim, a plataforma do acessórias trabalha questões de automação e gestão *online* para empresas contábeis possuindo inteligência robótica para automatização de envio de documentação para os clientes. Disponibiliza aplicação Web e para dispositivos móveis para atendimento aos clientes nas quais estão concentrados toda a documentação enviada para a empresa. Permite a gestão de entregas e o mapeamento e detalhamento de processos. O investimento necessário fica em torno

de R$1.000,00 para a implementação e mensalidade variável de acordo com a quantidade de CNPJ de clientes cadastrados na plataforma (Entre 100 e 120 CNPJs, o custo é de R$ 500,00 mensais).

Abaixo foi elaborado um para sintetizar as características de cada uma das ferramentas considerando os seguintes critérios de análise: ambiente, idioma, funcionalidades principais (identificação do foco principal da ferramenta), usabilidade (simplicidade e praticidade para ser utilizada), gratuidade e custos.

QUADRO 3 – COMPARAÇÃO ENTRE AS FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Ferramenta	**Ambiente**	**Idioma**	**Funções Principais**	**Usabilidade**	**Gratuito**	**Custos**
Monday.com	Nuvem	Português	Criação de *Workflows*	Médio	Sim	A partir de 3 usuários $9 por usuário/mês
Click Up	Nuvem	Português	Criação de Workflows	Fácil	Sim	A partir de $10 por usuário/mês
Smatsheets	Nuvem	Português	Criação de Workflows	Médio	Não	A partir de $10 por usuário/mês
Nintex	Nuvem	Inglês	Modelagem de Processos/ Criação de *Workflows*	Médio	Não	Plano Inicial de $25.000,00 por ano
IBM Bluework live	Nuvem	Inglês	Modelagem de Processos/ Registro de Processos	Médio	Avaliação	$11,25 usuário/mês para contribuintes; $56,20 usuário/mês para editores; $225/mês para cada 100 visualizadores.
Kissflow	Nuvem	Inglês	Criação de Workflows	Médio	Não	$1.500,00 por mês para 50 usuários
Acessórias	Nuvem	Português	Gestão de Documentos/ Gestão de Processos	Médio	Não	R$ 1.000,00 Implementação + R$ 500,00 mês para 120 CNPJ

FONTE: Elaborado pela autora (2025).

As ferramentas Monday.com, Click Up, Smartsheets e Kissflow possuem maior foco na gestão de fluxos de trabalho nos quais a colaboração entre os membros

da equipe acaba por ser o aspecto principal. Essas plataformas possuem um forte direcionamento para a gestão equipes e projetos, mas em certos aspectos, poderiam ser adaptadas para o dia a dia da rotina no escritório de contabilidade. Dentre elas, a que se destaca é a Click Up por apresentar mais funcionalidades de forma gratuita e ter a possibilidade de configurar a recorrência das tarefas.

Já os *softwares* Nintex e IBM Blueworks Live se concentram no mapeamento de processos, isto é, no desenho e na análise dos processos em si como um mecanismo para a identificação de falhas e gargalos, bem como nas possibilidades de correção e melhorias. Apresentam a possibilidade de gerir os fluxos de trabalho agregada às plataformas o que os torna mais completos tendo em vista que é possível ter a noção visual do processo e definir as atividades a serem realizadas por cada membro da equipe por elas responsável.

A plataforma do Acessórias tem foco no auxílio ao gerenciamento do escritório contábil com destaque para a automação das entregas por meio da robotização, as quais são uma parte bastante crítica do processo mensal de todos os departamentos. Sua funcionalidade de gestão de processos se torna interessante na medida que é possível realizar processos padrões, mas também, se necessário, por empresa, já que, dentro da plataforma tudo é gerenciado a partir de cada cliente. Ela também apresenta indicadores gerenciais úteis para a melhoria dos processos.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Revisitando o objetivo deste trabalho, que é o de propor práticas e ferramentas de gestão do conhecimento que possam ser adaptadas a realidade do departamento fiscal e considerando o que foi desenvolvido pela pesquisa realizada, a seguir será descrita a proposta de intervenção sugerida para a organização. O mapeamento preliminar dos processos, aqui realizado, juntamente com o levantamento do conhecimento, de alguns dos conhecimentos associados, deram início a esse processo e servem de aval para a sugestão proposta.

Durante o desenvolvimento do mapeamento, por meio do fluxograma, foi notória a complexidade envolvida nos processos, o que fez com que essa técnica não se demonstrasse como a mais apropriada para o registro. Pelas entrevistas e observações, constatou-se que os processos, em alguns casos não são lineares, como a representação por fluxogramas costuma indicar. Além disso, não foi adotado

um detalhamento minucioso dos processos nessa representação, como no caso de algumas atividades em que é necessário um passo a passo mais completo.

Com isso, a primeira sugestão é a de que, a partir desse mapeamento inicial, possa ser realizada a modelagem do processo, por meio de outra técnica mais pertinente à complexidade das rotinas do departamento, e posteriormente, que sua documentação seja realizada. Recomenda-se que o primeiro registro seja na forma de um manual de procedimento do departamento fiscal em que seja possível detalhar em profundidade as rotinas de cada uma das atividades. Em momento posterior, poderá ser adotada a informatização dos processos.

Quando da informatização dos registros, considerando a análise realizada de algumas ferramentas disponíveis no mercado, a mais indicada seria a da plataforma do Acessórias. O grande diferencial dessa plataforma se dá na separação por empresa, isto é, as demandas, entregas e documentações, são realizadas por CNPJ. Mesmo que a ideia com a gestão dos processos seja padronizar, existem muitas particularidades associadas em cada uma das empresas clientes do escritório, por isso, essa plataforma permitiria a modelagem de processos padrões por empresa, caso seja necessário. Além disso, outro ponto a favor é a familiaridade que a empresa já possui com essa plataforma e o foco que ela apresenta na área contábil.

Quando questionado sobre a fonte de aquisição dos conhecimentos para o departamento fiscal, o gestor respondeu:

> Com treinamento interno dos colaboradores; através de cursos e palestras on line; com pesquisas em sites sobre legislação e nas próprias leis, instruções normativas e pareceres dos órgãos municipal, estadual e federal; com solicitações de consultas tributárias através do boletim fiscal *Econet.*

Por isso, para essa problemática, sugere-se como prática de gestão do conhecimento o treinamento, de modo a melhorar e atualizar o conhecimento de todos os profissionais do departamento. Em empresas de pequeno porte, a matéria da gestão de pessoas costuma ser complexa, com dificuldades no recrutamento e seleção bem como na atração e retenção de talentos. Essa também parece ser uma das dificuldades enfrentadas pelo escritório analisado nesse trabalho, tendo em vista que quando questionamos a colaboradora do departamento fiscal o que ajudaria superar os desafios do departamento, ela argumentou que precisam de "*Mais pessoas para distribuir os serviços*".

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O dia a dia de empresas contábeis é dinâmico e, cada vez mais, permeado por mudanças que exigem a adaptação rápida dos profissionais que nessa área atuam, especialmente, quando nos referimos ao departamento fiscal. Com os avanços tecnológicos, se tornou ainda mais importante aos escritórios bem gerenciar os dados, informações e conhecimentos que por eles circulam todos os dias. A rotina complexa demanda uma gestão eficiente, alinhada aos princípios da gestão estratégica.

Muitas das empresas de contabilidade são pequenas empresas, e como tais, apresentam suas problemáticas e desafios, como por exemplo, as dificuldades na gestão em si e, notadamente, no gerenciamento de pessoas. Pela notória importância que os pequenos negócios apresentam nas economias mundial e nacional, é imperativo que a gestão dos mesmos seja mais profissional e estratégica, desfrutando dos benefícios que essa possui, a citar a melhora na capacidade competitiva.

Diante da complexidade do mundo contemporâneo, em que é necessário construir vantagens competitivas sólidas, um dos ativos que mais se destacam é o conhecimento. Presente em todos os tipos e tamanhos de organizações, por suas características, se torna cada vez mais estratégico e necessita ser gerenciado, transformando a gestão do conhecimento em uma importante aliada para as empresas.

Tendo isso em vista, o objetivo deste trabalho foi o de identificar práticas e ferramentas de gestão do conhecimento que pudessem ser aplicadas ao departamento fiscal de uma pequena empresa de contabilidade. Buscou-se realizar esse estudo de caso, pois se identificou a problemática da complexidade envolvida nas rotinas e processos e na ausência de registros acerca dos conhecimentos ali presentes. As entrevistas realizadas demonstraram um alto risco de perda devido à forte concentração do conhecimento em poucas pessoas, além da ausência de registros e pouca transferência destes ativos.

Considera-se que esse objetivo foi concluído com a realização do mapeamento preliminar dos principais processos operacionais do departamento fiscal, uma vez que, com isso, foi possível visualizar as principais atividades desenvolvidas. Também foi realizado o levantamento do conhecimento associado aos processos e como ele podem ser adquiridos, identificando-se a prática de treinamentos como adequada para a organização.

Por fim, foram elencadas algumas ferramentas para que seja possível, em momento posterior, realizar a transcrição dos processos para melhor gerenciá-los no dia a dia. Dentre as ferramentas analisas, a indicação seria testar a usabilidade da funcionalidade de gestão de processos da plataforma Acessórias, principalmente por esta estar mais relacionada a área contábil e já estar em uso pela empresa estudada.

As limitações da pesquisa se encontram na restrição da análise ao departamento fiscal da empresa e não à organização como um todo, bem como na verificação de apenas alguns processos. Além disso, por se tratar de um estudo de caso, não é possível realizar generalizações sobre o conteúdo aqui apresentado já que retrata a realidade da organização estuda.

Como sugestões para trabalhos futuros, seria interessante aprofundar o mapeamento para todo o departamento fiscal e, posteriormente para toda a empresa de modo a identificar se as características aqui identificadas também são verificadas nos demais departamentos, bem como, para possibilitar a retenção de uma parcela maior do conhecimento. Além disso, sugere-se explorar outras práticas relacionadas à gestão do conhecimento, e não apenas às relacionadas a retenção. Pode-se pensar ainda na possibilidade de ampliar o estudo para outras empresas do segmento e região para traçar um panorama do campo.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S.. Capítulo 2 Processos. *In*: ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos – Melhores Resultados e Excelência Organizacional**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2017. p. 17-72.

BATISTA, F. F. **Gestão do Conhecimento Simplificada**: respostas diretas e perguntas importantes para uma aprendizagem mais fácil. Brasília: IPEA, 2023.

BRASIL. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Secretaria de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. Diretoria Nacional de Registro Empresarial e Integração. **Mapa de Empresas – Boletim do 1º Quadrimestre/2024**. Brasília, 2024. Disponível em: < https://gov.br/mapadeempresas > Acesso em: 21 out. 2024.

CARVALHO, F. C. A. de. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

COSTA, P. C.; SÁ, F. B.. Gestão do Conhecimento: qual sua importância e como preservá-lo nas organizações?. In: **Anais...** X Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento (KM Brasil), 2011, São Paulo. Anais do Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento, 2011.

FÉLIX JUNIOR, L. A.; VASCONCELOS, C. R. M. de.. Elementos Determinantes da Gestão do Conhecimento em Escritórios de Contabilidade. **REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 10, n. 3, p. 96-106, 2020.

GARCIA, R. A.; CASTRO, M. C. D.; RAMOS FILHO, A. C.. Mapeamento e Padronização de Processos: Criando Memória Institucional. **Revista FSA**, Teresina, v. 20, n. 6, p. 3-26, jun., 2023.

GIL, A. C.. Capítulo 7 Delineamento de Pesquisa. *In*: GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2019. p. 55-72.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. O ambiente interno: recursos, capacidades, competências e vantagens competitivas (Capítulo 3). In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica - Competitividade e Globalização - Conceitos**. Tradução da 12ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2019. p. 59-83.

HURTADO, E. **KM Week: Introdução à Gestão do Conhecimento**. 1 Webinar (60 min.). SBGC Nacional, 2024. Disponível em: < https://www.youtube.com/live/qPKXjlfcfw4?si=IFaTyY8oQjqigK_J >. Acesso em 8 dez. 2024.

MACHADO, H. P. V.. Configuração de Estudos sobre a Gestão do Conhecimento em Pequenas Empresas no Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 3, p. 209-227, set.-dez,. 2018.

MACHADO, P. T. A.; MARTINHÃO, C. P. O.B.; TABISZ, T.; SOARES, A. C. B. S.. Gestão de Processos Administrativos em uma Empresa de Consultoria Agropecuária. **Revista PPC - Políticas Públicas e Cidades**, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 01-19, 2024.

MARQUES JÚNIOR, E. **Gestão do Conhecimento – Aula 01 – Fundamentos da Gestão do Conhecimento** – UNIVESP, 2017. 1 vídeo (16 mim). Disponível em: < https://youtu.be/sriEhPFwKj0?si=n7yB9r5CxTzPCp7s >. Acesso em: 31 out. 2024.

MARQUES JÚNIOR, E.; GOBBO, J. A.; FUKUNAGA, F.; CERCHIONE, R.; CENTOBELLI, P.. Use of Knowledge Management Systems: analysis of strategies of Brazilian small and midium enterprises. **Jornal of Knowledge Management**, v. 24, n. 2, p. 369-394, 2020.

MENDONÇA, P. B. H. de. **Gestão do Conhecimento: Teorias e Práticas**. Brasília: ENAP, 2022.

MENEZES, C. R. C. de; OLAVE, M. E. L.. Práticas de Gestão do Conhecimento em Micro e Pequenas Empresas de Sergipe. **Gestão & Regionalidade,** v. 32, n. 94, p. 1-16, jan.-abr. 2016.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional (Capítulo 3). In: TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo, Bookman, 2008. p. 54-90.

OLIVEIRA, M. A.. A Importância da Gestão Estratégica para a Sustentabilidade Financeira das Organizações. **Revista Contemporânea**, v. 3, n. 8, p. 11916-11934, 2023.

POTRICH, L. N.. **Risco da Perda de Conhecimento Vinculado a Fatores Humanos em Empresas Intensivas em Conhecimento**. 2019. 172f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2019.

RODRIGUES, D. L.; PRETTO, F.. Gestão do Conhecimento Aplicado à Área Contábil das Empresas do Vale do Taquari/RS. **Revista Destaque Acadêmico**, Lajeado, v. 8, n. 1, p. 38-58, 2016.

ROSSI, T.; PRIM, M. A.; BEM, R. M. de; DANDOLIN, G. A.. Mapeamento de processos na BU/UFSC: aplicação do framework GC@BU. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 204-217, jan.-jul., 2017.

SANTOS, P. C. A. M. dos. **A Gestão do Conhecimento Fiscal em Portugal: a Percepção dos Consultores Fiscais**. 2020. 138f. Dissertação (Mestrado em

Contabilidade e Fiscalidade Empresarial) – Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2020.

SANTOS, R. F. dos.; CALLADO, A. A. C.. Balanced Scorecard e Gestão do Conhecimento em Micro e Pequenas Empresas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 12, n. 3, p. 209-238, set.-dez., 2022.

SANTOS, V. dos; BECK, F.; CARDOSO, J. S.; VEUREN, I. M.. Institucionalização de Hábitos e Rotinas na Implementação do Sistema Público de Ecrituração Digital em uma Prestadora de Serviços Contábeis. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 41, n. 1, p. 147-163, jan.-abr., 2022.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2016. São Paulo, 2018**. Disponível em: < https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf > Acesso em: 20 nov. 2024.

SEBRAE. O papel das pequenas empresas na economia brasileira. Disponível em: < https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira > Acesso em 16 nov. 2024.

SEBRAE. Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI. Disponível em: < https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD > Acesso em: 20 nov. 2024.

SILVA, V. A. da; SILVA, D. J. C. da; GOMES, H. B.; PAIXÃO, F. S. da. Gestão de Processos: o Scrum em um Escrtório Contábil. **SINERGIA**, Rio Grande, v. 28, n. 1, p. 7-19, jan.-jun., 2024.

XAVIER, W. A.; SALES, M.T.. Práticas de Gestão do Conhecimento na Gestão das Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. In: **Anais...** Gestão do Conhecimento Alinhada à Cultura Organizacional e a Rede Social, 2011, SÃO PAULO. 10º CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2011.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Entrevista – Gestor

- Apresentação do Gestor (Nome, profissão e tempo de atuação)
- Sobre a empresa (Fundação, descrição do escritório)
- Quais os principais pontos positivos de se ter uma empresa? Quais são os pontos negativos?
- Comente um pouco sobre a evolução do mercado contábil?
- Qual a função do departamento fiscal no escritório?
- Quantas pessoas trabalham atualmente no departamento?
- Quais os principais desafios do departamento fiscal?
- O que ajudaria a superar esses desafios?
- Tendo em vista os processos do dia a dia do departamento fiscal, cite quais são os conhecimentos associados a eles?
- Como esse conhecimento relacionados aos processos é adquirido?
- Onde se encontra o conhecimento relacionado ao departamento? Possui registro?
- Como é feito o treinamento de novos colaboradores na empresa?
- Na sua opinião existe algum risco relacionado ao conhecimento hoje? Se sim, descreva qual (is)?
- Existe alguma maneira de evitar esse risco?
- Você já ouviu falar sobre gestão do conhecimento?
- Você acredita que já possuímos alguma prática ou ferramenta de Gestão do Conhecimento?
- A gestão do conhecimento ajudaria nos desafios e problemáticas do departamento fiscal?

Entrevista – Colaboradora do Departamento Fiscal

- Apresentação (Nome, profissão e tempo de atuação na área)
- Quanto tempo está na empresa?
- Quais são suas responsabilidades no departamento fiscal?
- Descreva quais são os processos do seu dia a dia?
- Tendo em vista os processos do dia a dia do departamento fiscal, cite quais são os conhecimentos associados a eles?
- Como esse conhecimento chegou até você?
- Existe algum tipo de registro desse conhecimento?
- Qual o fator chave para um bom trabalho no DF?
- Quais os principais desafios do departamento fiscal?
- O que ajudaria a superar esses desafios?

APÊNDICE B – TANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA GESTOR

C: Pode começar se apresentando.
P: Tá, meu nome é Paulo Sérgio, eu sou contador e o meu tempo de atuação na contabilidade desde que que eu tenho meu técnico contábil, né? Que é o meu CRC de técnico contábil. Eu tirei em 2001 e depois que eu me formei na faculdade, em 2002, eu já tirei os CRC de contador, né como? Como originário, (...) estão dando 22 anos de atuação. Já mais nessa área.
C: Então eu vou pedir para você comentar um pouquinho sobre a empresa, como é que começou a empresa?
P: Eu. Eu iniciei. É como um autônomo, né? Eu tinha é acabado de terminar a faculdade, e daí? Um colega meu da faculdade tinha um escritório de contabilidade. Tinha 52 empresas. E ele não estava querendo tocar mais. Ele queria partir para outro ramo. Ele tinha acabado de fazer faculdade. E queria fazer outra coisa, e daí eu tinha. Eu estava trabalhando até dezembro 2002 numa empresa, dei, fui dispensado. Daí eu conversei com ele e a gente trabalhou por 6 meses numa parceria, onde ele passou toda a carteira para mim. Eu ia nos clientes, pegava as notas, fazia. Toda a contabilidade a gente dividia os honorários. Aí chegou. Depois de 6 meses, eu consegui economizar um dinheiro, vendi um carro que eu tinha. Cheguei para ele, fiz uma proposta, ele aceitou e comprei. A carteira de clientes dele. Daí os clientes já me conheciam. É, foi até. Bom porque fiquei 6 meses fazendo uma experiência ali, os clientes já me conheceram. A partir daí.
P: Eu comecei a tocar essas empresas e essas mesmas empresas foram indicando outros e outras ou foram abrindo outras empresas do mesmo cliente. E isso foi até 2014, que daí eu conversei com o Tadeu, que é um outro conhecido de muito tempo, que também é estava querendo é vender a carteira de cliente dele. Fiquei uns 2 anos trabalhando com ele. Parceria. Depois fizemos um acerto, adquirir os clientes e estou até hoje com esses clientes e também entraram outros com indicação. Então estou aí à 22 anos nessa área.
C: Quais os principais pontos positivos de ter uma empresa?
P: Então, os pontos positivos eu acho que é o principal, é a contribuição, né? Para o desenvolvimento econômico do país, né? Contribuir com a geração de empregos, com a com a possibilidade de pegar estagiários ou funcionários que estão acabando de sair da faculdade para ajudá-los a adquirir experiências. Eu acho que você é esses pontos positivos assim no, no meu caso de contabilidade, os que eu vejo hoje.
C: E os negativos?
P: Devido a alta pressão Na Na nossa área é o estresse, né? Que a gente vive estressado. Excesso de de preocupação. É muita carga tributária e excesso de obrigações acessórias, mesmo no nosso ramo, que faz com que fique se ponto negativo, né? Esses pontos negativos.
C: Comente um pouco sobre a evolução da área contábil, assim do mercado de contabilidade.
P: Isso, então, isso. Hoje nós estamos vivendo assim, uma evolução muito rápida. Quando eu comecei a trabalhar na área contábil, era tudo escriturado a caneta. Eram livros que você escrevia, as notas fiscais, tudo.
C: Por isso escrita, né?

P: Por isso que era escrita fiscal, né? E eram vários livros, por isso chamava antigamente guarda livros, né? Se guardava uma. Pilha de livros de tantos livros que você escriturava. E dos últimos 15 anos pra cá, né? Com a entrada aí da internet da. Ou talvez é dos últimos 20, né? Nos últimos 20 anos para cá, com a entrada da internet sistemas, agora com as inteligências artificiais, aí está ficando cada vez mais rápidas informações e com isso nós também temos que acompanhar a contabilidade, tem que acompanhar essa evolução e transformando o mais digital possível, né? Eliminando documentos, eliminando re-digitação de informação. Para que a gente possa trabalhar com tanta informação, poder gerar mais relatórios, mais informações para o cliente poder tomar decisões mais precisas e a gente não gastar tanto tempo com operacional.
C: Qual é a função do departamento fiscal no escritório?
P: É departamento fiscal, é um departamento importantíssimo. Pois é o departamento que faz todo o lançamento, né? De toda a movimentação de mercadorias, de serviços, compras e vendas de mercadorias, os serviços. Prestados é onde é feito todo o cálculo dos impostos, é o envio de obrigações acessórias para o governo. Recálculos de guia quando é solicitado controle de toda o faturamento da empresa, controle referente se a empresa vai optar por regime simples nacional. Lucro presumido. Lucro real é o departamento fiscal que fica responsável por toda essa. Essa questão, né?
C: Quantas pessoas trabalham atualmente no departamento?
P: É hoje? Nosso departamento conta com 3 colaboradores.
C: Quais os principais desafios do departamento fiscal?
P: Os desafios são grandes. Agora, com a entrada aí da da reforma tributária, acho que os principais desafios seriam atualização mesmo na parte tributária. É. Padronização de processos, não é? Para que possamos não esquecer de enviar nada, de entregar nada e nem deixar passar recolhimento de impostos de forma errada.
C: O que ajudaria a superar esses desafios?
P: Acho que uma boa organização, cursos, treinamentos. Muita atualização mesmo.
C: Tendo em vista os processos do dia a dia do departamento fiscal, cite quais são os conhecimentos associados a eles?
P: Estar atualizado com as Legislações Municipal (ISS, alíquotas, legislação sobre retenção de ISS), Estadual (ICMS, alíquotas, Substituição Tributária, Diferenciais de Alíquotas) e Federal (Impostos do Simples Nacional, Legislação sobre aplicação de cada atividade ao seu devido Anexo do Simples Nacional),(Lucro Presumido e Real, impostos e legislação sobre PIS, COFINS, IRPJ e CSLL).
Conhecimento básico do Excel, elaboração de planilhas e fórmulas de cálculo.
Conhecer a atividade que cada cliente desenvolve e quais produtos são comercializados e quais serviços são prestados;
Saber classificar as notas de compras, verificando códigos fiscais e impostos a serem recolhidos pela aquisição de produtos e serviços;
Habilidade no envio dos arquivos ao cliente utilizando aplicativos e e-mails.
C: Como esse conhecimento relacionados aos processos é adquirido?
P: Com treinamento interno dos colaboradores; através de cursos e palestras on line; com pesquisas em sites sobre legislação e nas próprias leis, instruções normativas e pareceres dos órgãos municipal, estadual e federal; com solicitações de consultas tributárias através do boletim fiscal Econet.
C: Onde se encontra o conhecimento relacionado ao departamento? Possui registro?

P: Não possui nenhum registro formal detalhado do departamento, temos apenas as planilhas de cálculos dos impostos e o histórico anterior de envio de guias e cálculos e algumas consultas de e-mails sobre alguns temas específicos da legislação.
C: Como é feito o treinamento de novos colaboradores na empresa?
P: É feito individualmente por um colaborador mais experiente e com mais tempo de trabalho no escritório, onde o funcionário recebe as informações das tarefas a serem desenvolvidas, os cálculos e obrigações a serem enviadas ao cliente.
C: Na sua opinião existe algum risco relacionado ao conhecimento hoje? Se sim, descreva qual (is)?
P: Sim existe. Existe o risco de estarmos fazendo algum cálculo de imposto a maior ou a menor para o cliente, ou de acabar esquecendo de gerar algum imposto que seria devido. Risco de não estar atendendo corretamente o que pede a legislação.
C: Existe alguma maneira de evitar esse risco?
P: A forma para evitar o risco de erros e multas no Departamento Fiscal é investir em conhecimento da legislação através de cursos atualizados e treinamentos. Ter um total controle dos processos, revisando-os periodicamente e padronizando através de uma elaboração clara do passo a passo de cada atividade a ser desenvolvida pelo Departamento Fiscal.
C: É, você já ouviu falar sobre a Gestão do conhecimento?
P: Isso já ouvi falar, mas nunca me aprofundei para entender melhor o que significaria essa gestão do conhecimento, né?
C: Você acredita que já possuímos alguma prática ou ferramenta de gestão do? Conhecimento?
P: Eu acho que ainda não. Eu acho que ainda não, porque é cada pessoa trabalha no seu ambiente. Tem o seu conhecimento agregado e não temos a prática ainda de colocar isso numa ferramenta para que é possamos discutir ou desenvolver melhor esse conhecimento.
C: A gestão do conhecimento ajudaria os desafios e as problemáticas do departamento fiscal, na sua opinião?
P: Sim, acredito que sim. Sim, ajudaria porque é. Acho que poderia mapear melhor esse conhecimento de cada um, deixar visível aquilo que tem que ser feito em cada departamento. Seria mais ou menos isso, né?
C: Seria isso?
P: Seria isso
C: Muito obrigada e vou pausar aqui.
P: Obrigado, nada.

ENTREVISTA COLOBORADORA DO DEPARTAMENTO FISCAL

C: Apresentação (Nome, profissão e tempo de atuação)
B: Bernadete, assistente de escrita fiscal, 33 anos de atuação na área fiscal.
C: Quanto tempo está na empresa?
B: 10 anos
C: Quais são suas responsabilidades no departamento fiscal?
B: Apurar impostos do lucro real, presumido e do simples nacional.
C: Descreva quais são os processos do seu dia a dia.
B: *Importação das notas de entrada*: utilizando a ferramenta do sistema de escrita fiscal, busca-se o arquivo XML das notas de entrada referente a competência e procede-se a importação das notas. O arquivo das notas fica salvo dentro dos arquivos

internos do escritório em uma pasta referente ao programa que realiza a busca nos sítios das SEFAZ.

Importação das notas de saída: utilizando a ferramenta do sistema de escrita fiscal, busca-se o arquivo XML das notas de saída referente a competência e procede-se a importação das notas. O arquivo das notas fica salvo dentro dos arquivos internos do escritório em uma pasta referente ao programa que realiza a busca nos sítios das SEFAZ. Notas do modelo 65 (NFCe – Nota Fiscal de Consumidor Eletrônica) são enviadas pelos clientes e salvas na pasta corresponde no arquivo interno do escritório.

Ajuste e classificação das notas de entrada: observando os itens de cada uma das notas, realiza-se a classificação entre itens do estoque e bens para uso e consumo e ativo imobilizado. Nas notas de empresas do regime normal de apuração (lucro presumido e lucro real) também são ajustadas alíquotas e demais percentuais referentes aos créditos disponíveis.

Ajuste e classificação das notas de saída: deve-se verificar se as notas são válidas ou não, se os produtos estão corretamente classificados quanto a condição tributária (se possuem substituição tributária ou tributação monofásica) bem como qual a operação que está sendo realizada através da CFOP. É necessário conferir a sequência das notas, tanto dentro da competência, quanto de uma competência para outra de forma a evitar a apuração seja realizada com notas faltantes.

Lançamento das notas de serviço prestados: de maneira manual, por meio do arquivo disponível nos portais de ISS das prefeituras, lançar as notas de serviço prestados considerando os campos disponíveis no sistema de escrituração fiscal. Deve-se verificar as atividades executadas (código de serviço) e se a nota é tributada ou retida em relação ao ISS. Para as empresas normais, pode haver também as retenções de impostos federais (PIS, COFINS, CSLL IRPJ e INSS).

Lançamento das notas de serviço tomados: de maneira manual, por meio dos arquivos disponíveis nos portais de ISS e também os encaminhados pelos clientes, lançar as notas de serviços tomados ou recebidos considerando todos os campos disponíveis no sistema de escrituração fiscal. Deve-se verificar as atividades executadas (código e descrição do serviço), se a nota é tributada ou retida em relação ao ISS, se existe alguma retenção federal que é devida ou não descontada na nota. Também é importante verificar qual o regime de tributação do prestador do serviço Simples Nacional, MEI ou do regime normal.

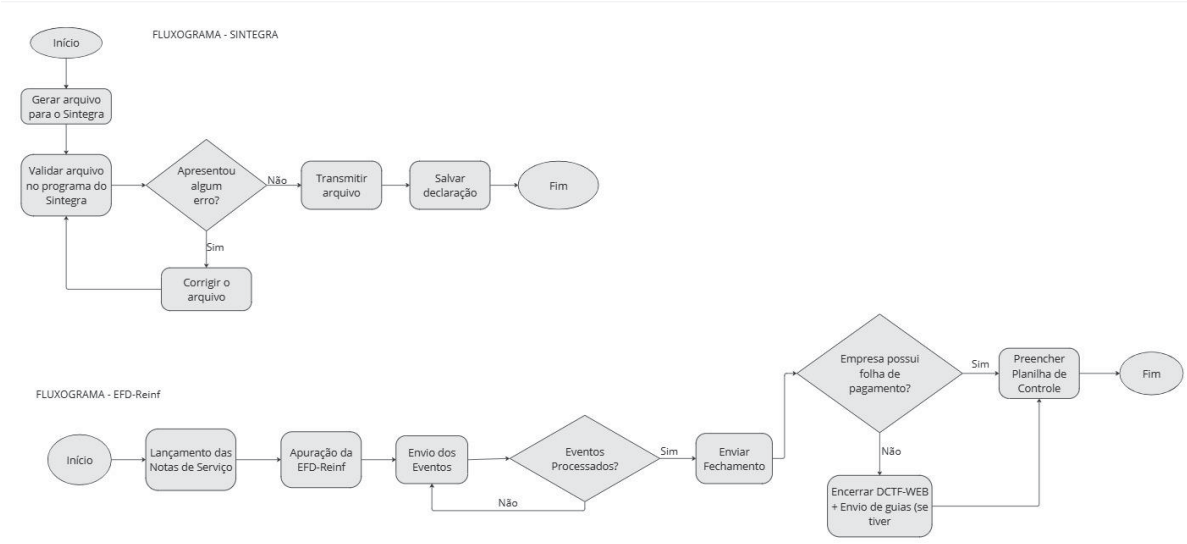
Apuração do Simples Nacional: com as notas de entrada e saída devidamente importadas e ajustadas, bem como, se for o caso, as notas de serviço prestado, deve-se emitir, no sistema de escrituração fiscal um relatório totalizador que apresentará as informações referentes a competência a ser apurada. De posse do relatório, o primeiro passo é preencher a planilha de apoio que se encontra dentro da pasta do cliente no arquivo interno do escritório. Ao preencher a planilha tem-se uma pré-apuração pois a mesma irá simular o cálculo realizado pelo sistema da receita federal. Com as informações da planilha como base, realiza-se a apuração dentro do sistema de escrituração fiscal que também apresenta uma prévia do que será declarado oficialmente. Deve-se comparar os resultados da planilha e do sistema antes de prosseguir com a integração e efetiva apuração dentro do PGDAS. Caso seja notado divergências, é necessário revisar as etapas anteriores bem como a planilha de apoio para corrigir as divergências. Quando as duas informações alinhadas, realiza-se a integração como o portal de PGDAS compara-se as informações das apurações realizadas, e se tudo estiver convergindo, a declaração pode ser transmitida. É gerado o documento de arrecadação e salvo na pasta do cliente, sendo também salva o

declaratório, documento em que estão registradas as informações declaradas para fins de futuras conferências.
Entrega da Declaração do Sintegra: O SINTEGRA (Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços) é uma declaração informativa de deve ser apresentada pelas empresas do Simples Nacional, que possuem inscrição estadual, mensalmente, na qual são informadas as movimentações de entrada e saída da empresa. Para a apresentação da declaração é necessário gerar um arquivo no formato txt pelo sistema de escrituração fiscal e, de posse dele realizar a validação e transmissão para a Receita Estadual do Paraná. Os arquivos declarados são armazenados digitalmente no banco de dados interno do escritório para futuras conferências.
Entrega da EFD-REINF: A EFD-Reinf (Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais) é uma obrigação acessória que compõe o sistema SPED na qual são informadas as retenções federais (PIS, COFINS, IRPJ, CSLL e INSS) sofridas ou efetuadas pelas empresas em notas fiscais, sendo obrigatória para as empresas dos regimes normais e do Simples Nacional. Também nessa declaração são informados os lucros distribuídos aos sócios e a retenção de IRPF de aluguéis pagos pela pessoa jurídica à pessoas físicas. A execução da Reinf se inicia com o lançamento das notas de serviço, especialmente os serviços tomados/recebidos. É feito a verificação, primeiro se existem retenções na NF, caso não tenha, é verificado se o prestador é ou não optante do Simples e, caso ele não seja, se o serviço executado está ou não sujeito a retenção. No caso de o serviço estar sujeito a retenção, no lançamento da nota fiscal, deve se preencher corretamente as informações necessárias no sistema de escrituração fiscal. Os lucros e IRPJ de aluguéis a serem informados, devem ser escriturados em outro lançador disponível no sistema de escrituração fiscal. Após os lançamentos de todos os documentos e informações, é realizado, dentro do sistema de escrituração fiscal a apuração da reinf, a transmissão de seus eventos e o fechamento. As informações da EFD-Reinf são enviadas ao sistema da DCTF-WEB, que juntamente com as informações do E-social é transmitida pelo DP.
Verificação das notas de entrada – ST, DIFAL e DESTDA: ST, se refere a substituição tributária, que é uma forma de arrecadação do ICMS onde existe a transferência de responsabilidades pelo recolhimento do imposto. DIFAL é o recolhimento, também de ICMS de mercadorias, adquiridas para uso e consumo ou para o ativo imobilizado da empresa, tem a finalidade de equiparar as cargas tributárias das operações internas e interestaduais. A DESTDA é também um recolhimento de ICMS que se refere a mercadorias importadas (as quais possuem benefícios de alíquotas reduzidas %). A verificação ocorre nas notas de entrada e contam com a assessoria da consultoria da contabilidade. São verificadas as notas de entrada de compras realizadas em outros estados. Depois de verificadas, as notas que geram imposto a pagar, serão geradas as guias nos respectivos códigos de recolhimento, e enviados para os clientes para que realizem o pagamento.
SPED ICMS Mensal – Importar notas de saída, classificar: vendas, devoluções e imobilizado.
Vendas – tem débitos de ICMS
Importar notas de entrada, classificar: compras (tem créditos de ICMS), devolução, uso e consumo e imobilizado.
Fazer a apuração do ICMS (Débito – Crédito = Saldo) – Se débito maior que crédito fazer guia para pagamento, se crédito maior, acumular saldo para o próximo mês

Gerar arquivo para a transmissão de dados (notas de entrada e saída) para a Receita Estadual informando a apuração do ICMS
SPED Contribuições – Lucro Real – Classificar os itens das notas fiscais (vendas - débitos, compras – créditos / alíquotas 1,05% PIS e 7,60% COFINS).
Apurar o resultado (se débito for maior, fazer guia para pagamento, se crédito for maior, fazer conta corrente para controlar os saldos, como no ICMS).
Gerar arquivo para transmissão para a Receita Federal, validar, assinar e transmitir com a assinatura digital.
SPED Contribuições - Lucro Presumido – Levantar o valor do faturamento do mês (pode ser no regime de competência (pelo mês de faturamento) ou regime de caixa (pelo mês do recebimento)
Fazer a apuração do PIS e COFINS, sendo PIS 0,65% e COFINS 3,00% do faturamento
Gerar arquivo para transmissão das informações para a Receita Federal.
MIT (Módulo de Informação de Tributos) / DCTF: Fazer a declaração dos tributos dentro do portal E-Cac, informando os débitos do mês, encerrar a declaração, que leva as informações para a DCTF-Web a qual gerencia todos os tributos e impostos da empresa pelo mês de referência.
Gerar os DARFs de PIS e COFINS mensalmente e CSLL e IRPJ trimestralmente e enviar para o cliente fazer o pagamento.
C: Tendo em vista os processos do dia a dia do departamento fiscal, cite quais são os conhecimentos associados a eles?
B: Conhecimento sobre o Simples Nacional (Legislação, anexos, faixas de enquadramento e alíquotas); Conhecimento sobre notas fiscais (*loyouts,* CFOP (Código Fiscal de Operações e Prestações), Retenções e NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul)); Conhecimento sobre as particularidades de cada empresa cliente (qual o segmento de atuação, o que faz, o que vende, o que compra, etc.); Conhecimento sobre a legislação tributária (ICMS – Produtos com substituição tributária, alíquotas, diferimento e benefícios fiscais, ISS – Hipóteses de Retenção; PIS e COFINS – Produtos de incidência monofásica); Conhecimentos sobre o SPED (Preenchimento, campos, validações e erros).
C: Como esse conhecimento chegou até você?
B: Alguém me ensinou o básico e, com o tempo e as mudanças de legislação fui me atualizando com cursos.
C: Existe algum tipo de registro desse conhecimento?
B: Só na minha cabeça.
C: Qual o fator chave para um bom trabalho no departamento fiscal?
B: Foco e dedicação, atenção aos detalhes.
C: Quais os principais desafios do departamento fiscal?
B: Mudanças na legislação, tempo para tratar as informações corretamente.
C: O que ajudaria a superar esses desafios?
B: Mais pessoas para distribuir os serviços.

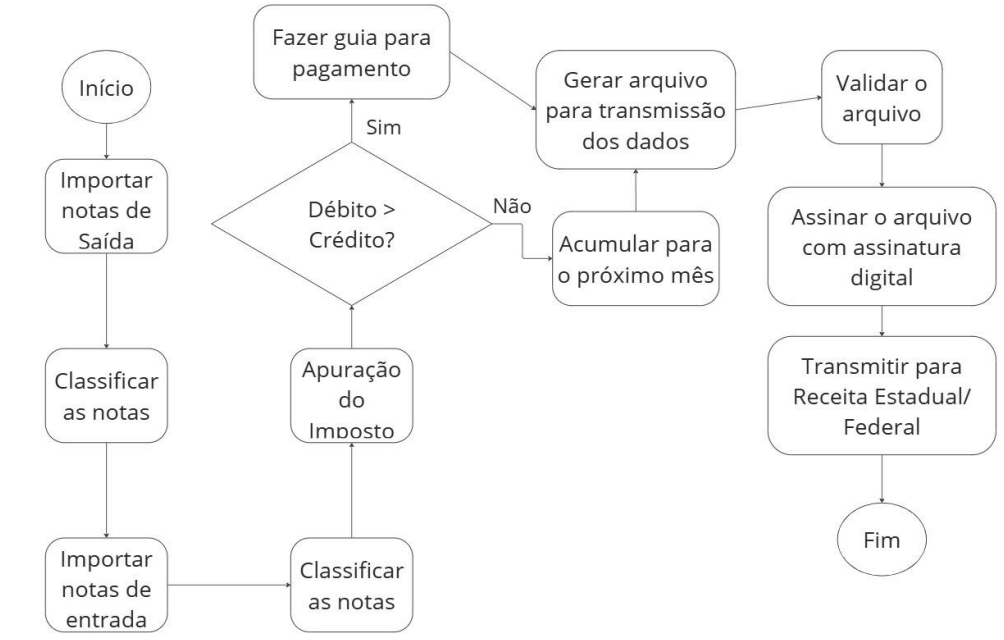
APÊNDICE C – FLIXOGRAMAS DOS PROCESSOS DO DEPARTAMENTO FISCAL

FIGURA 1 – FLUXOGRAMAS ENTREGA DO SINTEGRA E ENTRGRA EFD-REINF



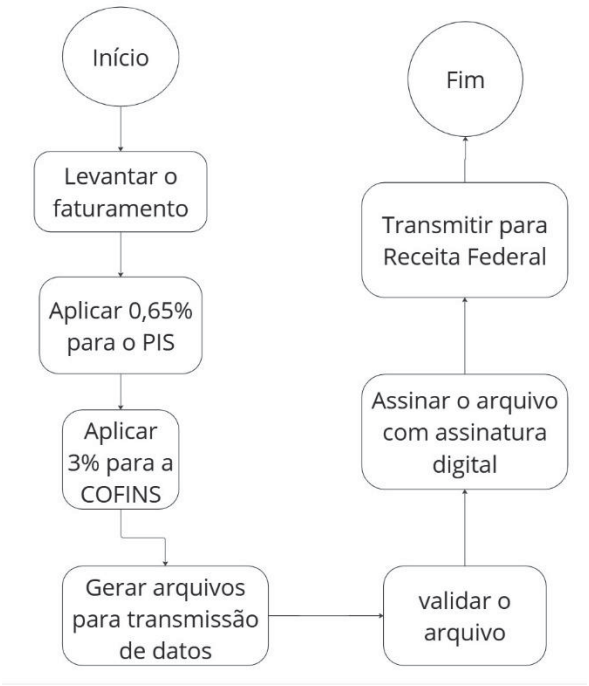
FONTE: Elaborado pela autora (2025).

FIGURA 2 – FLUXOGRAMA SPED FISCAL E SPED CONTRIBUIÇÕES EMPRESAS DO REAL



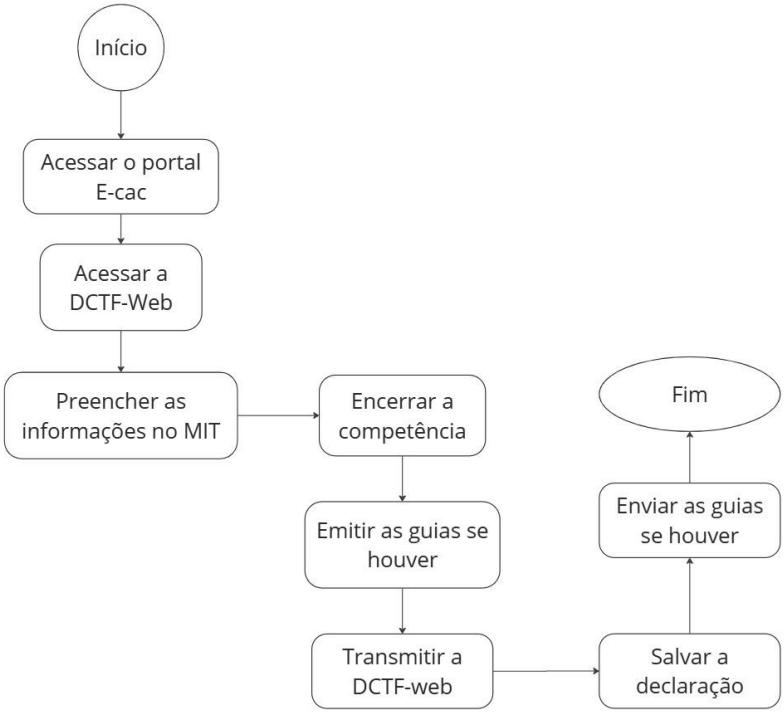
FONTE: Elaborado pela autora (2025).

FIGURA 3 – FLUXOGRAMA SPED CONTRIBUIÇÕES EMPRESAS DO PRESUMIDO



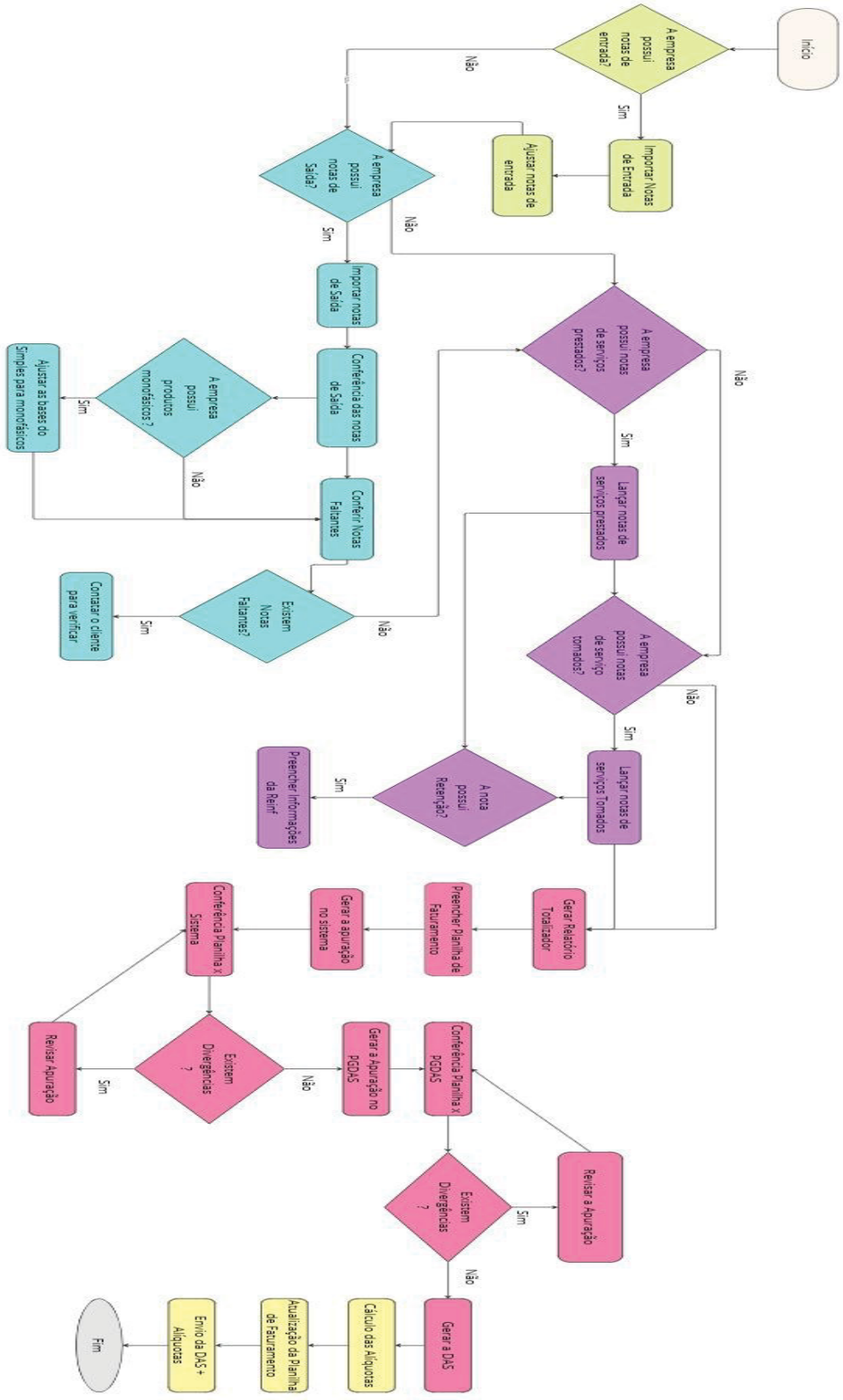
FONTE: Elaborado pela autora (2025).

FIGURA 4 – FLUXOGRAMA ENTREGA DO MIT E DCTF-WEB



FONTE: Elaborado pela autora (2025).

FIGURA 5 – FLUXOGRAMA APURAÇÃO DO SIMPLES NACIONAL



FONTE: Elaborado pela autora (2025).