

**UNIVERSIDADE FUMEC**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**VALQUIRIA MENDES DE FIGUEIREDO**

**ANÁLISE DA APLICABILIDADE DE UM MODELO DE MATURIDADE  
PARA AVALIAR OS PROCESSOS TRIBUTÁRIOS: estudo de caso  
em uma empresa geradora de energia elétrica**

**Belo Horizonte – MG**  
**2016**

**VALQUIRIA MENDES DE FIGUEIREDO**

**ANÁLISE DA APLICABILIDADE DE UM MODELO DE MATURIDADE  
PARA AVALIAR OS PROCESSOS TRIBUTÁRIOS: estudo de caso  
em uma empresa geradora de energia elétrica**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Ronaldo Darwich Camilo

Coorientador: Prof. Fernando Silva Parreiras

Área de Concentração: Gestão do Conhecimento.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento.

**Belo Horizonte  
2016**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

F475a Figueiredo, Valquíria Mendes de, 1975-  
Análise da aplicabilidade de um modelo de maturidade para avaliar os processos tributários: estudo de caso em uma empresa geradora de energia elétrica / Valquíria Mendes de Figueiredo. - Belo Horizonte, 2016.

102 f. : il.

Orientador: Ronaldo Darwich Camilo

Coorientador: Fernando Silva Parreiras

Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2016.

1. Administração e processo tributário. 2. Tributos - Estudo de casos. 3. Maturidade. I. Título. II. Camilo, Ronaldo Darwich. III. Parreiras, Fernando Silva. IV. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 336.2:658

**Universidade FUMEC**

**Faculdade de Ciências Empresariais**

**Programa de Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento**

Dissertação intitulada “**Análise da Aplicabilidade de um Modelo de Maturidade para avaliar os Processos Tributários: estudo de caso em uma empresa geradora de energia elétrica**”, de autoria da mestranda **Valquíria Mendes de Figueiredo**, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Professor Doutor Ronaldo Darwich Camilo (Orientador)  
Universidade FUMEC

---

Professor Fernando Silva Parreiras (Coorientador)  
Universidade FUMEC

---

Professor  
Universidade FUMEC

---

Professor

Belo Horizonte, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me dar força para vencer mais esta batalha em minha vida.

Aos meus familiares, que sentiram minha ausência e a restrição de minha companhia neste grande período de muito trabalho.

Ao professor Ronaldo Camilo, que, desde o início, aceitou me orientar, acreditou em meu potencial e colaborou com o meu trabalho, estando sempre disponível e atencioso com as minhas questões.

Aos colegas, que também cederam seu tempo para as respostas aos questionários.

Aos professores e colegas da Fumec que estiveram comigo na mesma luta.

A todos que contribuíram e torceram por mim.

Àqueles que sempre me motivaram a ir um pouco mais longe.

## RESUMO

A União, os estados, o Distrito Federal e os municípios, enquanto órgãos fiscalizadores da arrecadação tributária vêm alterando e aprimorando seus processos e sistemas de coleta de informações fiscais, de entrega das obrigações acessórias, de compartilhamento dos dados e de cadastro dos contribuintes. Essas transformações, que possibilitaram ao Fisco melhores ferramentas de controle e compartilhamento e cruzamento de dados, trouxeram impactos financeiros e organizacionais nas empresas. Isso se refere tanto à necessidade de modernizar os sistemas de gestão quanto à forma de entender os processos operacionais e de adequar a infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação. A pesquisa visa identificar as características de modelos de maturidade como ferramenta de gestão para processos tributários em uma empresa de grande porte do ramo de geração de energia elétrica. Estabelece o mapeamento dos processos tributários centrais e mensura o nível de maturidade em que esses processos se encontram, para apontar direcionamentos de melhoria. Como referência foi considerado o modelo PEMM (*Process and Enterprise Maturity Model*), proposto por Michael Hammer, e aplicado um recorte, PMM (*Process Maturity Model*), com enfoque na dimensão de processos. Levou-se em conta que a organização estudada desenvolve processos empresariais maduros. A abordagem de estudo de caso descritivo foi desenvolvida a partir da aplicação de questionário censitário na escala Likert para as respostas diretas dos profissionais que atuam nos processos. Os resultados obtidos apontam para um nível de maturidade elevado em *desenho*, na concepção de ponta a ponta, em função da dominância de sistemas informatizados originados externamente em órgãos tributários de níveis de governo, sendo o maior nível de maturidade observado em *executores*. Os níveis de maturidade mais baixos ocorreram nos viabilizadores “*infraestrutura*” e “*indicadores*”. O subitem Recursos humanos foi muito afetado, devido à falta de um plano de desempenho na organização. A falta de comunicação e a falta de indicadores nos processos selecionados foram as carências no viabilizador “*indicadores*”. O recorte PMM do modelo PEMM (HAMMER, 2007) mostrou-se adequado para a avaliação da maturidade dos processos tributários e para a granularidade, considerando os subitens nos estágios de maturidade.

**Palavras-chave:** Gestão tributária. Maturidade em processos tributários. PEMM. PEMM reduzido.

## ABSTRACT

The Union, The States, The Federal District and Municipalities, as regulatory agencies of tax collection, have been changing and improving the system of collecting the tax information, handing in of accessory obligations and sharing data and taxpayers registers. These changes, which enable the taxman to have better tools for controlling, sharing and cross-checking, could bring the companies financial impact once they needed to modernize their management system and infrastructure of Technological information and Communication. The research aims the identification of the characteristics of maturity models as managing tools in the tax processes in a large company in the electricity generating business. It establishes the mapping of central tax processes and measures the maturity level where those processes lie, in order to point out ways of improvement. As reference, it was considered the PEMM Model (Process and Enterprise Maturity Model) proposed by Michael Hammer, and a snip was applied PMM (Process Maturity Model), focusing the dimension of the processes. It was taken in consideration that the organization that was studied develops mature business processes. The approach of descriptive case study was developed from applying of census questionnaire in the Likert scale for the current professionals straight answers. The obtained results point at a high level of maturity in drawing, from side to side, for the dominance of computerized systems originated outside in tax bodies at governmental level, and the highest maturity level in performers. The lowest levels happened in the enablers "infrastructure" and "indicators". The subclause Human Resources was very affected, because of a lack of performance in the organization. The lack of communication and of indicators as well in the selected processes were the needing in the enabler "indicators". The snip PMM of the PEMM Model (HAMMER, 2007) was proved to be suitable for the evaluation of maturity of tax processes and for the granularity, considering the subclause is the maturity stages.

**Keywords:** Tax management policies. Maturity in tax processes. PEMM. PEMM reduced.

## LISTA DE SIGLAS

BPM	Business Process Management
BPMMM	Business Process Management Maturity Model
BPMM	Business Process Maturity Model
BPOMM	Business Process Orientation Maturity Model
COFINS	Contribuição para o Programa de Integração Social
CSLL	Contribuição Social sobre Lucro Líquido
CMMI	Capability Maturity Model
CT-e	Conhecimento de Transporte Eletrônico
CTN	Código Tributário Nacional
DACTE	Documento Auxiliar do Conhecimento de Transporte
DAPI	Declaração de Apuração do ICMS
DCTF	Declaração de Débito e Créditos Tributários Federais
DIRF	Declaração Imposto de Renda Retido na Fonte
DES	Declaração Eletrônica de Serviço
ECD	Escrituração Contábil Digital
EFD	Escrituração Fiscal Digital
GFIP	Guia Recolhimento de FGTS e Informações à Previdência Social
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRPJ	Imposto Renda Pessoa Jurídica
ISS	Imposto sobre Serviço
NF-e	Nota Fiscal Eletrônica
NFC-e	Nota Fiscal do Consumidor Eletrônica
NFS-e	Nota Fiscal Serviço Eletrônica
PEMM	Process and Enterprise Maturity Model
PIS	Programa de Integração Social
PVA	Programa Validador e Assinador
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
SINIEF	Sistema Nacional de Informações Econômicas e Fiscais
VAF	Valor Adicional Fiscal



## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 – Fluxo de informações – Sistema Público de Escrituração Digital .....</b>	<b>20</b>
<b>FIGURA 2 – Universo de atuação do SPED.....</b>	<b>21</b>
<b>FIGURA 3 - Modelo de maturidade – PEMM.....</b>	<b>35</b>
<b>FIGURA 4 – Os sete princípios do viabilizador “desenho” .....</b>	<b>39</b>
<b>FIGURA 5 – Etapas de operação dos desenhos dos processos .....</b>	<b>40</b>
<b>FIGURA 6 – Níveis de maturidade do modelo Hammer .....</b>	<b>43</b>
<b>FIGURA 7 – Modelo PEMM Reduzido .....</b>	<b>46</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1 – Quantidade de profissionais.....</b>	<b>52</b>
<b>GRÁFICO 2 – Processo de apuração de tributos - Viabilizador “desenho” .....</b>	<b>59</b>
<b>GRÁFICO 3 – Processo de apuração de tributos- Viabilizador “executores” .....</b>	<b>60</b>
<b>GRÁFICO 4 – Processo de apuração de tributos - Viabilizador “responsável” .....</b>	<b>62</b>
<b>GRÁFICO 5 – Processo de apuração de tributos - Viabilizador “infraestrutura” .....</b>	<b>63</b>
<b>GRÁFICO 6 – Processo de apuração de tributos - Viabilizador “indicadores” .....</b>	<b>64</b>
<b>GRÁFICO 7 – Processo de provisão de recolhimento - Viabilizador “desenho” .....</b>	<b>67</b>
<b>GRÁFICO 8 – Processo de provisionamento de recolhimento - Viabilizador “executores” .....</b>	<b>68</b>
<b>GRÁFICO 9 – Processo de provisionamento de recolhimento - Viabilizador “responsável” .....</b>	<b>70</b>
<b>GRÁFICO 10 – Processo de provisionamento de recolhimento - Viabilizador “infraestrutura” .....</b>	<b>71</b>
<b>GRÁFICO 11 – Processo de provisionamento de recolhimento - Viabilizador “indicadores” .....</b>	<b>72</b>
<b>GRÁFICO 12 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “desenho” .....</b>	<b>75</b>
<b>GRÁFICO 13 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “executores”; .....</b>	<b>76</b>
<b>GRÁFICO 14 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “responsável” .....</b>	<b>77</b>
<b>GRÁFICO 15 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “infraestrutura” .....</b>	<b>79</b>
<b>GRÁFICO 16 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “indicadores” .....</b>	<b>80</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Comparativo de modelos de maturidade.....	31
QUADRO 2 - Quadro características do PEMM reduzido.....	36
QUADRO 3 – Venda e compra de serviços e materiais.....	53
QUADRO 4 – Venda e compra de serviços e materiais.....	54
QUADRO 5 – Macro processos tributários .....	56
QUADRO 6 – Obrigações acessórias .....	57
QUADRO 7 – Processo de apuração de tributos - Viabilizador “desenho” .....	58
QUADRO 8 – Processo de apuração de tributos - Viabilizador “executores” .....	60
QUADRO 9 – Processo de apuração de tributos - Viabilizador “responsável” .....	61
QUADRO 10 – Processo de apuração de tributos- Viabilizador “infraestrutura” .....	62
QUADRO 11 – Processo de apuração de tributos - Viabilizador “indicadores” .....	64
QUADRO 12 – Processo de apuração de tributos - Nível maturidade .....	65
QUADRO 13 – Processo de provisionamento do recolhimento - Viabilizador “desenho” .....	66
QUADRO 14 – Processo de provisionamento de recolhimento – Viabilizador “executores” ..	67
QUADRO 15 – Processo de provisão de recolhimento - Viabilizador “responsável” .....	69
QUADRO 16 – Processo de provisionamento de recolhimento - Viabilizador “infraestrutura” .....	71
QUADRO 17 – Processo de provisionamento de recolhimento - Viabilizador “indicadores” .....	72
QUADRO 18 – Processo de provisionamento do recolhimento de tributos – Nível maturidade.....	73
QUADRO 19 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “desenho” .....	74
QUADRO 20 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “executores” ..	75
QUADRO 21 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “responsável” .....	77
QUADRO 22 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “infraestrutura” .....	78
QUADRO 23 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “indicadores” .....	79
QUADRO 24 – Processo de entrega de obrigação acessória - Nível maturidade .....	80
QUADRO 25 – Comparação de todos os processos mensurados .....	81

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 Problema de pesquisa .....	13
1.2 Objetivos .....	14
1.2.1 <i>Objetivo geral</i> .....	14
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	14
1.3 Justificativa .....	14
1.4 Interdisciplinaridade e aderência ao programa .....	16
1.5 Contexto das atividades tributárias nas organizações .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>26</b>
2.1 Processos .....	27
2.2 Mapeamento dos processos .....	29
2.3 Concepção de modelo de maturidade .....	30
2.4 Maturidade em gestão de processos .....	30
2.5 Modelo PEMM .....	34
2.5.1 <i>Viabilizador “desenho”</i> .....	36
2.5.2 <i>Viabilizador “executores”</i> .....	40
2.5.3 <i>Viabilizador “responsável”</i> .....	41
2.5.4 <i>Viabilizador “infraestrutura”</i> .....	42
2.5.5 <i>Viabilizador “indicador”</i> .....	42
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>47</b>
3.1 Quanto ao objetivo .....	47
3.2 Quanto à modalidade .....	47
3.3 Quanto à natureza .....	48
3.4 Quanto à forma .....	48
3.5 Coleta de dados quantitativa .....	49
3.6 Tratamento e análise dos dados .....	49
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>51</b>
4.1 Característica da empresa estudada .....	51
4.2 Mapa dos processos tributários essenciais .....	53
4.2.1 <i>Processo de apuração de tributos</i> .....	54
4.2.2 <i>Provisionamento dos recolhimentos</i> .....	55
4.2.3 <i>Geração das obrigações acessórias</i> .....	56
4.3 Determinação do nível de maturidade dos processos .....	57
4.3.1 <i>Processo de apuração de tributos</i> .....	57
4.3.2 <i>Processo de recolhimento de tributos</i> .....	65
4.3.3 <i>Processo de entrega de obrigações acessórias</i> .....	73

<b>4.3.4 Consolidação da mensuração dos processos.....</b>	<b>81</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO 1 - Processo de Apuração de Tributos.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE B: Processo Geração de Obrigações Acessórias .....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO 3 – Processo de Geração de Provisionamento de Recolhimentos .....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Receita Federal do Brasil modernizou seus processos de fiscalização nos últimos anos a partir da criação do Sistema Público de Escrituração Digital – SPED. Essa modernização consistiu na informatização da sistemática do cumprimento das obrigações acessórias transmitidas pelos contribuintes às administrações tributárias e aos órgãos fiscalizadores, utilizando-se da certificação digital, para garantir a validade jurídica dos dados. Isso trouxe ainda como benefício para a Receita o aumento de arrecadação, com a melhoria da efetividade nas fiscalizações (BRASIL, 2015).

De outro lado, as organizações tiveram que se adaptar às constantes alterações do sistema da Receita Federal durante longo período de tempo. Com isso, houve a necessidade de mudar os processos típicos das áreas tributárias nas organizações, responsáveis por lidar com significativo dispêndio financeiro, tudo isso associado aos vultosos valores recolhidos a título de impostos. Caso os procedimentos não estejam adequados, geram-se penalidades, como multas, autuações e intimações.

O Departamento Tributário, geralmente, organiza seu trabalho com base em rotinas e tarefas técnicas, suportadas por sistemas de informação. As preparações e as entregas são processadas em períodos de tempo específicos. Nas empresas que possuem a unidade organizacional Controladoria, esta é que realiza as atividades relativas à função tributária, de forma corporativa (BORINELLI, 2006).

A abordagem denominada “Gestão de processos de negócios” ou Business Process Management (BPM), não é comumente utilizada na estruturação das rotinas e tarefas voltadas para identificar, desenhar, executar, documentar, implantar, medir e monitorar o desempenho dos processos de negócio nas áreas de responsabilidade financeira. Segundo Santos, Silveira e Santos (2011), o BPM contribui com os principais aspectos estratégicos das operações das organizações que possuem alto nível de influência e aumenta a possibilidade de adicionar valor agregado, objetivando garantir elevados padrões de qualidade de produtos e serviços.

O BPM tem sido considerado para apoiar o gerenciamento de áreas funcionais de forma mais adequada para o atendimento ponta a ponta das demandas de partes interessadas, devido ao seu grande sucesso prático nos processos industriais, de chão de fábrica e nos processos de serviços em escritório (ZANIOL; NEUBAUER FILHO; ASSAD, 2008).

Para a mensuração dos processos e a avaliação do estágio de seu desenvolvimento têm sido utilizadas algumas ferramentas apoiadas na abordagem BMP na forma de modelos de maturidade. Dentre elas, destaca-se o *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM) (HAMMER, 2007), utilizado neste trabalho, não de forma completa. Foi utilizada uma abordagem do PEMM reduzido, devido a dois aspectos:

- a) escala local dos processos em foco e alcance estatístico dos dados coletados, ou seja, da quantidade de colaboradores envolvidos nos processos estudados, em relação aos colaboradores da empresa como um todo e
- b) grande porte da empresa estudada, que apresenta um bom nível de maturidade empresarial, avaliado e reconhecido em nível de excelência da gestão (FNQ, 2012).

## **1.1 Problema de pesquisa**

As mudanças de procedimentos tributários, decorrentes da modernização da sistemática de entrega das obrigações acessórias implementada pelo Governo Federal, por meio do Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal (PAC-2007-2010), impactaram a entrega de obrigações acessórias pelas empresas, que tiveram de adaptar seus processos e informatizar e disponibilizar dados padronizados e assinados digitalmente. Tudo isso trouxe a necessidade de acompanhar o ritmo de mudanças, de mapear, redesenhar, parametrizar e harmonizar sistemas legados e de adaptar as rotinas tributárias praticadas. Essas demandas passaram a justificar a busca por melhorias, por meio da análise e mensuração da maturidade dos processos da área Tributária.

Neste cenário, tem-se como problema de pesquisa: A aplicação do modelo *Process and Enterprise Maturity Model* é apropriada à análise e à melhoria dos processos tributários?

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo geral***

Estabelecer o nível de maturidade dos processos tributários a partir da aplicação do modelo PEMM, com enfoque em processos no ambiente empresarial.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

- Identificar processos da área de finanças tributárias;
- Definir os instrumentos de aplicação do modelo PEMM para mensurar a maturidade dos processos tributários;
- Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da capacidade de processos tributários;
- Indicar as propriedades da aplicação do modelo e sinalizar possíveis melhorias.

## **1.3 Justificativa**

A necessidade de mensurar a maturidade em processos de gestão tributária é muito relevante, tendo em vista o grande número de dados entregues aos órgãos fiscalizadores, a importância de adequação a prazos preestabelecidos, a



grande quantidade de processos, o montante financeiro envolvido nas empresas e os impactos para a sociedade.

Art. 57. O sujeito passivo que deixar de apresentar nos prazos fixados declaração, demonstrativo ou escrituração digital exigidos nos termos do art. 16 da Lei nº 9.779, de 19 de janeiro de 1999, ou que os apresentar com incorreções ou omissões será intimado para apresentá-los ou para prestar esclarecimentos nos prazos estipulados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil e sujeitar-se-á às seguintes multas:

I - por apresentação extemporânea:

a) R\$ 500,00 (quinhentos reais) por mês-calendário ou fração, relativamente às pessoas jurídicas que, na última declaração apresentada, tenham apurado lucro presumido;

b) R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais) por mês-calendário ou fração, relativamente às pessoas jurídicas que, na última declaração apresentada, tenham apurado lucro real ou tenham optado pelo auto arbitramento;

II - por não atendimento à intimação da Secretaria da Receita Federal do Brasil, para apresentar declaração, demonstrativo ou escrituração digital ou para prestar esclarecimentos, nos prazos estipulados pela autoridade fiscal, que nunca serão inferiores a 45 (quarenta e cinco) dias: **R\$ 1.000,00 (mil reais) por mês-calendário;**

III - por apresentar declaração, demonstrativo ou escrituração digital **com informações inexatas, incompletas ou omitidas: 0,2% (dois décimos por cento)**, não inferior a R\$ 100,00 (cem reais), **sobre o faturamento** do mês anterior ao da entrega da declaração, demonstrativo ou escrituração equivocada, assim entendido como a receita decorrente das vendas de mercadorias e serviços. (BRASIL, 2012)

Apesar de as modernizações fiscais terem iniciado em 2003, as empresas buscam definir os melhores desenhos de processos internos e interorganizacionais. Adicionalmente, encontram dificuldades para realizar as entregas de obrigações acessórias criadas pelo SPED, em razão das constantes alterações e das inclusões de novas regras até 2016.

Outro ponto a destacar é que todo este contexto está associado ao resultado financeiro econômico da empresa, por representar risco advindo de suas falhas. Isso pode acarretar valores de penalidades legais ou falta de aproveitamentos de créditos tributários, o que demonstra o nível de importância das informações encaminhadas.

Em relação à importância acadêmica, este trabalho poderá ser utilizado como ponto de partida para os pesquisadores interessados em conhecer os processos tributários e em utilizar o modelo de mensuração de maturidade em processos semelhantes.

Esta pesquisa teve o intuito de mapear os estudos sobre os modelos de maturidade utilizados em processos tributários. Constatou-se a lacuna de publicações sobre o tema, assim como a necessidade de aprofundar o assunto.

As bases utilizadas para a pesquisa, entre 2015 e 2016, foram: CAPES, Google Acadêmico e EBSCO. Para a seleção, focalizaram-se as seguintes palavras chaves: *maturidade em procedimentos tributários*, *maturidade mais processos e mais tributários*, *maturidade mais procedimentos tributários*, *maturidade mais processos mais tributários*, *maturidade mais procedimentos tributários*. Não foram localizados artigos na literatura correlatos conforme o proposto nesta pesquisa.

#### **1.4 Interdisciplinaridade e aderência ao programa**

Este estudo aborda a análise da dinâmica nos processos de gestão de negócios e examina aspectos de maturidade organizacional como fator de desempenho empresarial. Pretende discutir a questão da gestão do conhecimento, definida por Marques e Macedo (2006) como o conjunto de atividades que buscam planejar e controlar a obtenção, o tratamento e a dispersão das informações, por meio de serviços com valores agregados, com a finalidade de suportar a tomada de decisão. Neste sentido, procura-se um modelo de gestão capaz de mensurar a maturidade em processos tributários pelas organizações, uma vez que o órgão fiscalizador utiliza todos os dados da denominada “inteligência fiscal”, em suas ações de fiscalização, intimação e autuação. Igualmente pretende discutir o conhecimento explícito, caracterizado como passível de transmissão por meio de uma linguagem formal e sistemática com base em documentos, normas e procedimentos automatizados, pelo uso de sistemas de informações. Todo o processo tributário possui seus próprios sistemas, que devem interagir com os sistemas dos órgãos fiscalizadores: federal, estaduais e municipais.

É universalmente aceita a importância da informação para as organizações, a qual é considerada e utilizada como um fator estruturante e um instrumento de gestão. A gestão efetiva de uma organização requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação e de seus sistemas (MORESI, 2000).

A Receita Federal do Brasil possui uma de suas atividades ligadas à fiscalização de valores tributários. Recursos financeiros do governo são gerados devido à procura da diminuição da sonegação e ao aumento de autuações. A melhoria das informações recebidas pelos gestores públicos traz grandes benefícios, uma vez que agiliza e fornece consistência aos trabalhos (BRASIL, 2015).

Segundo Tarapanoff (2006), construir uma sociedade em que todos possam criar, acessar, utilizar e compartilhar informações e conhecimento é o desafio que se impõe a todas as nações e corporações do mundo atual. Intensamente baseado em tecnologia da informação e do conhecimento, os ativos intangíveis adquirem importância crescente.

### **1.5 Contexto das atividades tributárias nas organizações**

Em geral, a Controladoria é o órgão do sistema formal das organizações. É responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações para finalidades operacionais, econômicas, financeiras e patrimoniais. Segundo Borinelli (2006, p.198), ela também “assessora as demais unidades organizacionais durante o processo de gestão (planejamento, execução e controle) em busca da obtenção de um resultado sinérgico”.

A posição hierárquica da Controladoria é muito controversa na medida em que depende de vários fatores, como: nível de complexidade das atribuições conferidas aos órgãos, do tamanho da organização, patamar tecnológico empregado e tipo de estrutura organizacional utilizada, por exemplo: funcional, divisional, matricial. Conforme Borinelli (2006), não há consenso na literatura quanto ao órgão a qual a Controladoria deveria se subordinar. O autor aponta quatro possibilidades, segundo a literatura: Presidência, Vice-presidência de Finanças, Vice Presidência Administrativa Financeira e Conselho de Administração.

[...] na maioria das empresas que possuem a unidade organizacional Controladoria, as atividades da função tributária são realizadas por essa área e de forma corporativa. Por outro lado, quando não desempenhadas na Controladoria, tais atividades ficam a cargo, preponderantemente, da área de Contabilidade ou de Fiscal/Tributária. (BORINELLI, 2006, p. 271)

A atividade fiscal, a tributária e a de planejamento tributário compreendem os procedimentos de: atender às obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em legislações tributárias; registrar, apurar e controlar impostos, tributos e contribuições; e elaborar o planejamento tributário. Na maioria das organizações, tais atividades estão inseridas na Controladoria (BORINELLI, 2006).

Os processos tributários se estendem além das fronteiras internas das empresas; pois possuem relacionamentos externos com os controles das administrações Tributárias nos âmbitos, federal, estaduais e municipais.

O planejamento tributário aborda qualquer setor ou atividade de uma empresa de forma tal a resultar em maior segurança ou, até mesmo, em ganho econômico financeiro (SIQUEIRA; CURY; GOMES, 2011, p. 2)

Esses processos possuem grande importância para as empresas, devido aos consideráveis valores financeiros desembolsados, que podem acarretar impactos em seus resultados.

Conforme Modigliani e Miller (1958) *apud* Carvalho (2016), a informação tributária pode influenciar a decisão do investidor em manter, vender ou comprar ações das companhias, pois a economia gerada a partir do benefício tributário no uso de capital de terceiros contribui para afetar o retorno financeiro. Pode-se considerar que a informação tributária divulgada é absorvida pelo mercado de acordo com o seu nível de eficiência (CARVALHO, 2016).

Nos últimos anos, os processos tributários sofreram grandes mudanças, devido à informatização dos processos fiscais pela Receita Federal do Brasil e pelos órgãos arrecadadores estaduais e municipais.

Nesse sentido, o SPED pode ser compreendido como a mola-mestra de uma verdadeira revolução, caracterizada pela transição da contabilidade de um processo manual e rudimentar, para outro, digital e mais ágil. Desse modo, pode-se esperar significativa redução nos custos, aumentando a celeridade do processo e auxiliando no combate à evasão fiscal, mazela histórica de nosso país (SEBOLD *et al.*, 2012 p. 23-32).

A contabilidade das empresas, incluindo a área Tributária, permaneceu por muito tempo com seus processos estagnados, devido à carência de troca de informações. De acordo com Cordeiro e Duarte (2006), o mundo mudou e como consequência, os usuários das informações contábeis também mudaram suas necessidades em busca de qualidade e de melhores serviços.

Com os avanços tecnológicos, a contabilidade tem evoluído constantemente, sendo que seu principal objetivo é fornecer informações. Tais avanços propiciaram várias mudanças, que vão desde a agilidade em lançamentos dos fatos contábeis até a elaboração de relatórios mais completos e complexos, com informações mais seguras e mais ágeis (SOUZA; ILARINO, 2010).

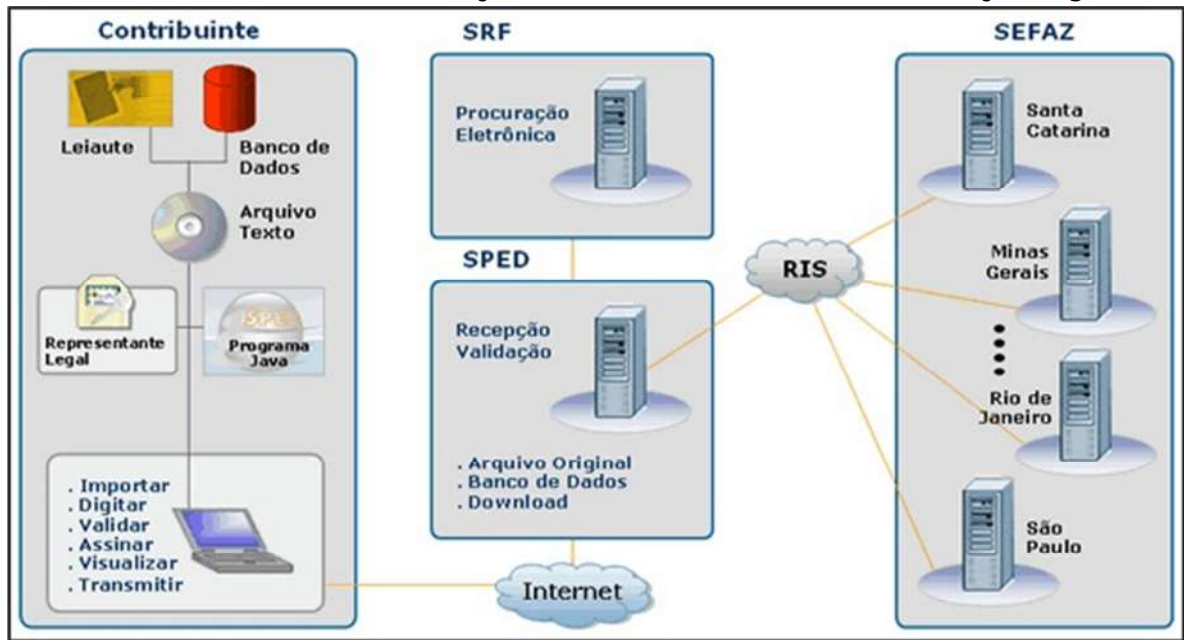
Governos de alguns países têm criado maneiras de “governo eletrônico” como forma de realizar o controle estratégico dos tributos. Eles almejam tornar a fiscalização mais ágil e diminuir a sonegação. No Brasil, este processo foi instituído em 2007, pelo Decreto 6.202.

O SPED, conforme o art. 2º, do Decreto nº 6.202/2007, é um instrumento que unifica as atividades de recepção, validação, armazenamento e autenticação de livros e documentos que integram a escrituração comercial e fiscal dos empresários e das sociedades empresárias, mediante fluxo único, computadorizado e de informações (LIZOTE; MARIOT, 2012. p. 17).

O SPED consiste no cumprimento das obrigações acessórias de forma mais moderna, por meio de arquivos eletrônicos digitais, assinados digitalmente. A FIG. 1 mostra o fluxo de informações do SPED-Fiscal, em que os contribuintes, ou seja, as empresas, possuem suas informações guardadas em um banco de dados. Estas devem ser encaminhadas aos órgãos governamentais, por meio de arquivos textos, gerados de acordo com os leiautes especificados nos manuais disponibilizados. Os dados são retirados e disponibilizados de acordo com o leiaute. Depois, são importados para o programa desenvolvido pelo Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), denominado Programa Validador e Assinador (PVA). Se as informações estiverem coerentes na estrutura e a validação estiver correta, de acordo com algumas regras embutidas no sistema validador, assina-se a declaração, e esta é transmitida para o SPED, sendo disponibilizada a todos os órgãos estaduais, conforme art. 37 da Constituição Federal do Brasil.

XXII - as administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, atividades essenciais ao funcionamento do Estado, exercidas por servidores de carreiras específicas, terão recursos prioritários para a realização de suas atividades e atuarão de forma integrada, inclusive com o compartilhamento de cadastros e de informações fiscais, na forma da lei ou convênio (BRASIL, 1988).

**FIGURA 1 – Fluxo de informações – Sistema Público de Escrituração Digital**

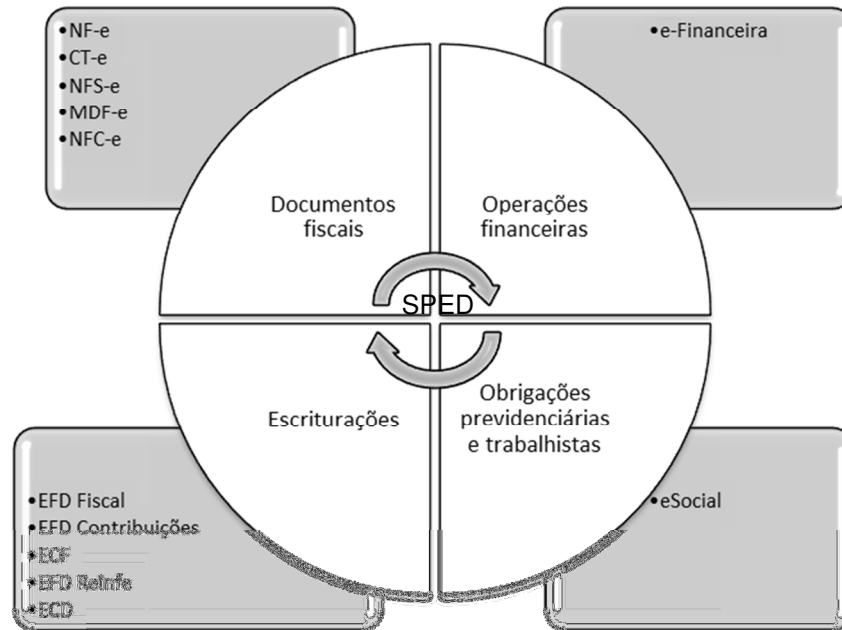


Fonte: Receita Federal do Brasil (BRASIL, 1988)

O SPED apoia-se na observância de três premissas básicas em termos de informação:

- a) padronização - refere-se à uniformização das informações prestadas pelos contribuintes, eliminando a redundância de dados e reduzindo os custos das empresas mediante a promoção da racionalização e a simplificação das obrigações acessórias;
- b) compartilhamento - busca a construção de uma base de dados única, com acesso compartilhado às escriturações e aos documentos fiscais eletrônicos dos contribuintes por órgão ou entidade legalmente autorizados; e
- c) integridade - com base em certificação digital, os dados enviados são assinados digitalmente (SOUSA, 2015, p. 27).

O SPED é composto por doze módulos, até o momento, implantados de forma gradual. Para melhor compreensão, optou-se por dividi-lo em quatro partes (FIG. 2). O universo do SPED contempla: documentos fiscais, operações financeiras, escriturações e obrigações previdenciárias e trabalhistas.

**FIGURA 2 – Universo de atuação do SPED**

Fonte: Elaborada pela autora

## Documentos fiscais

- a) Nota fiscal eletrônica (NF-e) - desenvolvida para resguardar as operações comerciais, impressas, exigidas das empresas, sobretudo as que figuram como contribuinte do Imposto sobre operações relativas à Circulação de Mercadoria e Serviços de Transporte e Comunicação (ICMS), e do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) (LIMA *et al.*, 2016).

As notas fiscais modelo 1 e 1-A, que, como regra, ampara as operações comerciais entre empresas, foram transformadas em arquivos digitais. Em 15 de setembro de 2006, as primeiras empresas do programa piloto iniciaram a emissão de notas fiscais eletrônicas com validade jurídica. Os primeiros segmentos foram incluídos na obrigatoriedade da NF-e, a partir de 1 de abril de 2008, pelo Protocolo ICMS 10/2007 (MELLO; DIAS, 2012).

A mudança significou para os contribuintes a reestruturação da forma como realizam a emissão de documento fiscal, o que impacta atividades cruciais, como: faturar, arquivar e autenticar documentos.

Antes da obrigatoriedade da Nota Fiscal Eletrônica, os contribuintes precisavam solicitar ao administrador público do seu Estado autorização para imprimir, somente em gráfica autorizada, blocos com considerável quantidade de documentos fiscais. A emissão, portanto, estava sujeita apenas a um risco: não ter acompanhado o estoque de documentos fiscais impressos (LIMA *et al.*, 2016).

Uma das principais quebras de paradigmas pela NF-e advém do fato de a NF-e ser um documento fiscal de existência exclusivamente digital, emitido e armazenado eletronicamente. Não se trata apenas de digitalização de um documento fiscal em papel e tampouco corresponde a uma exigência adicional do Fisco; é o documento fiscal legal que deve ser assinado digitalmente (MELLO; DIAS, 2012).

- b) Conhecimento de transporte eletrônico (CT-e) - documento de existência exclusivamente digital, emitido e armazenado eletronicamente, tem por objetivo documentar uma prestação de serviços de transportes. Foi instituído pelo Ajuste SINIEF 09/07. Para acobertar a prestação de serviço de transporte, será impressa uma representação gráfica simplificada do CTe, o Documento Auxiliar do Conhecimento de Transporte Eletrônico (DACTE) (BRASIL, 2015).
- c) Nota fiscal de serviço eletrônica (NFS-e) - documento de existência digital, gerado e armazenado eletronicamente em ambiente nacional pela RFB, pela prefeitura ou por outra entidade conveniada, para documentar as operações de prestação de serviços (BRASIL, 2015).

Entretanto, o processo de implantação da NFS-e em padrão de nível nacional apresenta características peculiares. Inicialmente, registre-se que, potencialmente, o projeto poderá lidar com a recepção e distribuição de documentos a mais de 5.570 intervenientes, considerando o quantitativo total de Municípios, bem como de possíveis órgãos interessados. Como a ABRASF é uma entidade representativa das capitais, o seu Modelo Conceitual é utilizado por uma quantidade pequena de Municípios. Em termos quantitativos, as 27 capitais representam 0,5% do total de Municípios existentes no país. Entretanto, essas 27 capitais são responsáveis por aproximadamente 54% do volume de ISSQN arrecadado em 2011, conforme dados do FINBRA<sup>1</sup>, produzido pela Secretaria do Tesouro Nacional (SOUSA, 2015, p. 31).

---

<sup>1</sup> O FINBRA corresponde a uma série de volume intitulada “Finanças do Brasil – Dados Contábeis dos Municípios”, produzida pela Secretaria do Tesouro Nacional, com o objetivo de aumentar a transparência na gestão pública municipal.



- d) Manifesto eletrônico de documentos fiscais (MDF-e) - documento emitido e armazenado eletronicamente, de existência apenas digital, para vincular os documentos fiscais transportados na unidade de carga utilizada. Sua validade jurídica é garantida pela assinatura digital do emitente e autorização de uso pelo ambiente autorizador.
- e) Nota fiscal de consumidor eletrônica (NFC-e) - documento de existência apenas digital, emitido e armazenado eletronicamente. Tem por objetivo documentar as operações comerciais de venda presencial ou venda para entrega em domicílio ao consumidor final (pessoa física ou jurídica), em operação interna e sem geração de crédito de ICMS ao adquirente (BRASIL, 2015). Trata-se de documento de existência digital que substitui o cupom fiscal emitido no varejo. Possui as mesmas características da nota fiscal eletrônica.

## **Escriturações**

O SPED contábil é a escrituração contábil digital. Substitui a escrituração contábil em papel. Corresponde à obrigação de transmitir, em versão digital: o livro Diário e seus auxiliares, se houver; o livro Razão e seus auxiliares, se houver, e os livros Balancetes diários, Balanços e Fichas de lançamentos comprobatórios dos assentamentos neles transcritos (BRASIL, 2015).

- a) SPED Fiscal - é um arquivo digital que constitui o conjunto de escriturações de documentos fiscais e de outras informações de interesse do Fisco, bem como de registros de apuração de impostos referentes às operações e prestações praticadas pelo contribuinte (BRASIL, 2015).

A Escrituração Fiscal Digital do ICMS e do IPI também é um arquivo digital, constituído por um conjunto de escriturações de documentos fiscais, de registros de apuração de impostos referentes às operações e prestações praticadas pelo contribuinte, de controle da produção e do estoque, de inventário e de outras informações de interesse dos administradores das unidades federadas e da Secretaria da Receita Federal do Brasil (LIMA *et al.*, 2016).

- b) EFD Contribuições - é a escrituração da contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS, nos regimes de apuração não cumulativo e/ou cumulativo, com base no conjunto de documentos e operações representativos das receitas auferidas, bem como dos custos, despesas, encargos e aquisições geradores de créditos da não cumulatividade (BRASIL, 2015).
- c) ECF - substitui as declarações de informações econômico-fiscais (DIPJ). Para as empresas de lucro real, é o Livro de Apuração, de que trata o inciso I do art. 8º do Decreto Lei 1.598, de 26 de dezembro de 1977 (BRASIL, 2015).
- d) EFD-Reinfe - abarca todas as retenções do contribuinte sem relação com o trabalho, bem como as informações sobre a receita bruta, para a apuração das contribuições previdenciárias substituídas. Esta nova escrituração substituirá as informações contidas em outras obrigações acessórias, tais como, o módulo da EFD-Contribuições, que apura a contribuição previdenciária sobre a receita bruta (BRASIL, 2015).

### **Operações financeiras**

- a) e-Financeira - conjunto de arquivos digitais referentes a cadastro, abertura, fechamento e auxiliares, bem como de operações financeiras. São obrigadas a adotá-las as pessoas jurídicas: autorizadas a estruturar e comercializar planos de benefícios de previdência complementar; autorizadas a instituir e administrar fundos de aposentadoria programada individual (FAPI); os que tenham como atividade principal ou acessória a captação, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros incluídas as operações de consórcio, em moeda nacional ou estrangeira, ou a custódia de valor de propriedade de terceiros; e sociedades seguradoras autorizadas a estruturar e comercializar planos de seguros de pessoas (BRASIL, 2015).

## **Obrigações previdenciárias e trabalhistas**

- a) e-social - projeto do Governo Federal e um instrumento de unificação da prestação das informações referentes à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas. Tem por finalidade padronizar sua transmissão, validação, armazenamento e distribuição, constituindo um ambiente nacional. Já está em operação o módulo e-Social do Empregador Doméstico (BRASIL, 2015).

Apesar de sua ampla abrangência, o SPED ainda não cobre a totalidade das obrigações acessórias tributárias, como: NFS-e de municípios que não assinaram o protocolo de cooperação; Declaração de Apuração do ICMS (DAPI) - Apuração e informação mensal ao estado sobre o valor a ser pago ou restituído a título de ICMS. É uma obrigação das empresas inscritas no cadastro de contribuintes de Minas Gerais enquadradas no regime de débito e crédito. Entende-se que o SPED é uma sistemática inovadora e complexa, o que exige a perfeita integração dos processos internos das organizações com os demais processos externos (PRATA JUNIOR, 2010).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico inicia-se com a contextualização dos processos no ambiente organizacional e sua apropriação como espaço de gerenciamento. O ambiente organizacional se forma a partir do tipo de estrutura organizacional, de sua constituição física e das funções exercidas pelos sujeitos organizacionais (NASCIMENTO *et al.*, 2016).

Fernandino e Oliveira<sup>2</sup> *apud*. Nadler (1993) conceitua arquitetura organizacional como sendo a forma de articulação, ou o *modus operandi*, dos vários sistemas, estruturas, processos e estratégias que constituem uma empresa. A arquitetura inclui, portanto, a estrutura formal, o projeto de práticas de trabalho, a natureza da organização informal, os estilos de operação e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoal.

Para Benner e Tushman (2003), refletindo uma dimensão ampliada baseada em uma visão de uma organização como um sistema de processos interligados, “a gestão de processos envolve esforços coordenados para mapear, melhorar e integrar os processos organizacionais”. Para os autores as práticas de gestão de processo concentram-se na redução da variação e no aumento da eficiência nas rotinas organizacionais.

Ladeira, Ferreira e Oliveira (2010) explicam que duas abordagens apresentam-se com uma orientação para a construção do campo de conhecimento da gestão de processos e que podem ser vistas de forma complementar. McCormack, 2007; Lockamy e McCormack, 2004; McCormack *et al.*, 2003 *apud* Ladeira, Ferreira e Oliveira (2010) a primeira corrente “investiga o relacionamento entre gestão orientada para processos e níveis de maturidade de processos organizacionais”. A segunda investiga o “impacto da utilização de indicadores analíticos como vetores do desempenho de processos organizacionais e vantagens competitivas”, sendo que (LADEIRA; FERREIRA; OLIVEIRA, 2010)

---

<sup>2</sup> FERNANDINO, Jaelton Avelar; OLIVEIRA, Janete Lara de. Arquiteturas Organizacionais para a Área de P&D em Empresas do Setor Elétrico Brasileiro/Organizational Architectures for R&D in Brazilian Electrical Companies. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1073, 2010.

a abordagem analítica permite explicar o desempenho competitivo de organizações e cadeias de suprimentos e envolve a utilização extensiva de dados, modelos explicativos e preditivos, bem como a gestão baseada em fatos para orientar decisões e ações (DAVENPORT, 2006).

Na sequência desenvolvem-se as temáticas de “Análise de mapeamento de processos”, “Concepção de modelos de maturidade” e “Maturidade em gestão de processos” assim como as características do modelo PEMM, utilizado como base para este trabalho.

## 2.1 Processos

A palavra *processo*, segundo Sobreira Netto (2006, p. 8) pode assumir diferentes significados. No contexto deste trabalho, significa o conjunto de atividades interligadas e ordenadas, orientada para alcançar um objetivo determinado.

Um processo empresarial pode ser definido como o conjunto de atividades estruturadas e definidas com o intuito de produzir uma saída específica para um cliente ou um mercado particular (MOREIRA, 2010). Desse modo, todo produto ou serviço oferecido por uma empresa faz parte de um processo empresarial. Assim, processo é qualquer atividade, ou um conjunto de atividades, que possui *inputs* adiciona-se valor a ele e fornece *output* a um cliente específico (GONÇALVES, 2000).

Os processos organizacionais e gerenciais podem ser de informação ou de decisão. Eles são importantes para as empresas conseguirem explorar o potencial da centralização de suas prioridades, as ações e os recursos em seus processos (GONÇALVES, 2000). Entender como eles funcionam e reconhecer quais são os tipos existentes são ações importante para determinar como devem ser gerenciados, visando a obtenção de melhores resultados (GONÇALVES, 2000).

Segundo Gonçalves (2000), há três categorias básicas de processos empresariais:

- a) processos de negócios – caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo;
- b) processos organizacionais – são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização, em busca de seu desempenho geral, além de garantirem o suporte adequado aos processos de negócios; e
- c) processos gerenciais - incluem as ações gerenciais de medição e ajuste do desempenho organizacional.

Já Armistead e Machin (1997) classificam os processos de negócios como uma série de atividades inter-relacionadas, com entradas e saídas, em diferentes departamentos. Eles se categorizam da seguinte forma:

- a) processos operacionais - trabalhos que produzem bens e serviços, ocorrem em toda a organização e estão associados a resultados;
- b) processo de suporte - ajudam os processos operacionais e estão preocupados com o fornecimento de tecnologia e apoio, e com o sistema de pessoal e de recursos humanos;
- c) processo de direcionamento - estão preocupados com a definição das estratégias para a organização, seus mercados e a alocação de recursos; e
- d) processos gerenciais - responsáveis pela tomada de decisão e pela comunicação.

Numa perspectiva integrada, os processos transformam-se em recursos. Para Santos *et al.* (2015), todos os processos organizacionais “são considerados receptores, moduladores, transformadores e transmissores de fluxo de informações. Eles promover a absorção externa, conversão interna e uso do conhecimento”.

## 2.2 Mapeamento dos processos

O mapeamento dos processos é uma das etapas iniciais necessárias à gestão deles. O mapa de um processo pode ser conceituado como uma “fotografia” que representa os recursos (entradas) e a sua transformação em produtos (saídas) (MIRANDA, 2014). Mapear um processo é fundamental para verificar como funcionam os componentes de um sistema e para colaborar com a análise de sua eficácia e a localização de deficiências (DATZ; MELO; FERNANDES, 2004).

Pode-se dizer que o mapeamento de processos desempenha papel essencial para adequar os processos existentes, indicando oportunidades de melhoria de desempenho organizacional, e, sobretudo criar bases para novas e modernas tecnologias de informação e de integração organizacional (ZENI, 2015).

Lacerda, Vargas e Ensslin (2012) declara que o mapeamento dos processos não é realizado com a finalidade única de buscar a eficiência ou a padronização. O foco do mapeamento é se valer de instrumentos analíticos para, continuamente, buscar formas de melhorar o desempenho de determinada unidade organizacional, de forma global e sistêmica, na visão de seus gestores.

Com base na percepção desses autores, o mapeamento das atividades, pela lógica de processos de negócio na área tributária, tipicamente com características de rotina, foi estruturado considerando-se quatro macroprocessos. O primeiro aborda o recolhimento dos tributos, sejam estes valores próprios ou retidos, conforme legislações específicas. O segundo considera a entrega de obrigações acessórias, que são as informações importantes para a Receita Federal verificar as transações financeiras ocorridas. Estas são entregues de forma digital e com possibilidades de cruzamentos entre os dados. O terceiro prende-se ao atendimento aos órgãos fiscalizadores para esclarecimentos, quando necessário, ao fornecimento de às autuações e intimações. O quarto refere-se ao planejamento tributário, que verifica as oportunidades legais de minimizar os pagamentos dos tributos e a necessidade de atualizações das legislações aplicadas.

### **2.3 Concepção de modelo de maturidade**

Os modelos de maturidade são usados para medir os níveis em que se encontram as organizações e seus processos, reconhecendo-se uma trajetória histórica de referência, advinda de aprendizado entre organizações. Servem de base para estabelecer e priorizar um plano de melhorias.

Segundo, Uslar e Masurkewit (2015), os modelos de maturidade são instrumentos para avaliar os processos. Podem ser avaliados em passos para objetivos específicos. O nível de maturidade fornece informações sobre o atual estado de desenvolvimento do objeto observado. Os modelos de maturidade servem como método de avaliação.

Os benefícios da utilização de Modelo de Maturidade é que eles permitem instituir avaliações comparáveis e também informam a empresa sobre o estado atual de seu desenvolvimento relativo à questão específica. E pode apoiar a identificação de pontos fracos ou lacunas nos processos (USLAR; MASURKEWITZ, 2015).

Vários profissionais e acadêmicos desenvolveram maturidade de processos de negócios modelo (BPMM) para ajudar as organizações a adotar gradualmente processo de gestão empresarial para processos específicos e também para todo o portfólio de processos. Alguns dos mais conhecidos BPMMs estão detalhadas no CMMI (2009), OMG (2008), Harmon (2009) e Hammer (2007). Qualquer um dos modelos de maturidade processo pode ser usado para avaliar a existente maturidade do processo e alimentar os valores na matriz de gestão de portfólio de processos (USLAR; MASURKEWITZ, 2015).

### **2.4 Maturidade em gestão de processos**

Um bom modelo de maturidade fornece informações para a melhoria dos processos, ou seja, para melhorar a forma como o trabalho é feito. Deve fornecer informações claras com escalas definidas. Melhoram-se os resultados à medida que se aumenta o nível da maturidade (HAMMER, 2007).

Pesquisa recente publicada por Nóbrega, Oliveira e Rebouças (2015) afirma que, apesar de existirem na literatura artigos sobre modelos de maturidade, há carência de pesquisas que se reportem ao tema por meio de uma pesquisa



qualitativa. Cinco modelos foram escolhidos, por serem mais citados na literatura e por serem mais utilizados atualmente pelas organizações. Os autores elaboraram um quadro comparativo destes cinco modelos escolhidos (NÓBREGA; OLIVEIRA; REBOUÇAS, 2015).

**QUADRO 1 – Comparativo de modelos de maturidade**

<b>Modelo de maturidade</b>	<b>Conceito</b>	<b>Objetivos do modelo</b>	<b>Elementos avaliados</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
BPMMM (2006)	Uma medida para avaliar as capacidades de uma organização	Permitir a identificação dos pontos fortes e das fraquezas da iniciativa de gestão de processos para aumentar a probabilidade de sucesso do BPM.	Alinhamento estratégico, governança, métodos, TI, cultura e pessoas.	Utilização de técnicas quantitativas para mensurar e avaliar a iniciativas de BPM, o que aumenta a validade dos dados.	Premissa de que o modelo deve ser aplicado por consultores de BPM externos à organização.
BPMM – OMG (2008)	Uma avaliação da evolução das práticas relacionadas à gestão de processos adaptados do modelo CMM.	Guiar programas organizacionais de melhoria de processos e promover; a avaliação da iniciativa de BPM em todas as áreas de organização.	Patrocínio em BPM, governança, desenvolvimento de competências na equipe e capacidade de análise de desempenho e melhoria de processos.	Apresenta práticas que direcionam a maturidade por processos específicos. Cada parte do processo procura reunir as melhores práticas de forma integrada, indicando o que deve ser feito.	Não indica como as melhores práticas devem ser conduzidas para promover a integração de BPM.
BPMM – Fisher (2004)	Maturidade refere-se à necessidade de a organização gerir seus processos, suas estratégias, seu controle, as pessoas e as tecnologias de forma alinhada.	Gerenciar iniciativas de processos que funcionem como redes operando de forma inteligente e integrada, fornecendo recursos para a tomada de decisões.	Pessoas, controle, estratégia, tecnologia e processos.	Não identificados	Não identificados

Modelo de maturidade	Conceito	Objetivos do modelo	Elementos avaliados	Pontos fortes	Pontos fracos
BPOMM (2003)	Maturidade consiste em estágios, por meio dos quais uma organização avança para tornar-se orientada a processos de negócio. Em última análise, a realização de um objetivo final deve ser totalmente integrada a processos.	Organizar fluxos de trabalho e de informação; e mensurar a evolução de iniciativa de BPM.	Fornecedores, funcionários, produtos/serviços e clientes.	Uma cultura colaborativa, horizontal: práticas de gestões avançadas na forma de criar processos; processos de medidas; e metas comuns.	Não identificados
PEMM (HAMMER, 2007)	Uma estratégia que auxilia o gestor a compreender, planejar e avaliar as iniciativas de melhoria de processos. Considera o conceito de processos projetados ponta a ponta.	Propor um arcabouço de mensuração que auxilie executivos a entender, planejar, avaliar e evoluir iniciativas de transformação baseada em processos; melhorar o desempenho dos processos e viabilizar a gestão, a liderança, a cultura e a governança em BPM.	Desenho, executores, responsáveis, infraestrutura, indicadores, liderança, cultura, conhecimento e governança.	Poder ser aplicada em todos os processos da empresa, permitindo uma abordagem única por toda a organização, fácil de aplicar, simples e objetiva.	O modelo não inclui a avaliação de aspectos de TI relacionado, com BPM, fator chave para a melhoria de processos.

Fonte: Retirado de Nóbrega, Oliveira e Rebouças (2015)

O modelo *Business Process Management Maturity Model (BPMMM)*, desenvolvido por Rosemann e Bruin em 2007, permite identificar e avaliar a maturidade das políticas e práticas de BPM de uma organização (MUHAMMAD, 2014).

Segundo Pesic (2009, p. 4), embora facilite o desenvolvimento de gestão de processos, este modelo não pode fornecer soluções concretas ou metodologias que permitam aos gerentes superar a lacuna entre o estado atual e o desejado. Neste sentido, pode ser considerado como descritivo e não prescritivo.

O modelo *Business Process Maturity Model (BPMM)* – desenvolvido por Fisher, em 2004, adotado pela OMG Object Management Group Inc, em 2008, tem os seguintes objetivos: guiar programas organizacionais de melhoria de processo;

promover a avaliação da iniciativa de BPM em todas as áreas da organização; gerenciar iniciativas de processos que funcionem como redes, operando de forma inteligente e integrada, fornecendo recursos para as decisões (NÓBREGA; OLIVEIRA; REBOÇAS, 2015).

O modelo *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM) - originado dos conceitos de maturidade do processo (*Business Process Orientation - BPO*) e do *Capability Maturity Model* (CMM), tem como alicerce a maturidade de processos, o BPO e a grade de maturidade de Crosby (NÓBREGA; OLIVEIRA; REBOUÇAS, 2015).

O modelo *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM) - desenvolvido por Hammer, em 2007, segundo Silva, Farias Filho e Costa (2015), ajuda a empresa a entender, formular e avaliar iniciativas de transformação centradas em processos. É estruturado a partir de dois grupos distintos de características necessárias para o seu desempenho: as capacidades organizacionais e os viabilizadores de processos.

Para determinar o nível atual, na maturidade de processos de negócios, várias medidas de BPMM são utilizadas e facilitam o gerenciamento de processos de negócios. O processo de negócios denominado “maturidade” é um indicador para o desempenho esperado de uma organização. Alguns BPMMs, como CMMI ou OMG, concentram-se na maturidade dos processos específicos de negócios, ao passo que outros BPMMs, como o modelo de Rosemann e Bruin, focam na maturidade de todo portfólio de processos de uma organização. Apenas poucos BPMMs, como o modelo de Hammer, permitem combinar os dois tipos de maturidade (VAN LOOY, 2013).

Muitas organizações têm dificuldades em melhorar os processos de negócios de gestão. Como as melhorias de processos não são fáceis de perceber e uma série de aspectos deve ser considerada, vários profissionais e acadêmicos têm desenvolvido modelos de maturidade de processo (BPMM) para que as organizações possam melhorar gradualmente seus processos de negócios e de gestão específicos para todos os seus portfólios. Alguns BPMMs são bem conhecidos, como o CMMI (2009) e o BPMM da OMG (2008), e outros a partir de estudiosos, como o BPMMM, de Rosemann e Bruin (2007), e o PEMM de Hammer (2007) (VAN LOOY, 2013).

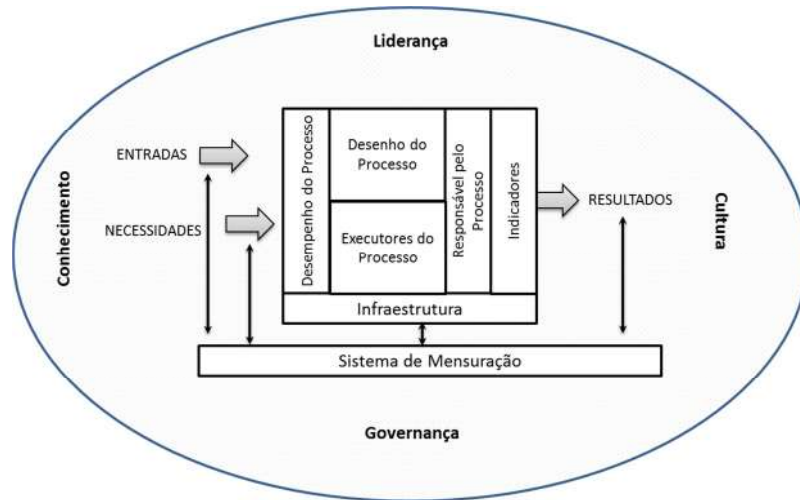
## 2.5 Modelo PEMM

O objetivo de Hammer (2007) foi criar de um quadro para ajudar os executivos a compreender, planejar e avaliar processos baseados em esforços de transformação, tendo em vista que as mudanças são, muitas vezes, drásticas (HAMMER, 2007).

Hammer (2007) ao apresentar seu modelo ressalta que o gerenciamento de processos de negócios vai muito mais além do que um simples redesenhar de processos. Os conceitos que o autor aborda envolvem principalmente processos, pessoas e tecnologia. O autor enfatiza que os processos devem ser conhecidos, focados no cliente e disponibilizados de forma clara para todos os envolvidos. As pessoas devem trabalhar em equipe serem treinadas para obter o conhecimento necessário e ter poder de decisão sobre os processos e por fim a tecnologia deve estar disponível para suportar os processos e facilitar a comunicação entre as diversas unidades organizacionais (MARTINES, 2008).

Quando se têm novos processos de trabalho, as empresas devem redefinir os postos de trabalho de forma mais ampla, aumentar a formação de apoio para estes trabalhos e possibilitar a tomada de decisão pelo pessoal da linha de frente. Devem também remodelar a cultura organizacional para enfatizar o trabalho em equipe, a responsabilidade pessoal e a importância do cliente e redefinir papéis e responsabilidades (HAMMER, 2007).

O modelo PEMM faz uma distinção entre viabilizadores de processos e aqueles voltados para a capacidade organizacional. A FIG. 3 evidencia os fatores de capacidade organizacional: liderança - conscientização, alinhamento, conduta e estilo; governança - modelo de processo, imputabilidade e integração; cultura - trabalho em equipe, foco no cliente, responsabilidade e postura em relação a mudanças; e conhecimento – pessoal e metodologia. Eles permitem a criação de um ambiente de apoio (MOREIRA, 2010).

**FIGURA 3 - Modelo de maturidade – PEMM**

Fonte: Adaptada de Klimas, 2011

Um processo, segundo Hammer (2007), deve possuir um desenho bem especificado. Caso contrário, as pessoas que o executam não saberão o que fazer nem o momento certo de sua execução. Para o autor, as pessoas que executam os processos devem possuir as habilidades e os conhecimentos necessários. Os processos devem definir um responsável que garanta a entrega de resultados. A empresa deve alinhar sua infraestrutura para apoiar o processo. Por fim, deve desenvolver e usar métricas para avaliar o desempenho do processo ao longo do tempo.

Os viabilizadores dos processos estão demonstrados na FIG. 3. Eles determinam como o processo é capaz de funcionar ao longo do tempo. Englobam desenho (finalidade, contexto e documentação), executores (conhecimento, competência e comportamento), responsável (identidade, atividade e autoridade), infraestrutura (sistema de informação e de recursos humanos) e indicadores (definição e uso).

O QUADRO 2 apresenta as características dos viabilizadores de processos e os subitens constituintes do modelo. Neste trabalho, definido como o processo PEMM reduzido, no qual se efetuam apenas as análises dos processos (PMM).

QUADRO 2 - Quadro características do PEMM reduzido

	Viabilizador (Item)	Característica	Subitem
Processos	Desenho	Envolve as especificações das tarefas que as pessoas devem executar, em que ordem, quando, em qual local, qual informação e grau de precisão.	Finalidade
			Contexto
			Documentação
	Executores	Conhecimentos, habilidades e comportamento das pessoas que trabalham no processo em termos do processo global, a capacidade do trabalho em equipe e a capacidade para gerir a si mesmo.	Conhecimento
			Habilidade
			Comportamento
	Responsável	Identidade, atividade e autoridade. Um processo maduro é aquele em que o proprietário do processo é parte do corpo executivo sênior e está envolvido em decisões estratégicas de nível empresarial e controla o orçamento do processo.	Identidade
			Atividade
			Autoridade
	Infraestrutura	Sistema de informação, gestão e recursos humanos que suportam os processos. É dividido em duas dimensões.	Sistema de Informação
			Sistema de Recursos Humanos
	Indicadores	Reflete a qualidade das medidas que avaliam o desempenho do processo utilizado.	Definição
			Uso

Fonte: Adaptado de Hammer *apud* Moreira, Gutierrez, 2010.

Segundo Moreira (2010, p. 17) os viabilizadores afetam processos isolados e determinam em que medida um processo pode estar bem estruturado e com resultados positivo. São interdependentes. Na ausência de um, os demais serão ineficazes.

### 2.5.1 Viabilizador “desenho”

Segundo Hammer e Hershman (2011), o desenho do processo “é a arte a ciência de planejar como executar o trabalho de modo mais eficaz. Pode ser considerado o bem mais importante da organização”. Ele tanto ordena como demonstra como a empresa funciona de modo que os processos se desenrolem de forma encadeada de uma ponta a outra. Esta abordagem pode trazer ganhos de

produtividade e benefícios, como diminuição do tempo de processamento e redução de custos da empresa.

Um processo deve ter um desenho bem delineado; sem isso, quem o executa não saberá o que fazer, ou quando. Aqueles que executam o processo, os executores, devem ter capacitação e conhecimento adequados; sem isso, serão incapazes de implementar o desenho. É preciso haver um responsável, um alto executivo com responsabilidade e autoridade para garantir que o processo dê resultados; sem isso, a coisa toda perde o rumo. A empresa deve alinhar sua infraestrutura (como tecnologia da informação e sistema de recursos humanos) para respaldar o processo, sem isso, solapará seu desempenho (MOREIRA, 2010, p. 50).

Hammer e Hershman (2011) mostram que o pensamento ponta a ponta leva à ampliação do campo das atividades no espectro interno, com visão de integração. Para os autores, esta forma de pensar “facilita o questionamentos de padrões congelados em busca de alternativas reais de agregação de valor”, alcançando às relações com outras organizações no ambiente externo.

Pode-se considerar, então, que a lógica de processo ponta a ponta considera os recursos e as informações que movimentam e carregam uma quantidade de valor. Isso ocorre no decurso de atividades, dada uma situação ou ponto de origem, que realizam a transformação de agregação de valor com a entrega no destino de maior demanda do valor.

O Guia BPM CBOK (2013) corrobora com o conceito acima ao revelar que o desenho do processo envolve a definição formal de objetivos entregáveis e a organização das atividades e regras necessárias para alcançar os objetivos desejados. O Guia conceitua processos como o conjunto de atividades e comportamentos desempenhados por humanos ou máquinas para atingir um ou mais resultados, independente do local onde as atividades são executadas. Uma área funcional pode executar atividades para diferentes processos.

Uma das formas de se enxergar a empresa como um todo consiste na análise do *quem, o que, quando, onde e outros aspectos da execução das tarefas* (HAMMER; HERSHMAN, 2011). Esta abordagem é muito conhecida como “técnica 5w2h”. Segundo Massaroni e Scavarda (2015), trata-se de uma sigla que se popularizou na linguagem empresarial como um “micro-checklist”, que utilizado, pode auxiliar na lembrança dos seis pontos principais de um plano de ação: what (o

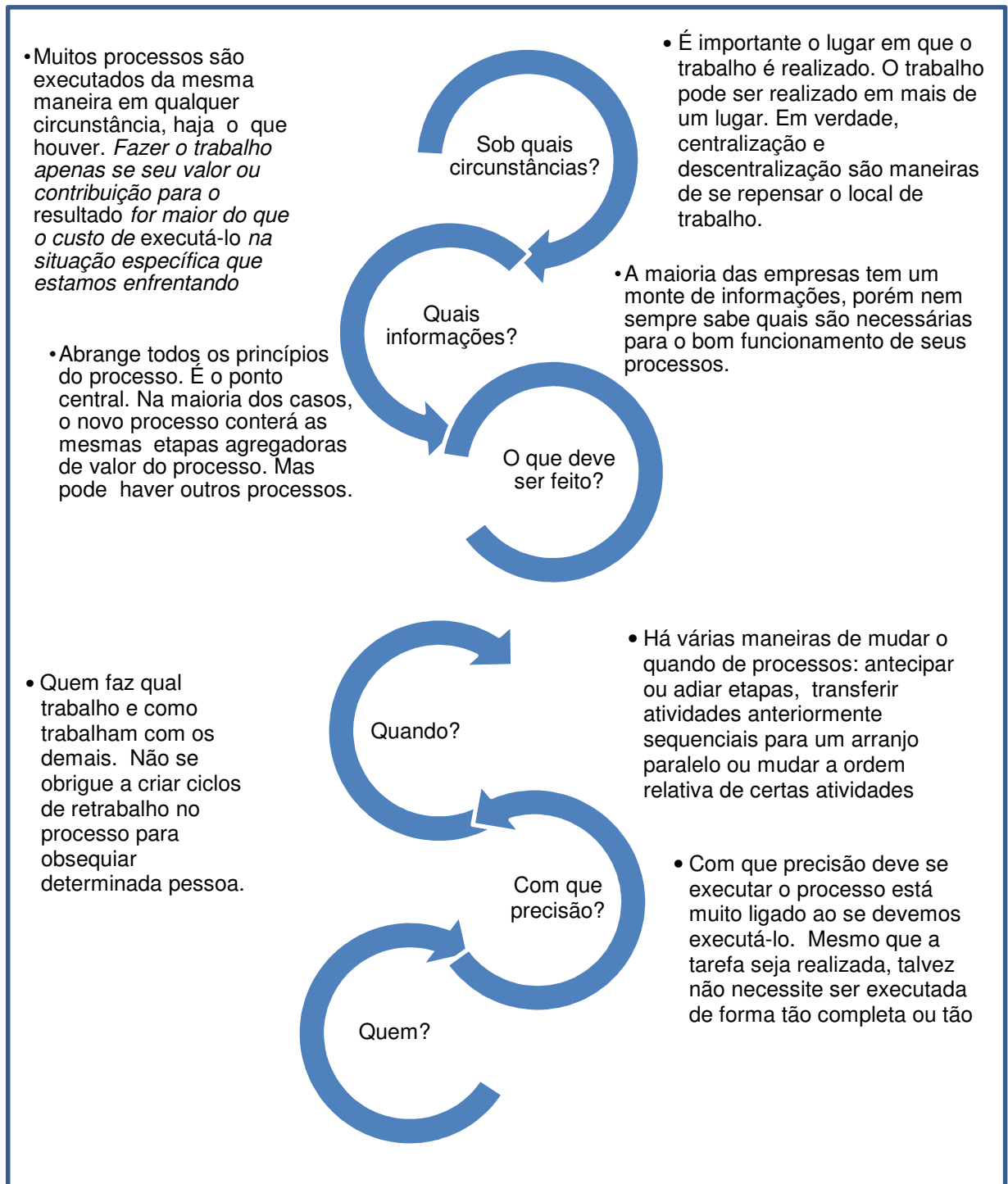
que), when (quando), who (quem), why (por que), where; (onde), how (como), how much (custo).

A análise do processo constitui a base para o seu desenho, deve-se primeiramente entender o que a organização faz, para depois começar a desenvolver maneiras melhores de executar o trabalho (HAMMER; HERSHMAN, 2011).

Hammer e Hershman (2011) informam que o desenho de processo não é uma atividade de rotina, mas pode ser estruturado de maneira organizada. Por isso, difere de muitos outros tipos de desenhos. Há um número limitado de escolhas disponíveis, e um criador de processos. Sua criação equivale a escolher entre elas. O “desenho” deve focar em sete princípios, conforme FIG. 4.



**FIGURA 4 – Os sete princípios do viabilizador “desenho”**



Fonte: (HAMMER; HERSHMAN, 2011) – adaptada pela autora

Segundo Hammer e Hershman (2011), a verdadeira natureza do desenho de processo está em focar em um número relativamente pequeno de aspectos do processo em sugerir mudanças que produzam resultados eficazes. Os autores sugerem quatro etapas de operações dos desenhos dos processos. (FIG. 5)

**FIGURA 5 – Etapas de operação dos desenhos dos processos**

Fonte: Hammer, Hershman, (2011) – adaptada pela autora

A primeira etapa, denominada “*Organize-se*”, consiste em reunir as pessoas necessárias para realizar o desenho do processo. A equipe deve ser composta por pessoas que trabalham no processo e estão familiarizadas com ele e observadores externos. É importante contar com pessoas capazes de efetuarem análises, focarem o processo de forma geral, atuarem em equipe, e dispostas a pensarem de forma diferente (HAMMER; HERSHMAN, 2011).

A segunda etapa, intitulada “*Oriente-se*”, envolve a compreensão do processo existente de até que ponto ele é eficaz. A tarefa mais crucial do diagnóstico é descobrir o que o cliente necessita. Para desenhar um processo de alto desempenho, é necessário atribuir a devida importância aos clientes (HAMMER; HERSHMAN, 2011).

A terceira etapa, denominada “*invente-se*” resulta do fato de a equipe de desenho, neste momento, liberar toda sua energia e talento criativos para realmente, pensar “fora do quadrado”. É neste momento que pensam com afinco sobre os sete princípios de desenhos de processos, analisando e criando soluções possíveis. Normalmente, esta fase finaliza com uma simulação do processo novo (HAMMER; HERSHMAN, 2011).

A transição do trabalho de projeto para a implantação do processo de fato intitulou-se “*Seja realista*”. A denominação deve-se ao fato de o processo afetar tanto a empresa quanto o cliente em tempo real. Grande parte desta etapa envolve o teste-piloto, com utilização de sistemas reais (HAMMER; HERSHMAN, 2011).

### **2.5.2 Viabilizador “executores”**

Podem-se visualizar no viabilizador “executores” dois tipos de sujeitos. O primeiro denominado “profissional” é alguém que faz o que é preciso, em contraste com o segundo denominado “trabalhador comum”, é alguém que faz o que é ordenado a fazer. Um profissional foca em resultados e em clientes. Tem ampla

liberdade de fazer o que precisa ser feito para alcançar resultados (HAMMER; HERSHMAN, 2011).

É importante que os executores recebam as ferramentas adequadas para o trabalho com o processo e possuam seu desempenho medido de maneira a assegurar o funcionamento dos processos (HAMMER; HERSHMAN, 2011).

No verdadeiro trabalho em equipe, o cruzamento de atividades e responsabilidades tende a se sobrepor, visto que todas as pessoas estão alinhadas com o mesmo objetivo. É importante que elas recebam ferramentas para trabalhar com processos e tenham seu desempenho medido de maneira a assegurar que o processo funcione (HAMMER; HERSHMAN, 2011).

O viabilizador “executores” é composto pelos subitens: conhecimento, capacitação e conduta. A mensuração do conhecimento é avaliada quanto à identificação dos processos e de seus indicadores, à capacidade de descrever o fluxo geral do processo e às conexões com clientes, colegas envolvidos e outros processos da empresa e ao desempenho interempresas. Quanto à capacitação, os executores devem: possuir o domínio para a resolução de problemas e as técnicas de aprimoramento do processo; dominar o trabalho em equipe e a autogestão; e dominar a gestão do processo e a implementação de mudanças. A conduta refere-se à adesão do processo pelos executores, à permissão que outros indivíduos envolvidos no processo atuem de modo eficaz, e a garantia de que o processo produza resultados necessários as metas da empresa (HAMMER, 2007).

### **2.5.3 Viabilizador “responsável”**

O viabilizador “responsável” é um executivo sênior com responsabilidade e autoridade para assegurar os resultados do processo (KLIMAS, 2011). Na função de proprietário do processo, deve concentrar-se no projeto do trabalho, e exercer influência, defesa e prevenção e fornecer as interligações necessárias (HAMMER; HERSHMAN, 2011).

O viabilizador “responsável” é composto pelos subitens: Identidade, Atividade e Autoridade. O subitem Identidade refere-se à criação ou não deste papel na organização e à prioridade em relação ao tempo gasto no processo pelo

responsável. O subitem Atividade refere-se à identificação e documentação do processo, à comunicação com os executores, à criação de metas de desempenho do processo, e à garantia da conformidade com o desenho do processo. O subitem Autoridade, refere-se à autonomia para montar uma equipe de reengenharia do processo ou implementar um novo desenho e ao controle dos sistemas de TI que sustentam o processo (HAMMER; HERSHMAN, 2011).

#### **2.5.4 Viabilizador “infraestrutura”**

O viabilizador “infraestrutura” de uma empresa focada em processos é confundida com a necessidade de automatizar. Certamente, existe uma sinergia incrível entre processo e automação. A tecnologia segue o processo, e não o contrário. Se estas duas etapas forem executadas fora de ordem ou se a etapa do processo for negligenciada ou ignorada, isso causará problemas dispendiosos.

A automatização de processos ineficazes faz com que maus resultados surjam mais rápido. A tecnologia da informação deve estar estreitamente integrada ao processo, para apoiar e dinamizar o projeto de execução de atividades, mas também deve fornecer dados alinhados com novos indicadores, de que executores, gerentes e proprietários de processos precisam para tomar decisões. Com frequência, há o impulso de trabalhar segundo a forma como a tecnologia foi projetada, em vez de focar o desenho, para atingir metas e a tecnologia para obter suporte (HAMMER; HERSHMAN, 2011).

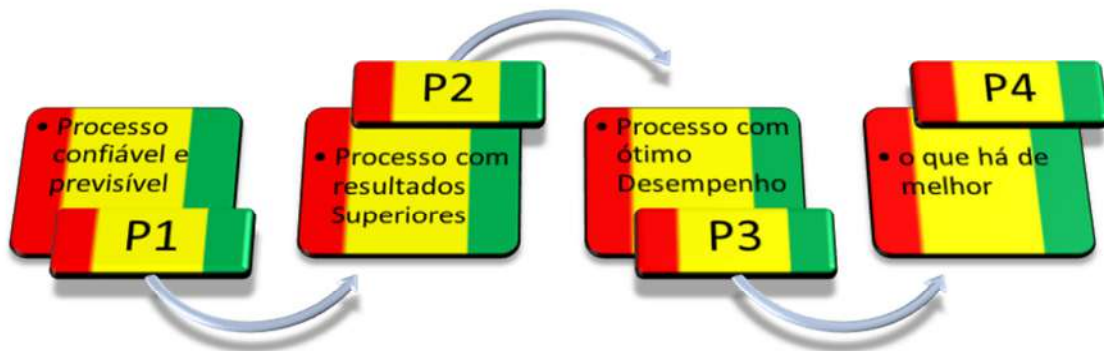
#### **2.5.5 Viabilizador “indicador”**

O viabilizador “indicador”, conforme o Guia BPM CBOK (2013) é uma métrica para facilitar a interpretação. Quando comparadas a uma referência ou alvo, os indicadores são informações. Uma estrutura balanceada de indicadores deve possuir indicadores direcionadores e de resultado (BPM CBOK, 2013).

Os indicadores podem ser: direcionadores ou de resultado. Os primeiros monitoram a causa antes do efeito. Caracterizam-se pela possibilidade de mudar o curso para o alcance de um resultado. Os indicadores de resultado monitoram o efeito e não permitem alterar um resultado.

Não basta ter indicadores de processos; é necessário possuir indicadores corretos, que demonstrem a capacidade de associar a eficácia dos processos ao desempenho geral da empresa. Critérios de medição certos não apenas focam o redesenho do processo corretamente, mas também moldam o comportamento.

**FIGURA 6 – Níveis de maturidade do modelo Hammer**



Fonte: Hammer, Hershman (2011), adaptado pela autora

Conforme a FIG. 6, as escalas de nível de maturidade do modelo PEMM para viabilizadores de processos são quatro: P1, P2, P3 e P4. Hammer (2007) considera o nível P0 quando o processo ainda não apresenta as características de P1. Cada célula da Matriz que representa os estágios de maturidade apresenta as características necessárias para que o nível de maturidade seja atingido. Em P1, o processo é confiável e previsível. Isso demonstra que foi projetado de ponta a ponta. Em P2, o processo proporciona resultados superiores, porque a empresa o projetou e o implementou para melhorar o processo. Em P3, o processo tem um desempenho otimizado, podendo ser integrado, quando necessário, com outros processos internos, maximizando o desempenho da empresa. Em P4, o processo contém o que há de melhor, transcendendo fronteiras da empresa e envolvendo fornecedores e clientes (DEUS, 2014).

Deve-se analisar em cada viabilizador a aderência às características propostas. Uma declaração é em grande parte verdadeira, se pelo menos 80% for verdade, e deve ser colorida de verde. É apenas parte verdadeira, se é entre 20% e

80% correta, e deve ser colorida em amarelo. Por fim, é grande parte falsa se menos de 20% for correta e colore-se de vermelho (HAMMER, 2007).

Utilizam-se as cores dos semáforos. As células vermelhas indicam barreiras que impedem o processo de obtenção de um elevado desempenho. As amarelas sugerem áreas em que uma quantidade significativa de trabalho precisa ser feita. As verdes demonstram facilitadores do progresso do processo e não necessitam de um foco mais próximo (HAMMER, 2007).

Para empresas que tentam avançar para o próximo nível de desempenho, as células verdes indicam os facilitadores que não estão impedindo o progresso do processo. As amarelas mostram áreas onde a empresa tem trabalho a fazer. As células vermelhas representam obstáculos para alcançar maior maturidade do processo (HAMMER, 2007).

Para Trasobares (2012), cada nível de instrução é construído sobre o anterior, de tal maneira que se permite identificar os pré-requisitos para o nível seguinte.

O modelo PEMM pode ser aplicado de diversas formas em várias situações. Pode ser aplicado em um grupo de processos, em um único processo ou a um processo e seus sub processos: pode ainda ser aplicado para avaliar o nível de maturidade da organização antes mesmo do início de um projeto, por exemplo, de redesenho de processos. Pode ser aplicado também em diferentes estágios de um projeto de transformação baseado em processos ou mesmo para identificar o motivo da baixa performance de um determinado processo. A condução pode ser feita por uma pessoa ou por um grupo de pessoas, porém resultados podem ser melhores comparados quando há maior disponibilidade de informação (MARTINES, 2008).

As forças dos viabilizadores determinam o nível de maturidade do processo. Se os cinco viabilizadores estiverem em P1, o processo está em P1. Se apenas quatro dos cinco viabilizadores subirem a outro nível, não dá para dizer que o processo atingiu este patamar, e seu lugar seguirá sendo o nível abaixo. Se qualquer dos viabilizadores for fraco a ponto de não atingir sequer o P1, o processo automaticamente fica no P0 (MOREIRA, 2010). Para (DUMAS *et al.*, 2013), nesta fase inicial a organização executa seus processos sem qualquer definição clara desses processos.

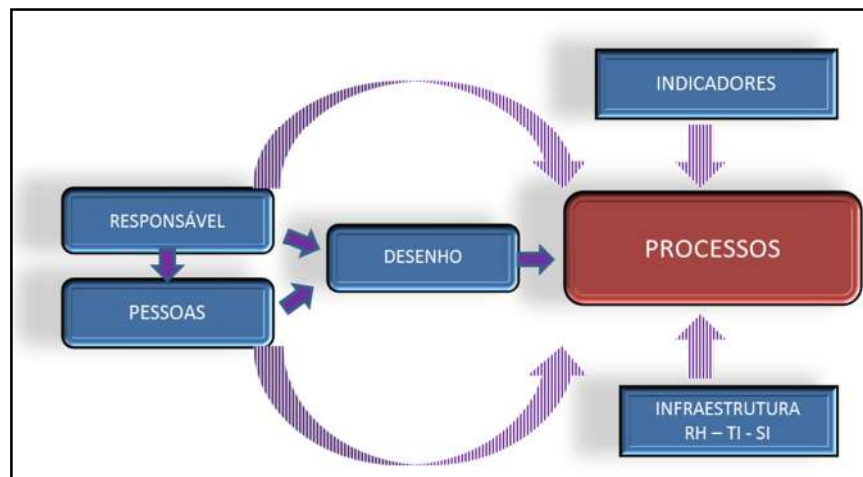
Citam-se algumas vantagens enfatizadas pelo Hammer (2007) quanto ao uso do modelo de maturidade: possibilidade de ser utilizado por qualquer organização, independente do ramo de atuação da empresa; não necessitar de

especialistas ou consultores para aplicação depois de um breve entendimento, podendo ser aplicado por qualquer um dentro da organização, pois é composto de matrizes de fácil entendimento; o envolvimento dos colaboradores no processo de avaliação de maturidade corresponde a uma maneira de comprometê-los com a melhoria dos processos; facilidade do uso do modelo; e baixo custo que permitindo uma avaliação realizada em curtos períodos de tempo.

Para Hammer e Hershman (2011), o PEMM é um modelo granular; ou seja, pode captar a maturidade de cada processo em uma empresa, bem como a maturidade da própria empresa. Para os autores, “cada um dos processos é expresso em termos da maturidade de uma série de elementos diferentes (como conhecimento de liderança e autoridade do proprietário do processo). Isso levanta a possibilidade de contradições, em que a maturidade de alguns elementos (ou de um processo ou empresa) pode ser muito diferente da de outros, mesmo elementos associados ao mesmo viabilizador (de processo) ou capacidade (organizacional)”. Segundo Hammer e Hershman (2011), isso pode acontecer “porque as empresas podem não ter tido a seu alcance, durante o trabalho processual, o tipo de estrutura que o PEMM oferece, razão pela qual deixaram de dedicar a energia adequada a certas áreas”. Para os autores, isso não é motivado pela estrutura do modelo, mas por sua aplicação, quando

é necessário despende mais energia em certos processos ou áreas do que em outros [...] PEMM destacará essas discrepâncias e capacitará a liderança a determinar onde estão as lacunas e as medidas apropriadas para corrigir os problemas. (HAMMER; HERSHMAN, 2011, p. 251)

Considerando todos esses aspectos abordados na literatura, esta pesquisa adotou o modelo reduzido PMM, como mostrado na FIG. 5.

**FIGURA 7 – Modelo PEMM Reduzido**

Fonte: Elaborada pela autor

Os processos devem ser desenhados tanto pelos responsáveis quanto pelas pessoas que os executam. Também deve haver uma comunicação entre estes dois atores. Todo processo deve prever um responsável. Para garantir o bom funcionamento do processo, deve-se contar com uma infraestrutura que o suporte, por intermédio dos setores de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Sistemas de Informação. Para controle e a mensuração dos resultados, os indicadores são indispensáveis.



### **3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada nesta pesquisa é caracterizada como uma abordagem estratégica quali-quantitativa. Ela é vista quanto à: objetivo, modalidade, natureza, forma e coleta de dados (YIN, 2001; GIL, 2008; KAUARK; MAGALHÃES, MEDEIROS, 2010).

#### **3.1 Quanto ao objetivo**

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, na medida em que identifica as condições presentes que indicam o nível de maturidade de processos. A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento (KAUARK; MAGALHÃES; MEDEIROS, 2010).

#### **3.2 Quanto à modalidade**

Trata-se aqui de um estudo de caso. Conforme Gil (2008), esta modalidade utiliza os seguintes propósitos: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; formular hipótese ou desenvolver teorias; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Segundo (YIN, 2001), utiliza-se o estudo de caso em várias situações. Uma delas consiste nos estudos organizacionais e gerenciais. Também conta com

duas fontes importantes para esta pesquisa: a observação direta e a série sistemática de entrevistas.

### **3.3 Quanto à natureza**

Este trabalho, do ponto de vista de sua natureza, contemplou uma pesquisa aplicada, cujo objeto é a aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (KAUARK; MAGALHÃES, MEDEIROS, 2010).

A pesquisa aplicada apresenta uma complementariedade relevante com a pesquisa pura, pois orienta-se por suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento. Para Gil (2008), tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial (GIL, 2008).

### **3.4 Quanto à forma**

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, em que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas.

Conforme Mascarenhas (2012) utiliza-se o método qualitativo para descrever o objeto de estudo com mais profundidade. Os dados são levantados e analisados ao mesmo tempo e os estudos são descritivos, ou seja, voltados para a compreensão do objeto. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave (KAUARK; MAGALHÃES, MEDEIROS, 2010).

Primeiramente efetuou-se o mapeamento dos processos a serem mensurados, por meio de entrevistas com o gerente da área Tributária e analistas

para o desenho do processo. Buscou-se a recuperação de legado de documentação.

### **3.5 Coleta de dados quantitativa**

O departamento escolhido para o estudo de caso foi o Tributário, que trabalha com empresas do ramo de geração de energia elétrica e possui uma gerência específica, centralizada para a gestão de tributos. Conta em seu quadro de pessoal um gerente, onze analistas e nove técnicos.

Foi aplicado o modelo para avaliação da maturidade em gestão por processos, o PEMM (HAMMER, 2007), com recorte nos viabilizadores de processo, na organização estudada, conforme demonstrado nos APÊNDICES.

### **3.6 Tratamento e análise dos dados**

Seguindo a estrutura das questões do modelo de maturidade de Hammer, foram encaminhados três questionários, um de cada processo, a todos os colaboradores, totalizando quinze questionários. Doze colaboradores devolveram questionários preenchidos, o que corresponde a 80% da base real.

As escalas utilizadas nas afirmativas que compõem os questionários foram: Não se aplica/Não sei responder, Iniciativas pontuais, Pouca aplicação, média aplicação, Alta aplicação e Aplica-se totalmente.

Para a mensuração dos dados, utilizou-se a escala sintética da tabela 1, em que a mediana foi obtida a partir das respostas do questionário para a escala de Likert de cinco pontos adotada.

**TABELA 1 – Escala utilizada para mensuração**

<b>Escala do questionário</b>	<b>Valoração</b>	<b>Resultado</b>	<b>Significado</b>
Não se aplica/Não sei responder	00	0	Considerando a declaração em grande parte falsa, colore-se de vermelho.
Iniciativas pontuais	20	20% a 80%	Considerando a declaração parte verdadeira, colore-se de amarelo.
Pouca aplicação	40		
Média aplicação	60		
Alta Aplicação	80	Acima 80%	Considerando a declaração grande parte verdade, colore-se de verde.
Aplica-se Totalmente	100		

Fonte: Elaborada pela autora

Após a valorização, foi efetuado o cálculo estatístico da mediana para cada construto. A mediana é uma medida de tendência central, cujo número representa as considerações de determinada variável, de tal forma que um grupo de dados ordenados separa a metade inferior da amostra, população ou distribuição de probabilidade, da metade superior. Em cada nível de maturidade dos processos é, usada uma margem percentual para sua caracterização (DEUS, 2014, p. 49).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados fornece a característica da empresa estudada, a análise dos processos estudados e o nível de maturidade dos processos estudados.

### 4.1 Característica da empresa estudada

A área da empresa que serviu para o estudo de caso deste trabalho é a de Gerência Tributária, que possui processos fiscais, tributários e contábeis de empresas de geração de energia elétrica.

A empresa possui divulgações anuais de relatórios de sustentabilidade, com a definição de seus principais indicadores. Os dados financeiros são consolidados seguindo o padrão *International Financial Reporting Standards* (IFRS). Os demais dados obedecem à metodologia da *Global Reporting Initiative* (GRI) (BRASIL, 2015).

Neste relatório, são divulgadas informações sobre o desempenho da empresa no conjunto de suas operações, principalmente para a criação e manutenção de valores que materializam os objetivos estratégicos que visam contribuir para a sustentabilidade das dimensões econômicas, sociais e ambientais (BRASIL, 2015).

A Política de suprimentos da empresa, a Declaração de princípios éticos, o Código de Conduta Profissional e a Política antifraude norteiam o relacionamento com a cadeia de suprimentos, reforçadas pelo Manual de Relacionamento com Fornecedores, que tem sua divulgação permanente no Portal de Fornecedores, implantado em 2009, durante o Primeiro Encontro com seus Fornecedores (BRASIL, 2015).

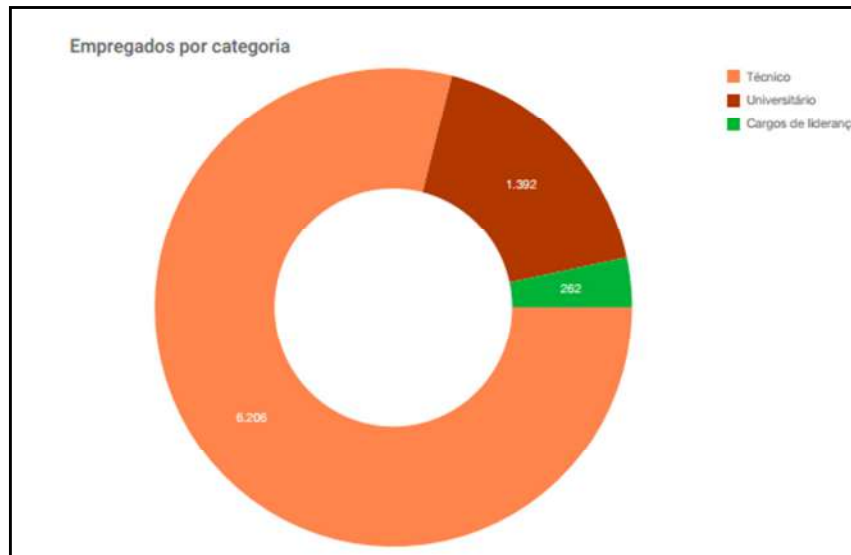
A empresa possui indicadores ligados aos seus stakeholder (investidores, comunidade, fornecedores, clientes, imprensa e autoridades governamentais) (BRASIL, 2015). Ela disponibiliza em seu site os indicadores operacionais e financeiros.

A Política de comunicação com a comunidade é o documento que explicita as diretrizes que orientam a estratégia de comunicação adotada pela empresa. Tem por objetivo criar o aperfeiçoar os instrumentos adequados de comunicação entre os diferentes segmentos das comunidades e as principais áreas de atuação da empresa, principalmente as de geração, transmissão, distribuição e desenvolvimento energético (BRASIL, 2015).

Deve-se ressaltar que esta empresa possui selo de qualidade de capacidade organizacional, o que foi viabilizador para que houvesse apenas a análise dos processos.

A empresa possui 7.860 empregados (GRAF. 1).

**GRÁFICO 1 – Quantidade de profissionais**



Fonte: Relatório de sustentabilidade da empresa estudada

Em 2012, a empresa conquistou o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), importante premiação de gestão empresarial no Brasil, promovido pela Fundação Nacional da Qualidade.

Tendo em vista que na mensuração no nível empresa há controles com divulgação anual, e que o estudo de caso pretende avaliar processos organizacionais específicos do Departamento Tributário, o qual possui 23 empregados, ou 0,04% do total de empregados, confirmou-se por efetuar a análise de mensuração nos processos, e não nas mensurações empresariais.

## 4.2 Mapa dos processos tributários essenciais

O mapeamento do processo a ser mensurado é mostrado na FIG. 8, indicando como se configura o processo tributário nas geradoras de energia. Inicia-se o processo com o reconhecimento das receitas oriundas do processo de geração, que consideram principalmente: fornecimento de energia, uso da rede, recebimento das subvenções, serviços taxados, aluguéis e arrendamentos e receitas financeiras e não operacionais, bem como o reconhecimento das despesas de compra de suprimentos, transporte de energia, aluguel, compra de materiais e serviços e despesas não operacionais.

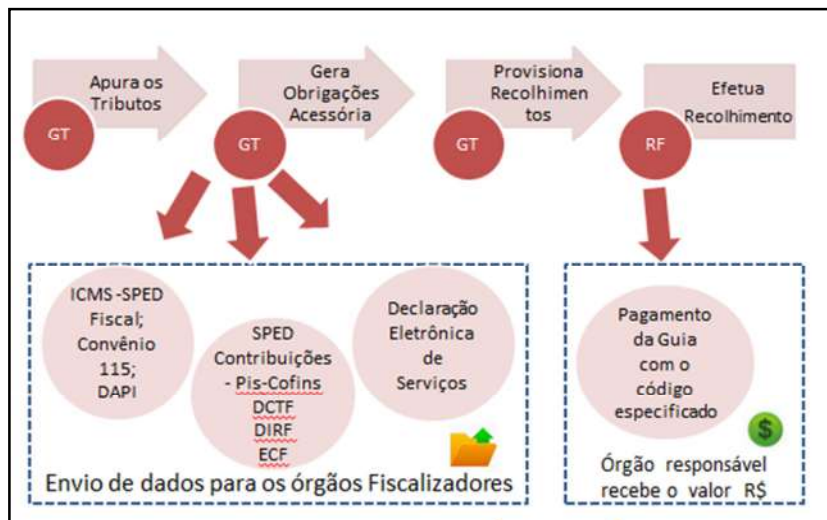
Todas essas transações geram obrigações tributárias, de apuração, recolhimento e entrega de obrigações acessórias. O estudo desses processos, conforme demonstrado no QUADRO 3, inicia-se em áreas específicas da empresa: Gerência Financeira (RF) e Gerência de Materiais e Serviços (MS). Elas geram documentos de entrada de receitas e recebem e escrituram documentos de compras de materiais e serviços.

**QUADRO 3 – Venda e compra de serviços e materiais**

<b>VENDAS</b> Receitas	Tributos Incidentes sobre a Receita	ICMS	GERA DOCUMENTOS FISCAIS (Nota de Serviço – Fatura de Energia)  RF
Fornecimento		PIS	
Uso da Rede		COFINS	
Subvenções		ISS	
Serviços Taxados			
Aluguéis-Arrendamento	Tributos Incidentes sobre a Despesa	Retenções (ISS-INSS-PIS-COFINS-CSLL-IR)	RECEBE DOCUMENTOS FISCAIS  MS
Receitas Financeiras		Crédito PIS Crédito COFINS	
Receita Não Operacional		INSS – Parte Empresa	
<b>COMPRAS</b> Despesas		Crédito ICMS	
Compras Suprimentos			
Transporte de Energia			
Aluguel			
Materiais			
Serviços			
Despesa Não Operacional			

Fonte: Elaborado pela autora

De Forma sintética, após o registro dessas transações no final do período, a Controladoria inicia o processo de apurações contábeis e a Gerência Tributária, o de apurações dos tributos (QUADRO 4).

**QUADRO 4 – Venda e compra de serviços e materiais**

Fonte: Elaborada pela autora

#### **4.2.1 Processo de apuração de tributos**

Trata-se da análise dos fatos geradores. Após o fim do período de competência estabelecido pela regra legal, verificam-se os resultados da atividade (processo) e efetuam-se os cálculos necessários para a emissão de guias de recolhimento, tendo como base a obrigação tributária, relatada no Código Tributário Nacional (CNT), no artigo 113.

§1º A obrigação principal surge com a ocorrência do fato gerador, tem por objeto o pagamento de tributo ou penalidade pecuniária e extingue-se juntamente com o crédito dela decorrente.

O Código Tributário Nacional (CTN), em seu art. 5º, informa que tributos são impostos, taxas e contribuições de melhoria. Apesar de haver uma enorme lista de impostos e contribuições, este trabalho se limitará aos tributos e contribuições que incidem no setor de geração de energia elétrica.

Considerem-se os tributos federais: Imposto de Renda (IRPJ), contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Contribuição para o Programa de Integração Social (PIS/PASEP) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).



O tributo de responsabilidade de entes estaduais considerado é o Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). O de responsabilidade dos municípios é o Imposto sobre Serviço (ISS).

Os tributos aplicados aos setores geradores de energia elétrica que possuem seus processos advindos de receitas e despesas são: IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, ICMS, ISS.

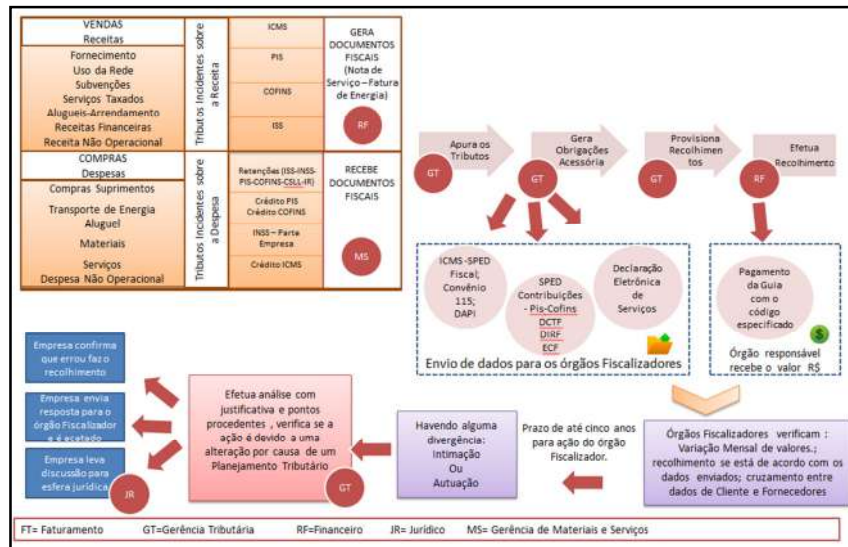
Vive-se hoje, no Brasil, mudanças na sistemática de registro e apuração de tributos e conseqüente arrecadação, com a substituição do sistema de emissão de documentos fiscais em papel pelo Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), o que implicará a modernização da administração tributária (BRITTO, 2008, p. 1).

Após a apuração ou no mesmo momento, dependendo da obrigação legal, inicia-se o processo de geração da entrega da obrigação acessória.

#### **4.2.2. Provisionamento dos recolhimentos**

Envolve o efetivo pagamento das guias aos órgãos responsáveis. É a obrigação principal. Tem por objetivo fazer o recolhimento do tributo para os órgãos responsáveis. Efetua-se o lançamento contábil da provisão e encaminha-se para a Tesouraria efetivar o recolhimento. A FIG. 11 mostra o mapeamento completo dos macroprocessos especificados acima.

**QUADRO 5 – Macro processos tributários**



Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.2.3 Geração das obrigações acessórias

Caracteriza-se pela prestação das informações aos órgãos fazendários.

Art. 113. A obrigação tributária é principal ou acessória. §2º A obrigação acessória decorre da legislação tributária e tem por objeto as prestações, positivas ou negativas, nela previstas no interesse da arrecadação ou da fiscalização dos tributos.

As obrigações acessórias que devem ser entregues no processo são exibidas no QUADRO 6.

**QUADRO 6 – Obrigações acessórias**

Obrigação	Incluída no sped	Âmbito	Observação
EFD ICMS IPI	Sim	Federal	Mensal
EFD Contribuições	Sim	Federal	Mensal
ECF	Sim	Federal	Anual
ECD	Sim	Federal	Anual
DES – Declaração Eletrônica de Serviços	Não	Municipal	Mensal – para cada município em que a empresa presta/toma serviços
DAPI – Declaração de Apuração de Informações do ICMS	Não	Estadual	
VAF – Valor Adicionado Fiscal	Não	Estadual	Anual
GFIP – Guia de recolhimento de FGTS e informações à Previdência Social	Não	Federal	A Gerência Tributária é responsável pela informação dos prestadores de serviços.
DCTF – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais	Não	Federal	Mensal
DIRF- Declaração de Impostos Retido na Fonte	Não	Federal	Anual

Fonte: Receita Federal do Brasil - Elaborado pela autora

### 4.3 Determinação do nível de maturidade dos processos

Tendo em vista que a empresa estudada é de grande porte e possui políticas de governanças corporativas, optou-se por efetuar a análise do PEMM de forma reduzida. Ou seja, a mensuração foi feita apenas nos viabilizadores de processos.

#### 4.3.1 Processo de apuração de tributos

O processo de apuração de tributos teve uma adesão de dez colaboradores, que efetivamente responderam ao questionário deste processo, correspondendo a 67% dos efetivos executores do processo.

O viabilizador “desenho” refere-se ao desenho utilizado pela empresa para organizar e documentar a maneira como os processos são criados e serão executados. Envolve as especificações sobre quais tarefas as pessoas devem executar, em que ordem, quando, em qual local, qual informação e o grau de precisão.

O processo apuração de tributos, considerando o viabilizador “desenho”, encontra-se em P1, conforme observado no QUADRO 7. Necessita de melhorias, principalmente no subitem documentação.

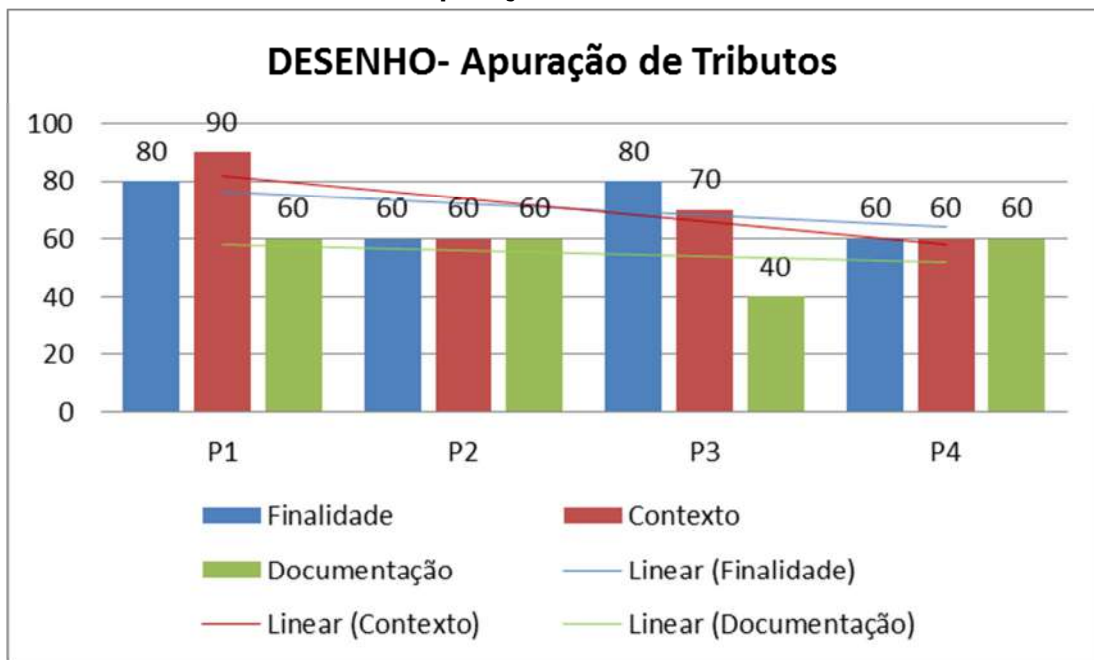
**QUADRO 7 – Processo de apuração de tributos - Viabilizador “desenho”**

PROCESSO - APURAÇÃO DE TRIBUTOS					
		P1	P2	P3	P4
D E S E N H O	FINALIDADE	O Processo de apuração de tributos foi projetado de um extremo ao outro.	O Processo de apuração de tributos foi reformulado de um extremo ao outro para otimização do desempenho.	O Processo de apuração de tributos, foi projetado para se integrar a outros processos considerando sistemas de TI da organização.	Processo de apuração de tributos foi projetado para se integrar a processos de clientes e fornecedores.
	CONTEXTO	Consigo identificar subsídios e resultados (entradas e saídas), fornecedores e clientes no processo de apuração de tributos.	As Necessidades de clientes do processo de apuração de tributos foram identificadas e aceitas por todos.	Há estabelecimento de expectativas mútuas de desempenho entre os Responsáveis pelo processo de apuração de tributos considerando os responsáveis por outros processos internos.	Há estabelecimento de expectativas mútuas de desempenho entre os Responsáveis pelo processo de apuração de tributos considerando os responsáveis por outros processos. (Cliente e Fornecedor)
	DOCUMENTAÇÃO	A documentação do processo de apuração de tributos é essencialmente funcional identificando as interfaces envolvidas na execução do processo	O Desenho do processo de apuração de tributos foi documentado de ponta a ponta	A Documentação do processo de apuração de tributos descreve sua interação com outros processos considerando suas expectativas em relação a estes, vinculando o processo ao sistema e à arquitetura de dados da empresa.	O arranjo projetado do processo de apuração de tributos sustenta seu desempenho e sua gestão permitindo a análise de mudanças no ambiente e reconfigurações no processo.
		80	60	80	60
		90	60	70	60
		60	60	40	60

Fonte: Dados da pesquisa

O GRAF. 2 mostra que o nível P1 está quase em seu resultado de excelência e que há uma preparação para a possibilidade de melhora no nível de maturidade. Porém, observa-se a necessidade de melhoria no item documentação.

GRÁFICO 2 – Processo de apuração de tributos - Viabilizador “desenho”



Fonte: Elaborado pela autora

Deve-se salientar que o processo de apuração de tributos é parametrizado no sistema integrado da empresa, por meio de regras criadas com a observância e a validação do Departamento Tributário. Os executores analisam as entradas, ou seja, os valores contabilizados no sistema com as regras para a apuração. Caso seja verificada alguma inconsistência, deve ser reportada ao Departamento de Tecnologia da Informação, para parametrização correta, evitando divergências futuras.

Um processo deve ter um desenho bem delineado. Caso contrário, quem executa não saberá o que fazer ou quando fazer. (MOREIRA, 2010).

Conforme Hammer (2007), as pessoas que executam o processo devem ter habilidades e conhecimentos adequados para sua execução.

O viabilizador “executores” encontra-se em P4 (QUADRO 8). Os executores se consideram aptos para executar este processo.

**QUADRO 8 – Processo de apuração de tributos - Viabilizador “executores”**

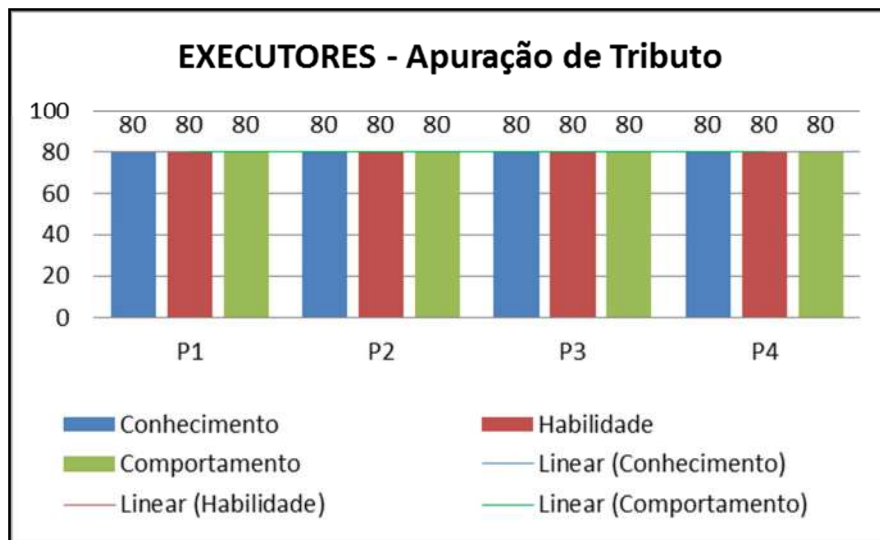
PROCESSO - APURAÇÃO DE TRIBUTOS									
		P1		P2		P3		P4	
EXECUTORES	Conhecimento	Sei dizer qual o processo de apuração de apuração de tributos executo, e identificar os principais indicadores de seu desempenho.	80	Conseguo descrever o fluxo do processo de apuração de tributos observando como o meu trabalho afeta clientes e os outros executores no processo.	80	Conheço os conceitos fundamentais de negócio do processo de apuração de tributos, podendo descrever como meu trabalho afeta outros processos e o desempenho da empresa	80	Conheço bem a Gerencia Tributária e suas tendências, e sou capaz de descrever como o meu trabalho afeta o desempenho interempresa.	80
	Competência	Conheço técnicas de aprimoramento nos processo de geração de obrigações acessórias	80	Os membros da equipe trabalham interagindo para execução do processo de apuração de tributos.	80	Estou qualificado para a tomada de decisões, no processo de apuração de tributos que executo.	80	Domino a gestão e a implementação de mudanças.	80
	Comportamento	Os Executores do processo de apuração de tributos exibem certa adesão ao processo, mas seu principal compromisso é com sua área específica.	80	Sigo todos os procedimentos estabelecidos pelos gestores para o processo de apuração de tributos.	80	Empenho-me para garantir que o processo produza resultados necessários à consecução das metas da empresa sendo todos os produtos exigidos entregues.	80	Identifico e aponto os responsáveis por melhorias no processo de apuração de tributos.	80

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os subitens analisados - conhecimento, competência e comportamento consideram as declarações como grande parte verdadeira.

O GRAF. 3 Aponta uma constância nos resultados em cada nível de maturidade.

**GRÁFICO 3 – Processo de apuração de tributos- Viabilizador “executores”**



Fonte: Elaborado pela autora

O viabilizador “responsável” indica que é necessário contar com um alto executivo com responsabilidade e autoridade para garantir que o processo forneça resultados eficazes.

O viabilizador “responsável” encontra-se em P1, conforme observado no QUADRO 9.

**QUADRO 9 – Processo de apuração de tributos - Viabilizador “responsável”**

PROCESSO - APURAÇÃO DE TRIBUTOS									
Viabilizadores (Itens)	Subitens		P1		P2		P3		P4
RESPONSÁVEL	Identidade	O Responsável pelo processo de apuração de tributos é um indivíduo ou grupo informalmente encarregado de melhorar o seu desempenho.	80	A Liderança da empresa criou o papel oficial de responsável pelo processo de apuração dos tributos fornecendo-lhe autoridade e credibilidade.	60	O Processo de apuração de tributos é prioridade para o responsável em termos de alocação de tempo, atenção dedicada e metas pessoais.	80	O Responsável pelo processo de apuração de tributos pertence à mais elevada instância decisória da empresa.	10
	Atividade	O Responsável pelo processo de apuração de tributos efetua sua identificação e documentação, transmite essa informação para todos os executores e promove projetos de mudança em pequena escala.	70	O Responsável pelo processo de apuração de tributos articula metas de desempenho do processo; apoia iniciativas de aprimoramento; planeja sua implementação; e garante conformidade com desenho do projeto.	50	O Responsável pelo processo de apuração de tributos trabalha com responsáveis por outros processos para integrar processos de modo a atingir metas da empresa.	60	O Responsável pelo processo de apuração de tributos cria plano estratégico, participa do planejamento estratégico da empresa como um todo e colabora com colegas do mesmo nível nos processos de clientes e fornecedores para promover iniciativas de aprimoramento de processos interempresa.	20
	Autoridade	O Responsável pelo processo de apuração de tributos sai em defesa do processo tendo autoridade apenas para estimular gerentes de áreas específicas a fazer mudanças.	60	O Responsável pelo processo de apuração de tributos pode montar uma equipe para reengenharia do processo e implementar o novo desenho; tem certo controle sobre a verba tecnológica para o processo.	30	O Responsável pelo processo de apuração de tributos controla sistemas de TI que sustentam processo; qualquer projeto que altere o processo e exerça alguma influência sobre alocação e avaliação de pessoal; e verba do processo.	30	O Responsável pelo processo de apuração de tributos controla verba do processo e exerce forte influência sobre alocação e avaliação de pessoal.	10

Fonte: Dados da pesquisa.

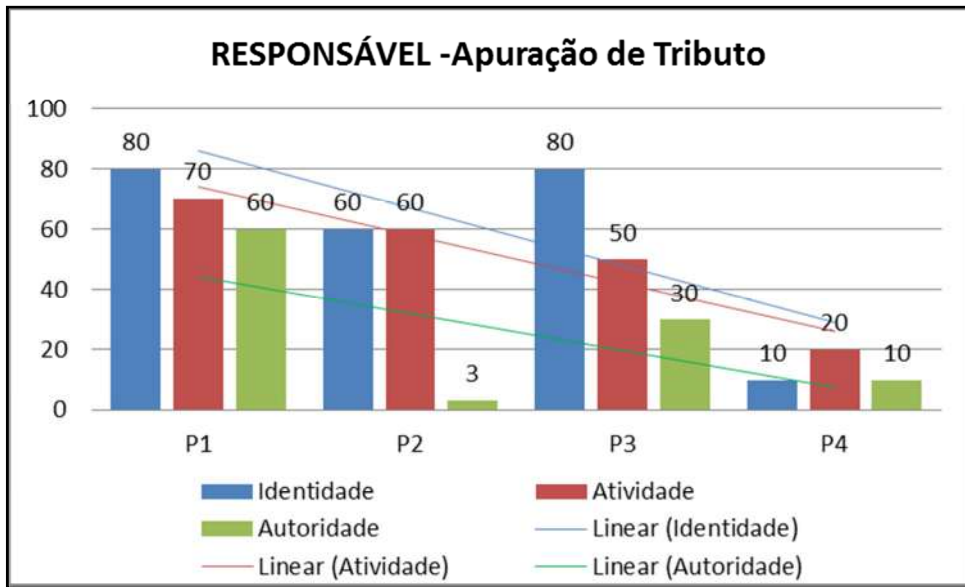
Em relação à identidade, deve-se ressaltar que este trabalho foi efetuado em uma empresa pública, que possui um organograma complexo. Então, os entrevistados não consideram o responsável pelo processo de provisionamento como pertencente a mais elevada instância da empresa. Também o processo de recolhimento de tributos é apenas um dos processos da área Tributária. Deve-se lembrar de que o estudo foi efetuado em uma empresa cujas atividades não são geridas por processos.

As empresas, geralmente, possuem células vermelhas quando ignorado os problemas ou quando os manuseia de forma errada. Eles devem ser enfrentados com urgência (HAMMER, 2007).

O GRAF. 4 aponta a necessidade de trabalhar melhor este viabilizador, uma vez que se encontra em P1, porém com pouca tendência a chegar ao P2.



**GRÁFICO 4 – Processo de apuração de tributos - Viabilizador “responsável”**



Fonte: Elaborado pela autora

O viabilizador “infraestrutura” avalia o sistema de informação e de gestão que suporta o processo. Hammer (2007) declara que a empresa deve alinhar sua infraestrutura para apoiar os processos. Caso contrário, impede-se o resultado desejado.

O viabilizador “infraestrutura”, conforme QUADRO 10, encontra-se em P1, com grandes problemas no subitem Sistema de Recursos Humanos.

**QUADRO 10 – Processo de apuração de tributos- Viabilizador “infraestrutura”**

PROCESSO - APURAÇÃO DE TRIBUTOS									
Viabilizadores (Itens)	Subitens		P1		P2		P3	P4	
INFRAESTRUTURA	Sistema de Informação	Sistemas legados de TI, fragmentados, apoiam o processo de apuração de tributos.	50	Sistema construído a partir de componentes funcionais apoia o processo de apuração de tributos.	50	Um sistema integrado de TI, concebido com o processo em mente, e aderindo às normas da empresa, apoia o processo de apuração de tributos.	50	O Sistema de TI de arquitetura modular, condizente com padrões da empresa para comunicação interempresa, sustenta o processo de apuração de tributos.	20
	Sistema de Recursos Humanos	Os Gerentes premiam o desempenho superior e a resolução de problemas na área no contexto do processo de apuração de tributos.	10	O Desenho do processo de apuração de tributos determina definição de papéis, descrição de cargos e perfis de competência sendo a capacitação profissional é baseada na documentação do processo.	20	Os Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento enfatizam necessidades e resultados do processo de apuração de tributos promovendo seu equilíbrio à luz de necessidades da empresa.	0	Os Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento relativos aos processo de apuração de tributos reforçam importância de colaboração, aprendizado pessoal e mudança organizacional na empresa e entre empresas.	10

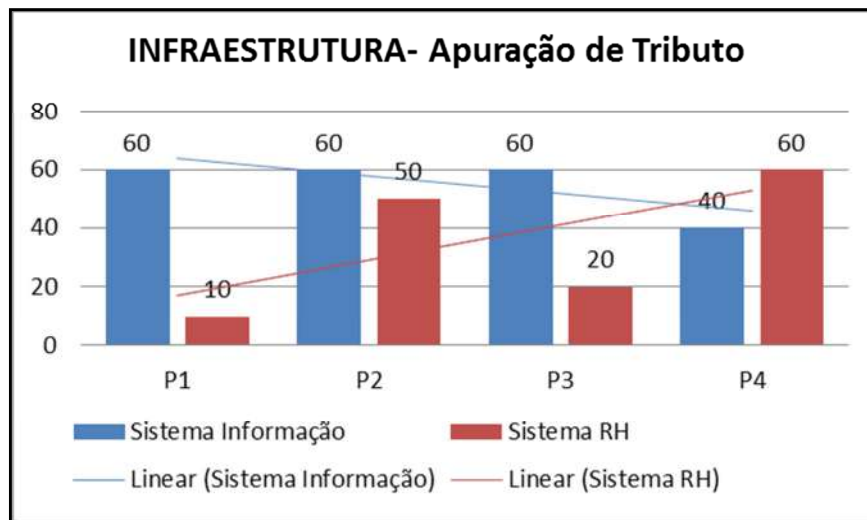
Fonte: Dados da pesquisa.



Em relação ao sistema de recursos humanos, conforme analisado no estudo da empresa, apurou-se que ela não possui plano de análise de desempenho em funcionamento até o momento da realização das entrevistas. O sistema de contratação é feito mediante concurso público.

Observa-se, no GRAF. 5, uma total incoerência devido à não existência de métricas de recursos humanos em funcionamento na empresa.

**GRÁFICO 5 – Processo de apuração de tributos - Viabilizador “infraestrutura”**



Fonte: Elaborado pela autora

Os indicadores são as medidas utilizadas para acompanhar o desempenho do processo.

Observa-se, no QUADRO 11 que o viabilizador “indicador” encontra-se em P0, uma vez que os entrevistados informaram não conhecer ou não haver indicador de apuração de tributos.

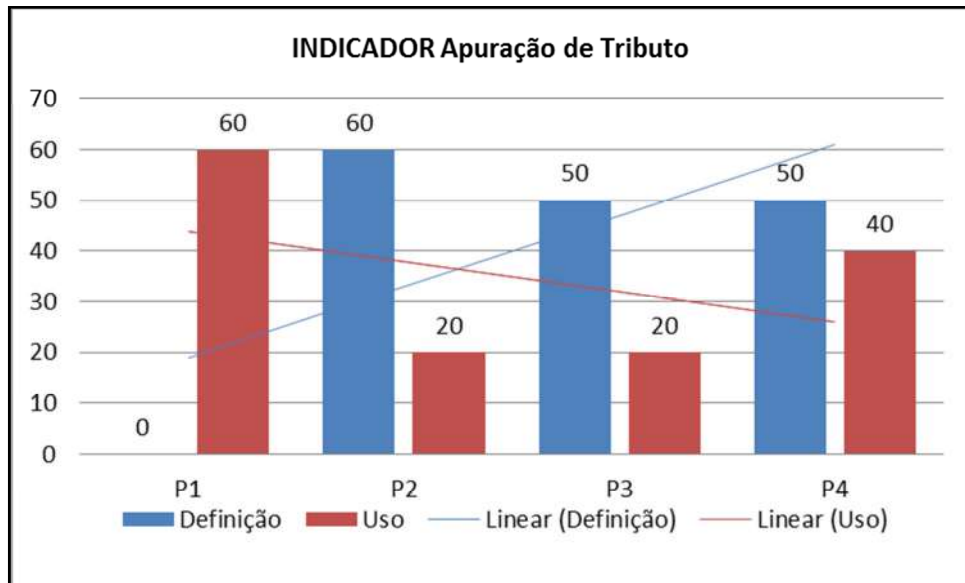
**QUADRO 11 – Processo de apuração de tributos - Viabilizador “indicadores”**

PROCESSO - APURAÇÃO DE TRIBUTOS									
Viabilizadores (Itens)	Subitens		P1		P2		P3		P4
INDICADORES	Definição	O Processo de apuração de tributos tem indicadores básicos de custo e qualidade.	10	Os Indicadores abrangem toda a extensão do processo de apuração de tributos sendo derivados de exigências de clientes.	60	Os Indicadores do processo de apuração de tributos considerando indicadores que abrangem vários processos são derivados de metas estratégicas da empresa.	50	Os Indicadores do processo de apuração de tributos são derivados de metas interempresa.	50
	Uso	O Gerente utiliza métricas do processo de apuração de tributos para monitorar seu desempenho, identificar as causas de desempenho deficiente e a melhorias de unidades funcionais.	60	O Gerente usa indicadores para comparar seu desempenho a referenciais para o processo de apuração de tributos, como desempenho dos melhores da categoria considerando necessidades do cliente, também considerando definir metas de desempenho.	20	O Gerente apresenta indicadores aos executores do processo de apuração de tributos para seu conhecimento e motivação. Usam placar montado a partir dos indicadores para gestão diária do processo.	20	O Gerente avalia e atualiza regularmente indicadores e metas do processo de apuração de tributos, utilizando esses dados no planejamento estratégico.	40

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, no GRAF. 6 que, apesar de considerarem não haver indicadores específicos para este processo, os entrevistados consideram que possuem outros indicadores que abrangem este processo.

**GRÁFICO 6 – Processo de apuração de tributos - Viabilizador “indicadores”**



Fonte: Elaborado pela autora

Em síntese, o processo de apuração de tributos encontra-se conforme QUADRO 12.

**QUADRO 12 – Processo de apuração de tributos - Nível maturidade**

<b>Processo de apuração de tributos</b>	<b>P1</b>
Viabilizador (Item)	Nível de maturidade
Desenho	P1
Executores	P4
Responsável	P1
Infraestrutura	P1
Indicadores	P1

Fonte: Elaborado pela autora

**4.3.2 Processo de recolhimento de tributos**

O processo de recolhimento de tributos teve a adesão de onze colaboradores, que, efetivamente, responderam a este processo. Corresponde a 73,33% dos efetivos executores do processo.

O viabilizador “desenho” refere-se à forma utilizada pela empresa para organizar e documentar a maneira como os processos são criados e como serão executados. Envolve as especificações de quais tarefas as pessoas devem executar, em que ordem, quando, em qual local, qual informação e grau de precisão.

Considera-se que o viabilizador “desenho”, no processo de recolhimento de tributos, está em P1, conforme verificado no QUADRO 13. Pode-se dizer que se encontra neste nível devido, em grande parte, ao subitem documentação, identificado em P1.

**QUADRO 13 – Processo de provisionamento do recolhimento - Viabilizador “desenho”**

Viabilizadores (Itens)	Subitens	PROCESSO - PROVISIONAMENTO DE RECOLHIMENTOS							
		P1	P2	P3	P4				
D E S E N H O	FINALIDADE	O Processo de provisionamento de recolhimento foi projetado de um extremo ao outro.	80	O Processo de provisionamento de recolhimento foi reformulado de um extremo ao outro para otimização do desempenho.	60	O Processo de provisionamento de recolhimento, foi projetado para se integrar a outros processos considerando sistemas de TI da organização.	80	Processo de provisionamento de recolhimento foi projetado para se integrar a processos de clientes e fornecedores.	80
	CONTEXTO	Consigo identificar subsídios e resultados (entradas e saídas), fornecedores e clientes no processo de provisionamento de recolhimento.	80	As Necessidades de clientes do processo de provisionamento de recolhimento foram identificadas e aceitas por todos. (equipe)	60	Há estabelecimento de expectativas mútuas de desempenho entre os Responsáveis pelo processo de provisionamento de recolhimento considerando os responsáveis por outros processos internos.	70	Há estabelecimento de expectativas mútuas de desempenho entre os Responsáveis pelo processo de provisionamento de recolhimento considerando os responsáveis por outros processos. (Cliente e Fornecedor)	50
	DOCUMENTAÇÃO	A documentação do processo de provisionamento de recolhimento é essencialmente funcional identificando as interfaces envolvidas na execução do processo	60	O Desenho do processo de provisionamento de recolhimento foi documentado de ponta a ponta.	60	A Documentação do processo de provisionamento de recolhimento descreve sua interação com outros processos considerando suas expectativas em relação a estes, vinculando o processo ao sistema e à arquitetura de dados da empresa.	60	O arranjo projetado do processo de provisionamento de recolhimento sustenta seu desempenho e sua gestão, permitindo a análise de mudanças no ambiente e reconfigurações no processo.	60

Fonte: Dados da pesquisa

Deve-se salientar que o processo de recolhimento de tributo analisado está, em sua grande parte, informatizado. A empresa estudada possui sistema integrado, e as documentações encontram-se em poder do Departamento de Tecnologia de informação da empresa (TI).

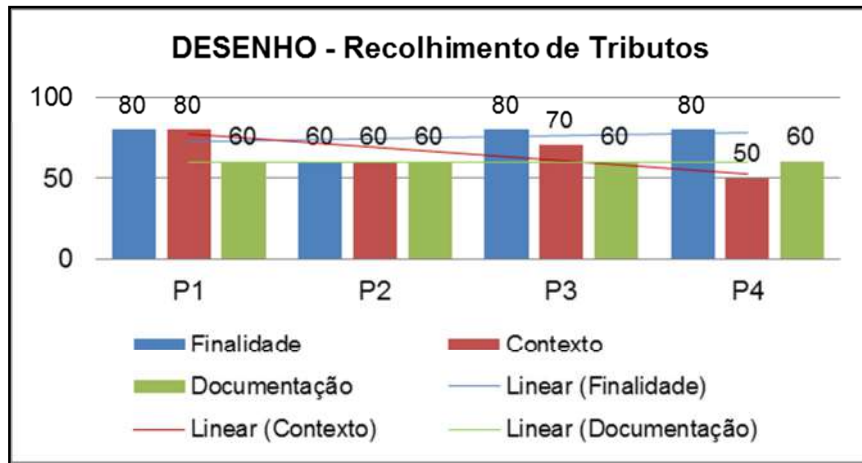
Em relação ao subitem finalidade, observa-se que em P2 o resultado encontrado foi que apenas parte das declarações é verdadeira, porém em P1, P3 e P4 considera-se a declaração grande parte verdade.

Em relação ao contexto, ou seja, se há estabelecimento de expectativas mútuas entre o responsável pelo processo estudado e os responsáveis pelos processos que estão relacionados-, observa-se que o nível está em P1, sendo considerada verdadeira apenas parte das declarações.

Em relação à documentação, o nível do processo está em P1. Ou seja, há pouca documentação de ponta a ponta dos processos.

Analisando graficamente o viabilizador desenho, os subitens documentação e finalidade estão estabilizados em todos os níveis P1 até P4. Já a mensuração do viabilizador contexto possui a tendência de diminuição entre P1 até P4 (GRAF. 7).

**GRÁFICO 7 – Processo de provisão de recolhimento - Viabilizador “desenho”**



Fonte: Elaborada pela autora.

Apesar de o viabilizador “desenho” não estar bem delineado, com base nos questionários e na análise acima, Moreira (2010, p. 49) afirma que um processo deve ter um desenho bem delineado, senão quem o executa não saberá o que fazer. O viabilizado “executores” foi considerado no nível P3. Ele mede a maturidade da capacidade de conhecimento de quem executa o processo (QUADRO 14).

**QUADRO 14 – Processo de provisionamento de recolhimento – Viabilizador “executores”**

Viabilizadores (Itens)	Subitens	PROCESSO - PROVISIONAMENTO DE RECOLHIMENTOS				
		P1	P2	P3	P4	
EXECUTORES	Conhecimento	Sei dizer qual processo de provisionamento de recolhimento executo, e identificar os principais indicadores de seu desempenho.	80 Consigo descrever o fluxo do processo de provisionamento de recolhimento observando como o meu trabalho afeta clientes e os outros executores no processo.	80 Conheço os conceitos fundamentais de negócio do processo de provisionamento de recolhimento, podendo descrever como meu trabalho afeta outros processos e o desempenho da empresa	90 Conheço bem a Gerencia Tributária e suas tendências, e sou capaz de descrever como o meu trabalho afeta o desempenho interempresa.	80
	Habilidade	Conheço técnicas de aprimoramento nos processo de provisionamento de recolhimento de tributos.	70 Os membros da equipe trabalham interagindo para execução do processo de provisionamento de recolhimento.	80 Estou qualificado para a tomada de decisões, no processo de provisionamento de recolhimento que executo.	80 Domino a gestão e a implementação de mudanças.	70
	Comportamento	Os Executores do processo de provisionamento do recolhimento Tributário exibem certa adesão ao processo como um todo, mas seu principal compromisso é com sua área específica.	80 Sigo todos os procedimentos estabelecidos pelos gestores para o processo de provisionamento de recolhimento.	80 Empenho-me para garantir que o processo produza resultados necessários à consecução das metas da empresa sendo todos os produtos exigidos entregues.	100 Identifico e aponto os responsáveis por melhorias no processo de provisionamento de recolhimento.	80

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao conhecimento, os executores confirmam saber qual o processo de recolhimento ele executam, conseguem descrever o fluxo do processo

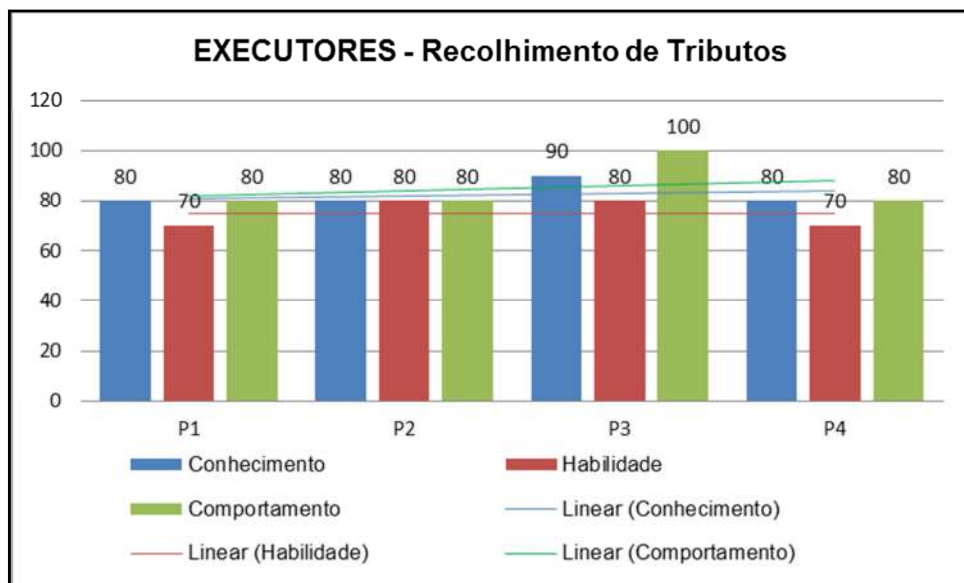
e os impactos gerados entre os clientes e executores, sabem como o processo afeta outros processos e o desempenho da empresa e conseguem descrever como o trabalho afeta o desempenho Inter empresa.

Em relação ao comportamento, os executores também afirmam conhecer as métricas nos processos de recolhimento de tributos, seguem os procedimentos, empenham-se para garantir o resultado e conseguem identificar e apontar os responsáveis por melhorias nos processos.

Em relação às habilidades, por ser um processo regulado por legislações específicas e estar altamente informatizado na empresa, alguns entrevistados não se sentem seguros com a afirmação de que conhecem técnicas de aprimoramento e de domínio da gestão de mudanças.

O GRAF. 8, mostra que este viabilizador encontra-se estabilizado e com alto nível de maturidade.

**GRÁFICO 8 – Processo de provisionamento de recolhimento - Viabilizador “executores”**



O viabilizador “responsável” indica que é necessário contar com um alto executivo com responsabilidade e autoridade para garantir que o processo forneça resultados eficazes. Este viabilizador encontra-se no nível P1, conforme observado no QUADRO 15.

**QUADRO 15 – Processo de provisão de recolhimento - Viabilizador “responsável”**

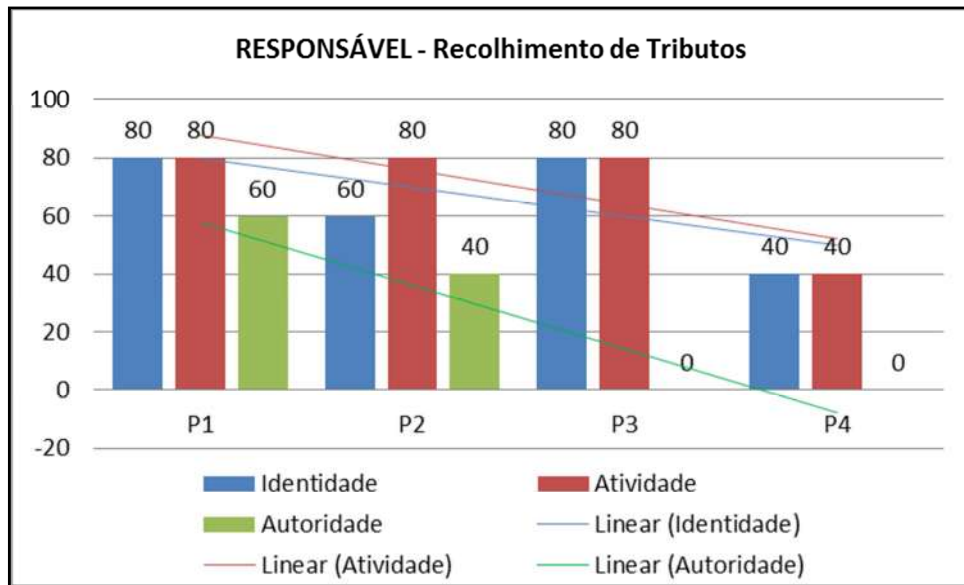
Viabilizadores (Itens)	Subitens	PROCESSO - PROVISIONAMENTO DE RECOLHIMENTOS				
		P1	P2	P3	P4	
R E S P O N S Á V E L	Identidade	O Responsável pelo processo de provisionamento de recolhimento é um indivíduo ou grupo informalmente encarregado de melhorar o seu desempenho.	80 A Liderança da empresa criou o papel oficial de responsável pelo processo de recolhimento de tributos fornecendo-lhe autoridade e credibilidade.	60 O Processo de provisionamento de recolhimento é prioridade para o responsável em termos de alocação de tempo, atenção dedicada e metas pessoais.	80 O Responsável pelo processo de provisionamento de recolhimento pertence à mais elevada instância decisória da empresa.	40
	Atividade	O Responsável pelo processo de provisionamento de recolhimento efetua sua identificação e documentação, transmite essa informação para todos os executores e promove projetos de mudança em pequena escala.	80 O Responsável pelo processo de provisionamento de recolhimento articula metas de desempenho do processo; apoia iniciativas de aprimoramento; planeja sua implementação; e garante conformidade com desenho do projeto.	80 O Responsável pelo processo de provisionamento de recolhimento trabalha com responsáveis por outros processos para integrar processos de modo a atingir metas da empresa.	80 O Responsável pelo processo de provisionamento de recolhimento cria plano estratégico, participa do planejamento estratégico da empresa como um todo e colabora com colegas do mesmo nível nos processos de clientes e fornecedores para promover iniciativas de aprimoramento de processos interempresa.	40
	Autoridade	O Responsável pelo processo de provisionamento de recolhimento sai em defesa do processo tendo autoridade apenas para estimular gerentes de áreas específicas a fazer mudanças.	60 O Responsável pelo processo de provisionamento de recolhimento pode montar uma equipe para reengenharia do processo e implementar o novo desenho; tem certo controle sobre a verba tecnológica para o processo.	40 O Responsável pelo processo de provisionamento de recolhimento controla sistemas de TI que sustentam processo; qualquer projeto que altere o processo e exerça alguma influência sobre alocação e avaliação de pessoal; e verba do processo.	0 O Responsável pelo processo de provisionamento de recolhimento controla verba do processo e exerce forte influência sobre alocação e avaliação de pessoal.	0

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao subitem identidade, deve-se ressaltar que este trabalho foi efetuado em uma empresa de economia mista que possui um organograma complexo. No entanto, os entrevistados não consideraram o responsável pelo processo de provisionamento como pertencente à mais elevada instância da empresa. O processo de recolhimento de tributos é apenas um dos processos da área Tributária. Deve-se lembrar que o estudo foi efetuado em uma empresa cujas atividades não são geridas por processos.

Em relação ao subitem autoridade, os entrevistados não souberam responder às questões referentes ao controle de sistema de TI e aos orçamentos dos processos (GRAF. 9).

**GRÁFICO 9 – Processo de provisionamento de recolhimento - Viabilizador “responsável”**



Fonte: Elaborado pela autora

O viabilizador “infraestrutura” avalia o sistema de informação e o de gestão que suportam o processo. Hammer (2007), afirma que a empresa deve alinhar sua infraestrutura para apoiar aos processos, senão isso impede o resultado desejado. Neste processo a infraestrutura está no nível P1.

Observa-se o subitem “sistema de informação” no processo de recolhimento de tributos, em que os entrevistados reconhecem como grande parte verdadeira. O sistema utilizado é o SAP\ECC, que possui deficiências de cobertura nos processos tributários.

O subitem “sistema de recursos humanos” está impactando todos os processos, tendo em vista que no período das entrevistas, a empresa não possuía plano de análise de desempenho em funcionamento (QUADRO 16 e GRAF. 10).

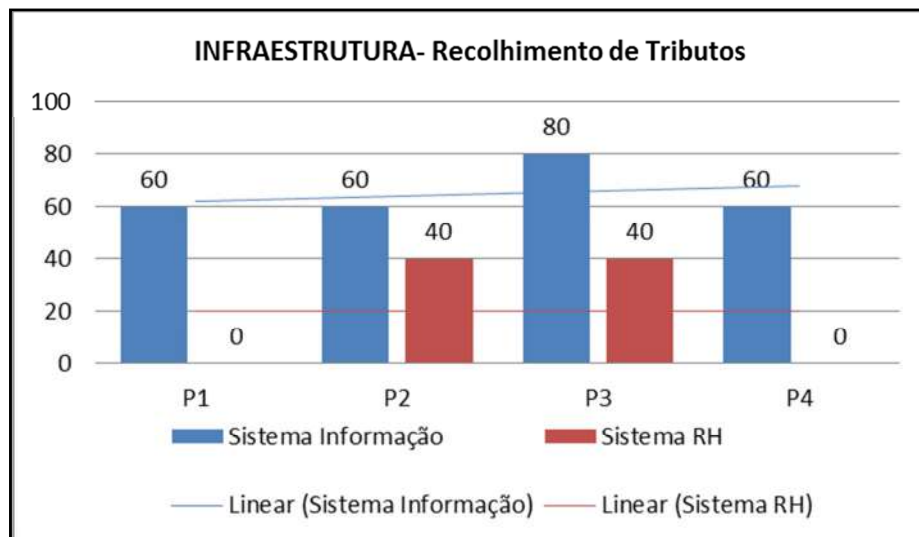


**QUADRO 16 – Processo de provisionamento de recolhimento - Viabilizador “infraestrutura”**

Viabilizadores (tens)	Subitens	PROCESSO - PROVISIONAMENTO DE RECOLHIMENTOS			
		P1	P2	P3	P4
I N F R A E S T R U T U R A	Sistema de Informação	60 Sistemas legados de TI, fragmentados, apolam o processo de provisionamento de recolhimento.	60 Sistema construído a partir de componentes funcionais apoia o processo de provisionamento de recolhimento.	60 Um sistema integrado de TI, concebido com o processo em mente, e aderindo às normas da empresa, apoia o processo de provisionamento de recolhimento.	80 O Sistema de TI de arquitetura modular, condizente com padrões da empresa para comunicação interempresa, sustenta o processo de provisionamento de recolhimento.
	Sistema de Recursos Humanos	10 Os Gerentes premiam o desempenho superior e a resolução de problemas na área no contexto do processo de provisionamento de recolhimento.	40 O Desenho do processo de provisionamento de recolhimento determina definição de papéis, descrição de cargos e perfis de competência sendo a capacitação profissional é baseada na documentação do processo.	40 Os Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento enfatizam necessidades e resultados do processo de provisionamento de recolhimento promovendo seu equilíbrio à luz de necessidades da empresa.	0 Os Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento relativos aos processos de provisionamentos de recolhimentos reforçam importância de colaboração, aprendizado pessoal e mudança organizacional na empresa e entre empresas.

Fonte: Dados da pesquisa

**GRÁFICO 10 – Processo de provisionamento de recolhimento - Viabilizador “infraestrutura”**



Fonte: Elaborada pela autora

Os indicadores dos processos, conforme QUADRO 17, está no nível P0 e não há indicadores ligados ao provisionamento de recolhimento de tributos.

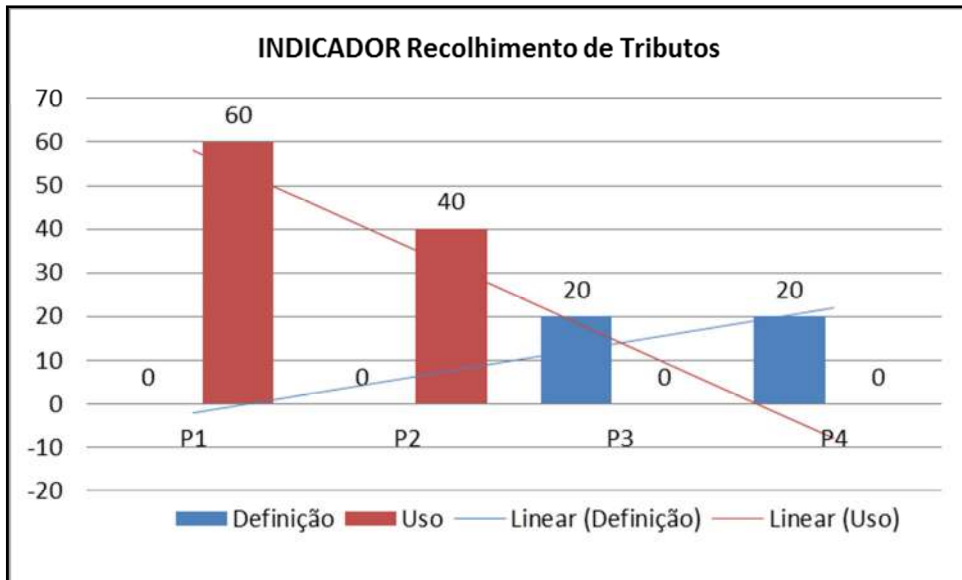
**QUADRO 17 – Processo de provisionamento de recolhimento - Viabilizador “indicadores”**

Viabilizadores (Itens)	Subitens	PROCESSO - PROVISIONAMENTO DE RECOLHIMENTOS			
		P1	P2	P3	P4
INDICADORES	Definição	0	0	20	20
	Uso	60	40	0	0

Fonte: Dados da pesquisa

O GRAF. 11 demonstra as linhas de tendências, não muito coerente com o desejado.

**GRÁFICO 11 – Processo de provisionamento de recolhimento - Viabilizador “indicadores”**



Fonte: Elaborado pela autora

Em síntese, o processo de provisão do recolhimento de tributos encontra-se conforme QUADRO 18.

**QUADRO 18 – Processo de provisionamento do recolhimento de tributos – Nível maturidade**

<b>Processo de recolhimento de tributos</b>	<b>P1</b>
Viabilizador (Item)	Nível de maturidade
Desenho	P1
Executores	P3
Responsável	P1
Infraestrutura	P1
Indicadores	P1

Fonte: Elaborado pela autora

#### **4.3.3 Processo de entrega de obrigações acessórias**

O processo de entrega de obrigações acessórias teve uma adesão de dez colaboradores, índice que corresponde a 67% dos efetivos executores do processo.

O viabilizador “desenho” mensura a abrangência dos detalhes dos processos, a informação necessária e a precisão com a qual a tarefa deve ser concluída. Um processo maduro não é somente aquele que foi projetado do início ao fim, mas também aquele que se encaixa nos processos de clientes e fornecedores (PARKES; DARVEN, 2011).

O viabilizador “desenho” encontra-se no nível P1, conforme QUADRO 19. As mudanças no processo de entrega das obrigações acessórias estão sofrendo constantes mudanças, o que consegue ser demonstrado através desta mensuração.

**QUADRO 19 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “desenho”**

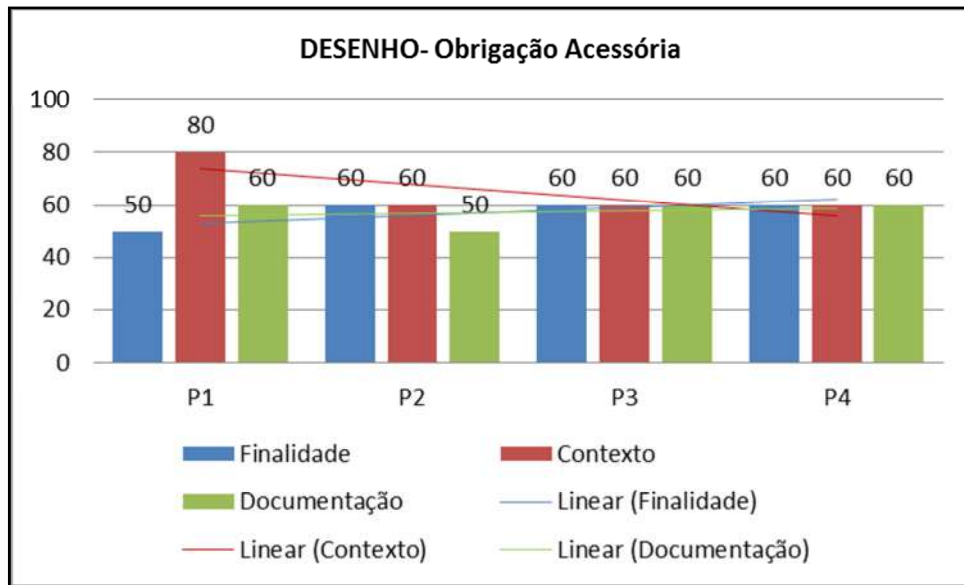
Viabilizadores (Itens)	Subitens	PROCESSO - GERAR OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS							
			P1		P2		P3		P4
D E S E N H O	FINALIDADE	O Processo de geração de obrigação acessória foi projetado de um extremo ao outro.	50	O Processo de geração de obrigação acessória foi reformulado de um extremo ao outro para otimização do desempenho.	60	O Processo de geração de obrigação acessória, foi projetado para se integrar a outros processos considerando sistemas de TI da organização.	60	Processo de geração de obrigação acessória foi projetado para se integrar a processos de clientes e fornecedores.	60
	CONTEXTO	Consigo identificar subsídios e resultados (entradas e saídas), fornecedores e clientes no processo de geração de obrigação acessória.	80	As Necessidades de clientes do processo de geração de obrigação acessória foram identificadas e aceitas por todos.	60	Há estabelecimento de expectativas mútuas de desempenho entre os Responsáveis pelo processo de geração de obrigação acessória considerando os responsáveis por outros processos internos.	60	Há estabelecimento de expectativas mútuas de desempenho entre os Responsáveis pelo processo de geração de obrigação acessória considerando os responsáveis por outros processos. (Cliente e Fornecedor)	60
	DOCUMENTAÇÃO	A documentação do processo de geração de obrigação acessória é essencialmente funcional identificando as interfaces envolvidas na execução do processo	60	O Desenho do processo de geração de obrigação acessória foi documentado de ponta a ponta	50	A Documentação do processo de geração de obrigação acessória descreve sua interação com outros processos considerando suas expectativas em relação a estes, vinculando o processo ao sistema e à arquitetura de dados da empresa.	60	O arranjo projetado do processo de geração de obrigação acessória sustenta seu desempenho e sua gestão permitindo a análise de mudanças no ambiente e reconfigurações no processo.	60

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o viabilizador “desenho”, no processo de geração de obrigações acessórias encontra-se em P1. Este nível se justifica devido às grandes alterações que vêm sofrendo este processo nas empresas. O que se deve observar é que quando as alterações do Governo se estabilizarem deve-se fazer novamente a pesquisa, para melhor saber a aplicabilidade do modelo nestes processos.

O GRAF. 12 mostra que o processo encontra-se estabilizado na mensuração dos próximos níveis.

**GRÁFICO 12 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “desenho”**



Fonte: Elaborado pela autora

O conhecimento, as habilidades e os comportamentos das partes envolvidas na execução de um processo (PARKES; DARVEN, 2011) fazem parte do viabilizador “executores”. Conforme pesquisa constante no QUADRO 20 encontra-se no nível P2. O subitem conhecimentos apresenta-se no nível P3. Ou seja, há apenas uma necessidade de conhecimentos de tendências entre os desempenhos interempresas.

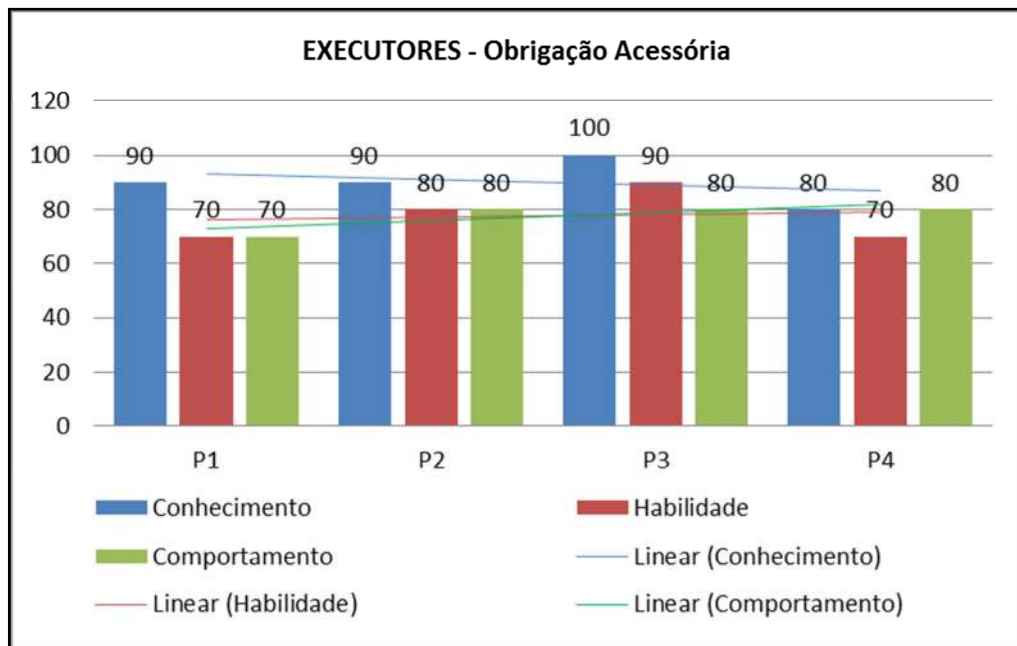
**QUADRO 20 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “executores”**

Viabilizadores (Itens)	Subitens	PROCESSO - GERAR OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS			
		P1	P2	P3	P4
EXECUTORES	Conhecimento	Sei dizer qual o processo de apuração de geração de obrigação acessória executado, e identificar os principais indicadores de seu desempenho. 90	Conseguo descrever o fluxo do processo de geração de obrigação acessória observando como o meu trabalho afeta clientes e os outros executores no processo. 90	Conheço os conceitos fundamentais de negócio do processo de geração de obrigação acessória, podendo descrever como meu trabalho afeta outros processos e o desempenho da empresa. 100	Conheço bem a Gerência Tributária e suas tendências, e sou capaz de descrever como o meu trabalho afeta o desempenho interempresa. 80
	Competência	Conheço técnicas de aprimoramento nos processos de geração de obrigações acessórias. 70	Os membros da equipe trabalham interagindo para a execução do processo de geração de obrigação acessória. 80	Estou qualificado para a tomada de decisões, no processo de geração de obrigação acessória que executado. 90	Domino a gestão e a implementação de mudanças. 70
	Comportamento	Os Executores do processo de geração de obrigação acessória exibem certa adesão ao processo, mas seu principal compromisso é com sua área específica. 70	Sigo todos os procedimentos estabelecidos pelos gestores para o processo de geração de obrigação acessória. 80	Empenho-me para garantir que o processo produza resultados necessários à consecução das metas da empresa sendo todos os produtos exigidos entregues. 80	Identifico e aponto os responsáveis por melhorias no processo de geração de obrigação acessória. 80

Fonte: Dados da pesquisa.

No subitem competência, os executores se consideram qualificados para a tomada de decisões no processo, apesar de informarem que não é completamente verdadeira a afirmativa de que possuem conhecimento de técnicas de aprimoramentos nos processos. O GRAF. 13 mostra a estabilidade de mensuração no processo

**GRÁFICO 13 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “executores”**



Fonte: Elaborado pela autora

Moreira (2010) declara que é preciso haver um responsável, um alto executivo com responsabilidade e autoridade, para garantir que o processo forneça bons resultados.

O viabilizador responsável encontra-se em P1. Em relação ao subitem Identidade, a resposta foi vermelha. Porém, a empresa em que se efetuou o estudo de caso possui o seu organograma com diretores, superintendentes e gerentes, ficando os processos de geração de obrigações acessórias a cargo do gerente.

Em relação ao subitem Autoridade, em P4 está em vermelho, porque a empresa estudada tem seu quadro de pessoal provido via concurso público (QUADRO 21).

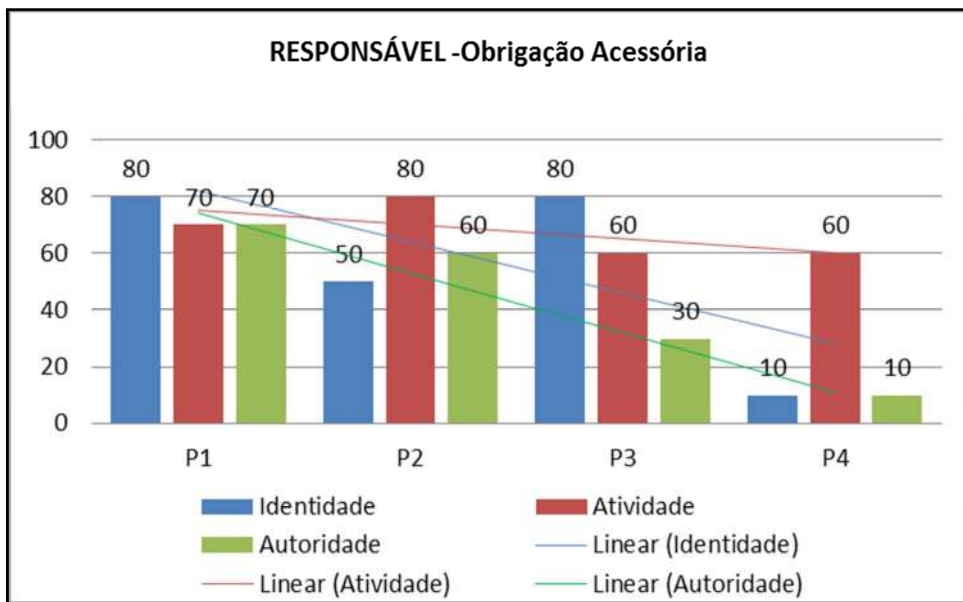
**QUADRO 21 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “responsável”**

Viabilizadores (tens)	Subitens	PROCESSO - GERAR OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS			
		P1	P2	P3	P4
RESPONSÁVEL	Identidade	80 O Responsável pelo processo de geração de obrigação acessória é um indivíduo ou grupo informalmente encarregado de melhorar o seu desempenho.	50 A Liderança da empresa criou o papel oficial de responsável pelo processo de recolhimento de tributos fornecendo-lhe autoridade e credibilidade.	80 O Processo de geração de obrigação acessória é prioridade para o responsável em termos de alocação de tempo, atenção dedicada e metas pessoais.	10 O Responsável pelo processo de geração de obrigação acessória pertence à mais elevada instância decisória da empresa.
	Atividade	70 O Responsável pelo processo de geração de obrigação acessória efetua sua identificação e documentação, transmite essa informação para todos os executores e promove projetos de mudança em pequena escala.	80 O Responsável pelo processo de geração de obrigação acessória articula metas de desempenho do processo; apoia iniciativas de aprimoramento; planeja sua implementação; e garante conformidade com desenho do projeto.	60 O Responsável pelo processo de geração de obrigação acessória trabalha com responsáveis por outros processos para integrar processos de modo a atingir metas da empresa.	60 O Responsável pelo processo de geração de obrigação acessória cria plano estratégico, participa do planejamento estratégico da empresa como um todo e colabora com colegas do mesmo nível nos processos de clientes e fornecedores para promover iniciativas de aprimoramento de processos interempresa.
	Autoridade	70 O Responsável pelo processo de geração de obrigação acessória sai em defesa do processo tendo autoridade apenas para estimular gerentes de áreas específicas a fazer mudanças.	60 O Responsável pelo processo de geração de obrigação acessória pode montar uma equipe para reengenharia do processo e implementar o novo desenho; tem certo controle sobre a verba tecnológica para o processo.	30 O Responsável pelo processo de geração de obrigação acessória controla sistemas de TI que sustentam processo; qualquer projeto que altere o processo e exerça alguma influência sobre alocação e avaliação de pessoal; e verba do processo.	10 O Responsável pelo processo de geração de obrigação acessória controla verba do processo e exerce forte influência sobre alocação e avaliação de pessoal.

Fonte: Dados da pesquisa

O GRAF. 14 mostra que o processo encontra-se em P1, mas ainda pode ser melhorado.

**GRÁFICO 14 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “responsável”**



Fonte: Elaborado pela autora



Moreira (2010) afirma que a empresa deve alinhar sua infraestrutura de tecnologia da informação e sistema de recursos humanos, para respaldar o processo, senão não conseguirá um bom desempenho.

Neste viabilizador “infraestrutura”, o nível de maturidade é P1. Observam-se novamente, no subitem Recursos humanos problemas com a falta de premiação e a forma de contratação típica de empresas do setor público.

**QUADRO 22 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “infraestrutura”**

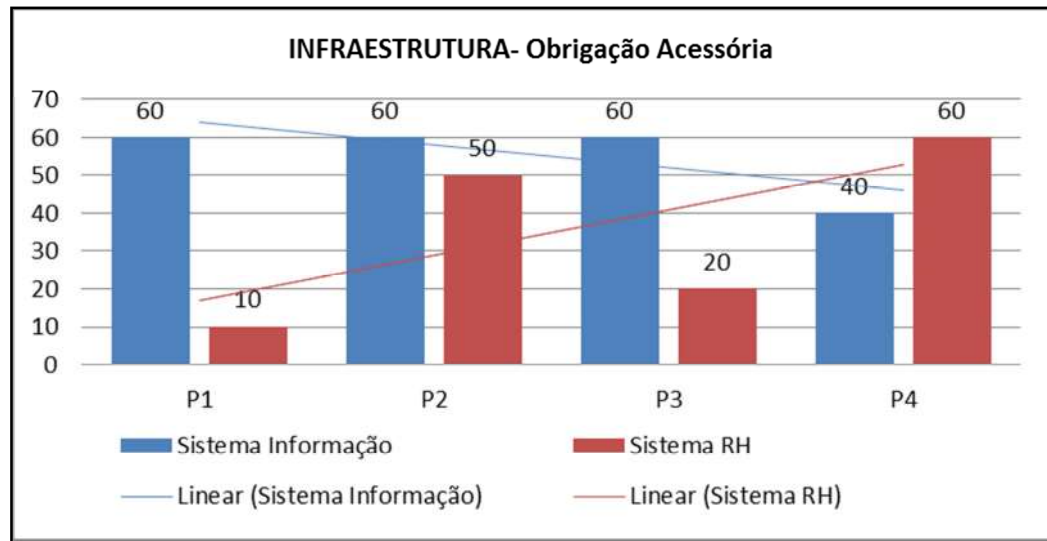
PROCESSO - GERAR OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS									
Viabilizadores (Itens)	Subitens		P1	P2		P3			
INFRAESTRUTURA	Sistema de Informação	Sistemas legados de TI, fragmentados, apoiam o processo de <b>geração de obrigação acessória</b> .	60	Sistema construído a partir de componentes funcionais apoia o processo de <b>geração de obrigação acessória</b> .	60	Um sistema integrado de TI, concebido com o processo em mente, e aderindo às normas da empresa, apoia o processo de <b>geração de obrigação acessória</b> .	60	O Sistema de TI de arquitetura modular, condizente com padrões da empresa para comunicação interempresa, sustenta o processo de <b>geração de obrigação acessória</b> .	40
	Sistema de Recursos Humanos	Os Gerentes premiam o desempenho superior e a resolução de problemas na área no contexto do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> .	10	O Desenho do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> determina definição de papéis, descrição de cargos e perfis de competência sendo a capacitação profissional é baseada na documentação do processo.	50	Os Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento enfatizam necessidades e resultados do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> promovendo seu equilíbrio à luz de necessidades da empresa.	20	Os Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento relativos aos processo de <b>geração de obrigação acessória</b> reforçam importância de colaboração, aprendizado pessoal e mudança organizacional na empresa e entre empresas.	60

Fonte: Dados da pesquisa.

O GRAF. 15 demonstra incoerências em relação ao modelo, porém observa-se o mesmo no processo anterior.



**GRÁFICO 15 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “infraestrutura”**



Fonte: Elaborado pela autora

Devem-se usar indicadores certos para avaliar o desempenho do processo ao longo do tempo, senão não se tem resultados certos (MOREIRA, 2010).

O viabilizador “indicador” vem demonstrar a necessidade de trabalhar com as medições no departamento estudado. Encontra-se em P1, porém necessita de grandes melhorias.

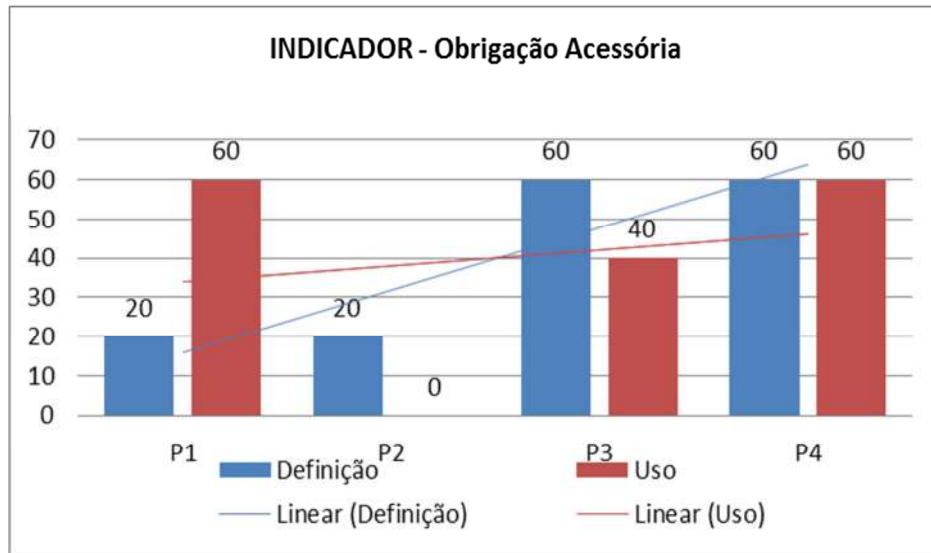
**QUADRO 23 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “indicadores”**

PROCESSO - GERAR OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS									
Viabilizadores (Itens)	Subitens		P1		P2		P3		P4
INDICADORES	Definição	O Processo de <b>geração de obrigação acessória</b> tem indicadores básicos de custo e qualidade.	20	Os Indicadores abrangem toda a extensão do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> sendo derivados de exigências de clientes.	20	Os Indicadores do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> considerando indicadores que abrangem vários processos são derivados de metas estratégicas da empresa.	60	Os Indicadores do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> são derivados de metas interempresa.	60
	Uso	O Gerente utiliza métricas do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> para monitorar seu desempenho, identificar as causas de desempenho deficiente e a melhorias de unidades funcionais.	60	O Gerente usa indicadores para comparar seu desempenho a referenciais para o processo de <b>geração de obrigação acessória</b> , como desempenho dos melhores da categoria considerando necessidades do cliente, também considerando definir metas de desempenho.	0	O Gerente apresenta indicadores aos executores do <b>processo de geração de obrigação acessória</b> para seu conhecimento e motivação. Usam placar montado a partir dos indicadores para gestão diária do processo.	40	O Gerente avalia e atualiza regularmente indicadores e metas do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> , utilizando esses dados no planejamento estratégico.	60

Fonte: Dados da pesquisa.

O GRAF. 16 revela novamente, a necessidade de trabalhar melhor as métricas utilizadas pela gerência ou de melhorar a comunicação para que os funcionários saibam da utilização dos indicadores.

**GRÁFICO 16 – Processo de entrega de obrigações acessórias - Viabilizador “indicadores”**



Fonte: Elaborado pela autora

Em síntese, o processo de Entrega de Obrigação Acessória encontra-se conforme o QUADRO 24.

**QUADRO 24 – Processo de entrega de obrigação acessória - Nível maturidade**

Processo de geração de obrigação acessórias	P1
Viabilizador (Item)	Nível de maturidade
Desenho	P1
Executores	P2
Responsável	P1
Infraestrutura	P1
Indicadores	P1

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3.4 Consolidação da mensuração dos processos

Na classificação proposta no modelo PEMM, cada afirmação, ou nível de maturidade, é construído sob o nível anterior, de tal forma que ele permite identificar os pré-requisitos para atingir o próximo nível.

O QUADRO 25 mostra a comparação dos três níveis mensurados. Observa-se que nos três processos analisados os níveis de maturidade, segundo Hammer, estão no nível inicial.

**QUADRO 25 – Comparação de todos os processos mensurados**

	Processo de recolhimento de tributos	Processo de geração de obrigação acessórias	Processo de apuração de tributos
	P1	P1	P1
Viabilizadores (Itens)	Nível de Maturidade	Nível de Maturidade	Nível de Maturidade
Desenho	P1	P1	P1
Executores	P3	P2	P4
Responsável	P1	P1	P1
Infraestrutura	P1	P1	P1
Indicadores	P1	P1	P1

Fonte: Adaptado de Hammer, 2007.

Observou-se no decorrer da pesquisa que o modelo de Hammer conseguiu demonstrar fielmente a maturidade do viabilizador “desenho” nos processos estudados, uma vez que não foi possível localizar, dentro da empresa a documentação necessária para o mapeamento dos processos. A empresa possui documentos funcionais e técnicos de TI, que também não são conhecidos por todos os executores.

Para elevar o nível de maturidade para este viabilizador, sugere-se disponibilizar a toda a equipe os desenhos dos processos, se existirem, demonstrando como o Departamento Tributário está inserido na empresa como um todo. Caso não exista realmente esta documentação, é necessário fazer os desenhos dos processos e mantê-los atualizados, contando com a participação da equipe.

Em relação aos executores, observou-se que em todos os processos eles foram demonstrados em níveis de maturidade mais altos que os dos outros viabilizadores. A equipe é composta por pessoas de nível superior, mesmos os que possuem carreiras técnicas na empresa.

O viabilizador “responsável” apresenta grandes distorções. Pôde-se perceber no momento dos questionários a dificuldade dos entrevistados em reconhecer quem seria o responsável pelo processo, tendo em vista que quem cuida de todos os processos tributários é o gerente da área, mas ele não faz parte da alta liderança da empresa.

A infraestrutura, principalmente na parte de recursos humanos, revelou claramente uma enorme distorção, tendo em vista que há alguns anos não vem utilizando planos de análises de desempenhos bem estruturados. Em 2014 e 2015, não havia nenhum plano de análise de desempenho, pelo menos até o momento das respostas aos questionários.

Em relação ao subitem Sistema de informação, a empresa utiliza um sistema integrado R3, que não possui módulos específicos para a área Tributária brasileira, sendo necessário que os membros da equipe solicitem a parametrização do sistema constantemente.

O viabilizador “indicadores” trouxe em alguns momentos, métricas vermelhas. Alguns desses processos não possuem indicadores específicos. O departamento possui alguns, ligados, inclusive, à estratégia da empresa. Porém, por falta de conhecimento, talvez do impacto de suas tarefas nestes indicadores, tenha surgido esta indefinição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo tributário está inserido, geralmente, na área financeira das empresas e suas atividades agrupadas funcionam, na maioria das vezes, com a dinâmica do processo departamental, conforme mostrado na literatura (BORINELLI, 2006).

Foi efetuado o mapeamento de três processos centrais para a área financeira relativos a: apuração de tributos, provisionamento de recolhimento de tributos e entrega de obrigações acessórias. Demonstrou-se neste trabalho que a utilização de uma lógica processual para desenvolver o trabalho de apuração, recolhimento e entrega das obrigações tributárias, geralmente tratadas sob a responsabilidade do departamento Tributário de uma geradora de energia elétrica, foi adequado assim como a utilização do modelo de maturidade com enfoque em processos para a área Tributária. Esse é o caso do PMM reduzido, que aborda os elementos viabilizadores de processos, recortado do modelo mais amplo PEMM (HAMMER; HERSHMAN, 2011). Para isso, valeu-se, ainda, do fato de o estudo se dar em uma empresa com histórico de avaliação de maturidade empresarial. O recorte PMM do modelo PEMM (HAMMER, 2007) mostrou-se adequado para avaliação da maturidade dos processos tributários para a granularidade considerando até os subitens nos estágios de maturidade.

Os resultados obtidos por meio do estudo de caso indicam que o modelo demonstrou ser adequado para descrever uma condição atual de processos tributários. Foram considerados todos os sete princípios tratados por Hammer e Hershman (2011): Onde? - Importância do lugar que o trabalho é realizado; Sob quais circunstâncias? - ou seja, fazer o trabalho somente se o seu valor ou contribuição for maior que o custo de executá-lo; Quais informações? - Separar e utilizar apenas as informações necessárias; O que deve ser feito? - verificar se o processo não está sendo duplicado em outros processos anteriores ou posteriores; Quando? - antecipar ou adiar etapas; Com que precisão? - não se obrigue a criar ciclos de retrabalho no processo para agradar determinada pessoa e Quem? – quem faz qual trabalho e como trabalham com os demais.

Por intermédio deste modelo, é possível descrever os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Dentre os pontos fortes, merece destaque a clara identificação de obstáculos para o alcance de uma maturidade mais elevada na

forma de conduzir os processos tributários. Os itens do modelo foram entendidos pelos respondentes, tendo o viabilizador “infraestrutura”, demonstrado a importância das avaliações de desempenho dentro das organizações. Nesse sentido o viabilizador “indicadores” atesta a necessidade de indicadores bem definidos em cada processo e o viabilizador “responsável” demonstra a necessidade de clara definição de atribuições de responsabilidades.

Dentre as oportunidades de melhoria destaca-se o viabilizador “infraestrutura”, que possui questões ligadas principalmente a empresas privadas, sendo que as públicas possuem formas de contratações, desenvolvimento e premiações engessadas em editais e políticas públicas.

Procurou-se mensurar a maturidade dos processos empresariais na área Tributária, demonstrando a aplicabilidade do modelo PEMM, com foco nos processos operacionais das organizações. É importante constar que todos os processos analisados, de funcionamento rotineiro, não apresentaram indícios de muitas falhas em relação à consecução dos objetivos finais, com poucas multas e autuações. O modelo PMM demonstrou ser útil como um instrumento que apoia os gestores a compreenderem e determinarem os esforços necessários à transformação dos processos. De outro lado, para alguns viabilizadores dos processos a indicação da passagem de maturidade do estágio inicial, P1, mais voltado para o enfoque do projeto, para o estágio P2, voltado para o aprendizado, que se daria após uma avaliação da execução do desenho, não foi consistente com as avaliações de P3, algumas vezes apontado como superior. Conclui-se que o modelo PMM reduzido apresenta um escalonamento insuficiente entre a condição P1 de projeto e P3 de melhoria, formando uma rampa aguda para o alcance de maturidade de melhoria dos processos.

Na aplicação do modelo PMM, salienta-se a anotação de Hammer e Hershman (2001), de que o PEMM e o PMM, por consequência, representam, dependendo da forma de adoção, um modelo granular. Para os autores, “ele pode captar a maturidade de cada processo em uma empresa, bem como a maturidade da própria empresa”. Para Hammer e Hershman (2001), “cada um dos processos é expresso em termos da maturidade de uma série de elementos diferentes como no caso da infraestrutura, com o gerenciamento de pessoas em nível operacional e adoção de sistemas de informação”. Isso levanta a possibilidade de contradição de

que a maturidade de alguns elementos (ou de um processo ou empresa) pode ser muito diferente da de outros.

Neste sentido, este trabalho contribuiu de forma real para a empresa estudada como material para utilização de possibilidades de melhoria nos processos mapeados.

### **Limitações do estudo**

Uma limitação deste estudo prende-se quanto a não aplicação do modelo PEMM na versão PMM em processos tributários em avaliações anteriores, não sendo possível comparar esforços de melhoria havidos anteriormente.

O maior nível de maturidade observado em “executores”, essa forma de avaliação pode levar a um viés e gerar inconsistência na aplicação direta do modelo, tendo em vista que os próprios executores responderam ao questionário.

### **Sugestões para estudos futuros**

Para estudos futuros sugere-se a reaplicação deste questionário aos mesmos processos, após um período onde ações de melhoria na forma como eles são projetados ponta a ponta tenham sido realizadas, incluindo a definição de indicadores para mensurar o desempenho. Sugere-se também a ampliação dos estágios entre P1 e P2 para harmonizar o esforço em uma trajetória de alcance de maior maturidade nos processos. Essa ampliação pode ser investigada considerando as metodologias para a prática dos processos com o estabelecimento de padrões técnicos e sistemas de informação e não somente os gerenciais, bem como de execução abrangente, continuada e controlada da execução rotineira diante dos padrões das práticas.

Sugere-se, por fim, o mapeamento e aplicação do modelo PEMM completo para avaliar a maturidade dos demais processos que compõem a área financeira da organização, bem como a aplicação deste modelo em processos tributários em outras empresas.

## REFERÊNCIAS

- ALVES JUNIOR, Eloi Prata. **Mudança dos processos de negócios e adequação da TI nas empresas em decorrência da implantação do sistema público de escrituração digital SPED: um estudo de casos múltiplos**. 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/12157>>. Acesso em: 05 mar. 2016.
- ARMISTEAD, C., MACHIN, S. Implications of business process management for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 9, p. 886-898, 1997.
- BENNER, Mary; TUSHMAN, Michael. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003.
- BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BPM CBOK®, Guia para o gerenciamento dos processos de negócio corpo comum de conhecimento. **ABPMP BPM COOK**, v. 3.0, 1 Versão, 2013.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. CTN - Código Tributário Nacional. 2010. **Lei nº 5.172**, de 25 de outubro de 1966. E suas alterações. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm)>. Acesso em: 10 maio 2016.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **LEI Nº 12.766**, de 27 de dezembro de 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12766.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12766.htm)>. Acesso em: 03 out. 2015.
- BRASIL. Receita Federal. **Relatório do resultado da arrecadação 2015**. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/dados/receitadata/arrecadacao/relatorios-do-resultado-da-arrecadacao/arrecadacao-2015/agosto2015/apresentacao-arrecadacao-ago-2015.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2015.
- BRITTO, Demes. SPED – Sistema Público de Escrituração Digital. **Revista Jus Vigilantibus**, v. 10, 2008. Disponível em: <<http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/29609-29625-1-PB.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2016.
- CARVALHO, Valdemir Galvão de. **Influência das informações tributárias na previsão dos analistas financeiros do mercado de capitais brasileiro**. 2016. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19330/1/2015\\_ValdemirGalvaoCarvalho.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19330/1/2015_ValdemirGalvaoCarvalho.pdf)>.



CORDEIRO, Jailma do Socorro; DUARTE, Ana Maria da Paixão. O profissional contábil diante da nova realidade. **Qualit@ s Revista Eletrônica**, UFPB, v. 5, n. 6, p. 68-96, 2006.

DATZ, D.; MELO, A. C. S.; FERNANDES, E. Mapeamento de processos como instrumento de apoio à implementação do custeio baseado em atividades nas organizações. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2004, **Anais...**, Florianópolis, 2004.

DAVENPORT, T.H. Competing on analytics. **Harvard Business Review**, January, p.1-11, 2006.

DEUS, Gustavo Henrique Dornelas de. Maturidade de processos organizacionais: um estudo em uma empresa de consultoria do setor de tecnologia da informação. **Projetos e Dissertações em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento**, v. 2, n. 2, 2014. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/sigc/article/view/2003/0>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

DUMAS, M. *et al.* **Fundamentals of Business Process Management**. Berlim: Springer Berlin Heidelberg, 2013.

FGV. Fundação Getúlio Vargas. **Um estudo de caso**. Disponível em: <<file:///D:/MESTRADO/7bimestre/pemm/1416161.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2016.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)**. São Paulo: FNQ, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2015.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, jan./mar. 2000.

HAMMER, Michael. The process audit. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 4, p. 111, 2007. Disponível em: <<http://www.krajciova.sk/Knihy/BPR/Michael%20Hammer%20-%20The%20Process%20Audit%20-%200407.pdf>>. Acesso em: 03 out.2015.

HAMMER, Michael; HERSHMAN, Lisa W. **Mais rápido barato e melhor**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

KAUARK, F; MAGALHAES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Letterarum, 2010. Disponível em: <<http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/livrodometodologiadapesquisa2010.pdf>> Acesso em: 13 set. 2015.

KLIMAS, Darius. Business process maturity level determination: A methodological outline. **Ekonomika**, v. 90, 2011.

LACERDA, Rogério Tadeu de Oliveira; VARGAS, Leonardo Ensslin Lohn; ENSSLIN, Sandra Rolim. Metodologia de Gestão de Processos e Dynamic Capabilities. R. Adm. **FACES Journal**. Belo Horizonte, v.11, n.3, p. 111 -134. jul./set. 2012.

LADEIRA, Marcelo Bronzo; FERREIRA, Reinaldo Lopes; OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares. Orientação para processos de negócio, abordagem analítica e balanced scorecard (BSC): um estudo longitudinal. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO 30. **Anais...**, São Carlos, 2010.

LIMA, Edson Sampaio de *et al.* Contribution to the analysis of the reducing costs of tax compliance and investments in public system of bookkeeping digital—sped in Brazil. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 13, n. 1, p. 101-130, 2016.

LIZOTE, Suzete Antonieta; MARIOT, Diego Menin. A estrutura do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED): um estudo das novas obrigações. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 2, p. 17-25, 2012.

MARQUES, Mamede Lima; MACEDO, Flávia Lacerda Oliveira. **Arquitetura da informação**: base para a gestão do conhecimento. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), 2006.

MARTINES, Simone Silva. **Avaliação da aplicabilidade do modelo de maturidade de Michael**. Rio de Janeiro, 2008. Dissertação (Mestrado). Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8726>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

MASSARONI, Iracema Fernandes; SCAVARDA, Annibal José Roris Rodriguez. Gestão de serviços em bibliotecas públicas: aplicação do 5W2H na política de aquisição de acervo. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 6, n. 1, p. 4-16, 2015.

MELLO, Newton Oller; DIAS, Eduardo Mario. 2ª Geração da Nota Fiscal Eletrônica no Brasil – Novo Paradigma do Modelo Baseado em Eventos. *In*: **CONTECSI-International Conference on Information Systems and Technology Management**. p. 608-627. 2012. Disponível em: <<http://www.tecsi.fea.usp.br/9contecsi/index.php/envio/article/view/9CONTECSI2012%2F242/14902Q10I2015>>. Acesso 02 out. 2015.

MIRANDA, Silvânia Vieira de. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n. 1, p. 97-112, 2014.

MOREIRA, Maria José Belém Martins. **Contribuições aos modelos de maturidade em gestão por processos e de excelência na gestão utilizando o PEM e o MEG**. 112 f. 2010 Dissertação (Mestrado Profissional de Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

MOREIRA, Maria José Belém Martins; GUTIERREZ, Ruben H. Contribuições aos modelos de maturidade em gestão por processos e de excelência na gestão utilizando o PEMM e o MEG. CONGRESSO NACIONAL EM EXCELÊNCIA DE GESTÃO, 6, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, p. 1-20, 5-7/ago. 2010.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, 2000.

MUHAMMAD, Jahan Zeb. **Business process modeling practices**. 2014. Tese (Doutorado) – University of Bergen, Norway, 2014.

NADLER, D. A. Arquitetura organizacional: metáfora para mudança. *In*: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. (Org.). **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 1-8.

NASCIMENTO, N. M. *et al.* Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, 6(1), 29-44, 2016.

NÓBREGA, Simone Nunes da; OLIVEIRA, Joyce Aline; REBOUÇAS, Rodrigo. **Modelos de maturidade de BPM: um estudo qualitativo sob a perspectiva de especialistas**. 2015.

PARKES, Alison; DAVERN, Michael. A challenging success: a process audit perspective on change. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 6, p. 876-897, 2011.

PESIC, A. M. Business process management maturity model and six sigma: an integrated approach for easier networking. *In*: **Proceedings of the International Conference on Economics and Management of Networks**. EMNet. Springer, Sarajevo. v. 19, p. 3-5. 2009.

POWER, Brad. **Michael Hammer's process and enterprise maturity model**. línea ref 2007. Disponible en web: <<http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-07-ART-HammersPEMM-Powerfinal1.pdf>>. [febrero 2014].

SANTOS, Márcio Bambirra *et al.* Information and knowledge management contributions to organizational results in a context of management maturity. **Business and Management Review**. SPECIAL ISSUE, v. 4, n. 5, 2015.

SANTOS, Nathália Melo; SILVEIRA, Rebecca Impelizeri Moura da; SANTOS, Fabrycia Maria Teodoro. Evolução da teoria organizacional: as perspectivas da teoria sistêmica e da gestão por processos. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 8, n. 10, p. 141-164, jul./dez. 2011.

SEBOLD, M. *et al.* Evolução da contabilidade brasileira: do governo eletrônico ao sistema público de escrituração digital – Sped - doi: 10.4025/enfoque.v31i2.14603. **Enfoque: Reflexão Contábil**, 31(2), 23-32, 2012.

SILVA, Eduardo Jose Carvalho; FARIAS FILHO, José Rodrigues de; COSTA, Helder Gomes. Desenvolvimento de um modelo de instrumento para avaliação de criticidade de processos impactados pela estratégia. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015, Fortaleza, CE. **Anais...** Fortaleza, CE, 13 a 16 out. 2015.

SIQUEIRA, Eurípedes Bastos; CURY, Lacordaire Kemel Pimenta; GOMES, Thiago Simões. Planejamento Tributário. **Revista CEPPG–CESUC-Centro de Ensino Superior de Catalão**, Ano XIV, n. 25, p. 2, 2011.

SOBREIRA NETTO, Francisco. **Medição de desempenho do gerenciamento de processos de negócio-BPM no PNAFE**: uma proposta de modelo. 2006. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SOUSA, Tiago Kratka de. **SEFAZ Nacional**: modelo paradigma de cooperação das administrações tributárias, no âmbito do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED). 2015.

SOUZA, Marta Alves de; ILARINO, Samira. SPED (Sistema público de escrituração digital): Impactos da sua implantação na empresa XX. **e-Civitas**, v. 3, n. 2, 2010. Disponível em: <[http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf)>. 15 jun. 2016.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), 2006.

TRASOBARES, Mario. **Assessing sub-process maturity**: An action research study of an organizational sub-process. 2012. Disponível em: <<http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A533309&dswid=-1091>>. Acesso em: 19 maio 2016, 23:31h.

USLAR, M.; MASURKEWITZ, J. A survey on application of maturity models for smart grid: **Review of the State-of-the-Art**. Institut for Information Technology 26121 Oldenburg, Germany 29th INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATICS FOR ENVIRONMENTAL PROTECTION (EnviroInfo 2015) Third International Conference on ICT for Sustainability (ICT4S 2015)

VAN LOOY, Amy. Which Business Process Maturity Model Best Fits Your Organization?. **Business Process Trends**, v. 2013, p. 1-6, july. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANIOL, Marcos Dassumpção; NEUBAUER FILHO, Airton; ASSAD, Ricardo. **O desafio do gerenciamento contínuo dos processos de negócio**. 2008. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_stp\\_069\\_490\\_12286.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_stp_069_490_12286.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2015.

ZENI, Helen Alice Paolin. **Estudo das técnicas do mapeamento de processos ao setor CMA-BB**. Curitiba: Tecnologia e Serviços. 2015. Dissertação (Mestrado) – Disponível em: <[http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/41090/2015-2%20TCC\\_Helen%20Alice%20Paolin%20Zeni.pdf?sequence=1](http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/41090/2015-2%20TCC_Helen%20Alice%20Paolin%20Zeni.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 19 maio 2016.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO 1 - Processo de Apuração de Tributos

	PROCESSO - Apuração de tributos	Não se Aplica/Não sei responder	Iniciativas Pontuais	Pouca Aplicação	Média Aplicação	Alta Aplicação	Aplica-se Totalmente	OBS
1								
2	O Processo de <b>apuração de tributos</b> foi projetado de um extremo ao outro.							
3	O Processo de <b>apuração de tributos</b> foi reformulado de um extremo ao outro para otimização do desempenho.							
4	O Processo de <b>apuração de tributos</b> , foi projetado para se integrar a outros processos considerando sistemas de TI da organização.							
5	Processo de <b>apuração de tributos</b> foi projetado para se integrar a processos de clientes e fornecedores.							
6	Conseguo identificar subsídios e resultados(entradas e saídas), fornecedores e clientes no processo de <b>apuração de tributos</b> .							
7	As Necessidades de clientes do processo de <b>apuração de tributos</b> foram identificadas e aceitas por todos.(equipe)							
8	Há estabelecimento de expectativas mútuas de desempenho entre os Responsáveis pelo processo de <b>apuração de tributos</b> considerando os responsáveis por outros processos internos.							
9	Há estabelecimento de expectativas mútuas de desempenho entre os Responsáveis pelo processo de <b>apuração de tributos</b> considerando os responsáveis por outros processos.(Cliente e Fornecedor)							
10	A documentação do processo de <b>apuração de tributos</b> é essencialmente funcional identificando as interfaces envolvidas na execução do processo							
11	O Desenho do processo de <b>apuração de tributos</b> foi documentado de ponta a ponta							
12	A Documentação do processo de <b>apuração de tributos</b> descreve sua interação com outros processos considerando suas expectativas em relação a estes, vinculando o processo ao sistema e à arquitetura de dados da empresa.							
13	O arranjo projetado do processo de <b>apuração de tributos</b> sustenta seu desempenho e sua gestão, permitindo a análise de mudanças no ambiente e reconfigurações no processo.							
14	Sei dizer qual o <b>processo de apuração de tributos executo</b> , e identificar os principais indicadores de seu desempenho.							
15	Conseguo descrever o fluxo do <b>processo de apuração de tributos</b> observando como o meu trabalho afeta clientes e os outros executores no processo.							
16	Conheço os conceitos fundamentais de negócio do <b>processo de apuração de tributos</b> , podendo descrever como meu trabalho afeta outros processos e o desempenho da empresa							

17	Conheço bem a Gerencia Tributária e suas tendências, e sou capaz de descrever como o meu trabalho afeta o desempenho interempresa.							
18	Conheço técnicas de aprimoramento de <b>processo de apuração de tributos</b> .							
19	Os membros da equipe trabalham interagindo para execução do processo de <b>apuração de tributos</b> .							
20	Estou qualificado para a tomada de decisões, no processo de <b>apuração de tributos</b> que executo.							
21	Domino a gestão e a implementação de mudanças.							
22	Os Executores do processo de <b>apuração de tributos</b> exibem certa adesão ao processo, mas seu principal compromisso é com sua área específica.							
23	Sigo todos os procedimentos estabelecidos pelos gestores para o <b>processo de apuração de tributos</b> .							
24	Empenho-me para garantir que o processo produza resultados necessários à consecução das metas da empresa sendo todos os produtos exigidos entregues.							
25	Identifico e aponto os responsáveis por melhorias no processo de apuração de tributos.							
26	O Responsável pelo processo de apuração de tributos é um indivíduo ou grupo informalmente encarregado de melhorar o seu desempenho.							
27	A Liderança da empresa criou o papel oficial de responsável pelo <b>processo de apuração de tributos</b> fornecendo-lhe autoridade e credibilidade.							
28	O Processo de <b>apuração de tributos</b> é prioridade para o responsável em termos de alocação de tempo, atenção dedicada e metas pessoais.							
29	O Responsável pelo <b>processo de apuração de tributos</b> pertence à mais elevada instância decisória da empresa.							
30	O Responsável pelo processo de <b>apuração de tributos</b> efetua sua identificação e documentação, transmite essa informação para todos os executores e promove projetos de mudança em pequena escala.							
31	O Responsável pelo processo de <b>apuração de tributos</b> articula metas de desempenho do processo; apoia iniciativas de aprimoramento; planeja sua implementação; e garante conformidade com desenho do projeto.							
32	O Responsável pelo processo de apuração de tributos trabalha com responsáveis por outros processos para integrar processos de modo a atingir metas da empresa.							
33	O Responsável pelo processo de <b>apuração de tributos</b> cria plano estratégico, participa do planejamento estratégico da empresa como um todo e colabora com colegas do mesmo nível nos processos de clientes e fornecedores para promover <u>iniciativas de aprimoramento de processos interempresa</u> .							
34	O Responsável pelo processo de <b>apuração de tributos</b> sai em defesa do processo tendo autoridade apenas para estimular gerentes de áreas específicas a fazer mudanças.							



35	O Responsável pelo processo de <b>apuração de tributos</b> pode montar uma equipe para reengenharia do processo e implementar o novo desenho; tem certo controle sobre a verba tecnológica para o processo.							
36	O Responsável pelo processo de <b>apuração de tributos</b> controla sistemas de TI que sustentam processo; qualquer projeto que altere o processo e exerça alguma influência sobre alocação e avaliação de pessoal; e verba do processo.							
37	O Responsável pelo processo de <b>apuração de tributos</b> controla verba do processo e exerce forte influência sobre alocação e avaliação de pessoal.							
38	Sistemas legados de TI, fragmentados, apoiam o processo de <b>apuração de tributos</b> .							
39	Sistema construído a partir de componentes funcionais apoia o processo de <b>apuração de tributos</b> .							
40	Um sistema integrado de TI, concebido com o processo em mente, e aderindo às normas da empresa, apoia o processo de <b>apuração de tributos</b> .							
41	O Sistema de TI de arquitetura modular, condizente com padrões da empresa para comunicação interempresa, sustenta o processo de <b>apuração de tributos</b> .							
42	Os Gerentes premiam o desempenho superior e a resolução de problemas na área no contexto do processo de <b>apuração de tributos</b> .							
43	O Desenho do processo de <b>apuração de tributos</b> determina definição de papéis, descrição de cargos e perfis de competência sendo a capacitação profissional é baseada na documentação do processo.							
44	Os Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento enfatizam necessidades e resultados do processo de <b>apuração de tributos</b> promovendo seu equilíbrio à luz de necessidades da empresa.							
46	O Processo de <b>apuração de tributos</b> tem indicadores básicos de custo e qualidade.							
47	Os Indicadores abrangem toda a extensão do processo de <b>apuração de tributos</b> sendo derivados de exigências de clientes.							
48	Os Indicadores do processo de <b>apuração de tributos</b> considerando indicadores que abrangem vários processos são derivados de metas estratégicas da empresa.							
49	Os Indicadores do processo de <b>apuração de tributos</b> são derivados de metas interempresa.							
50	O Gerente utiliza métricas do processo de <b>apuração de tributos</b> para monitorar seu desempenho, identificar as causas de desempenho deficiente e a melhorias de unidades funcionais.							
51	O Gerente usa indicadores para comparar seu desempenho a referenciais para o processo de <b>apuração de tributos</b> , como desempenho dos melhores da categoria considerando necessidades do cliente, também considerando definir metas de desempenho.							
52	O Gerente apresenta indicadores aos executores do <b>processo de apuração de tributos</b> para seu conhecimento e motivação. Usam placar montado a partir dos indicadores para gestão diária do processo.							
53	O Gerente avalia e atualiza regularmente indicadores e metas do processo de <b>apuração de tributos</b> , utilizando esses dados no planejamento estratégico.							

## APÊNDICE B: Processo Geração de Obrigações Acessórias

	PROCESSO - GERAR OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS	Não se Aplica/Não sei responder	Iniciativas Pontuais	Pouca Aplicação	Média Aplicação	Alta Aplicação	Aplica-se Totalmente	obs
1								
2	O Processo de <b>geração de obrigação acessória</b> foi projetado de um extremo ao outro.							
3	O Processo de <b>geração de obrigação acessória</b> foi reformulado de um extremo ao outro para otimização do desempenho.							
4	O Processo de <b>geração de obrigação acessória</b> , foi projetado para se integrar a outros processos considerando sistemas de TI da organização.							
5	Processo de <b>geração de obrigação acessória</b> foi projetado para se integrar a processos de clientes e fornecedores.							
6	Consigo identificar subsídios e resultados(entradas e saídas), fornecedores e clientes no processo de <b>geração de obrigação acessória</b> .							
7	As Necessidades de clientes do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> foram identificadas e aceitas por todos.							
8	Há estabelecimento de expectativas mútuas de desempenho entre os Responsáveis pelo processo de <b>geração de obrigação acessória</b> considerando os responsáveis por outros processos internos.							
9	Há estabelecimento de expectativas mútuas de desempenho entre os Responsáveis pelo processo de <b>geração de obrigação acessória</b> considerando os responsáveis por outros processos.(Cliente e Fornecedor)							
10	A documentação do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> é essencialmente funcional identificando as interfaces envolvidas na execução do processo							
11	O Desenho do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> foi documentado de ponta a ponta							

12	A Documentação do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> descreve sua interação com outros processos considerando suas expectativas em relação a estes, vinculando o processo ao sistema e à arquitetura de dados da empresa.						
13	O arranjo projetado do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> sustenta seu desempenho e sua gestão permitindo a análise de mudanças no ambiente e reconfigurações no processo.						
14	Sei dizer qual o processo de apuração de geração de obrigação acessória executo, e identificar os principais indicadores de seu desempenho.						
15	Consigo descrever o fluxo do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> observando como o meu trabalho afeta clientes e os outros executores no processo.						
16	Conheço os conceitos fundamentais de negócio do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> , podendo descrever como meu trabalho afeta outros processos e o desempenho da empresa						
17	Conheço bem a Gerencia Tributária e suas tendências, e sou capaz de descrever como o meu trabalho afeta o desempenho interempresa.						
18	Conheço técnicas de aprimoramento nos processo de <b>geração de obrigações acessórias</b>						
19	Os membros da equipe trabalham interagindo para execução do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> .						
20	Estou qualificado para a tomada de decisões, no processo de <b>geração de obrigação acessória</b> que executo.						
21	Domino a gestão e a implementação de mudanças.						
22	Os Executores do <b>processo de geração de obrigação acessória</b> exibem certa adesão ao processo, mas seu principal compromisso é com sua área específica.						
23	Sigo todos os procedimentos estabelecidos pelos gestores para o processo de geração de obrigação acessória.						
24	Empenho-me para garantir que o processo produza resultados necessários à consecução das metas da empresa sendo todos os produtos exigidos entregues.						
25	Identifico e aponto os responsáveis por melhorias no processo de <b>geração de obrigação acessória</b> .						
26	O Responsável pelo processo de <b>geração de obrigação acessória</b> é um indivíduo ou grupo informalmente encarregado de melhorar o seu desempenho.						



27	A Liderança da empresa criou o papel oficial de responsável pelo <b>processo de recolhimento de tributos</b> fornecendo-lhe autoridade e credibilidade.							
28	O Processo de <b>geração de obrigação acessória</b> é prioridade para o responsável em termos de alocação de tempo, atenção dedicada e metas pessoais.							
29	O Responsável pelo processo de <b>geração de obrigação acessória</b> pertence à mais elevada instância decisória da empresa.							
30	O Responsável pelo processo de <b>geração de obrigação acessória</b> efetua sua identificação e documentação, transmite essa informação para todos os executores e promove projetos de mudança em pequena escala.							
31	O Responsável pelo processo de <b>geração de obrigação acessória</b> articula metas de desempenho do processo; apoia iniciativas de aprimoramento; planeja sua implementação; e garante conformidade com desenho do projeto.							
32	O Responsável pelo processo de <b>geração de obrigação acessória</b> trabalha com responsáveis por outros processos para integrar processos de modo a atingir metas da empresa.							
33	O Responsável pelo processo de <b>geração de obrigação acessória</b> cria plano estratégico, participa do planejamento estratégico da empresa como um todo e colabora com colegas do mesmo nível nos processos de clientes e fornecedores para <u>promover iniciativas de aprimoramento de processos interempresa</u> .							
34	O Responsável pelo processo de <b>geração de obrigação acessória</b> sai em defesa do processo tendo autoridade apenas para estimular gerentes de áreas específicas a fazer mudanças.							
35	O Responsável pelo processo de <b>geração de obrigação acessória</b> pode montar uma equipe para reengenharia do processo e implementar o novo desenho; tem certo controle sobre a verba tecnológica para o processo.							
36	O Responsável pelo processo de <b>geração de obrigação acessória</b> controla sistemas de TI que sustentam processo; qualquer projeto que altere o processo e exerça alguma influência sobre alocação e avaliação de pessoal; e verba do processo.							
37	O Responsável pelo processo de <b>geração de obrigação acessória</b> controla verba do processo e exerce forte influência sobre alocação e avaliação de pessoal.							
38	Sistemas legados de TI, fragmentados, apoiam o processo de <b>geração de obrigação acessória</b> .							
39	Sistema construído a partir de componentes funcionais apoia o processo de <b>geração de obrigação acessória</b> .							
40	Um sistema integrado de TI, concebido com o processo em mente, e aderindo às normas da empresa, apoia o processo de <b>geração de obrigação acessória</b> .							
41	O Sistema de TI de arquitetura modular, condizente com padrões da empresa para comunicação interempresa, sustenta o processo de <b>geração de obrigação acessória</b> .							
42	Os Gerentes premiam o desempenho superior e a resolução de problemas na área no contexto do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> .							
43	O Desenho do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> determina definição de papéis, descrição de cargos e perfis de competência sendo a capacitação profissional é baseada na documentação do processo.							
44	Os Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento enfatizam necessidades e resultados do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> promovendo seu equilíbrio à luz de necessidades da empresa.							

45	Os Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento relativos aos processo de <b>geração de obrigação acessória</b> reforçam importância de colaboração, aprendizado pessoal e mudança organizacional na empresa e entre empresas.							
46	O Processo de <b>geração de obrigação acessória</b> tem indicadores básicos de custo e qualidade.							
47	Os Indicadores abrangem toda a extensão do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> sendo derivados de exigências de clientes.							
48	Os Indicadores do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> considerando indicadores que abrangem vários processos são derivados de metas estratégicas da empresa.							
49	Os Indicadores do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> são derivados de metas interempresa.							
50	O Gerente utiliza métricas do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> para monitorar seu desempenho, identificar as causas de desempenho deficiente e a melhorias de unidades funcionais.							
51	O Gerente usa indicadores para comparar seu desempenho a referenciais para o processo de <b>geração de obrigação acessória</b> , como desempenho dos melhores da categoria considerando necessidades do cliente, também considerando definir metas de desempenho.							
52	O Gerente apresenta indicadores aos executores do <b>processo de geração de obrigação acessória</b> para seu conhecimento e motivação. Usam placar montado a partir dos indicadores para gestão diária do processo.							
53	O Gerente avalia e atualiza regularmente indicadores e metas do processo de <b>geração de obrigação acessória</b> , utilizando esses dados no planejamento estratégico.							

## APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO 3 – Processo de Geração de Provisionamento de Recolhimentos

		Não se Aplica/Não sei responder	Iniciativas Pontuais	Pouca Aplicação	Média Aplicação	Alta Aplicação	Aplica-se Totalmente	OBS:
1	PROCESSO - PROVISIONAMENTO DE RECOLHIMENTOS							
2	O Processo de provisionamento de recolhimento foi projetado de um extremo ao outro.							
3	O Processo de provisionamento de recolhimento foi reformulado de um extremo ao outro para otimização do desempenho.							
4	O Processo de provisionamento de recolhimento, foi projetado para se integrar a outros processos considerando sistemas de TI da organização.							
5	Processo de provisionamento de recolhimento foi projetado para se integrar a processos de clientes e fornecedores.							
6	Consigo identificar subsídios e resultados(entradas e saídas), fornecedores e clientes no processo de provisionamento de recolhimento.							
7	As Necessidades de clientes do processo de provisionamento de recolhimento foram identificadas e aceitas por todos. (equipe)							
8	Há estabelecimento de expectativas mútuas de desempenho entre os Responsáveis pelo processo de provisionamento de recolhimento considerando os responsáveis por outros processos internos.							
9	Há estabelecimento de expectativas mútuas de desempenho entre os Responsáveis pelo processo de provisionamento de recolhimento considerando os responsáveis por outros processos.(Cliente e Fornecedor)							
10	A documentação do processo de provisionamento de recolhimento é essencialmente funcional identificando as interfaces envolvidas na execução do processo							
11	O Desenho do processo de provisionamento de recolhimento foi documentado de ponta a ponta.							
12	A Documentação do processo de provisionamento de recolhimento descreve sua interação com outros processos considerando suas expectativas em relação a estes, vinculando o processo ao sistema e à arquitetura de dados da empresa.							
13	O arranjo projetado do processo de provisionamento de recolhimento sustenta seu desempenho e sua gestão, permitindo a análise de mudanças no ambiente e reconfigurações no processo.							
14	Sei dizer qual processo de provisionamento de recolhimento executo, e identificar os principais indicadores de seu desempenho.							
15	Consigo descrever o fluxo do processo de provisionamento de recolhimento observando como o meu trabalho afeta clientes e os outros executores no processo.							
16	Conheço os conceitos fundamentais de negócio do processo de provisionamento de recolhimento, podendo descrever como meu trabalho afeta outros processos e o desempenho da empresa							
17	Conheço bem a Gerencia Tributária e suas tendências, e sou capaz de descrever como o meu trabalho afeta o desempenho interempresa.							
18	Conheço técnicas de aprimoramento nos processo de geração de obrigações acessórias							
19	Os membros da equipe trabalham interagindo para execução do processo de provisionamento de recolhimento.							



20	Estou qualificado para a tomada de decisões, no processo de <b>provisionamento de recolhimento que executo.</b>						
21	Domino a gestão e a implementação de mudanças.						
22	Os Executores do <b>processo de provisionamento do recolhimento Tributário</b> exibem certa adesão ao processo como um todo, mas seu principal compromisso é com sua área específica.						
23	Sigo todos os procedimentos estabelecidos pelos gestores para o <b>processo de provisionamento de recolhimento.</b>						
24	Empenho-me para garantir que o processo produza resultados necessários à consecução das metas da empresa sendo todos os produtos exigidos entregues.						
25	Identifico e aponto os responsáveis por melhorias no <b>processo de provisionamento de recolhimento.</b>						
26	O Responsável pelo <b>processo de provisionamento de recolhimento</b> é um indivíduo ou grupo informalmente encarregado de melhorar o seu desempenho.						
27	A Liderança da empresa criou o papel oficial de responsável pelo <b>processo de recolhimento de tributos</b> fornecendo-lhe autoridade e credibilidade.						
28	O <b>Processo de provisionamento de recolhimento</b> é prioridade para o responsável em termos de alocação de tempo, atenção dedicada e metas pessoais.						
29	O Responsável pelo <b>processo de provisionamento de recolhimento</b> pertence à mais elevada instância decisória da empresa.						
30	O Responsável pelo <b>processo de provisionamento de recolhimento</b> efetua sua identificação e documentação, transmite essa informação para todos os executores e promove projetos de mudança em pequena escala.						
31	O Responsável pelo <b>processo de provisionamento de recolhimento</b> articula metas de desempenho do processo; apoia iniciativas de aprimoramento; planeja sua implementação; e garante conformidade com desenho do projeto.						
32	O Responsável pelo <b>processo de provisionamento de recolhimento</b> trabalha com responsáveis por outros processos para integrar processos de modo a atingir metas da empresa.						
33	O Responsável pelo <b>processo de provisionamento de recolhimento</b> cria plano estratégico, participa do planejamento estratégico da empresa como um todo e colabora com colegas do mesmo nível nos processos de clientes e fornecedores para promover iniciativas de aprimoramento de <b>processos interempresa.</b>						
34	O Responsável pelo <b>processo de provisionamento de recolhimento</b> sai em defesa do processo tendo autoridade apenas para estimular gerentes de áreas específicas a fazer mudanças.						
35	O Responsável pelo <b>processo de provisionamento de recolhimento</b> pode montar uma equipe para reengenharia do processo e implementar o novo desenho; tem certo controle sobre a verba tecnológica para o processo.						
36	O Responsável pelo <b>processo de provisionamento de recolhimento</b> controla sistemas de TI que sustentam processo; qualquer projeto que altere o processo e exerça alguma influência sobre alocação e avaliação de pessoal; e verba do processo.						
37	O Responsável pelo <b>processo de provisionamento de recolhimento</b> controla verba do processo e exerce forte influência sobre alocação e avaliação de pessoal.						
38	Sistemas legados de TI, fragmentados, apoiam o <b>processo de provisionamento de recolhimento.</b>						
39	Sistema construído a partir de componentes funcionais apoia o <b>processo de provisionamento de recolhimento.</b>						
40	Um sistema integrado de TI, concebido com o processo em mente, e aderindo às normas da empresa, apoia o <b>processo de provisionamento de recolhimento.</b>						
41	O Sistema de TI de arquitetura modular, condizente com padrões da empresa para comunicação interempresa, sustenta o <b>processo de provisionamento de recolhimento.</b>						
42	Os Gerentes premiam o desempenho superior e a resolução de problemas na área no contexto do <b>processo de provisionamento de recolhimento.</b>						
43	O Desenho do <b>processo de provisionamento de recolhimento</b> determina definição de papéis, descrição de cargos e perfis de competência sendo a capacitação profissional é baseada na documentação do processo.						

44	Os Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento enfatizam necessidades e resultados do <b>processo de provisionamento de recolhimento</b> promovendo seu equilíbrio à luz de necessidades da empresa.							
45	Os Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento relativos aos processos de <b>provisionamentos de recolhimentos</b> reforçam importância de colaboração, aprendizado pessoal e mudança organizacional na empresa e entre empresas.							
46	O Processo de <b>provisionamento de recolhimento</b> tem indicadores básicos de custo e qualidade.							
47	Os Indicadores abrangem toda a extensão do processo de <b>provisionamento de recolhimento</b> sendo derivados de exigências de clientes.							
48	Os Indicadores do processo de <b>provisionamento de recolhimento</b> considerando indicadores que abrangem vários processos são derivados de metas estratégicas da empresa.							
49	Os Indicadores do processo de <b>provisionamento de recolhimento</b> são derivados de metas interempresa.							
50	O Gerente utiliza métricas do processo de <b>provisionamento de recolhimento</b> para monitorar seu desempenho, identificar as causas de desempenho deficiente e a melhorias de unidades funcionais.							
51	O Gerente usa indicadores para comparar seu desempenho a referenciais para o processo de <b>provisionamento de recolhimento</b> , como desempenho dos melhores da categoria considerando necessidades do cliente, também considerando definir metas de desempenho.							
52	O Gerente apresenta indicadores aos executores do processo de <b>provisionamento de recolhimento</b> para seu conhecimento e motivação. Usam placar montado a partir dos indicadores para gestão diária do processo.							
53	O Gerente avalia e atualiza regularmente indicadores e metas do processo de <b>provisionamento de recolhimento</b> , utilizando esses dados no planejamento estratégico.							