

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

**Metodologia Ágil: Aplicação na Entrega das Obrigações Fiscais
Acessórias do Sistema Público de Escrituração Digital**

Moacir José Soares

São Paulo

2020

Moacir José Soares

**Metodologias Ágeis: Aplicação na Entrega das Obrigações Fiscais
Acessórias do Sistema Público de Escrituração Digital**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Formigoni

Coorientador: Prof. Dr. Gilberto Perez

São Paulo

2020

S676m Soares, Moacir José.
Metodologia ágil: aplicação na entrega das obrigações fiscais acessórias do sistema público de escrituração digital / Moacir José Soares.
84 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Controladoria e Finanças Empresariais) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020.
Orientador: Henrique Formigoni.
Referências bibliográficas: f. 73-80.

1. Ágil. 2. Inovação. 3. SPED. 4. Obrigações fiscais. I. Formigoni, Henrique, *orientador*. II. Título.

CDD 657.460981

Bibliotecária Responsável: Andrea Alves de Andrade - CRB 8/9204

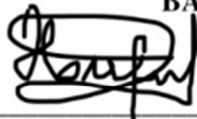
Moacir José Soares

**Metodologias Ágeis: Aplicação na Entrega das Obrigações Fiscais
Acessórias do Sistema Público de Escrituração Digital**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

Aprovado em: 18 / 08 / 2020

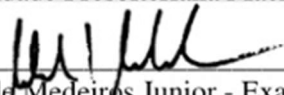
BANCA EXAMINADORA



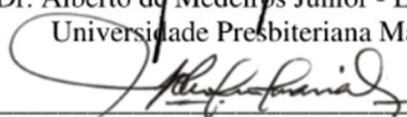
Prof. Dr. Henrique Formigoni - Orientador
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Gilberto Perez - Coorientador
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Alberto de Medeiros Junior - Examinador Interno
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Joshua Onome Imoniana - Examinador Externo
USP - Universidade de São Paulo

Agradecimentos

A minha amada esposa Merli, que me deu todo o apoio para que eu pudesse me dedicar nos meus estudos.

Ao meu querido filho Enzo que muitas vezes não pude dedicar o tempo necessário.

Aos meus pais que sempre me apoiaram e incentivaram.

A toda a equipe da empresa que deu o suporte necessário para a realização desta pesquisa.

Aos meus orientadores e professores do Mackenzie, inovadores no Mestrado de Controladoria Empresarial e que nos inspiram todos os dias, em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Henrique Formigoni e coorientador Prof. Dr. Gilberto Perez.

À Deus, que permitiu que este caminho se desenvolvesse em minha vida.

RESUMO

Objetivo do Trabalho: O objetivo deste trabalho aplicado é elaborar e propor uma metodologia de trabalho baseado nas metodologias ágeis para a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED na Empresa Demandante (ED).

Design/Metodologia/Abordagem: Este estudo classifica-se como sendo uma pesquisa-ação, com abordagem qualitativa, baseado na observação e levantamento da metodologia atual de elaboração e entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED e seus principais problemas na ED.

Implicações práticas: As implicações práticas desta pesquisa estão relacionadas à utilização de uma metodologia de trabalho baseada em metodologias ágeis em equipes de características interdisciplinar e autogerenciadas, voltadas para a melhoria contínua dos processos para a elaboração das obrigações fiscais acessórias da ED.

Originalidade e Contribuições: A nova metodologia ágil fiscal permitirá à ED uma redução nos problemas de elaboração das obrigações fiscais acessórias do SPED, melhoria na comunicação entre os colaboradores, cooperação entre as equipes e melhoria no controle de custos de pessoal e dos prazos para elaboração e entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED.

Resultados: Os resultados desta pesquisa na entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED são: redução de horas extras, cumprimento das obrigações fiscais acessórias relativas ao SPED no prazo determinado em lei, melhoria na qualidade das informações das obrigações fiscais acessórias do SPED e redução das penalidades fiscais na ED.

Palavras-chave: Ágil; Inovação; SPED; Obrigações fiscais.

ABSTRACT

Research Objective: The objective of this applied research is to develop and propose a work methodology based on agile methodologies for the delivery of the tax ancillary obligations of SPED in the Demanding Company.

Design / Methodology / Approach: This study is classified as an action research, with a qualitative approach based on observation and survey on the current methodology of elaboration and delivery of SPED's ancillary obligations and its main problems on DC

Practical implications: The practical implications of this research are related to the use of a work methodology based on agile methodologies in teams of interdisciplinary and self-managed characteristics, aimed at the continuous improvement of the processes for the elaboration of the accessory tax ancillary of the DC.

Originality and Contributions: The new agile fiscal methodology will allow the DC to reduce the problems of elaborating SPED's ancillary obligations, improving communication between employees, cooperation between teams and improving control of personnel costs and deadlines for preparing and delivery of ancillary obligations.

Results: The results of this research in the delivery of ancillary obligations of SPED are: reduction of overtime, compliance with ancillary tax obligations related to SPED within the period determined by law, improvement in the quality of information on ancillary obligations and reduction of tax penalties in the DC.

Keywords: Agile; Innovation; SPED; Tax Reporting.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Obrigações fiscais acessórias do SPED e suas descrições.....	20
Quadro 2 - Obrigações fiscais acessórias do SPED e seus prazos de entrega.	40
Quadro 3 - Blocos ECD	41
Quadro 4 - Blocos ECF.....	41
Quadro 5 - Blocos EFD Contribuições.	41
Quadro 6 - Blocos EFD ICMS/IPI.	42
Quadro 7 – Registros EFD-REINF.	42
Quadro 8 - Principais práticas ágeis em 2019.....	51
Quadro 9 – Atividades de preparação da equipe.....	59
Quadro 10 – Modelo de avaliação da AMM para a ED.....	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo do processo de tratamento de erros da Empresa Demandante.	17
Figura 2 - Modelo de engenharia de <i>software</i> Tradicional ou Cascata.	25
Figura 3 - Pesquisa pelo título “agile methodologies”.	27
Figura 4 – Pesquisa pelo título “agile methods”.	27
Figura 5 - Metodologias ágeis.	28
Figura 6 - Visão geral da metodologia <i>Scrum</i>	30
Figura 7 - Cartão Kanban da Toyota.	33
Figura 8 - Metodologia <i>Lean Startup</i>	36
Figura 9 – Fases da Pesquisa-ação.	39
Figura 10 – Relacionamento dos blocos das obrigações fiscais acessórias do SPED.	43
Figura 11 – Estrutura Hierárquica da área financeira na ED.	45
Figura 12 – Passos realizados durante a pesquisa realizada.	46
Figura 13 – Processo de elaboração das obrigações fiscais acessórias da ED.	47
Figura 14 – Responsabilidades pela entrega das obrigações fiscais acessórias na ED.	48
Figura 15 – Fluxo de informações das obrigações fiscais acessórias na ED.	49
Figura 16 – Disposição das equipes na ED.	50
Figura 17 – Processo de comunicação na ED.	50
Figura 18 – Planejamento da <i>Release</i>	52
Figura 19 – Práticas ágeis e sua contribuição para a pesquisa.	54
Figura 20 - Exemplo de quadro de atividades (<i>Kanban board</i>)	56
Figura 21 – Metodologia ágil fiscal proposta.	57
Figura 22 – Fases da implementação ágil.	58
Figura 23 – Competências Agile Coach.	59
Figura 24 – Gráfico de Velocidade.	63
Figura 25 – Gráfico de <i>Burn-down</i>	64
Figura 26 – Exemplo de acordo de equipe.	65
Figura 27 – Relacionamento valores ágil e ED.	66
Figura 28 – Problemática das obrigações fiscais acessórias do SPED.	70
Figura 29 –Administração complexa e metodologias ágeis.	71
Figura 30 – Processo de elaboração da nova metodologia ágil fiscal.	72
Figura 31 –Atividades para adoção da cultura ágil.	73
Figura 32 – Artefatos da pesquisa para a mudança para cultura ágil.	74

LISTA DE ABREVIATURAS

CIAP - Controle de Crédito do Ativo Permanente

COFINS - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

CPRB - Contribuição Previdenciária sobre a Receita Bruta

CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

CTN - Código Tributário Nacional

ECD - Escrituração Contábil Digital

ECF - Escrituração Contábil e Fiscal

EFD - Escrituração Fiscal Digital

EFD-Reinf - Escrituração Fiscal Digital das Retenções e Informações da Contribuição Previdenciária Substituída

e-LACS - Livro Eletrônico de Escrituração e Apuração da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

e-LALUR - Livro Eletrônico de Escrituração e Apuração do Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica Tributada pelo Lucro Real

ERP - Enterprise Resource Planning

GE - General Electric

IBM - International Business Machines

ICMS - Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação

IPI - Imposto sobre produtos industrializados

IR - Imposto de Renda

IRPJ - Imposto sobre a renda das pessoas jurídicas

ISS - Imposto Sobre Serviços

MVP - Minimal Viable Product/Produto Mínimo Viável

NF-e - Nota Fiscal Eletrônica

OCDE - Organisation for Economic Co-operation and Development/Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PDCA - Plan-Do-Check-Act/Planejar-Agir-Verificar-Agir

PIS/PASEP - Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público

PJ - Pessoa Jurídica

PO - Product Owner

Reinf - Retenções e Outras Informações Fiscais

RFB - Receita Federal do Brasil

ROI - Return Over Investment/Retorno sobre Investimento

SFT - Sistema Fiscal Tributário

SPED - Sistema Público de Escrituração Digital

TI - Tecnologia da Informação

TPS/STP - Toyota Production System / Sistema Toyota de Produção

XML - Extensible Markup Language

XP - Extreme Programming/Programação Extrema

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	15
1.2	OBJETIVO DO TRABALHO	19
1.3	IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA	19
1.4	JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	20
1.5	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	22
1.6	CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E SOCIAL	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1	TEORIA DA COMPLEXIDADE E DA GESTÃO ADAPTATIVA	24
2.2	METODOLOGIAS ÁGEIS E SUAS ORIGENS	25
2.3	METODOLOGIAS ÁGEIS MAIS UTILIZADAS EM 2019	29
2.3.1	Scrum	29
2.3.2	Kanban	32
2.3.3	Programação Extrema	33
2.3.4	Lean Startup	35
2.3.5	Desenvolvimento Iterativo	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1	OBJETO DE ESTUDO DA PESQUISA	40
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	44
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.1	REVISÃO DA METODOLOGIA ATUAL UTILIZADA	46
4.2	PRÁTICAS ÁGEIS E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A PESQUISA	50
4.3	A METODOLOGIA PROPOSTA	54
4.4	PLANO DE ADOÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL	57
4.4.1	Fase de Preparação	59
4.4.2	Fase de Implementação	66
4.4.3	Fase de Aperfeiçoamento	67
5	CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	69
5.1	CONCLUSÕES	69
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	74
5.3	RECOMENDAÇÕES PARA CONTINUIDADE DA PESQUISA	75

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa aplicada foi realizada em uma empresa multinacional com mais de 5.000 funcionários no Brasil com regime de lucro real, aqui denominada Empresa Demandante (ED), e teve como objetivo elaborar e propor uma metodologia de trabalho baseado nas metodologias ágeis, para a entrega das obrigações fiscais acessórias do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED).

O SPED foi instituído oficialmente pelo Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, que segundo Oliveira (2014), tem por objetivo dar conhecimento aos poderes públicos de informações detalhadas de empresas e demais instituições, para o autor a sua implantação representa uma mudança de conceito, que de acordo com Sebold et al. (2012) é “caracterizada pela transição da contabilidade de um processo manual e rudimentar, para outro, digital e mais ágil”, que para Fabretti e Fabretti (2014), o fluxo de dados enviados eletronicamente para os órgãos de controle a fim de determinar o montante do tributo pago pelas empresas é denominado obrigações fiscais acessórias.

As mudanças alcançam todas as esferas de governo, federal, distrital, estadual e municipal. De acordo com dados da Receita Federal do Brasil - RFB (2020), o SPED é composto por três grandes subprojetos, que Flores e Miranda (2011) descrevem como:

- (i) Escrituração Contábil Digital (ECD): também conhecida como SPED Contábil, que tem por objetivo substituir os livros diários e razão por equivalentes digitais.
- (ii) Escrituração Fiscal Digital (EFD): também conhecido como SPED Fiscal, é um conjunto de escriturações de documentos fiscais e registros de apuração de impostos referentes às operações e prestações praticadas pelo contribuinte.
- (iii) NF-e - Ambiente Nacional: documento de existência apenas digital, emitido e armazenado eletronicamente, com o intuito de documentar, para fins fiscais, uma operação de circulação de mercadorias ou uma prestação de serviços.

Com a finalidade de identificar as principais oportunidades de melhoria na entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED da ED, foi realizada uma pesquisa com o seu Diretor Fiscal (ANEXO II), onde foram identificados os seguintes problemas: realização de horas extras, falta de colaboração na equipe e penalidades na entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED. Com o objetivo de identificar as principais causas dos problemas, foi realizada uma análise no sistema interno de registro de problemas da ED, onde foi detectado tempo de

resolução de problemas acima do estabelecido pela empresa, demora na correção de dados e falhas, customização e acesso ao Sistema Fiscal Tributário (SFT) como principais fatores, confirmando que a metodologia de trabalho utilizada na ED para a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED não é eficiente na resolução de problemas, gerenciamento de recursos e controle de prazos de entrega.

Para Rigby, Sutherland e Noble (2018) as metodologias ágeis se encaixam onde é necessário melhorar produtos e serviços, processos e modelos de negócio, pequenos e multidisciplinares. Os autores têm estudado o aumento da utilização do Ágil em centenas de empresas, citando pequenas empresas, que o utilizam em toda a organização, e grandes empresas, como a Spotify e Netflix e Amazon, que o utilizam em áreas específicas. Os autores concluem que as empresas podem disseminar a utilização do Ágil obtendo benefícios substanciais, com grandes mudanças em seus negócios, resultando em mais eficiência e produtividade, bem como obtendo melhores resultados financeiros, lealdade do cliente e comprometimento dos funcionários.

Rigby, Sutherland e Noble (2018) mencionam exemplos de empresas que implementaram o Ágil em outras áreas da empresa, além da área de Tecnologia da Informação (TI), como a Bosch. Cappelli e Tavis (2018), citam ainda a utilização da metodologia Ágil no departamento de Recursos Humanos das empresas IBM e GE (General Electric).

A empresa CollabNet Versionone (2019) realizou uma pesquisa com mais de 5.000 pessoas em todos os continentes sobre metodologias ágeis e constatou que a mais utilizada é Scrum, seguido por modelos híbridos utilizando *Extreme Programming* (XP) e *Kanban*. As metodologias *Lean Startup* e Programação Iterativa também foram listadas, porém com baixa utilização.

Considerando que modelos híbridos têm sido adotados, utilizando-se práticas de diversas metodologias, realizou-se uma revisão destas práticas e avaliaram-se quais trariam contribuição para o processo de entrega das obrigações fiscais acessórias, propondo-se uma nova metodologia, aqui denominada “Metodologia ágil fiscal”, juntamente com um plano de adoção para a ED.

A presente pesquisa está dividida em 5 (cinco) capítulos, incluindo esta introdução, onde são abordados a identificação do problema na ED, objetivos e implicações práticas. O segundo capítulo aborda a teoria da complexidade, definições das metodologias ágeis, suas origens e as mais utilizadas segundo uma pesquisa em 2019. O terceiro capítulo aborda a metodologia de

pesquisa utilizada, suas etapas e objeto de estudo. O quarto capítulo descreve o processo de trabalho atual na ED, as contribuições das metodologias ágeis para a presente pesquisa, a metodologia proposta e um plano para a sua adoção. No quinto capítulo é descrito as conclusões, limitações e recomendações da pesquisa.

1.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Este trabalho foi realizado em uma empresa de origem americana no segmento de fabricação de equipamentos e máquinas para construção, florestal e agrícola, presente no Brasil há mais de 30 (trinta) anos, com cerca de 5 (cinco) mil funcionários, e 5 (cinco) fábricas nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e Goiás. A empresa atende o mercado interno e exporta para mais de 50 (cinquenta) países, denominada aqui Empresa Demandante (ED).

Para atendimento financeiro, fiscal e contábil das unidades localizadas no Brasil a ED possui um centro de serviços financeiros compartilhados, que dentre as principais responsabilidades tem-se a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED.

Com o objetivo de analisar a situação atual e identificar potenciais problemas e ou oportunidades na elaboração e entrega das obrigações fiscais acessórias da ED, foi realizada uma pesquisa com o diretor da área fiscal, por meio de um questionário estruturado (ANEXO I). A pesquisa foi submetida e recebida de forma eletrônica (ANEXO II). As respostas foram analisadas e os seguintes itens foram identificados como problemas no processo de entrega:

- Realização de horas extras: na pesquisa o Diretor Fiscal da ED responde “Sim” a realização de horas extras para atender os prazos das obrigações fiscais na questão 4 (“Tem sido realizado horas extras para entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED?”), bem como a opção de “Horas extras” foi marcada com “X” na questão 6, quando há falta de pessoas na equipe devido à motivos pessoais.
- Penalidades: a ocorrência de penalidades é confirmada na questão 5 (“A empresa sofreu alguma penalidade recentemente na entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED?”), onde o Diretor Fiscal responde “Sim” para a questão.
- Cooperação: na questão 9 onde é solicitado para marcar “Os principais problemas encontrados durante a elaboração das obrigações fiscais” o Diretor Fiscal marca “X” sobre sinergia entre os departamentos.

A ED possui um software para registro de problemas identificados durante a execução das atividades em seus sistemas informatizados, denominado nesta pesquisa de Sistema de

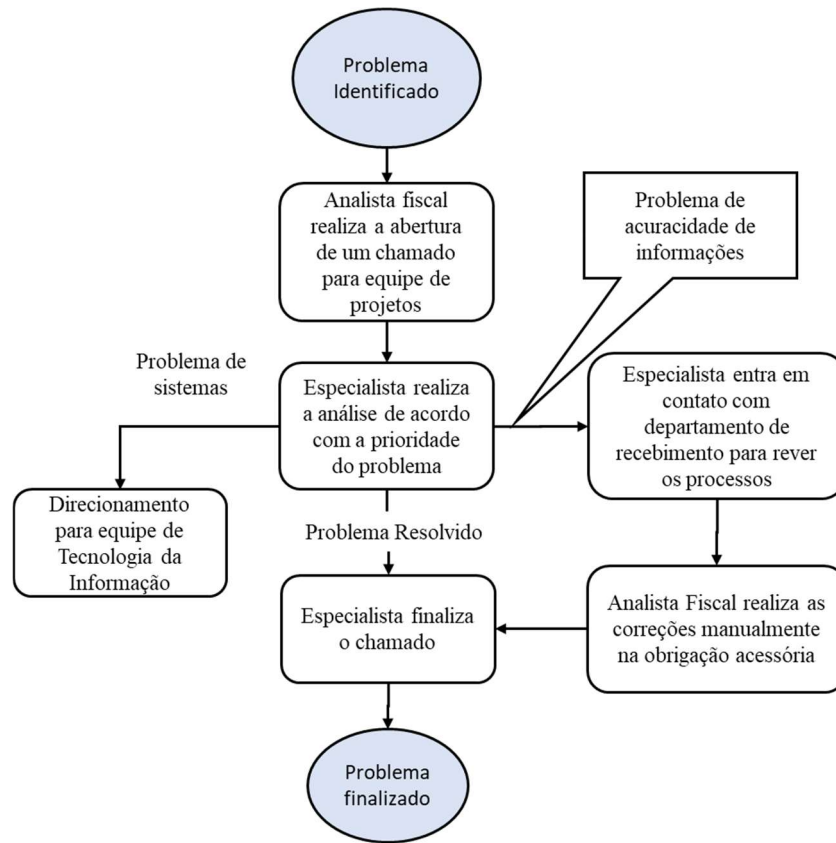
Chamados, dentre os quais estão inclusos os problemas referentes às atividades de elaboração e entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED.

Durante a pesquisa com o com o Diretor Fiscal da ED, quando questionado “Quais os principais problemas encontrados durante a elaboração das obrigações fiscais acessórias” foram informados:

- Erros de sistema que afetam a operacionalização do sistema SFT.
- Alterações de legislação fiscal.
- Registro de Notas Fiscais com informações incorretas no SFT, as quais são utilizadas como principal informação nas obrigações fiscais do SPED.

O processo de tratamento de problemas na ED pode ser visualizado na Figura 1, onde assim que o problema é detectado, pelos analistas fiscais e contábeis, ele é registrado no sistema de chamados, e associado para a equipe de especialistas alocados na área financeira, denominada na ED de equipe de projetos, a equipe irá realizar a análise e propor a solução, e caso necessitar ações corretivas no SFT o problema é direcionado para a área de Tecnologia da Informação (TI). Todo o processo de comunicação dos problemas, desde o seu registro, ações tomadas e solução é registrado no Sistema de Chamados.

Figura 1- Fluxo do processo de tratamento de erros da Empresa Demandante.



Fonte: Criado pelo autor a partir de informações dos analistas fiscais da ED.

Foi realizada uma listagem dos problemas registrados no período de janeiro de 2018 a dezembro de 2019, onde foram encontrados mais de 300 (trezentos) problemas referentes a elaboração e entrega das obrigações fiscais acessórias na ED. Os problemas foram categorizado, pela análise de conteúdo da causa raiz, que segundo Krippendorff (2004) é uma técnica de pesquisa por meio da qual é possível fazer inferências válidas de textos para os contextos desejados. A escolha é respaldada por Bardin (2011), que afirma que esse tipo de análise é indicado para situações em que se utilizem peneiras de análise que remetam para uma variável, e que a escolha das unidades de registro e de contexto deve responder de maneira pertinente em relação às características da matéria e em face dos objetivos da análise. As etapas descritas por Bardin (2011), incluem a pré-análise, análise do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Durante a análise categorial foram identificadas sete categorias, descritas abaixo:

- (i) Correção de dados: se refere a dados que foram informados incorretamente no sistema de origem (ERP) que necessitaram de ajustes no Sistema Fiscal Tributário (SFT) para o correto envio ao SPED, onde a principal informação são as notas fiscais.

- (ii) Acesso ao SFT: solicitações dos usuários para novos acessos no SFT.
- (iii) Atualização do SFT: solicitações realizadas para atualizar o sistema, devido a novas regulamentações na entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED, impostas pelo SPED.
- (iv) Customização do SFT: solicitações de alterações e ou ajustes no sistema para atender alterações na legislação fiscal.
- (v) Falhas do SFT: erros inesperados no SFT impedindo o envio das obrigações fiscais acessórias do SPED.
- (vi) Não categorizado: problemas ainda em andamento ou que não foram passíveis de categorização pelas palavras-chaves, devido os problemas não possuírem dados suficientes para a identificação da categoria.
- (vii) Orientação ao usuário: dúvidas referentes ao SFT.

A ED possui como diretiva o prazo médio para resolução de problemas de 15 (quinze) dias (data de resolução do problema - data de abertura). Na Tabela 1 temos o número de problemas registrados por categoria, juntamente com o prazo médio necessário para a solução (soma do número de dias para resolução / número de problemas encontrados por categoria), onde identificou-se que: correção de dados; falhas; customizações e acessos no sistema SFT, foram identificados como categorias que ficam acima do aceitável (15 dias), pela ED. Para a categoria “não categorizado” não havia sido informada a causa raiz no sistema de chamados, não sendo possível identificar a sua categoria.

Tabela 1 - Categorias identificadas na pesquisa dos problemas na ED.

Categorias de Problemas	Número de Problemas	Prazo Médio de Resolução (Dias)
CORREÇÃO DE DADOS	146	40
FALHAS DO SFT	35	121
CUSTOMIZAÇÃO DO SFT	39	106
ACESSO AO SFT	51	48
ATUALIZAÇÃO DO SFT	42	15
NÃO CATEGORIZADO	12	46
ORIENTAÇÃO AO USUÁRIO	2	11
Total Geral	327	

Fonte: Elaborado a partir da análise categorial dos problemas registrados no sistema de chamados da ED.

Embasado nos problemas enfrentados na elaboração e entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED, identificados na entrevista com o Diretor Fiscal, bem como o número e o prazo médio para resolução dos chamados registrados e categorizados do sistema de chamados, considera-se que a metodologia atual utilizada na elaboração das obrigações fiscais acessórias do SPED na ED, não é eficiente na resolução de problemas, gerenciamento de recursos (controle de custos de pessoal) e prazos de entrega.

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo deste trabalho aplicado é elaborar e propor uma metodologia de trabalho baseado nas metodologias ágeis para a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED na ED. Para atingir o objetivo geral pretendido, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- (i) Revisar as metodologias ágeis, avaliando as contribuições de suas práticas na redução de problemas, controle de custos de pessoal, prazos de entrega e cooperação entre as equipes.
- (ii) Elaborar e documentar uma metodologia de trabalho focada na elaboração das obrigações fiscais acessórias do SPED da ED, baseada nas práticas ágeis selecionadas.
- (iii) Propor um plano para adoção da nova metodologia de trabalho elaborada, contendo as etapas necessárias para a sua implementação.

1.3 IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA

A principal oportunidade de melhoria consiste na utilização de uma metodologia de trabalho para a elaboração e entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED para a ED com as principais características:

- Cooperação entre as equipes: possibilitar que as áreas envolvidas na entrega das obrigações fiscais, trabalhem buscando uma sinergia na execução das atividades.
- Controle de custos e prazos: utilizar recursos de forma adequada, reduzindo horas extras e cumprimento de prazos na entrega.

- Comunicação: estabelecer um processo de comunicação da equipe com a gerência, proporcionando o escalonamento de eventuais problemas que necessitem uma ação imediata.
- Resolução de problemas: reduzir as falhas e problemas encontrados durante o processo de entrega, adaptando-se a mudanças imprevistas.

1.4 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Justifica-se a implementação de metodologias de trabalho ágeis na ED na elaboração e entrega das obrigações acessórias do SPED, pois estas metodologias possuem respostas rápidas com foco nas pessoas, com alta flexibilidade e adaptação às alterações fiscais impostas pela Receita Federal do Brasil (RFB), o qual tem afetado recursos pessoais e financeiros nos departamentos contábil e fiscal, devido a estar incorrendo em horas extras e multas seja por atrasos na entrega ou qualidade das informações das obrigações fiscais acessórias do SPED destacados no Quadro 1.

Quadro 1 - Obrigações fiscais acessórias do SPED e suas descrições.

Obrigação Acessória	Descrição
ECD	A Escrituração Contábil Digital (ECD) tem por objetivo a substituição da escrituração em papel pela escrituração transmitida via arquivo, ou seja, corresponde à obrigação de transmitir, em versão digital, os seguintes livros: I - Livro Diário e seus auxiliares, se houver; II - Livro Razão e seus auxiliares, se houver; III - Livro Balancetes Diários, Balanços e fichas de lançamento comprobatórias dos assentamentos neles transcritos.
ECF	A Escrituração Contábil Fiscal (ECF) substitui a Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ), a partir do ano-calendário 2014.
EFD Contribuições	A EFD-Contribuições trata de arquivo digital a ser utilizado pelas pessoas jurídicas de direito privado na escrituração da Contribuição para o PIS/Pasep e do 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.
EFD ICMS IPI	Arquivo digital, que se constitui de um conjunto de escriturações de documentos fiscais e de outras informações de interesse dos Fiscos das unidades federadas e da Secretaria da Receita Federal do Brasil, bem como de registros de apuração de impostos referentes às operações e prestações praticadas pelo contribuinte.
EFD-Reinf	A Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais EFD-Reinf. Tem por objeto a escrituração de rendimentos pagos e retenções de Imposto de Renda, Contribuição Social do contribuinte exceto aquelas relacionadas ao trabalho e informações sobre a receita bruta para a apuração das contribuições previdenciárias substituídas.

Fonte: Adaptado a partir de dados da RFB (2020).

De acordo com o Decreto nº 5.172, de 25 de outubro de 1966, a não observância das obrigações fiscais acessórias do SPED converte-se em obrigação principal para efeitos de penalidades. (BRASIL, 1966). Dentre as inobservâncias, Baleeiro e Derzi (2018) citam as omissões de escriturações, falta de emissão de notas fiscais, não prestar declarações às autoridades fiscais, a não tolerância à fiscalização, tais como impedir ou obstruir o trabalho do fiscal no estabelecimento, e a não exibição de livros. A Lei nº 12.873, de 24 de outubro de 2013, estabelece as penalidades aplicadas à não observância das obrigações fiscais, que poderão incorrer em valores fixos ou sobre o faturamento da empresa (BRASIL, 2013).

Segundo um estudo realizado pela empresa holandesa multinacional de serviços profissionais TMF Group (2019), o Brasil foi classificado em terceiro lugar, globalmente, em complexidade Fiscal e Contábil, sendo que um dos critérios utilizados para esta avaliação foi justamente a fiscalização federal agressiva pelo SPED, o qual utiliza supercomputadores para rastrear cada transação fiscal no país. Ainda, segundo a pesquisa (2019), o controle de informações pelo SPED tende a aumentar, fazendo com que as empresas necessitem investir mais em pessoas e sistemas para cumprir as exigências legais.

Jordão et al. (2018) concluem, em seu trabalho, que o SPED trouxe significativos impactos organizacionais, exigindo que as empresas inovassem em seus processos corporativos e de negócios, afirmando que é uma “inovação de negócios que veio para ficar – já tendo provocado e ainda podendo provocar significativas implicações econômicas, sociais e gerenciais”, o que pode ser evidenciado na Tabela 2, com informações da RFB, onde foram constatadas que nos anos de 2017 a 2019 mais de 180 alterações foram divulgadas referentes as obrigações fiscais acessórias.

Tabela 2 - Alterações nas obrigações fiscais acessórias entre 2017 a 2019.

Obrigação Acessória	2017	2018	2019
ECD	14	8	10
ECF	14	13	23
EFD Contribuições	5	9	10
EFD Reinf	13	27	17
EFD ICMS IPI	12	8	0
Total	58	65	60

Fonte: Criado pelo autor a partir dos dados da RFB (2020)

Além das alterações citadas na Tabela 2, projetos importantes do SPED entraram em produção em 2019, como a central de balanços, que, de acordo com a RFB (2020), tem o objetivo de reunir as demonstrações e documentos contábeis das entidades em um único local.

Devido a ED ter um ambiente complexo, onde vários departamentos são envolvidos na entrega das obrigações fiscais acessórias, potencialmente estará sujeita as alterações futuras do SPED, sendo necessário adequar-se de forma rápida a estas alterações, onde cada vez mais se fará necessária a adoção de uma metodologia mais eficiente, para a empresa se manter competitiva, com utilização adequada de seus recursos.

1.5 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

As implicações práticas deste trabalho estão relacionadas à utilização de uma metodologia de trabalho baseada em equipes para a elaboração das obrigações fiscais acessórias do SPED na ED com as seguintes características:

- (i) Equipe interdisciplinar capaz de solucionar problemas complexos, onde as soluções não são claras e os requisitos se alteram constantemente.
- (ii) Melhoria contínua dos processos pelo *feedback*, aprendizado contínuo, colaboração e criatividade entre os membros da equipe.
- (iii) Mudança de uma cultura organizacional autocrática para uma organização voltada para objetivos organizacionais e autogerenciamento.

Para Chiavenato (2010), na era da informação o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o capital intelectual, baseado no conhecimento, onde as pessoas aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento, na utilização adequada dos demais recursos organizacionais. A aprendizagem em equipes proporciona desenvolver uma inteligência maior que a soma dos talentos individuais. Ele conclui que o administrador faz as coisas por equipe, sem ela nada consegue e realiza.

1.6 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E SOCIAL

A inovação é definida por Rogers (2003, p. 12) como “[...] uma ideia prática ou objetivo que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção”. Para a OECD (2018), inovação em negócios é um produto novo ou uma melhoria de processo (ou combinação de ambos) que difere significativamente de seu estado anterior. Para Chiavenato (2010), inovação em gerenciamento inclui a metodologia de como os recursos são alocados, organização das responsabilidades e tomada de decisão entre os funcionários, sendo as pessoas o recurso mais importante para inovação, pois são a origem da criatividade e de novas ideias.

A contribuição tecnológica e social nesta pesquisa dá-se na elaboração de um plano de implementação de um processo inovador, desenvolvido para a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED na ED, proporcionando melhora no processo e na qualidade de vida dos indivíduos envolvidos. Sutherland (2016) enfatiza que além das metodologias ágeis proporcionarem flexibilidade e adaptação, elas proporcionam algo que outras metodologias não trazem, que é a felicidade para os indivíduos envolvidos, pois está voltada para eles e suas interações e não a processos pré-estabelecidos, proporcionando maior produtividade. Zelenski, Murphy e Jenkins (2008) concluem que pessoas mais felizes são mais produtivas.

Para Cheng e Groyberg (2018) diretores e executivos corporativos reconhecem que o ritmo atual de mudanças continua acelerado e que as empresas precisam inovar para ficar à frente. Este trabalho aplicado é inovador na área de negócios, pois propõe uma melhoria no processo atual de entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED na ED, utilizando uma metodologia de trabalho baseada em práticas ágeis.

A metodologia ágil é proposta para a área contábil e fiscal, especificamente para entrega de obrigações fiscais acessórias, porém de acordo com a revisão da literatura, as metodologias ágeis têm aplicações diversas, como é o caso do *Kanban*, introduzido na Toyota por Ohno (1997), a utilização do Scrum no exército americano, conforme destacado por Sutherland (2014). Cappelli e Tavis (2018) também destacam empresas que utilizam o ágil em toda a organização, como a Bosch, e no departamento de Recursos Humanos, em empresas como IBM e GE (General Electric).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme mencionado por Oliveira (2014) a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED abrange todas as esferas do governo, sendo necessário o envio de informações detalhadas da empresa. Para a TMF Group (2019) o SPED é um sistema complexo.

Na ED a elaboração das obrigações fiscais acessórias, exige a intervenção e colaboração de departamentos da empresa como fiscal e contábil.

A complexidade do SPED aliada a necessidade da colaboração de vários departamentos da ED para a entrega das obrigações acessórias, demanda novas teorias administrativas para administração dos recursos e organização do trabalho.

2.1 TEORIA DA COMPLEXIDADE E DA GESTÃO ADAPTATIVA

Para Chiavenato (2010, p. 15), “À medida que a administração se defronta com novas situações no decorrer do tempo e do espaço, as doutrinas e as teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las para continuarem úteis e aplicáveis”. Ele cita a teoria da complexidade como sendo uma nova abordagem e que estaria causando uma profunda revisão nas teorias administrativas.

Melo e Agostinho (2007) propõem um modelo de “Gestão Adaptativa” para gerenciamento de redes de inovação, baseada na teoria da Administração Complexa que é uma metodologia gerencial oriunda da Ciência da Complexidade, abordada por Agostinho (2003), que entende a organização como um sistema complexo capaz de aprender e adaptar-se, pelas condições propícias à autonomia, cooperação, agregação e auto-organização.

Agostinho (2003) entende autonomia como a orientação do indivíduo com base em sua própria capacidade de julgamento, tendo o papel de tomador de decisão, obtendo-se vantagens nas empresas em adaptabilidade com a redução dos níveis hierárquicos, aumento da diversidade, permitindo a criação e geração de novas ideias, aprendizado dos indivíduos e da organização, redução de erros pela comparação de suas ações com os demais, corrigindo suas decisões e solução de conflitos local e imediato.

Para Agostinho (2003) o fluxo de conhecimentos contribui para o desempenho da organização, o qual é obtido pela cooperação, sendo que a empresa deve criar um ambiente propício para que os indivíduos interajam de forma continuada. A organização é um agregado de objetivos e competências, a qual pelos desdobramentos destes se forma a estrutura

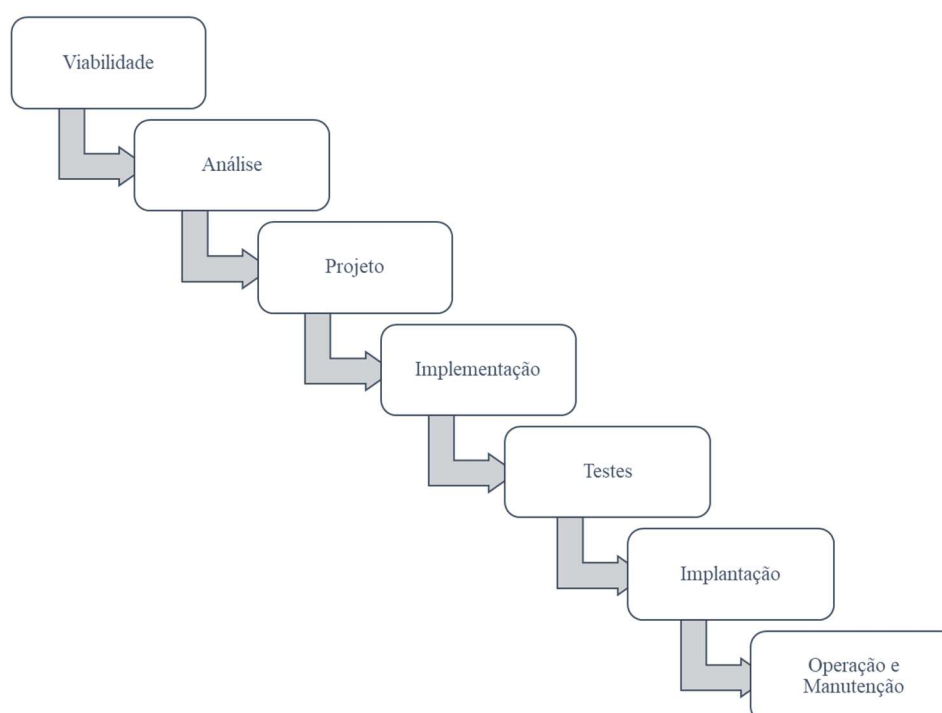
hierárquica, quanto mais complexo os objetivos também será a limitação da autonomia dos indivíduos da empresa. Para o autor os indivíduos têm capacidade de direcionar os recursos, identificando pontos que tenham maior ou menor efeito multiplicador, por informações, conhecimentos, materiais ou confiança. O papel do administrador é criar condições para que o sistema se auto organize, devendo-se afastar da prescrição e do controle e acreditando que se dará a partir das ações dos indivíduos que cooperam entre si.

A Agile Alliance (2019) descreve que as metodologias ágeis divergem das demais, pois possui o foco nas pessoas, e como trabalham em equipe. Soluções são desenvolvidas pela colaboração entre equipes auto-organizadas e multifuncionais, utilizando-se de práticas apropriadas para o seu contexto de trabalho.

2.2 METODOLOGIAS ÁGEIS E SUAS ORIGENS

Sbrocco e Macedo (2012) citam que a primeira metodologia de engenharia de *Software* apresentada foi o modelo em cascata (Figura 2) ou *Waterfall*, também conhecido como clássico. O nome originou-se a partir de suas etapas, pois a cada etapa tem uma aprovação de documentação para que se inicie a próxima etapa. Nesta metodologia a grande preocupação era o planejamento e a documentação do projeto antes de sua implementação.

Figura 2 - Modelo de engenharia de *software* Tradicional ou Cascata.



Para Royce (1987) o modelo de engenharia de *software* cascata consistia, em etapas pré-definidas, as quais não tinham um retorno no processo, ou seja, quando finalizava uma etapa, iniciava-se a seguinte. Royce acreditava no modelo, porém, teria uma falha, caso no momento de testes do *software* ocorressem diferenças entre o que foi solicitado no início do projeto, e o que realmente está sendo entregue, teria que retomar a fase de verificação dos requisitos, causando atrasos na entrega.

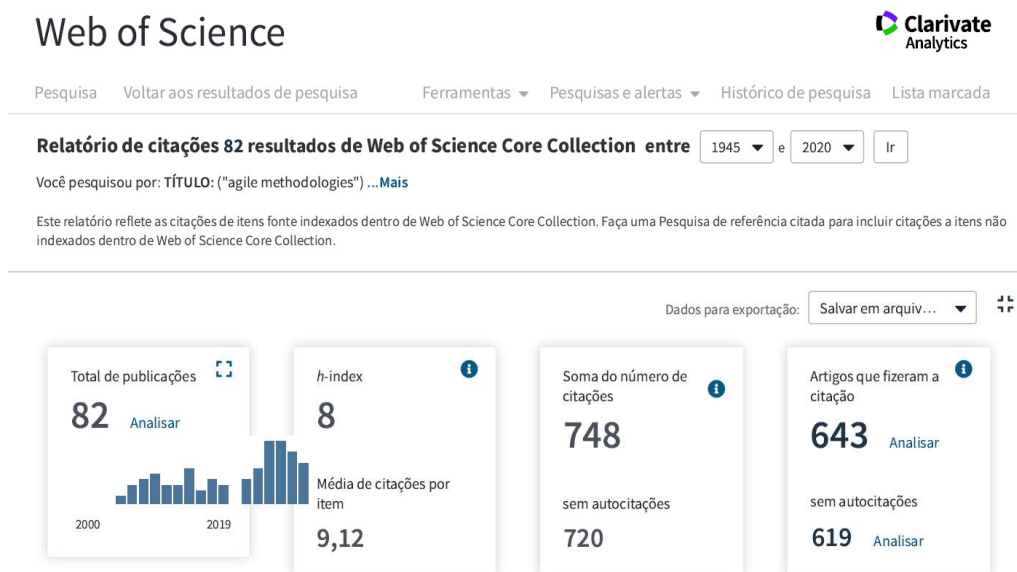
Com o objetivo de buscar alternativas para a metodologia cascata, de acordo com o Agile Manifesto (2001), entre 11 e 13 de fevereiro de 2001, dezessete desenvolvedores de *softwares* se reuniram em Utah (Estados Unidos); cada integrante era representante de uma metodologia de desenvolvimento, tais como *Scrum*, *Extreme Programming (XP)*, entre outros. O objetivo da reunião era compartilhar ideias e tornar pública a necessidade de novas metodologias mais ágeis de desenvolvimento de software, como alternativa para as existentes, até então voltadas para documentação do processo. O Manifesto não define uma única metodologia de desenvolvimento, mas defende metodologias que possuam práticas baseadas nos seguintes valores:

- Indivíduos e interações, mais que processos e ferramentas.
- *Software* em funcionamento, mais que documentação abrangente.
- Colaboração com o cliente, mais que negociação de contratos.
- Respostas a mudanças, mais que seguir um plano.

Segundo o dicionário Michaelis (2019), ágil é algo que se movimenta com rapidez ou agilidade; que atua ou trabalha com eficiência; tem raciocínio rápido; desembaraçado, ligeiro, perspicaz. Agile Alliance (2019) afirma que ágil é a habilidade de criar e responder às mudanças, sendo capaz de gerenciar e ter sucesso em um ambiente incerto e turbulento.

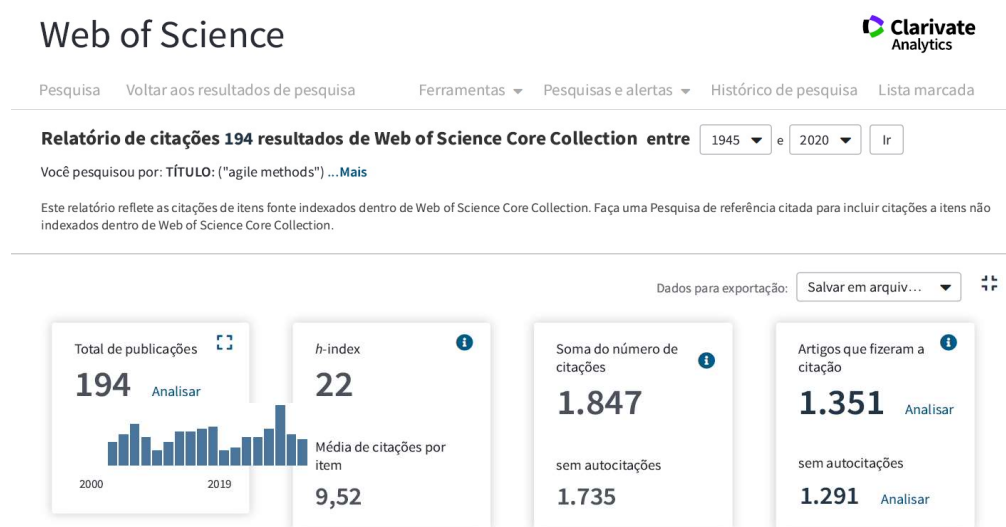
Durante a pesquisa bibliográfica no *Web of Science* englobando o período de 1945 e 2020 (Figura 3 e 4) constatou-se que algumas publicações utilizam o termo “*agile methodologies*” (82 publicações) e outras “*agile methods*” (194 publicações) para definir um conjunto de práticas utilizadas no desenvolvimento de *softwares*, tais como o *Scrum* e o *XP*. Nesta pesquisa utilizamos o termo “Metodologias ágeis” de acordo com o referenciado no Manifesto ágil.

Figura 3 - Pesquisa pelo título “agile methodologies”.



Fonte: Web of Science.

Figura 4 – Pesquisa pelo título “agile methods”.



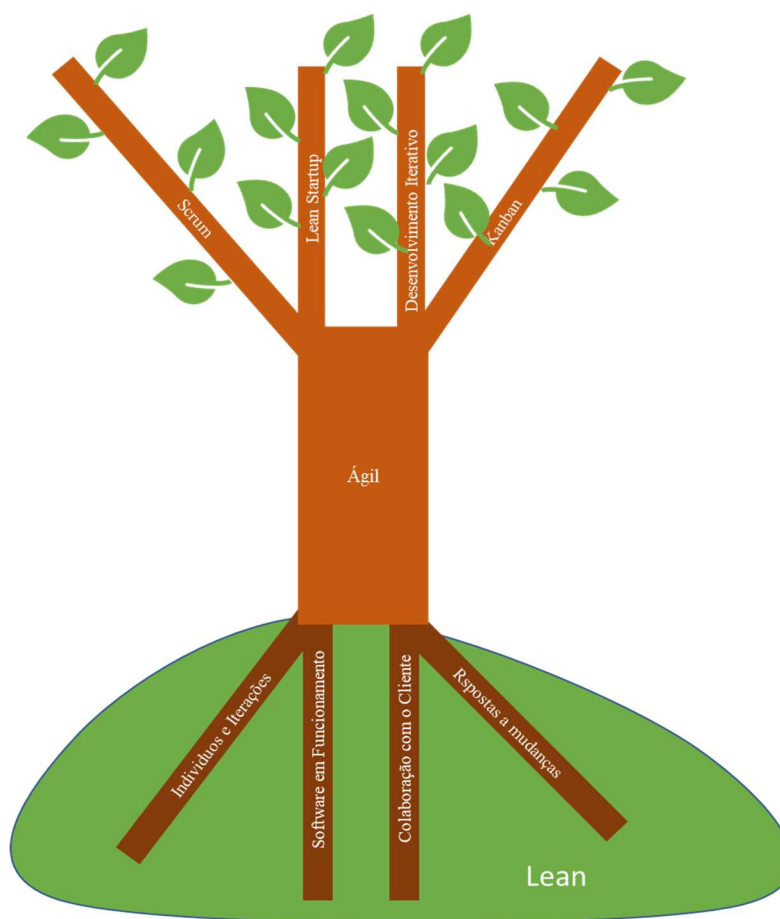
Fonte: Web of Science.

Rigby, Sutherland e Takeuchi (2016) afirmam que as metodologias Ágeis podem ter se iniciado em 1930, quando o físico e estatístico Walter Shewhart, dos laboratórios Bell, iniciou a aplicação do estudo Planejar-Fazer-Verificar-Agir (PDCA, do inglês: *Plan-Do-Check-Act*) para a melhoria de produtos e processos. Os autores (2016) entendem que Walter Shewhart

teria passado o conhecimento para W. Edwards Deming¹, que o utilizou extensivamente na Toyota, logo após a Segunda Guerra Mundial, desenvolvendo o famoso Sistema Toyota de Produção (TPS), concebido por Ohno (1997), sendo umas das primeiras origens da metodologia "Lean"².

Na Figura 5 é demonstrada uma analogia entre às metodologias ágeis e uma árvore, onde o ágil encontrou o *Lean* como um terreno fértil para o seu crescimento, sendo as raízes os valores, os galhos as metodologias, juntamente com suas folhas representando as práticas de cada uma das metodologias.

Figura 5 - Metodologias ágeis.



Fonte: Criado pelo autor a partir da revisão da literatura.

¹ “[...] estatístico norte americano, professor, autor, palestrante e consultor, criou o método de controle de qualidade e desenvolveu as técnicas de amostragem para o censo dos Estados Unidos” (DEMING INSTITUTE, 2019).

² “Trata-se de um corpo de conhecimento cuja essência é a capacidade de eliminar desperdícios continuamente e resolver problemas de maneira sistemática” (LEAN INSTITUTE BRASIL, 2019).

2.3 METODOLOGIAS ÁGEIS MAIS UTILIZADAS EM 2019

O Agile Manifesto (2011) indica *Extreme Programming*, *SCRUM*, *DSDM*, *Adaptive Software Development*, *Crystal*, *Feature-Driven Development*, *Pragmatic Programming*, e outras metodologias que participaram do Manifesto, no entanto muitas outras metodologias têm surgido para aplicações específicas como o citado por Rahimian e Ramsin (2008) com a combinação de práticas provenientes de diversas metodologias.

A empresa CollabNet Versionone (2019), reconhecida pela Gartner³ (2019) como líder em ferramentas de planejamento Ágil, realizou uma pesquisa referente as principais metodologias ágeis mais utilizadas e práticas, dentre as citadas foram: *Scrum*, *XP*, *Lean Startup*, *Kanban* e *Iterative Development*, a pesquisa também citou a ampla utilização dos modelos híbridos que agregam práticas combinadas de mais de uma metodologia. A seguir abordaremos estas metodologias juntamente com suas práticas.

2.3.1 Scrum

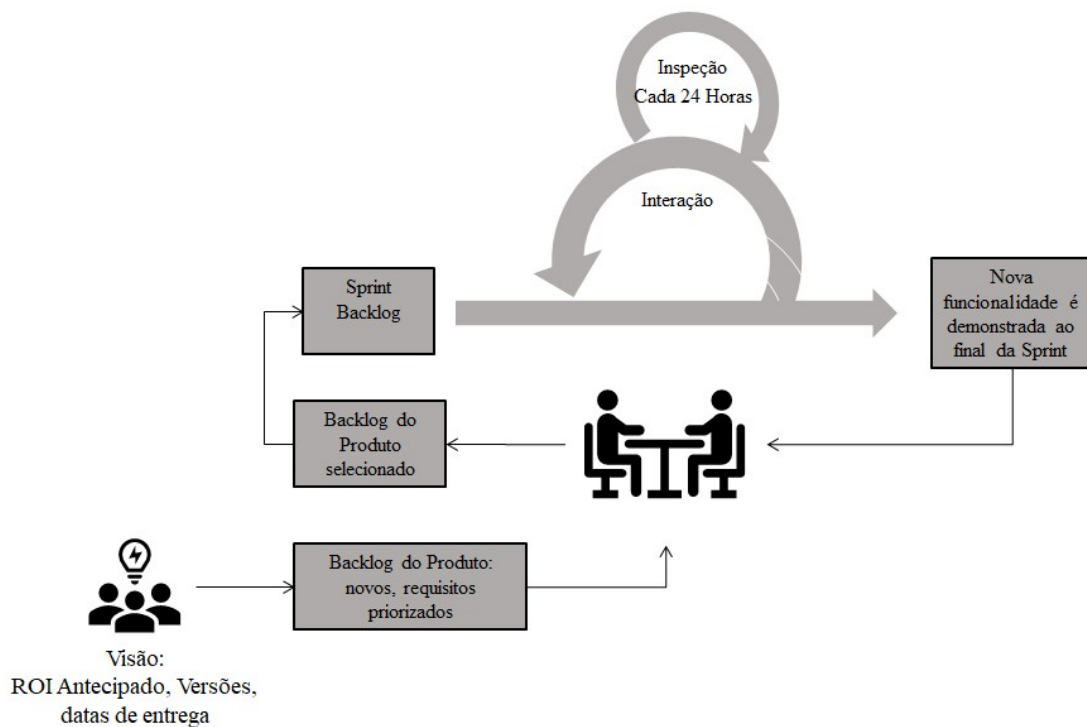
De acordo com Sutherland (2014, p.7) o *Scrum* foi criado por Ken Schwaber, em 1993, com a finalidade de ser um jeito mais rápido, confiável e eficiente de desenvolver *softwares* na indústria de tecnologia. No entanto o *Scrum* foi inicialmente introduzido por Takeuchi e Nonaka (1986) em seu artigo “*The New Development Game*”. Eles (1986) identificaram que o modelo incremental de desenvolvimento de produtos, simplesmente não conseguia ter o trabalho finalizado. Empresas no Japão e Estados Unidos estavam utilizando uma metodologia holística, assim como no jogo de Rugby, onde a bola é passada dentro do time e é movida como uma única unidade dentro do campo, esta formação é chamada *Scrum*.

Takeuchi e Nonaka (1986) entendem que esta abordagem holística possui seis características: construção de estabilidade, times de projetos auto gerenciáveis, sobreposição de fases de desenvolvimento, times “multidisciplinares”, controle sutil e transferência de conhecimento organizada. Em sua pesquisa em 1986 eles examinaram companhias multifuncionais, que possuíam diversos tipos de produto em seu portfólio, como Fuji-Xerox, Canon, Honda, NEC, Epson, Brother, 3M, Xerox e Hewlett-Packard.

³ Empresa líder em pesquisa e consultoria, presente em mais de 100 países e com mais de 4 bilhões de dólares em receita (GARTNER, 2019).

Schwaber (2004) descreve que o esqueleto do *Scrum* consiste em interações incrementais. Na Figura 6, o círculo maior consiste na iteração ou *Sprint*, que são os incrementos adicionados ao produto, geralmente com duração de duas semanas; o círculo menor representa a inspeção diária (*Stand-up meeting*⁴), no qual todos os integrantes da equipe se encontram para verificar as atividades e fazer as adaptações apropriadas. O autor descreve que no início da iteração, o time revisa o *Backlog*, que de acordo com a Scruminc (2019) é uma lista priorizada de funcionalidades do produto, e então cria as tarefas necessárias para a entrega desta nova funcionalidade que possa ser utilizável pelos clientes.

Figura 6 - Visão geral da metodologia *Scrum*.



Fonte: Adaptado a partir de Schwaber (2004, p. 9).

Para Schwaber (2004) existem três funções no Scrum: o *Product Owner* (PO), a Equipe e o *Scrum Master*.

- (i) PO: tem a responsabilidade de priorizar as entregas de requisitos do produto que possuem um maior Retorno sobre o Investimento (ROI), utilizando o *Backlog* do Produto como direcionador para esta priorização.

⁴ “A *stand-up meeting* é uma reunião de curta duração com os integrantes da equipe que é realizada em pé. O objetivo é revisar tarefas importantes que foram concluídas, estão em andamento ou estão prestes a serem iniciadas” (KANBANIZE, 2019).

- (ii) *Scrum Master*: ocupa a posição de gerente de projeto, enquanto este fica responsável por definir e gerenciar o trabalho, o *Scrum Master* é responsável por gerenciar o processo *Scrum*, conhecendo as práticas e como aplicá-las corretamente.
- (iii) A equipe: são estruturados e autorizados pela organização para organizar e gerenciar seu próprio trabalho, resultando em aperfeiçoamento em eficiência e eficácia da equipe como um todo.

Hobbs e Petit (2017) em sua pesquisa sobre a implementação de metodologias Ágeis em grandes projetos, em grandes organizações, concluíram que a metodologia Ágil Scrum introduz alterações significativas nas funções e responsabilidades dentro das organizações, citando que o papel do gerente de projeto acaba sendo executado pelo *Scrum Master* e pela equipe auto organizada, sendo que algumas vezes a função de gerente de projeto acaba sendo totalmente eliminada. Sutherland (2014) destaca as principais práticas ágeis:

- (i) *Stand-up* diário: uma reunião diária entre todos os integrantes da equipe para discutir o andamento do trabalho, a reunião deve ser realizada em pé, sempre no mesmo horário, não podendo durar mais que quinze minutos. O principal objetivo é manter a comunicação e solucionar rapidamente qualquer obstáculo que possa atrapalhar o trabalho.
- (ii) Planejamento da Sprint: é uma reunião agendada para priorizar as atividades que serão executadas durante a Sprint, as atividades são ordenadas de acordo com a prioridade das tarefas, levando em consideração quantas atividades podem ser executadas durante a Sprint. Uma vez que a equipe se compromete com o que realizará, nada mais poderá ser acrescentado por alguém de fora da equipe. O objetivo é manter a equipe focada no que realizará sem interferências externas, mantendo o comprometimento com a entrega, para o autor realizar metade da atividade é a mesma coisa que não realizar nada.
- (iii) Retrospectiva: com a finalidade de obter o “aprimoramento contínuo” desenvolvido por Taiichi Ohno, onde chegar a determinado nível de produtividade não é o suficiente, temos que revisar constantemente os nossos processos, de forma a melhorá-los o tempo todo. No final do *sprint* deve ser realizada uma reunião para capturar o que deu certo e o que poderia ter sido melhor e o que pode

ser melhorado na *sprint* seguinte, segundo o autor é um mecanismo para medir a felicidade da equipe.

- (iv) Equipes únicas: as equipes devem ser autoorganizadas e autogerenciadas, podem decidir como executar o trabalho e têm o poder de fazer com que suas decisões sejam cumpridas. As equipes devem ser multifuncionais e necessitam ter todas as habilidades necessárias para completar o projeto.
- (v) *Product Owner*/Cliente dedicado: o *Product Owner* deve estar disponível para a equipe, para explicar o que precisa ser feito e porquê. Sem acesso a ele a equipe não vai saber o que fazer, sendo necessário diálogo constante com a equipe.
- (vi) Área de trabalho comum: as equipes mais produtivas se encontram em uma área de trabalho comum onde seja possível a interação direta entre os membros da equipe. O autor cita o exemplo da fábrica de carros WIKISPEED, que trabalha em uma oficina mecânica utilizando um quadro branco para colocar as atividades, em andamento e finalizadas.
- (vii) Planejamento da entrega: as entregas devem ser planejadas de forma que as atividades com maior prioridade sejam realizadas adicionando valor ao produto.

2.3.2 Kanban

A metodologia “*Kanban*” foi inicialmente adotada por Ohno (1997) na fábrica da Toyota no Japão. A palavra *Kanban* significa painel de indicação, para demonstrar quais, e quantas peças eram necessárias serem fabricadas para o processo seguinte. A ideia foi concebida a partir de uma dica de um supermercado dos Estados Unidos, no Japão, que depois da segunda guerra mundial começaram a se estabelecer no Japão. “Basicamente o *Kanban* é um pedaço de papel retangular que contém três categorias de informação: informações de sua origem, instruções de transferência e informações da execução da produção” (OHNO, 1997), exemplo na Figura 7.

Figura 7 - Cartão Kanban da Toyota.



Fonte: AllAboutLean (2017).

Com a metodologia *Kanban*, Ohno (1997) alcançou objetivos de eliminação de desperdícios, contribuindo para a filosofia *Just-in-time*⁵, fazendo com que os trabalhadores começassem a trabalhar por conta própria, tomando decisões sobre o trabalho extra que estavam fazendo. “Sua utilização mostra imediatamente o que é desperdício, permitindo um estudo criativo e propostas de melhorias. Na planta de produção, o *Kanban* é uma força poderosa para reduzir mão-de-obra e estoques, eliminar produtos defeituosos, e impedir a recorrência de panes” (OHNO, 1997, p. 29). Para o autor (1997) uma das regras do *Kanban* é: caso não tiver *Kanban* aguardando entrega, não se deve transferir trabalho e não se deve produzir, evitando produção excedente o que é uma das principais perdas na produção.

O sistema *Kanban* tem sido amplamente atualizado, desde a sua concepção por Taiichi Ohno em 1978, para a indústria, até para gerenciamento de atividades cotidianas, descrito por Rousmaniere (2015).

2.3.3 Programação Extrema

Extreme Programming (XP) ou Programação Extrema, em português, “foi criado por Kent Beck, enquanto trabalhava no projeto Chrysler Comprehensive Compensation System (C3⁶), relativo à folha de pagamento da Chrysler Corporation” (YADAV; YASVI; SHUBHIKA, 2019). Para os autores (2019), XP é um modelo de desenvolvimento de *Software* com ênfase em qualidade e mudança de requisitos, as etapas das entregas dos requisitos são realizadas em um curto período de forma incremental. Ou seja, a metodologia é baseada em um modelo onde

⁵ “[...]significa produzir e transportar o que é necessário, quando necessário e na exata quantidade necessária.” (LEAN INSTITUTE BRASIL, 2019).

⁶ “Projeto na Chrysler Corporation para substituir vários softwares de folha de pagamento por um único sistema” (WELLS, 2009).

todo o projeto é dividido em pequenas entregas, cada entrega segue as fases de um ciclo que são planejamento, desenho, codificação e teste. Após a finalização das fases deste ciclo de cada entrega, os membros da equipe então mudam para a próxima entrega, diferenciando-se do modelo cascata onde a entrega do produto ocorre em um único momento. O modelo é baseado em comunicação verbal, satisfação do cliente, simplicidade e atenção contínua dos membros da equipe e dos clientes.

Para Sbrocco e Macedo (2012) a metodologia XP é baseada em cinco pilares: (i) comunicação entre os pares; (ii) *feedback* constante; (iii) simplicidade; (iv) coragem e (v) respeito. Yadav, Yasvi e Shubhika (2019) citam 10 práticas da metodologia XP:

- (i) **Pôquer de planejamento:** é a estratégia de desenvolvimento referente ao plano de entrega, constituído de reuniões entre a equipe e os clientes, o objetivo é coletar estimativas pelo método Fibonacci (1, 2, 3, 5, 8, 13), onde cada número seguinte corresponde a soma dos dois anteriores. Cada integrante da equipe informa o valor que considera corresponder ao esforço necessário para a tarefa a ser avaliada, geralmente utilizando cartas de baralho. Se as opiniões de todos estiverem a uma distância de até dois números (por exemplo, tem um 5, dois 8 e um 13), a equipe soma os números, tira a média e considera o valor para a atividade, se estiverem a mais de dois números presentes na sequência, quem selecionou a mais alta e a mais baixa explica o raciocínio e faz-se uma nova estimativa.
- (ii) **Pequenas entregas:** o projeto é distribuído em funcionalidades e após a finalização de cada uma delas é realizada uma entrega do produto para os clientes.
- (iii) **Metáfora:** é um documento que descreve as funcionalidades do projeto de uma forma clara de comunicação com o cliente, transformando linguagem técnica em analogias com o ambiente externo (ex: lixeira do computador), descrevendo um plano de evolução, escopo e propósito.
- (iv) **Teste:** a metodologia é focada em testes com a finalidade de certificar-se que as tarefas não contenham erros.
- (v) **Refatoração:** é a forma de como as atividades são realizadas com fácil entendimento.

- (vi) Programação pareada: é o conceito de possuir dois colaboradores trabalhando juntos em uma determinada atividade, um executa a tarefa e o outro observa e revisa a atividade realizada, melhorando a eficiência e ajudando a buscar mais alternativas.
- (vii) Propriedade coletiva: garante que todos os membros da equipe estejam familiarizados com o projeto. Esta prática habilita qualquer colaborador a executar a atividade a qualquer momento.
- (viii) Atividades de até 40 horas: segundo os autores, não existem tarefas e sim histórias, as pessoas pensam por meio de narrativas, as histórias devem conter os personagens, o que queremos fazer e porquê.
- (ix) Disponibilidade do cliente: para certificar-se que as funcionalidades estão sendo entregues de maneira apropriada é necessário que o cliente esteja disponível para qualquer dúvida.
- (x) Padrões de código: com o objetivo que todos os membros da equipe tenham habilidade de realizar alterações na atividade realizada, faz-se necessário ter padrões pré-estabelecidos de execução.

2.3.4 Lean Startup

Lean⁷ Startup⁸ (ou *Startup enxuta*, em português), foi desenvolvida por Eric Ries, e tem suas raízes no método de produção *Lean* desenvolvido pela Toyota:

Comecei a estudar outros setores, especialmente o industrial, que origina a maioria das teorias modernas de administração. Estudei a manufatura enxuta, processo que nasceu no Japão com o Sistema de Produção Toyota: um modo totalmente novo de pensar acerca da manufatura de bens físicos. Essa linha de pensamento evoluiu até a startup enxuta: a aplicação do pensamento enxuto ao processo de inovação. (RIES, 2012, p. 12).

A proposta é evitar desperdícios, oferecendo uma nova forma de gestão de empresas, que seja ajustada às peculiaridades que existem em uma *startup*.

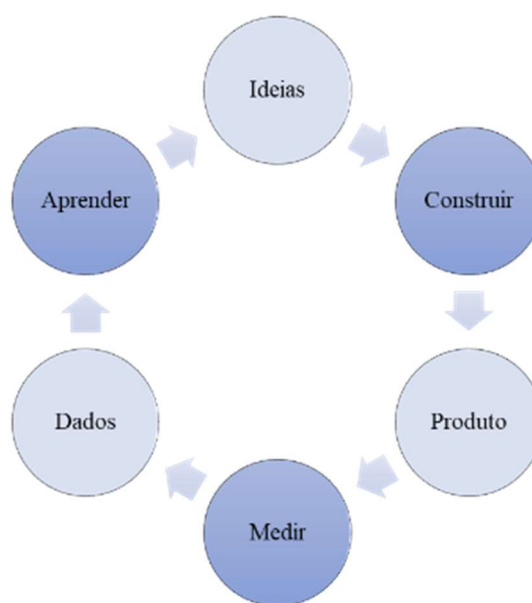
O modelo *Lean Startup*, sugere uma metodologia baseada no aprendizado. Para Ries (2012) as *Startups* devem, inicialmente, aprender a desenvolver um modelo de negócios

⁷ “Trata-se de um corpo de conhecimento cuja essência é a capacidade de eliminar desperdícios continuamente e resolver problemas de maneira sistemática. Isso implica repensar a maneira como se lidera, gerencia e desenvolve pessoas” (LEAN INSTITUTE BRASIL, 2019).

⁸ “Empresa de pequeno porte, com investimento de baixo custo, que privilegia projetos promissores, geralmente na área de alta tecnologia” (MICHAELIS, 2019).

sustentável, fundamentadas no ciclo construir-medir-aprender (Figura 8), medindo os seus resultados e decidindo se perseveram ou pivotam⁹. Segundo o autor é necessário direcionar as energias para reduzir o tempo total de execução desse ciclo que, uma vez executado, deve ser repetido com velocidades cada vez maiores.

Figura 8 - Metodologia *Lean Startup*.



Fonte: Adaptado a partir de Ries (2012, p. 57).

Para Ries (2012) na primeira execução da metodologia *Lean Startup* a empresa deverá construir um Produto Mínimo Viável (MVP, em inglês *Minimal Viable Product*), que será um produto construído com o mínimo de esforço e o menor tempo de desenvolvimento. O MVP deverá possuir funcionalidades essenciais do produto para que possa ser utilizado. Os resultados serão medidos pelo método contabilidade da inovação¹⁰ (em inglês *innovation accounting*), utilizando-se indicadores pré-estabelecidos no produto, ou seja, é necessário se concentrar nas entregas que geram valor ao produto, e definir as prioridades para chegar na sua excelência. O autor (2012) menciona que o planejamento ocorre em ordem reversa, primeiramente deve-se avaliar o que deve ser apreendido, depois utiliza-se a contabilidade da inovação para verificar o que é necessário medir, para saber se está se obtendo conhecimentos válidos, e depois verificar que tipo de produto deve ser construído, em seguida executa-se um protótipo do produto a ser entregue e posteriormente obtém-se a avaliação dos clientes sobre as

⁹ “derivado do inglês “to pivot” (“mudar” ou “girar”) e designa uma mudança radical no rumo do negócio” (EXAME, 2020).

¹⁰ Contabilidade da inovação, citado por Ries (2014), é uma ferramenta executada em 3 passos: (i) estabeleça em que estágio do produto a empresa se encontra; (ii) ajuste a linha de base em direção ao ideal; (iii) após estabelecer os ajustes a empresa deve decidir se irá prosseguir ou desistir (pivotar).

funcionalidades entregues, a partir de uma definição clara de valor do produto, se priorizando as atividades principais, criando um fluxo de valor com entregas contínuas, buscando a perfeição do produto pelo fluxo de aprendizado do *Lean Startup*.

A metodologia *Lean Startup* não possui foco em qualidade, segundo Ries (2012, p. 107) “se você não sabe quem são seus clientes, também não saberá qual a qualidade necessária”. Pois, para o autor (2012), o valor do produto, algumas vezes, pode ser percebido mesmo tendo baixa qualidade.

A metodologia *Lean Startup* concebido por Ries (2012) também utiliza práticas criadas no Sistema Toyota de Produção (TPS), tais como o *Kanban* de Ohno (1997), utilizado para realizar o acompanhamento das entregas das funcionalidades do MVP. Ries (2014) também destaca o método dos “cinco porquês” (em inglês: *five whys*), que segundo o autor é uma técnica de investigação de problemas, que consiste em perguntar cinco vezes “Porquê?”, a fim de entender o problema ocorrido e identificar a causa raiz.

2.3.5 Desenvolvimento Iterativo

Segundo Munassar e Govardhan (2010), na metodologia de desenvolvimento iterativo (em inglês, *Iterative Development*) o projeto é dividido em pequenas partes, permitindo que o time de desenvolvimento demonstre resultados mais rápidos no processo e obtenha um retorno válido dos usuários do sistema. Frequentemente, cada iteração é na verdade um ciclo reduzido do modelo cascata proposto por Royce (1987), com o retorno de cada fase fornecendo informação necessária para o desenvolvimento da próxima fase. Ao final de cada iteração o desenvolvimento poderá ser liberado para a produção pequenas versões do produto de forma incremental.

Como exemplo pode-se citar o desenvolvimento de um relatório, em uma primeira iteração, temos que codificar uma tela de relatórios que suporte apenas o tipo mais simples para exibição. Na segunda iteração, pode-se adicionar critérios de pesquisa para ampliar o leque de opções no relatório. Finalmente, em uma terceira iteração, poder-se-ia adicionar gráficos para explicar visualmente o relatório.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“O objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa. Por sua vez método (do grego métodos) é o caminho para se chegar ao determinado fim ou objetivo” (MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p. 1687).

“A Pesquisa-Ação é definida como um tipo de investigação participante que tem como característica peculiar o propósito de ação planejada sobre os problemas detectados” (MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p. 3050).

A pesquisa-ação é aquela que, além de compreender, visa intervir na situação, com vistas a modificá-la. O conhecimento visado articula-se a uma finalidade intencional de alteração da situação pesquisada. Assim, ao mesmo tempo que realiza um diagnóstico e a análise de uma determinada situação, a pesquisa-ação propõe ao conjunto de sujeitos envolvidos mudanças que levem a um aprimoramento das práticas analisadas (SEVERINO, 2017, p. 1986).

Tripp (2005) menciona dez características da pesquisa-ação:

- 1) Inovadora.
- 2) Contínua: deve ter continuidade a partir de estudos anteriores.
- 3) Pro-ativa estrategicamente: propõe uma mudança baseada na análise de informações da pesquisa.
- 4) Participativa: inclui todos que estão envolvidos na pesquisa.
- 5) Intervencionista: propõe uma mudança no cenário atual.
- 6) Problematizada: inicia-se a partir de um problema.
- 7) Deliberada: se aventura no desconhecido, de modo que é preciso fazer julgamentos competentes a respeito.
- 8) Documentada: documentação do progresso da pesquisa, seja de índices ou atas de reunião.
- 9) Compreendida: compreender o problema e saber porque ele ocorre são essenciais para projetar mudanças.
- 10) Disseminada: tende a ser compartilhado com outros na mesma organização.

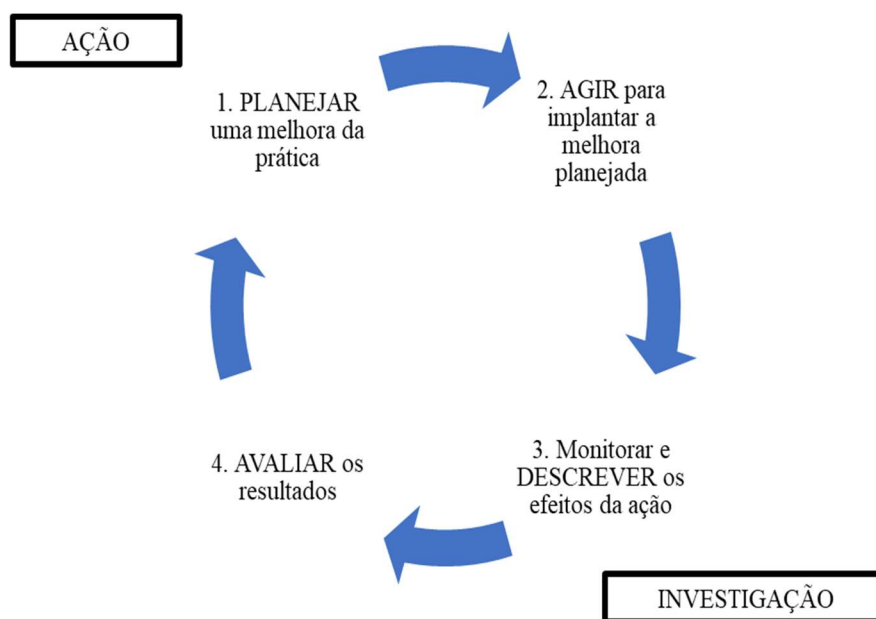
Soares et al. (2009) discutem a metodologia de Pesquisa-Ação como uma ferramenta importante para a Contabilidade, que promove a criação de soluções passíveis de implementação, a partir dos achados conceituais pré-existentes.

Percebeu-se a importância da utilização da pesquisa-ação neste trabalho, enquanto técnica de pesquisa, pois tem a capacidade de superar impasses entre a teoria e a prática, por meio da interação e exploração de ambas, utilizando-se técnicas de experimentação.

Martins e Theópilo (2016, p. 3107) definem quatro grandes fases da pesquisa-ação, destacadas na Figura 9:

- (i) Fase exploratória: nesta fase essencialmente se identifica o problema proposto pelo pesquisador que possa ser cientificamente solucionado pela ação do autor ou autores envolvidos, podendo ser realizada entrevistas individuais ou coletivas ou em seminários.
- (ii) Fase da pesquisa aprofundada: nesta fase o pesquisador e participantes se reúnem para direcionar a investigação, podendo ser por grupos de trabalho com o intuito de fazer uma busca das soluções propostas de ação, acompanhamento das ações implementadas e avaliação dos resultados.
- (iii) Fase da ação: tem como objetivo divulgar e discutir os resultados, onde diversas propostas são encaminhadas em termos de aperfeiçoamentos e/ou mudanças.
- (iv) Fase da avaliação: as ações implementadas são objeto de profunda avaliação.

Figura 9 – Fases da Pesquisa-ação.



Fonte: adaptação a partir de Tripp (2005)

A pesquisa-ação consiste nas fases expostas por Tripp (2005), e é composta das cinco seguintes etapas:

- 1) Descrever a metodologia de trabalho atual utilizada para entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED da ED (ver item 4.1), pela categorização dos principais problemas enfrentados nos anos de 2018 e 2019.
- 2) Revisar as metodologias ágeis mais utilizadas em 2019 **nas empresas** juntamente com suas principais práticas (ver item 4.2) avaliando a sua aplicabilidade para a solução dos principais problemas encontrados na ED durante a elaboração e entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED.
- 3) Elaborar e documentar uma nova metodologia (ver item 4.3) para a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED baseada nas metodologias e práticas ágeis, para a ED.
- 4) Propor um plano de implementação (ver item 4.4) com as ações e recursos necessários para a implementação da nova metodologia de elaboração e entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED na ED.

3.1 OBJETO DE ESTUDO DA PESQUISA

O objeto de estudo desta pesquisa é a metodologia utilizada na elaboração e entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED, delimitado nas obrigações listadas no Quadro 2, juntamente com seus prazos de entrega.

Quadro 2 - Obrigações fiscais acessórias do SPED e seus prazos de entrega.

Obrigaç�o Acess�ria	Prazo
ECD	Anualmente at� o �ltimo dia �til do m�s de maio do ano seguinte ao ano-calend�rio a que se refira a escritura�o.
ECF	�ltimo dia �til do m�s de julho do ano posterior ao do per�odo da escritura�o.
EFD Contribui�es	Mensal, devendo ser transmitido, ap�s a sua valida�o e assinatura digital, at� o 10� (d�cimo) dia �til do segundo m�s subsequente ao de refer�ncia da escritura�o.
EFD ICMS IPI	Mensal e devem apresentar informa�es relativas a um m�s civil ou fra�o, ainda que as apura�es dos impostos (ICMS e IPI) sejam efetuadas em per�odos inferiores a um m�s, segundo a legisla�o de cada imposto.
EFD-Reinf	Mensal, at� o dia 15 de cada m�s e o prazo para recolhimento at� o dia 20. Devendo a empresa observar a legisla�o em rela�o a estas datas, considerando feriados e fins de semana.

Fonte: Adaptado a partir de dados da RFB (2020).

As informa es s o enviadas para o SPED pelas valida es de blocos de registros gerados em arquivos, obedecendo a ordena es dos layouts divulgados pela RFB, sendo estes

dados validados previamente por um programa validador, e assinado digitalmente antes de ser enviado. Nos quadros 3, 4, 5, 6 e 7, a seguir, estão destacados os blocos e suas descrições, referentes às obrigações fiscais listadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Blocos ECD

Bloco	Nome do Bloco
0	Abertura, Identificação e Referências
I	Lançamentos Contábeis.
J	Demonstrações Contábeis.
9	Controle e Encerramento do Arquivo Digital

Fonte: Adaptado a partir de dados da RFB (2020).

Quadro 4 - Blocos ECF.

Bloco	Nome do Bloco
0	Abertura e Identificação.
C	Informações Recuperadas das ECD (Bloco recuperado pelo sistema)
E	Informações Recuperadas da ECF Anterior e Cálculo Fiscal dos Dados Recuperados da ECD.
J	Plano de Contas e Mapeamento
K	Saldos das Contas Contábeis e Referenciais
L	Lucro Líquido – Lucro Real
M	e-LALUR e e-LACS – Lucro Real
N	Cálculo do IRPJ e da CSLL – Lucro Real
P	Lucro Presumido
T	Lucro Arbitrado
U	Imunes ou Isentas
X	Informações Econômicas
Y	Informações Gerais
9	Encerramento do Arquivo Digital

Fonte: Adaptado a partir de dados da RFB (2020).

Quadro 5 - Blocos EFD Contribuições.

Bloco	Nome do Bloco
0	Abertura, Identificação e Referências
A	Documentos Fiscais - Serviços (ISS)
C	Documentos Fiscais I – Mercadorias (ICMS/IPI)
D	Documentos Fiscais II – Serviços (ICMS)
F	Demais Documentos e Operações
I	Operações das Instituições Financeiras e Assemelhadas, Seguradoras, Entidades de Previdência Privada e Operadoras de Planos de Assistência à Saúde.
M	Apuração da Contribuição e Crédito de PIS/PASEP e da COFINS
P	Apuração da Contribuição Previdenciária sobre a Receita Bruta
1	Complemento da Escrituração – Controle de Saldos de Créditos e de Retenções, Operações Extemporâneas e Outras Informações
9	Controle e Encerramento do Arquivo Digital

Fonte: Adaptado a partir de dados da RFB (2020).

Quadro 6 - Blocos EFD ICMS/IPI.

Bloco	Nome do Bloco
0	Abertura, Identificação e Referências
C	Documentos Fiscais I – Mercadorias (ICMS/IPI)
D	Documentos Fiscais II – Serviços (ICMS)
E	Apuração do ICMS e do IPI
G	Controle do Crédito de ICMS do Ativo Permanente.
H	Inventário Físico
K	Controle da Produção e do Estoque
1	Outras Informações
9	Controle e Encerramento do Arquivo Digital

Fonte: Adaptado a partir de dados da RFB (2020).

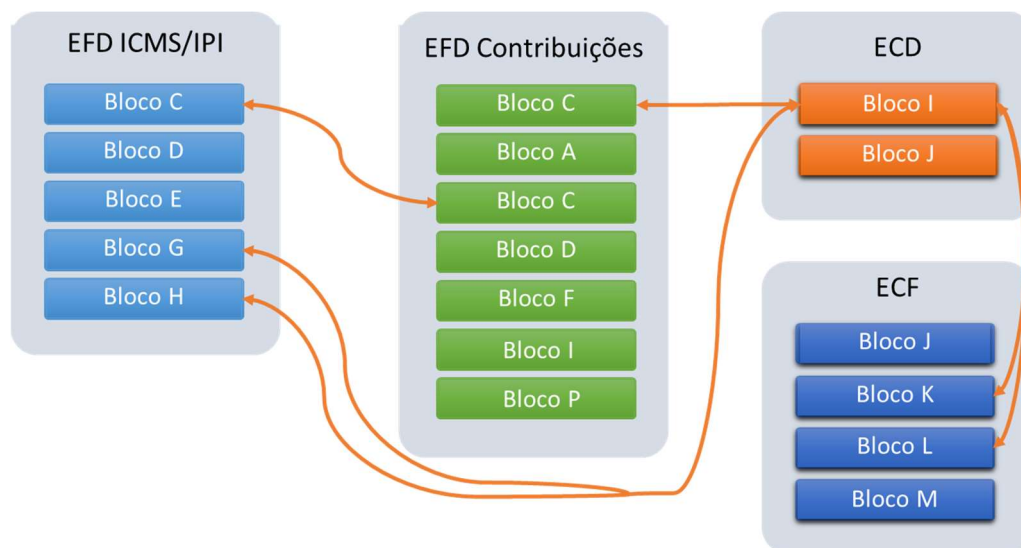
Quadro 7 – Registros EFD-REINF.

Registro	Descrição do Registro
R-1000	Informações do Contribuinte
R-1010	Tabela de Processos Administrativos/Judiciais
Eventos Periódicos	
R-2010	Retenção Contribuição Previdenciária – Serviços Tomados
R-2020	Retenção Contribuição Previdenciária – Serviços Prestados
R-2030	Recursos Recebidos por Associação Desportiva
R-2040	Recursos Repassados para Associação Desportiva
R-2050	Comercialização da Produção por Produtor Rural PJ/Agroindústria
R-2060	Contribuição Previdenciária sobre a Receita Bruta - CPRB
Registro	Descrição do Registro
R-2070	Retenções na Fonte - IR, CSLL, Cofins, PIS/PASEP - Pagamentos diversos
R-2098	Reabertura dos Eventos Periódicos
Registro	Descrição do Registro
Eventos Não Periódicos	
R-3010	Receita de Espetáculo Desportivo
R-5001	Informações das bases e dos tributos consolidados por contribuinte
R-9000	Exclusão de Eventos

Fonte: Adaptado a partir de dados da RFB(2020).

De acordo com a RFB (2020), o SPED realiza o cruzamento das informações fiscais e contábeis entre as obrigações fiscais acessórias do SPED e seus blocos de dados (demonstrado na Figura 10).

Figura 10 – Relacionamento dos blocos das obrigações fiscais acessórias do SPED.



Fonte: Criado pelo autor a partir de dados da RFB (2020).

Dentre os principais cruzamentos mencionados nos manuais das obrigações fiscais acessórias do SPED da RFB pode-se citar:

- Cruzando os saldos contábeis declarados no Bloco “I” da ECD com os dados do bloco “K” da ECF. Para a ED que é optante pelo lucro real o cruzamento ainda é maior, pois além de cruzar os dados da ECD do ano referente, a ECF, obriga “recuperar” os dados da ECF do ano anterior, para cruzar/validar os saldos anteriores das contas contábeis apresentadas na declaração do ano corrente, com os saldos finais da mesma declaração do ano anterior.
- Dentro do bloco “L” da ECF, são informados os custos de mercadorias e serviços vendidos, e este valor é comparado com as contas de custos da ECD, disponíveis no bloco “I” desta obrigação.
- No bloco “C” do EFD Contribuições e do EFD ICMS/IPI, é possível informar a conta contábil que possui seu cadastro referenciado, cruzando os dados mensais referentes aos totais de entrada e totais de saída destas obrigações com os saldos periódicos por contas contábeis, disponível no bloco “I” da ECD.
- A ED se utiliza do aproveitamento de créditos de ICMS do ativo permanente (CIAP), onde é necessário o cruzamento do bloco “G” do EFD ICMS/IPI, com o bloco “I” da ECD que apresenta os saldos periódicos e os totais das movimentações mensais para as contas contábeis de ativo permanente.

- No EFD ICMS/IPI, sempre no mês de fevereiro é obrigatório que seja preenchido o bloco “H” que se refere ao registro de inventário, sendo que nos demais meses a informação é facultativa. Junto com os itens constantes no inventário da empresa, também vão informações de onde estão estes itens (em poder de terceiros, ou na empresa), itens que não são da empresa, mas estão nas dependências da mesma e também é obrigado ir à informação da conta contábil do estoque, cruzando os dados com os saldos periódicos da conta de estoque disponível no bloco “I” da ECD.

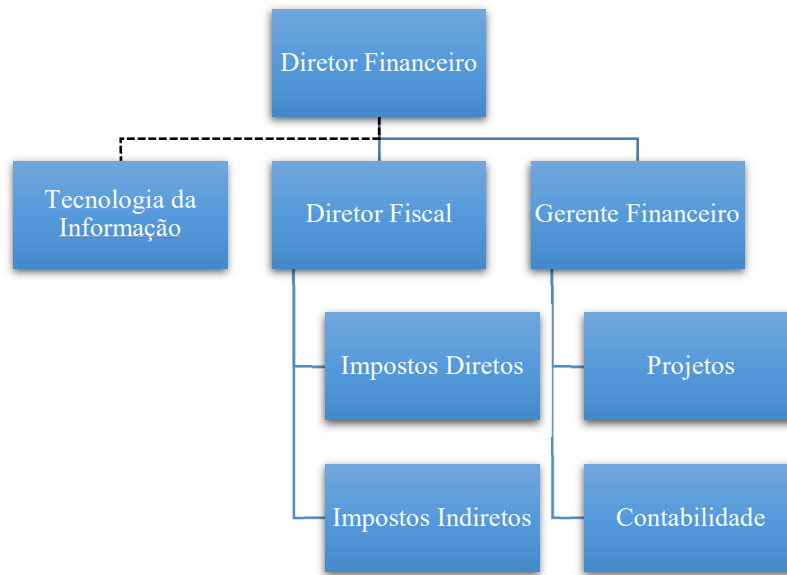
Além dos cruzamentos listados na Figura 10, existem outros fora do escopo deste projeto de pesquisa, como o cruzamento de informações entre a ECF e o Imposto de Renda, e do e-Social com a EFD-Reinf.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estudo delimita-se de forma geográfica na ED já citada inicialmente na identificação do problema, a qual optou por manter-se anônima na pesquisa. A delimitação temporal foi no período de 2018 a 2019 para coleta e categorização dos principais problemas encontrados para elaboração das obrigações fiscais acessórias do SPED, e no período de outubro de 2019 a março de 2020 para definição e elaboração de um plano para implementação da nova metodologia.

A pesquisa envolveu a área financeira, que consiste nas áreas Fiscal e Contábil, responsáveis pela entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED, bem como a área da TI, responsável pelo SFT. Na Figura 11 tem-se a estrutura hierárquica da área financeira, com a área da TI indiretamente associada ao Diretor Financeiro. Sendo um total de 5 (cinco) pessoas envolvidas na entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED, com o apoio da área de projetos da área financeira onde possui uma pessoa dedicada, o grupo da área de TI responsável pelo sistema SFT é formado por 2 pessoas, totalizando 8 pessoas envolvidas diretamente na entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED indicadas no Quadro 2.

Figura 11 – Estrutura Hierárquica da área financeira na ED.



Fonte: Criado pelo autor a partir de dados da ED.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa aplicada tem como objetivo elaborar e propor uma metodologia de trabalho baseada nas metodologias ágeis para a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED na ED. A Empresa possui um processo de elaboração e entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED departamentalizada e hierarquizada, voltada para o responsável pela obrigação, com um alto índice de problemas gerados e tempo alto para a resolução, causando impactos na área Fiscal e Contábil demandando horas extras e atrasos na entrega, demandando a necessidade de implementação de uma nova metodologia de trabalho baseada na cultura ágil.

Foi realizada uma revisão da metodologia atual utilizada na ED, destacando o processo utilizado, fluxo de informações e o modelo de comunicação utilizado entre os funcionários, gerentes e demais áreas envolvidas na entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED. Como segundo passo avaliaram-se as práticas ágeis das metodologias *Kanban*, *Lean Startup*, Programação Iterativa, *Scrum* e *XP*, e suas contribuições para as oportunidades de melhoria identificadas que são: colaboração, comunicação, resolução de problemas e controle de custos e prazos de entrega das obrigações acessórias fiscais do SPED. Identificadas as práticas ágeis construiu-se uma nova metodologia com base nestas práticas chamada aqui “ágil fiscal”, em seguida elaborou-se um plano de adoção da nova metodologia para a ED. Visualizam-se os passos na Figura 12 realizados na pesquisa.

Figura 12 – Passos realizados durante a pesquisa realizada.



Fonte: Criado pelo autor.

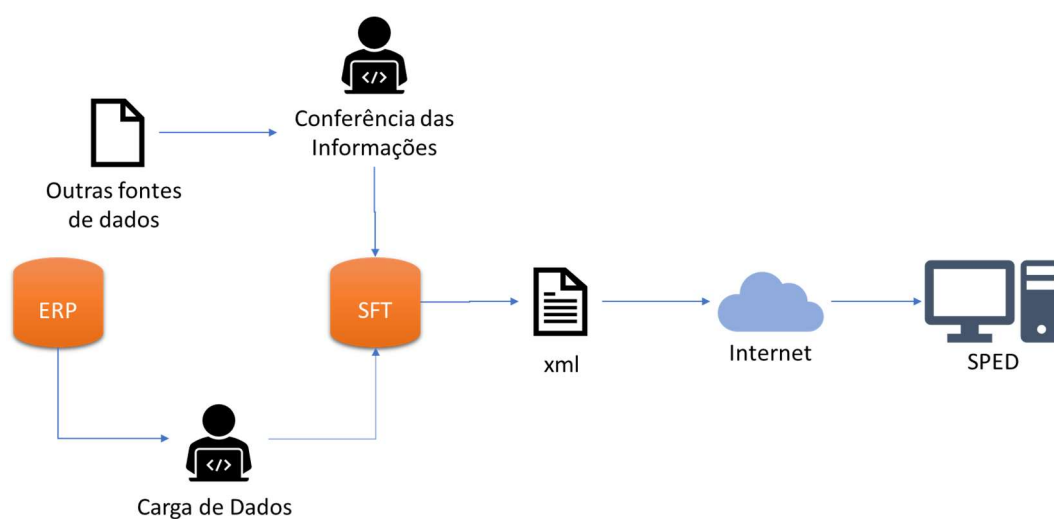
4.1 REVISÃO DA METODOLOGIA ATUAL UTILIZADA

O processo de elaboração das obrigações fiscais acessórias do SPED na ED consiste nas seguintes etapas, listadas na Figura 13:

- A partir do sistema ERP é realizada uma carga de dados para o sistema SFT pelo analista fiscal periodicamente, esta carga de dados consiste em vários arquivos texto que irão alimentar as obrigações fiscais acessórias do SPED.

- A partir dos dados carregados os analistas fiscais responsáveis pelas obrigações fiscais acessórias do SPED realizam a conferência das informações, realizando correções quando necessárias diretamente no SFT ou realizando cargas adicionais a partir de outras fontes de dados por meio de planilhas.
- Após as informações terem sido conferidas, o analista fiscal faz a geração dos arquivos XML referente a cada uma das obrigações fiscais acessórias do SPED para posterior envio para o sistema SPED pela internet.

Figura 13 – Processo de elaboração das obrigações fiscais acessórias da ED.



Fonte: Criado pelo autor a partir de informações do gerente fiscal e financeiro da ED.

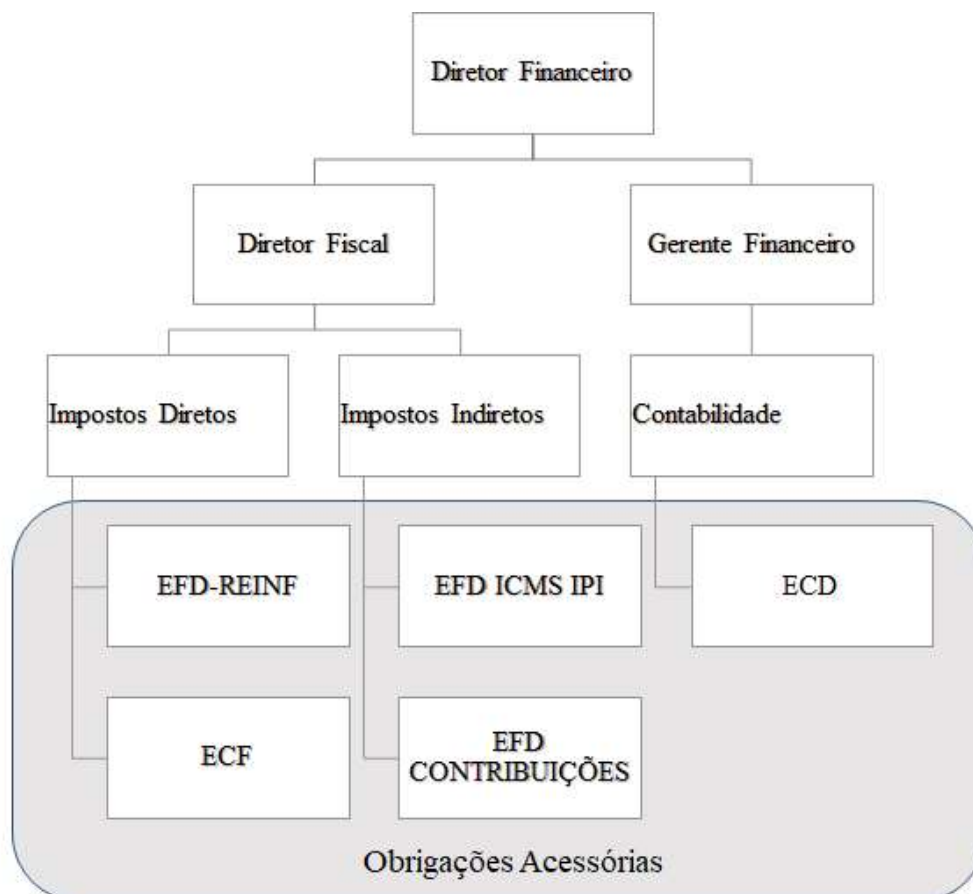
Para a elaboração das obrigações fiscais acessórias do SPED é necessário o envolvimento dos seguintes departamentos e recursos:

- **Impostos Diretos:** responsável pelas questões tributárias referentes a renda e lucro, que inclui a responsabilidade entrega da ECF e pela EFD-REINF, possui um recurso para cada uma das obrigações.
- **Impostos Indiretos:** responsável pelas questões tributárias que incidem sobre transações de mercadorias e serviços, incluindo responsabilidades pela entrega da EFD ICMS IPI e da EFD Contribuições, possui um recurso alocado para cada uma das obrigações o qual inclui também a carga de dados referente as Notas Fiscais que irão alimentar as obrigações fiscais acessórias do SPED da EFD-REINF.
- **Contabilidade:** responsável pela elaboração dos relatórios financeiros, contas a pagar, contas a receber, bem como pelo processo de recebimento fiscal (entrada de

Notas Fiscais). A área tem como responsabilidade a entrega da ECD e possui um recurso alocado para esta atividade.

A Figura 14 demonstra as obrigações fiscais acessórias juntamente com as suas respectivas áreas responsáveis pela sua elaboração e entrega na ED.

Figura 14 – Responsabilidades pela entrega das obrigações fiscais acessórias na ED.



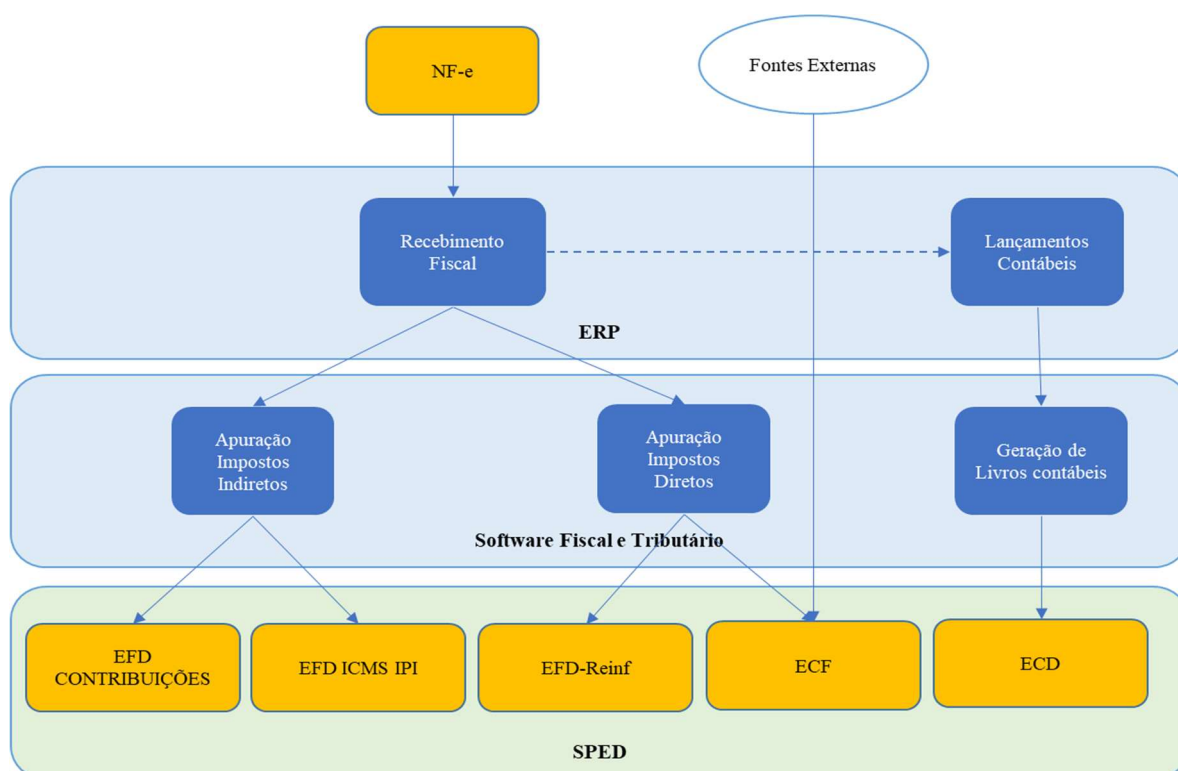
Fonte: Criado pelo autor a partir de informações da ED.

As informações para alimentar os blocos e registros do SPED são originadas principalmente a partir de Notas Fiscais, conforme descrito na Figura 15, de acordo com os seguintes passos:

- (i) A partir do recebimento das NF-es, a equipe do recebimento fiscal realiza o lançamento das mesmas no sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) da Empresa Pesquisada, assim como os lançamentos contábeis são gerados pela equipe contábil.

- (ii) Informações fiscais e contábeis são extraídas periodicamente do sistema ERP e exportadas para o Sistema Fiscal e Tributário (SFT).
- (iii) A equipe de impostos realiza a apuração e geração das obrigações fiscais acessórias do SPED para impostos diretos e indiretos, processo similar ocorre na geração dos livros contábeis pela equipe contábil. Para a geração do ECF são utilizadas informações do ECD e fontes externas, tais como tesouraria e cálculo do imposto de renda.
- (iv) Finalizando a apuração e validação das obrigações fiscais acessórias do SPED, o SFT gera um arquivo digital para a transmissão via internet para o SPED.

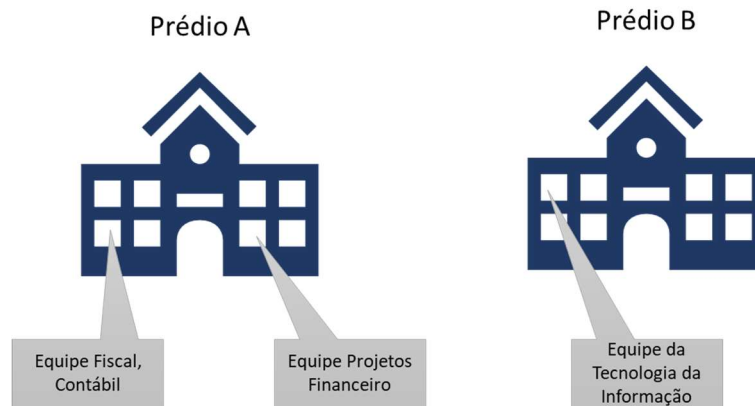
Figura 15 – Fluxo de informações das obrigações fiscais acessórias na ED.



Fonte: Criado pelo autor a partir de informações da ED.

A ED está localizada em um condomínio composto por 3 prédios, sendo dois deles, aqui chamados de prédio A e B, onde se localizam as equipes envolvidas na elaboração e resolução de problemas para a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED. As equipes estão dispostas nos prédios de acordo com a Figura 16.

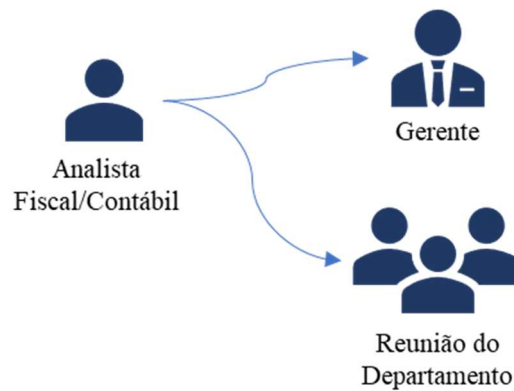
Figura 16 – Disposição das equipes na ED.



Fonte: Criado pelo autor a partir da observação na ED.

O processo de comunicação do progresso da entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED é realizado de forma departamentalizada (Figura 17), em reuniões diretas com o Gerente da área responsável pela obrigação acessória e em reuniões departamentais com a equipe.

Figura 17 – Processo de comunicação na ED.



Fonte: Criado pelo autor a partir de informações dos analistas fiscal/contábil da ED.

4.2 PRÁTICAS ÁGEIS E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A PESQUISA

Na pesquisa realizada pela empresa CollabNet Versionone (2019), grande parte das empresas tem utilizado um modelo híbrido, reunindo práticas de vários métodos, onde cada empresa aplica as práticas que julgar necessárias em seu processo, não se limitando exclusivamente em um modelo único. Alguns exemplos destes modelos são propostos por Cooper e Sommer (2016) utilizando algumas práticas do Scrum e o modelo proposto por Flora,

Chande e Wang (2014) para o desenvolvimento de aplicativos para aparelhos móveis. Para Teixeira, Sbrocco e **Macedo (2012)** “o uso de todos os aspectos de uma única metodologia ágil, sem a utilização de contribuições advindas de outras metodologias, tem se tornado raro”. Para os autores é necessário realizar uma avaliação criteriosa dos processos propostos pelas metodologias candidatas, tendo em mente a otimização do tempo, esforço e principalmente, a garantia de atendimento às expectativas dos clientes, considerando a organização e o tipo de projeto onde será aplicado.

Diebold e Dahlem (2014) realizaram um estudo sobre as metodologias ágeis e concluíram que houve uma alta adoção entre 1994 e 2014, no entanto a utilização destas metodologias não tem sido muito eficiente, as empresas têm adaptado estas metodologias, utilizando partes destas definindo-as como práticas ágeis. A pesquisa da CollabNet Versionone (2019) listou as práticas mais utilizadas pelas empresas (Quadro 8), as quais estão agrupados por metodologias abordadas nesta pesquisa.

Quadro 8 - Principais práticas ágeis em 2019.

Metodologia	Prática ágil
<i>Kanban</i>	<i>Kanban</i>
Lean Startup	Roteiro do produto
	Planejamento de Portfólio ágil
	<i>Agile/Lean UX</i>
Programação Iterativa	Revisão da <i>Sprint</i> /Iteração
<i>Scrum</i>	<i>Stand-up</i> Diário
	Planejamento da <i>Sprint</i>
	Retrospectiva
	Planejamento da Release
	Equipes únicas
	Área de trabalho comum
Scrum/XP	<i>Product Owner</i> /Cliente dedicado
XP	Iterações pequenas
	Estimativas (poker de planejamento)
	Entregas frequentes
	Mapeamento de atividades

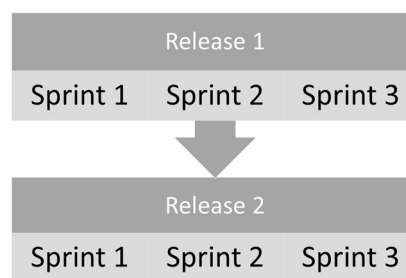
Fonte: Adaptado a partir das práticas listadas pela CollabNet Versionone (2019).

Uma das práticas muito comuns em uma equipe ágil é a utilização de um quadro de atividades, originário do *Kanban*. De acordo com o Oza, Fagerholm e Münch (2013) o *Kanban* ajuda os membros da equipe a identificar atividades faltantes, em conjunto, resultando no aumento do trabalho colaborativo.

A metodologia *Lean Startup*, de acordo com Silva (2016), é uma alternativa ágil para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, Lúcio (2019) utilizou a metodologia na criação de uma nova startup.

O Scrum é marcado por cerimônias, como exemplo o Planejamento da *Sprint*, *Stand-up* diário, Planejamento da Entrega e, apesar de ser citado na Programação Iterativa, a Revisão da *Sprint*. A metodologia utiliza a prática da *Sprint* para a divisão de quais entregas serão realizadas ao longo do tempo. O XP também cita como práticas as entregas frequentes e pequenas e sua divisão em funcionalidades. A empresa Visual Paradigm (2019) destaca também o Planejamento da *Release* como sendo uma importante ferramenta para comunicação, planejamento, validação do custo *versus* o valor agregado na entrega e para definir um contexto geral da entrega. A *Release* é um agrupamento de *Sprints* com uma visão a longo prazo assim como destacado na Figura 18.

Figura 18 – Planejamento da *Release*.



Fonte: Criado pelo autor a partir do texto.

No processo do *Scrum* o ciclo inicia com o Planejamento da *Sprint* que, segundo Alhazmi e Huang (2018), é um passo crítico para o planejamento e determinação de quais atividades do projeto serão finalizadas e como serão trabalhadas, também citado no XP como mapeamento das atividades. Para os autores estas atividades são estimadas utilizando-se técnicas de planejamento, sendo uma das práticas citadas o *Poker* de Planejamento, abordado pela metodologia XP, onde cada integrante da equipe propõe uma nota para cada uma das atividades.

A reunião diária é mencionada no *Scrum*, porém, de acordo com a Wells (2019), também é utilizada no XP. Se tem algo que é unânime entre os métodos ágeis é a necessidade de reuniões frequentes e rápidas enfatizando a comunicação. De acordo com a pesquisa de Stray, Søbørg e Dybå (2016), os fatores mais positivos da reunião diária é o compartilhamento de informações com a equipe e a oportunidade de discutir e resolver problemas.

A revisão da Sprint é o momento da revisão da entrega para o cliente e tem como principal objetivo a comunicação do que foi realizado durante a *Sprint* em comparação com o que foi planejado.

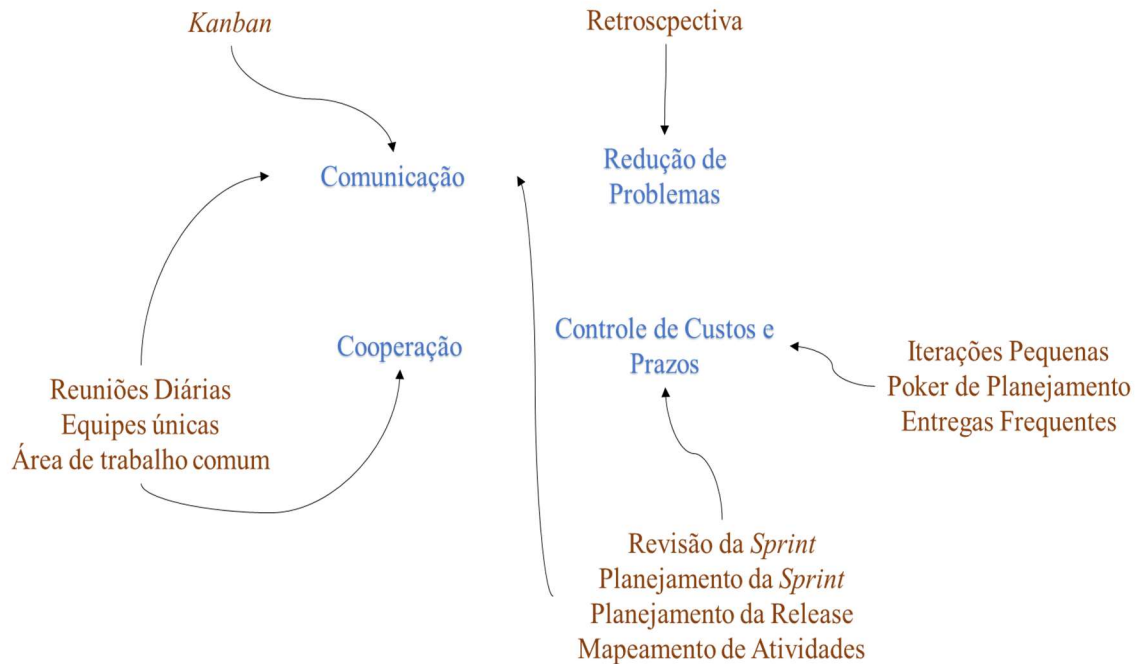
Por fim, a Retrospectiva da Sprint que, segundo Ng, Skrodzki e Wawryk (2020), é uma prática para o processo de melhoria contínua, para Erdoğan, Pekkaya e Gök (2017) é uma oportunidade para as equipes melhorarem a qualidade do produto, produtividade e capacidade de estimativas.

Ainda segundo a pesquisa da CollabNet Versionone (2019), ter uma área de trabalho comum, com equipes únicas e um cliente dedicado tem sido práticas adotadas pelas empresas que utilizam metodologias ágeis. Para Eccles et al. (2010), um dos principais motivos para a produtividade da equipe é a sua composição e um local comum com todos os membros da equipe, a fim de facilitar a comunicação e colaboração.

Na Figura 19 é demonstrado o resumo das práticas ágeis e suas respectivas contribuições para esta pesquisa aplicada, onde foram destacadas como oportunidades de melhoria na ED durante a elaboração e entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED: comunicação entre os membros da equipe das áreas Fiscal, Contábil e TI, bem como com a gerência sobre o planejamento e progresso das atividades; colaboração entre as áreas, proporcionando transferência de conhecimento e utilização inteligente dos recursos; resolução e redução de problemas relacionados ao SFT e qualidade de informações das obrigações fiscais acessórias do SPED, com solução de causa raiz, reduzindo falhas do SFT e adaptação da equipe às novas legislações e cenários fiscais; controle de custos de horas extras e prazos determinados em lei, por um planejamento detalhado das entregas das obrigações fiscais acessórias e dimensionamento apropriado dos recursos.

A pesquisa da CollabNet Versionone (2019) e Agile Alliance (2019) apontam que empresas têm adotado metodologias híbridas onde é selecionado um conjunto de práticas e aplicado na empresa de acordo com a necessidade específica. Para Teixeira, Sbrocco e Macedo (2012) a utilização de uma única metodologia ágil sem a utilização de outras práticas ágeis advindas de outras metodologias tem se tornado raro.

Figura 19 – Práticas ágeis e sua contribuição para a pesquisa.



Fonte: Criado pelo autor.

É necessário realizar uma avaliação criteriosa dos processos propostos pelas metodologias candidatas, tendo em mente a otimização do tempo, esforço e principalmente, a garantia de atendimento às expectativas dos clientes. Campanelli e Parreiras (2015) realizaram uma revisão de 783 artigos publicados entre 2002 e 2014 e constaram 56 artigos mencionando a utilização de metodologias híbridas. Exemplos de metodologias híbridas construídas para cenários específicos podem ser citados o modelo Mobile-D citado por Rahimian e Ramsin (2008) na utilização de desenvolvimentos para aplicativos para dispositivos móveis e o modelo “Ahaa” citado por McCaffery, Pikkarainen e Richardson (2008) para o desenvolvimento de softwares utilizados na indústria automotiva.

4.3 A METODOLOGIA PROPOSTA

A metodologia proposta para a ED para a elaboração e entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED é a utilização de uma metodologia ágil híbrida, baseada nas práticas das metodologias *Kanban*, Programação Iterativa, *Scrum* e XP, listadas no Quadro 8, denominada “Metodologia ágil fiscal” (Figura 21), a qual contém as seguintes etapas:

- 1) Mapeamento das atividades: reunião entre os membros da equipe, para listar todas as atividades agrupadas por obrigação fiscal, juntamente com as suas interdependências, que devem incluir:
 - (i) Etapas de execução das obrigações fiscais acessórias do SPED.
 - (ii) Projetos em andamento necessários para a sua entrega, como por exemplo: alterações de layout.
 - (iii) Projetos de melhoria, tais como: automação de atividades, trocas de sistemas.
 - (iv) Correções de problemas e análise de causa raiz e ações para sua correção.
 - (v) Atividades relacionadas ao treinamento da equipe referente às obrigações e potenciais pareamentos de atividades.
- 2) Planejamento da *Sprint*: o planejamento da *Sprint* consiste nas seguintes atividades
 - (i) Listar as atividades do *backlog* que possuem maior prioridade.
 - (ii) Realizar estimativa de planejamento pelo pôquer de planejamento.
 - (iii) Apresentação das prioridades selecionadas para a equipe e gerência referente as atividades a serem realizadas durante a *sprint*.
- 3) Execução da *Sprint*: a equipe iniciará as atividades, realizando reuniões diárias de acompanhamento (*stand-up*), por um quadro de atividades (*kanban board*), podendo ser utilizado um quadro branco ou de forma digital, como exemplificado na Figura 20. O principal é que as atividades estejam visíveis e sendo movidas entre as etapas de acordo com o seu progresso:
 - (i) *Backlog*: atividades que foram criadas e deverão ser executadas durante a *Sprint*, porém ainda não foram priorizadas.
 - (ii) Liberado: atividades que já foram priorizadas e estão aguardando serem iniciadas.
 - (iii) Em Andamento: atividades que foram iniciadas. Caso alguma das atividades tiver um impedimento no seu progresso, esta deverá ser marcada. Na Figura 20, a atividade bloqueada está em vermelho.
 - (iv) Finalizado: atividades que já foram completadas.

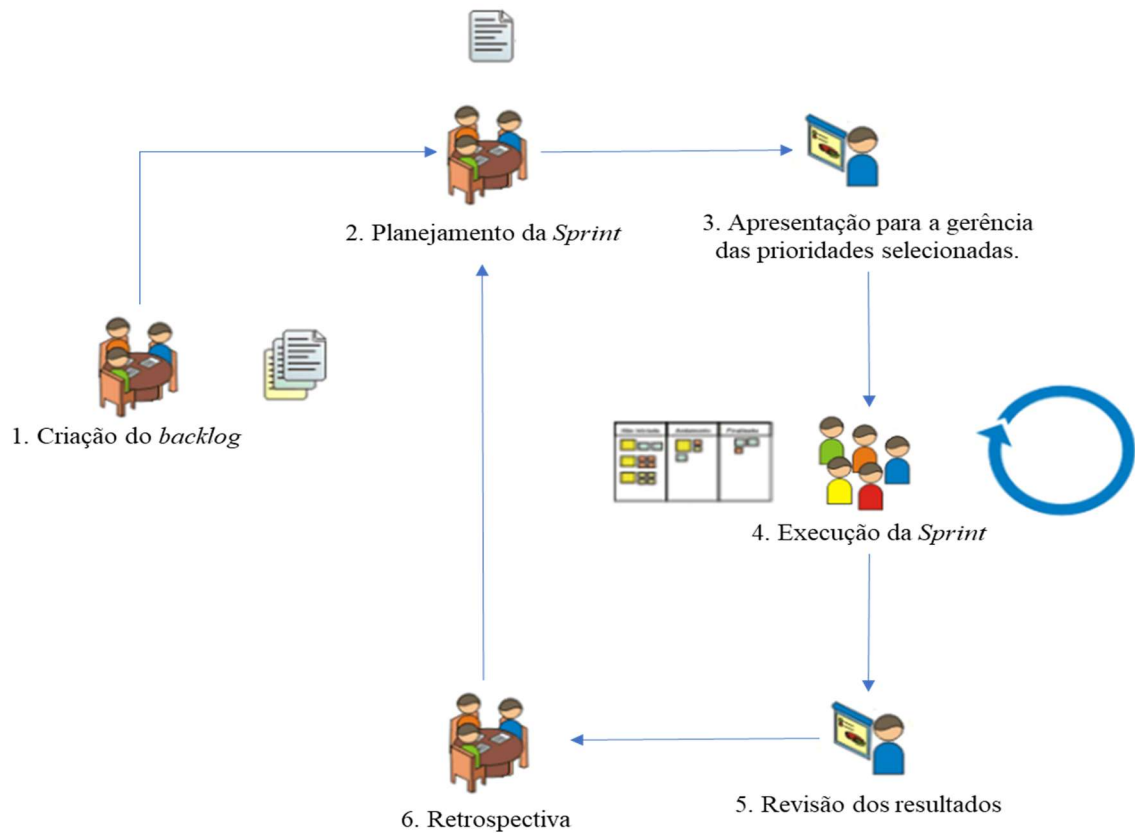
Figura 20 - Exemplo de quadro de atividades (*Kanban board*)



Fonte: Adaptado a partir de Ohno (1997).

- 4) Revisão da *sprint*: ao final de cada uma das *sprints*, deverá ser realizada a revisão dos resultados alcançados, quais atividades programadas a serem entregues no início da *sprint* foram entregues, baseada nas estimativas iniciais. A proposta é realizar uma apresentação para a gerência, listando os principais desafios encontrados e a evolução da equipe nas entregas das atividades.
- 5) Retrospectiva: como última etapa do processo, deverá ser realizada uma reunião de retrospectiva com os membros da equipe, com o propósito de realizar uma reflexão, sobre o andamento durante a Sprint. O resultado desta reunião é um plano de ação para ser implementado.

Figura 21 – Metodologia ágil fiscal proposta.



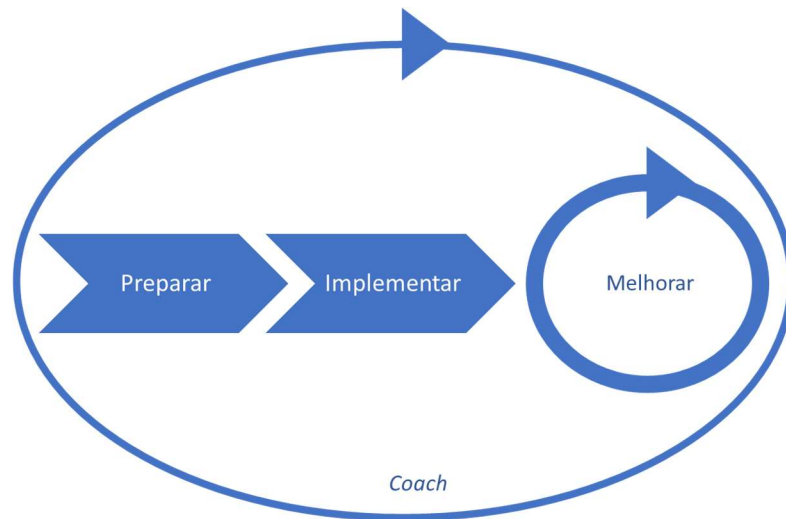
Fonte: Criado pelo autor a partir da revisão das práticas ágeis.

4.4 PLANO DE ADOÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL

De acordo com Moreira (2013), o importante é ter o entendimento do contexto onde as metodologias ágeis estão sendo introduzidas, sendo crucial ter o comprometimento dos executivos e dos principais interessados, bem como o interesse e disponibilidade das equipes, o autor destaca três fases de implementação da metodologia ágil: preparar; implementar; melhorar continuamente e *coaching*¹¹ constante das equipes (Figura 22).

¹¹ *Coaching* é um processo de orientação de pessoas e de equipes.

Figura 22 – Fases da implementação ágil.



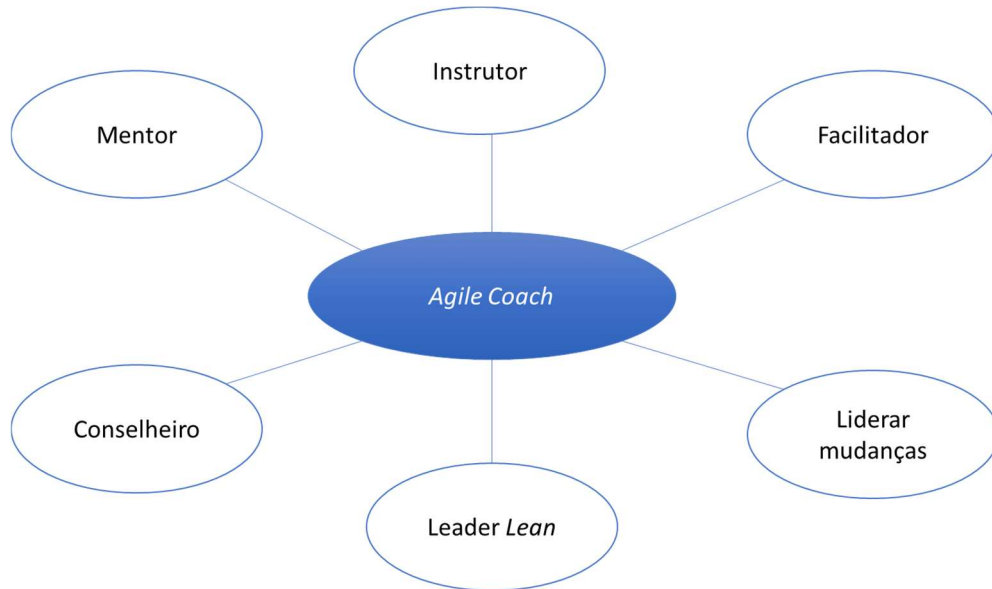
Fonte: Adaptado a partir Moreira (2013).

Dikert, Paasivaara e Lassenius (2016) destacam a importância do líder de mudança, que irá liderar o processo de transformação na empresa para a implementação das novas metodologias ágeis, sendo o principal contato de coordenação da implementação ágil. Parizi, Gandomani e Nafchi (2014) reforçam que as empresas necessitam facilitadores para gerenciar os desafios que serão enfrentados na implementação das metodologias ágeis, chamado pelos autores de *Agile Coach*, que terá o papel de coordenar toda a implementação da metodologia ágil durante as fases de preparação, implementação e melhoria, tendo como principais responsabilidades:

- Orientar os gerentes na definição das metas de transição e critérios de sucesso.
- Orientar os gerentes na definição dos objetivos de negócios.
- Orientar os gerentes na análise das necessidades de treinamento.
- Ensinar princípios ágeis e valores esperados.
- Preparar um plano de ação ou estrutura para a transição.
- Identificar os riscos potenciais do projeto piloto montando um plano de contingência antes de iniciar a implementação.
- Colaboração com o departamento de Recursos Humanos para selecionar os membros da equipe mais qualificados para a adoção inicial.
- Ajudar na preparação de um plano de transição, da fase de implementação até à adoção completa.

Ganesh e Thangasamy (2012) sugerem que o *Agile Coach* reaja rapidamente as mudanças necessárias para a equipe ao invés de seguir um fluxo pré-definido de adoção da metodologia ágil, eles sugerem as competências destacadas na Figura 23 para um *Agile coach*.

Figura 23 – Competências Agile Coach.



Fonte: Adaptado a partir de Ganesh e Thangasamy (2012).

4.4.1 Fase de Preparação

Baseado em Moreira (2013) destaca-se a lista do Quadro 9 como atividades necessárias para a fase preparação para implementação da metodologia de trabalho ágil fiscal na ED, porém é importante destacar que a lista é uma sugestão e pode ser adaptada de acordo com a necessidade.

Quadro 9 – Atividades de preparação da equipe.

Atividade	Responsável
Obter apoio da gerência	<i>Agile Coach</i>
Definição da equipe	Gerência
Definição do <i>scrum Master</i> .	Gerência
Treinamento da equipe	<i>Agile Coach</i>
Definição de métricas de acompanhamento	<i>Agile Coach</i>
Estabelecer acordos de trabalho da equipe	Equipe
Definir ferramentas	Equipe
Definir infraestrutura	Equipe/Gerência

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Moreira (2013).

As atividades destacadas no Quadro 10 estão detalhadas a seguir.

Obter o apoio da gerência: Moreira (2013) sugere obter o apoio da gerência para alinhar os valores da empresa com os valores ágeis e suas práticas. Dikert, Paasivaara e Lassenius (2016), em sua pesquisa sobre os desafios e fatores de sucesso na implementação das metodologias ágeis, onde foram pesquisadas empresas que tinham desde 50 até 18.000 funcionários, concluíram a existência três fatores chaves para a implementação das metodologias ágeis, sendo:

- a) o suporte da gerência, pois os gerentes têm o poder de remover os impedimentos que possam ocorrer durante a implementação;
- b) a educação¹² da gerência nos valores e princípios ágeis, tendo os gerentes como disseminadores das práticas ágeis; e
- c) a visibilidade do suporte da gerência para a equipe no processo de implementação das novas metodologias.

Definição da equipe: Dikert, Paasivaara e Lassenius (2016) destacam a implementação de um grupo piloto, para obter a aceitação da gerência em relação a metodologia adotada também, como fator de sucesso. Eles mencionam a inclusão, na equipe, de pessoas com experiência nas metodologias ágeis e com características colaborativas, compreensivas e dispostas a testar novos métodos.

Ganesh e Thangasamy (2012) destacam as principais características necessárias da equipe para a implementação das metodologias ágeis:

- Os membros da equipe devem estar dispostos a se adaptar e aderir as mudanças.
- A equipe deve ter pessoas altamente qualificadas, capazes de executar as atividades com senioridade.
- Os membros da equipe devem ser socializáveis e dispostos a fazer integração contínua.
- Os membros da equipe devem assumir responsabilidade coletiva.

Como proposta nesta pesquisa a metodologia Ágil Fiscal poderá ser implementada inicialmente para uma obrigação acessória específica para comprovação dos resultados, gerando conhecimento sobre como a metodologia ágil irá se adaptar na ED, para posterior inclusão das demais obrigações na metodologia proposta.

¹² Educação é citada aqui para mudança de mentalidade, voltada para o desenvolvimento contínuo, enfrentamento das adversidades e desafios.

Parizi, Gandomani e Nafchi (2014) destacam a importância de ter na equipe um defensor da nova metodologia, que motive a equipe e que seja um exemplo na demonstração de entusiasmo pelas mudanças, questionando os membros da equipe que não acreditam que uma determinada ideia não irá funcionar.

Definição do *Scrum Master*: Conforme menciona Bass (2014) a função do *Scrum Master* é chave na equipe para remover impedimentos referente ao progresso das atividades, liderar o planejamento das atividades dentro da *Sprint*, facilitar a integração da equipe, colaborar com os demais *Scrum Masters* e ser um ponto de referência dos processos a serem seguidos na empresa. De acordo com Noll, Razzak, Bass e Beehcam (2017) o *Scrum Master* é responsável para que a equipe utilize os valores ágeis, suas práticas e regras apropriadamente.

Bernardo, Dias Júnior e Cunha destacam as competências de comunicação, disciplina, humildade, liderança e capacidade de oratória como sendo as mais importantes para o *Scrum Master*.

Treinamento da equipe: segundo Moreira (2013), o treinamento da equipe consiste, no início, em estabelecer um entendimento comum sobre o ágil e um entendimento claro dos principais direcionadores de sua implementação. Como segunda etapa, deve-se educar na nova mentalidade ágil, baseada em valores e princípios próprios e suas razões para adoção, explanando a situação atual.

Gandomani et al. (2014) destacam a importância do treinamento no processo de transição para as metodologias ágeis, os autores concluíram que treinamento parcial da equipe, conteúdo inapropriado, treinamento teórico sem a prática, treinamento com horas fixas, falta de compromisso com o tempo do treinamento, bem como aspectos humanos, estão relacionados com as ineficiências dos treinamentos.

Santos, Goldman e Roriz Filho (2013) realizaram uma pesquisa referente a métodos para treinamento ágil onde foram ensinadas técnicas de tecnologia de espaço aberto, palestra relâmpago, *brainwriting* e grupos de discussão. Essas técnicas são usadas para ensinar as equipes os primeiros passos para alcançar o objetivo de equipes auto-organizadas:

- Tecnologia de espaço aberto: Owen (2008) descreve a tecnologia de espaço aberto como uma técnica para permitir que todos os tipos de pessoas, em qualquer tipo de organização, criem reuniões e eventos cheios de inspiração, a qual depende fortemente da auto-organização dos participantes do grupo. É uma abordagem orientada a propósitos, focada em um objetivo ou tarefa específica e importante, mas começando sem nenhuma agenda formal, além do objetivo ou tema geral. Os participantes planejam e executam sessões dentro de um tempo pré-definido

(30min, 45min ou 60min) para os tópicos nos quais estão interessados. Santos, Goldman e Roriz Filho (2013) conduziram sessões de treinamentos onde eram usados para fazer com que os participantes colaborassem em torno de barreiras gerais à implementação de práticas ágeis em suas organizações. Os participantes foram incentivados a adicionar suas barreiras reais e esperadas. No final de cada sessão, os participantes ficaram surpresos com o fato de terem encontrado soluções baseadas principalmente em seu próprio conhecimento, com poucas correções do instrutor. Os autores indicam essa técnica para ser usada em sessões de treinamento inteiras, em aulas heterogêneas e para quebrar o gelo.

- **Palestra relâmpago:** Santos, Goldman e Roriz Filho (2013) descrevem como apresentações curtas com regra de limite de tempo, para explicar ideias em uma conversa de cinco minutos. Essa prática força a criação de apresentações muito focadas, a interação entre os participantes e o intercâmbio de ideias. Os autores observaram que quanto menor o tempo para apresentar sobre um tópico específico, melhor a interação e os resultados, percebendo que as pessoas tendem a permanecer mais focadas e concentradas, aprimorando a experiência de treinamento à medida que as pessoas participam e retêm mais informações.
- **Brainwriting:** Kua (2013) descreve com uma variação das sessões de brainstorming¹³ usadas para incentivar a discussão de ideias e soluções, consiste em (1) declarar o tópico para discussão; (2) formar grupos dispostos em círculos; (3) anotar os problemas em fichas; (4) espalhar os membros dos grupos; e (5) propor soluções para os problemas.
- **Grupos de discussão:** Também conhecido como “*Birds of a father*” (BoF) descrito por Fraser, Lundh, Davies, Eckstein, Larsen e Vilkki (2009) como grupos de discussão informais que permitem aos membros da equipe aderir e discutir tópicos de interesse comum. Os tópicos para discussão podem ser expostos por meio de uma apresentação rápida ou deixando os tópicos em quadros para posterior revisão em grupo.

Santos, Goldman e Roriz Filho (2013) descrevem equipes treinadas em um dia dispostas em uma única sala, inicialmente a equipe realizou atividade de “quebra-gelo” que visava cada um dos membros falar. O próximo passo é alinhar a equipe com as expectativas da gerência

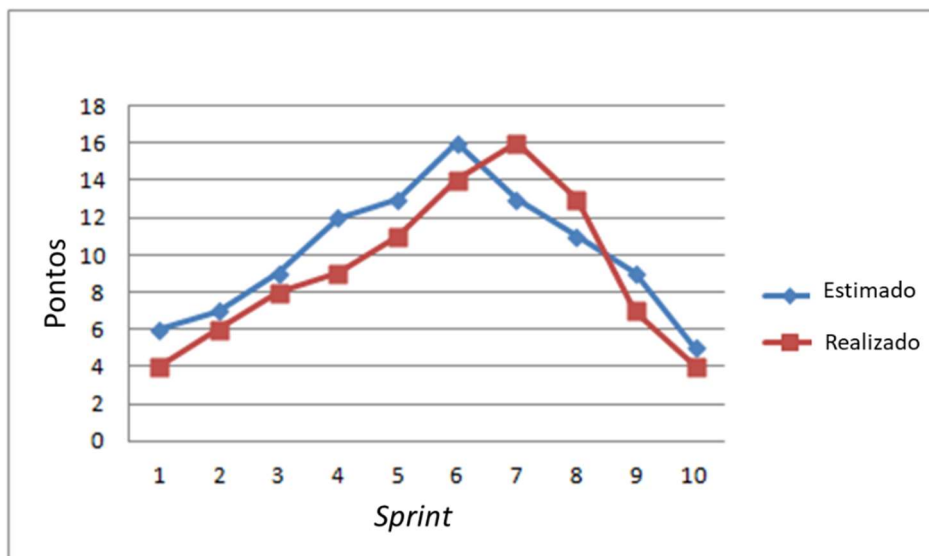
¹³ técnica utilizada para propor soluções a um problema específico. Consiste em uma reunião também chamada de tempestade de ideias, na qual os participantes devem ter liberdade de expor suas sugestões e debater sobre as contribuições dos colegas.

para, então, aplicar as técnicas. Como artefatos, os membros da equipe utilizaram imagens de quadros, mapas mentais e notas.

Definir métricas: Mahnic e Zabkar (2012) realizaram uma pesquisa sobre métricas ágeis e observaram como a velocidade de finalização das atividades e volume de trabalho remanescente poderiam ser medidos, concluindo que a utilização do gráfico de velocidade e *burn-down* poderiam ser utilizados para demonstrar estas métricas:

- (i) Velocidade: representa o volume de trabalho realizado em cada uma das *sprints* comparado com o planejado da pontuação de cada uma das atividades pela prática de estimativas (Figura 24).

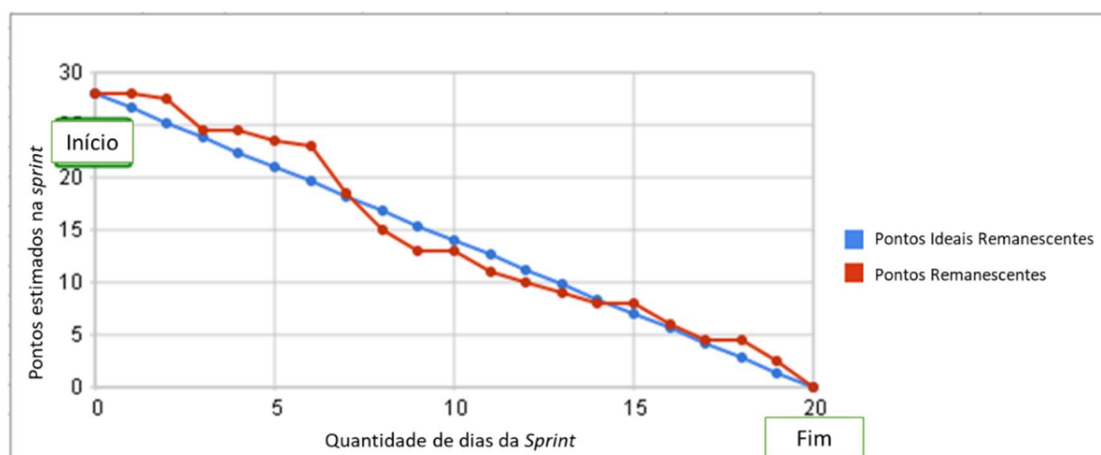
Figura 24 – Gráfico de Velocidade.



Fonte: Adaptado a partir de Mahnic e Zabkar (2012).

- (ii) *Burn-down*: O gráfico de *burn-down* (Figura 25), mostra o progresso dentro da *sprint* para que a equipe chegue ao objetivo que definiu em pontos. À medida que as atividades são concluídas, o gráfico fornece o ritmo da conclusão pelos dias e a quantidade de pontos finalizados das atividades. Existe uma linha com ritmo ideal para a conclusão da *sprint* e uma linha que demonstra os pontos das atividades que estão sendo concluídas.

Figura 25 – Gráfico de *Burn-down*.



Fonte: Adaptado a partir de Mahnic e Zabkar (2012)

Estabelecer acordos de trabalho da equipe: de acordo com Dalton (2019) o acordo do time é um documento contendo informações referente a comportamentos esperados da equipe e de seus membros (Figura 26). As equipes sem acordos de trabalho geralmente acabam com os membros insatisfeitos com o comportamento de outras pessoas, mas sem nenhuma maneira concreta de explicar por que esse comportamento é inaceitável. Por exemplo:

(...) acho que trabalhar em casa regularmente é ótimo, pois evito o tráfego, mas os membros da minha equipe podem achar que, quando trabalho em casa, não contribuo tanto para ajudar a equipe. A menos que tenhamos um firme acordo sobre o que é aceitável para todos da equipe por trabalhar em casa, eu posso continuar trabalhando em casa sem saber que meus companheiros de equipe estão ficando cada vez mais decepcionados comigo (GROWING AGILE, 2016).

De acordo com Growing Agile (2016) ao estabelecer acordos de equipe tenha em mente o seguinte:

- Verifique se o acordo está sob o controle da equipe. Por exemplo, se a equipe não tem opinião sobre o orçamento, não inclua acordos sobre quem pode fazer cursos de treinamento externos.
- Verifique se seus acordos são um documento atualizado constantemente. Os acordos que funcionam hoje podem não funcionar no futuro. É especialmente importante revisar seus contratos quando novos membros da equipe ingressarem.
- Verifique se os seus acordos são curtos - talvez 4 ou 5 pontos. Mais do que isso e as pessoas não lembram do que são. Se todos da equipe já fizerem algo automaticamente, não faça um acordo. Mantenha acordos para as áreas ou tópicos que possam haver conflitos.

- Verifique se seus acordos estão visíveis, isso ajuda a lembrar as pessoas de suas ações e as incentiva a se ligar no seu comportamento.
- Criar alguns cartões sobre os acordos da equipe ajuda as pessoas a decidir o que é importante.

Figura 26 – Exemplo de acordo de equipe.



Fonte: Adaptado a partir de Growing Agile (2016)

Definir ferramentas ágeis: uma das ferramentas necessárias para a execução da metodologia ágil proposta é a utilização de um quadro *Kanban*. De acordo com Parsons, Thorn, Inkila e Maccallum (2018) os quadros *Kanban* podem ser criados na parede ou quadro-branco utilizando-se etiquetas adesivas, porém terá benefícios no aprendizado se for utilizado um *software* como ferramenta. Azizyan, Magarian e Kajko-Mattson (2011) realizaram uma pesquisa com mais de 120 diferentes empresas em 35 países e concluíram que 26% das empresas utilizam quadros físicos, 23% utilizam planilhas e 31% utilizam algum tipo de ferramenta ágil específica para o monitoramento das atividades, onde mais de 32 ferramentas de *software* ágil foram citadas. Os fatores determinantes para a escolha destas ferramentas de *Software* é principalmente a facilidade de uso, seguido por preço e possibilidade de customização da ferramenta. Azizyan, Mangarian e Kaiko-Mattson (2011) também concluíram que as características de relatório, integração com sistemas existentes e possibilidade de visualização de tarefas como um quadro físico, são fatores determinantes para a escolha da ferramenta.

Definir infraestrutura necessária: Melo et al. (2011) concluem em sua pesquisa que equipes que estão localizadas no mesmo espaço físico, obtém uma melhora na comunicação e colaboração entre os membros da equipe, assim como facilita a remoção de barreiras invisíveis entre as equipes em empresas hierarquizadas. Eles evidenciaram melhorias nas revisões de risco e entendimento das atividades, por uma atmosfera de socialização, também indicam que a

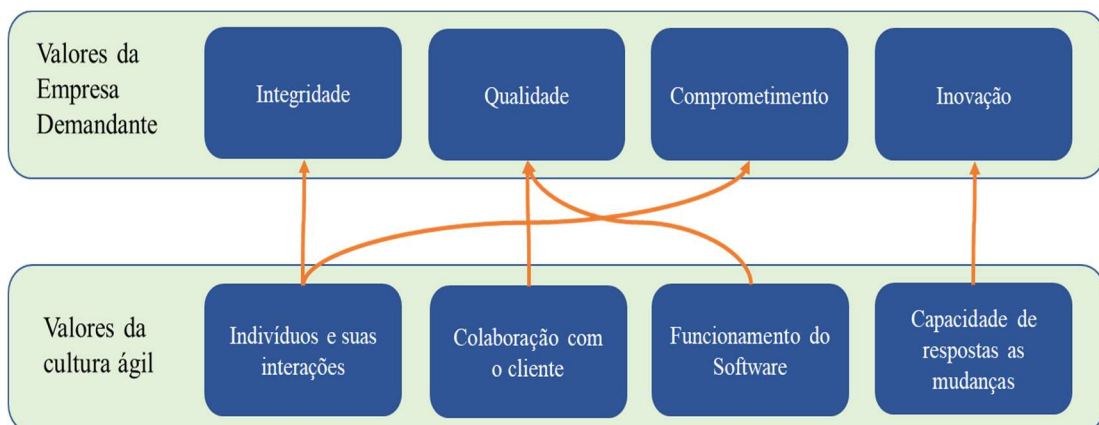
produtividade varia em função da disposição do ambiente de trabalho, a posição e proximidade das mesas.

4.4.2 Fase de Implementação

Bunyakati e Surachaikulwattana (2016) mencionam que a execução das práticas ágeis está relacionada com a cultura da empresa, onde culturas mais hierarquizadas terão maiores dificuldades na implementação da metodologia, sendo necessário entender a cultura atual da empresa e como cada um dos valores do Agile Manifesto estão relacionados. Tolfo, Wazlawick, Ferreira, Forcellin (2011) concluem que a cultura da empresa tem o papel principal no sucesso da implementação das metodologias ágeis.

Na Figura 27, pode-se visualizar o mapeamento entre os valores da ED e os valores citados no Agile Manifesto (2019), onde os valores Integridade e Comprometimento estão ligados aos indivíduos e suas interações; a Qualidade está relacionada com a colaboração com o cliente para entender as suas necessidades e funcionamento do *software*, neste caso a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED, e a Inovação está diretamente relacionado com a capacidade de respostas as mudanças.

Figura 27 – Relacionamento valores ágil e ED.



Fonte: Criado pelo autor a partir das informações da ED e do Agile Manifesto (2019).

De acordo com Hesse e Irfan (2018) uma das características principais a serem desenvolvidas na equipe durante a execução das metodologias ágeis é a confiança, tendo o compartilhamento de valores como o seu alicerce. Para os autores, para atingir essa cultura, a equipe precisa ter o domínio das soluções e a gerência precisa confiar na equipe, aconselhando-a e apoiando-a nas atitudes que a ajudará a alcançar seus objetivos. Os autores destacam os

seguintes fatores: construção de relacionamentos, compartilhamento de conhecimento e tomada de decisões da equipe, para a construção da confiança dentro da equipe.

Construir relacionamento: os autores destacam a construção de relacionamento horizontal, entre os membros da equipe e vertical com os gerentes, sendo uma das maneiras mencionadas é de construir este relacionamento é se conectar com as pessoas de maneira que não seja somente trabalho, algumas empresas realizam atividades fora do trabalho para manter o relacionamento, aumentando a empatia e a proximidade com as pessoas, outro ponto importante destacado é a comunicação entre a equipe de forma a escutar um ao outro.

Compartilhar conhecimento: uma das atividades destacadas é o trabalho em pares, ou seja, um dos membros da equipe realiza a atividade e outro observa, com o objetivo de transferir conhecimento, bem como o compartilhamento da responsabilidade de uma determinada atividade.

Decisões em equipe: uma das crenças a serem quebradas quando equipes movem para o ágil é que as decisões devem depender cada vez menos dos gerentes e sim o time deve se organizar de tal maneira a ter uma liderança baseada no conhecimento para a tomada das decisões técnicas, bem como ter consciência da sua responsabilidade para completar as tarefas. As metodologias ágeis implicam na mudança do gerenciamento baseado no comando e controle para liderança e controle, criando times auto organizados para se adequar às mudanças.

Parizi, Gandomani e Nafchi (2014) destaca que o *Agile Coach* teria este papel de líder de orientar os membros da equipe a se adaptar na nova metodologia de forma prática, orientando e motivando a seguir as práticas ágeis inicialmente definidas para a equipe.

Moreira (2013) destaca que durante o processo de execução de uma nova metodologia deve ser observado as atitudes, mentalidades e padrões de comportamento e bem-estar geral da equipe, utilizando-se reuniões de *feedback*. Para o autor a gerência também deve fornecer suporte contínuo e orientação ao enfrentar problemas e desafios quando eles surgirem. Práticas devem ser reavaliadas constantemente pela equipe com o propósito de melhoria contínua.

4.4.3 Fase de Aperfeiçoamento

Sidky, Arthur e Bohner (2007) destacam a necessidade de medição e avaliação para os esforços de melhoria, portanto uma medição é necessária ao analisar o nível ágil da equipe e o seu potencial no processo de adoção da metodologia.

Gren, Torkar e Feldt (2015) mencionam que há comportamentos impressionantes relacionados a “ser ágil” conectado a essa maneira de trabalhar, que é a definição de maturidade

ágil, citando vários modelos para medir a maturidade (AMM – *Agile Maturity Model*), no entanto a maioria dos modelos é baseado em entrevistas, o qual pode gerar interpretação incorreta das respostas, outros não tinham sido validados, existem também modelos comerciais disponíveis, porém muitos sem comprovação científica.

Korrapolu (2018) realizou um estudo de caso em que se avaliou várias AMMs e a que mais se aproximou do desejado em sua pesquisa foi o proposto por Chetankumar e Ramachandran (2009). Neste modelo a proposta é avaliar o grau de adoção de cada uma das práticas ágeis, que consiste em 5 (cinco) níveis de adoção: Inicial; Explorado; Definido; Melhorado e Maduro. Baseado neste modelo de avaliação da maturidade ágil foi proposto o modelo destacado no Quadro 10, para a ED, em que cada uma das práticas definidas nesta pesquisa deverá ser avaliada periodicamente qual o seu nível de adoção pela equipe, utilizando-se de técnicas de pontuação entre os membros da equipe.

Quadro 10 – Modelo de avaliação da AMM para a ED.

		Nível				
		L1 - Inicial	L2 - Explorado	L3 - Definido	L4 - Melhorado	L5 - Maduro
Prática ágil	Kanban					
	Revisão da Sprint/Iteração					
	<i>Stand-up</i> Diário					
	Planejamento da Sprint					
	Retrospectiva					
	Planejamento da Release					
	Equipes únicas					
	Área de trabalho comum					
	Iterações pequenas					
	Estimativas (poker de planejamento)					

Fonte: Adaptado pelo Autor a partir do modelo de Chetankumar e Ramachandran (2009).

5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões do estudo, que vão ao encontro dos resultados e respectiva discussão evidenciados no capítulo anterior. Em seguida têm-se algumas limitações encontradas no presente estudo e, por fim, algumas recomendações que foram consideradas fundamentais para a elaboração de estudos futuros nesta área.

5.1 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi elaborar e propor uma metodologia de trabalho baseada nas metodologias ágeis para a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED na ED juntamente com um plano de adoção da nova metodologia proposta.

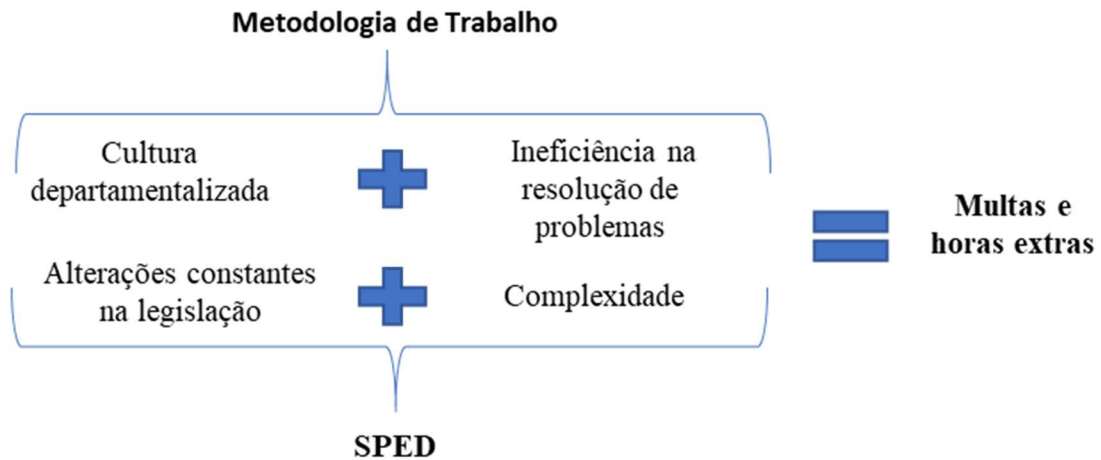
A ED possuía um processo de elaboração e entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED e resolução de problemas, voltado para sistemas e processos, sem levar em consideração as pessoas e suas iterações, as responsabilidades pelas entregas eram totalmente individualizadas e departamentalizada com falta de cooperação entre as equipes.

O processo de comunicação sobre o progresso das atividades de entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED era totalmente hierarquizado, ocasionando a necessidade de horas extras e a incidência de multas devido a atrasos e qualidade das informações fornecidas, estas multas podem incorrer em valores fixos ou até mesmo sobre o faturamento da empresa, impactando diretamente a rentabilidade da ED.

Pela pesquisa realizada no sistema de chamados da ED, no período de 2017 a 2018 foram registrados mais de 300 problemas referentes a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED nos anos de 2017 e 2018 com um prazo médio para resolução 3 (três) vezes maior que o aceitável pela empresa.

O SPED é altamente complexo devida às integrações entre as obrigações fiscais acessórias do SPED constatada na Figura 10, bem como está em constante mudança, sendo que no período de 2017 a 2019 ocorreram mais de 180 alterações na legislação, constatados na Tabela 2, para tanto, a necessidade de inovar, gerenciar os recursos e adaptar-se são necessidades primordiais para que a ED se mantenha competitiva com entregas das obrigações fiscais dentro do prazo e informações com qualidade. Na Figura 28, visualizam-se os fatores da ED e do SPED que afetam a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED ocasionando multas e horas extras, sendo que esta pesquisa focou na metodologia de trabalho da ED.

Figura 28 – Problemática das obrigações fiscais acessórias do SPED.



Fonte: Criado pelo autor.

De acordo com Wittmann (2008) as teorias administrativas têm sido criadas com o objetivo de compreender como os sistemas organizacionais se adaptam às situações complexas da realidade, permitindo uma melhor percepção do cenário no qual a organização está inserida e como deverá atuar. Dentre estas teorias criadas tem-se a teoria da administração científica, de Frederick W. Taylor, a teoria clássica da administração, de Henri Fayol, teoria da burocracia, de Max Weber, teoria das relações humanas, de Hugo Münsterberg e Elton Mayo e teoria comportamental ou behaviorista, de Maslow, Herzberg, McClelland e McGregor.

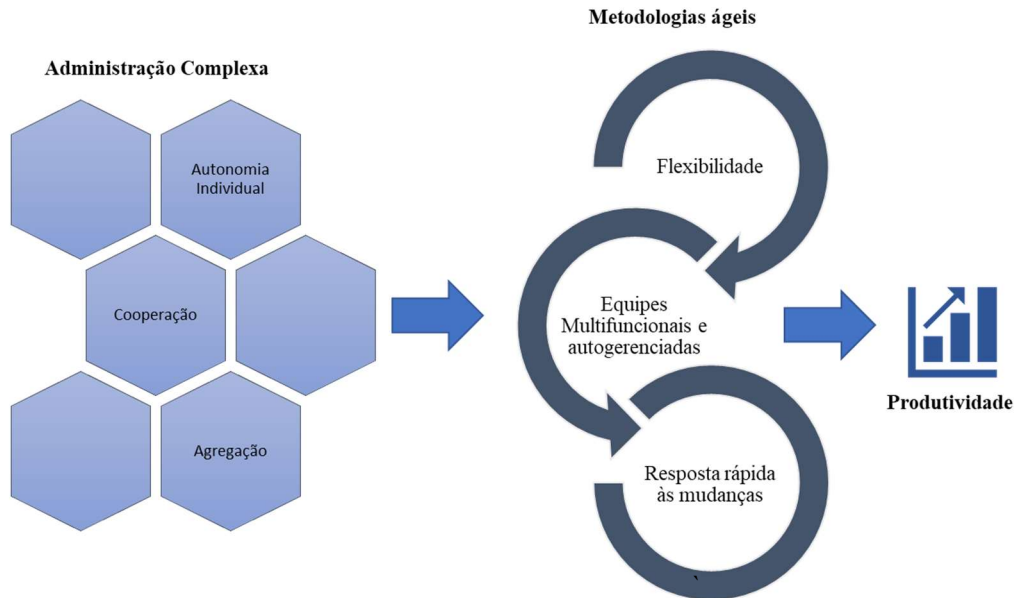
Demo (2002) menciona que estas teorias administrativas possuem o paradigma do conhecimento linear, reducionista, determinista e estruturado, a teoria da complexidade defende que o não linear e a desordem também são capazes de gerar conhecimento, pois instigam a criatividade por meio do imprevisível e do dinâmico. Os princípios da administração complexa determinados por Agostinho (2003) permitem entender como a autonomia individual, a cooperação e a agregação conduzem à auto-organização dos sistemas organizacionais.

As metodologias ágeis têm se mostrado como uma alternativa às metodologias tradicionais na entrega de projetos e ou atividades onde requerem flexibilidade e resposta rápida a mudanças. Podem-se comparar as metodologias ágeis a uma oficina mecânica, onde cada metodologia pode ser vista como uma caixa de ferramentas e cada prática como uma ferramenta que pode ser aplicada de acordo com a necessidade. A aplicação destas ferramentas vai depender do cenário, cultura e da situação empresa.

Rigby e Sutherland (2018) mencionam que a aplicação das metodologias ágeis têm resultado em uma melhora de produtividade nas empresas, por focarem principalmente nos indivíduos e não nos processos, com a criação de equipes multifuncionais e autogerenciadas,

rompendo com a cultura autocrática e departamental nas empresas. A Figura 29 resume como os conceitos da teoria da administração complexa de Agostinho (2003), juntamente com a implementação da cultura ágil, melhoram a produtividade das empresas.

Figura 29 –Administração complexa e metodologias ágeis.

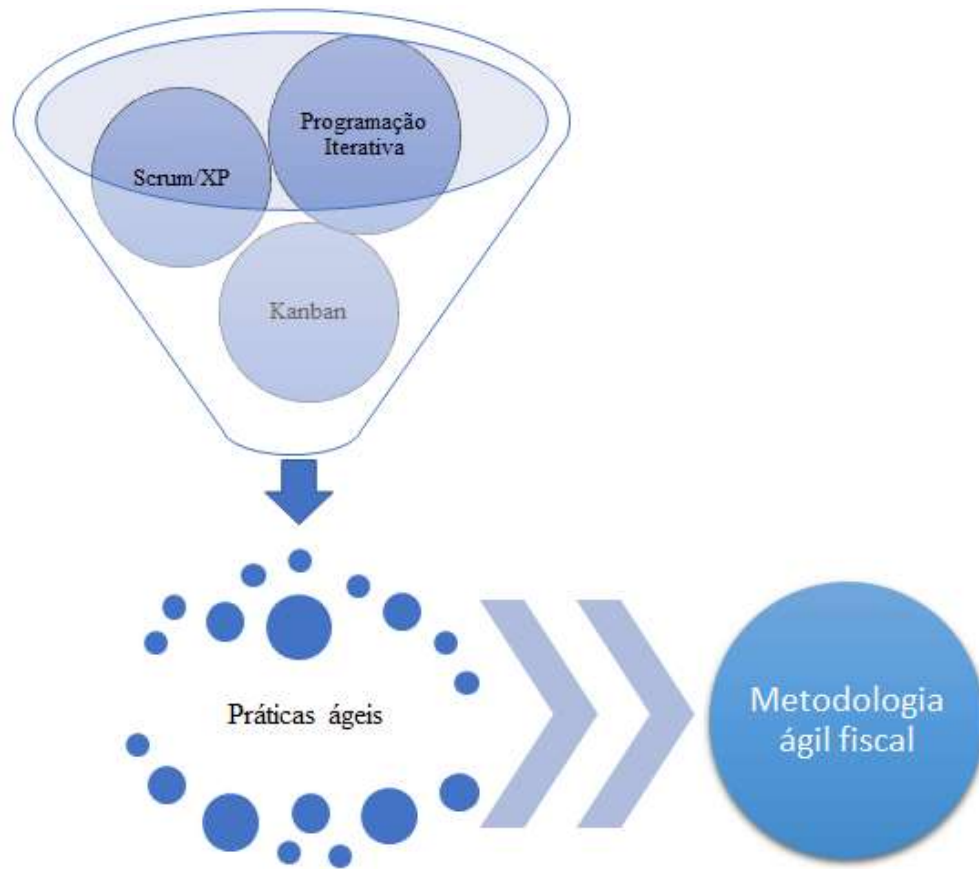


Fonte: Criado pelo autor.

Esta pesquisa realizou uma revisão das metodologias ágeis mais utilizadas em 2019 de acordo com a pesquisa da empresa Collabnet Versionone, sendo *Kanban*, *Lean Startup*, Programação Iterativa, *Scrum* e *XP*. Estas metodologias apresentam um conjunto de práticas, as quais foram avaliadas as suas contribuições para a pesquisa e melhoria para a empresa em relação a melhoria da comunicação, cooperação, resolução de problemas e controle de custos e prazos, resultando em uma lista de práticas a serem adotadas e implementadas.

Baseado nestas práticas foi elaborada uma metodologia chamada nesta pesquisa de metodologia ágil fiscal tendo como base as metodologias ágeis *Kanban*, Programação Iterativa, *Scrum* e *XP*, especificamente para a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED na ED. A Figura 30 ilustra este processo na forma das metodologias ágeis passando por um funil, chegando-se a esta lista de práticas e a construção da nova metodologia ágil fiscal.

Figura 30 – Processo de elaboração da nova metodologia ágil fiscal.

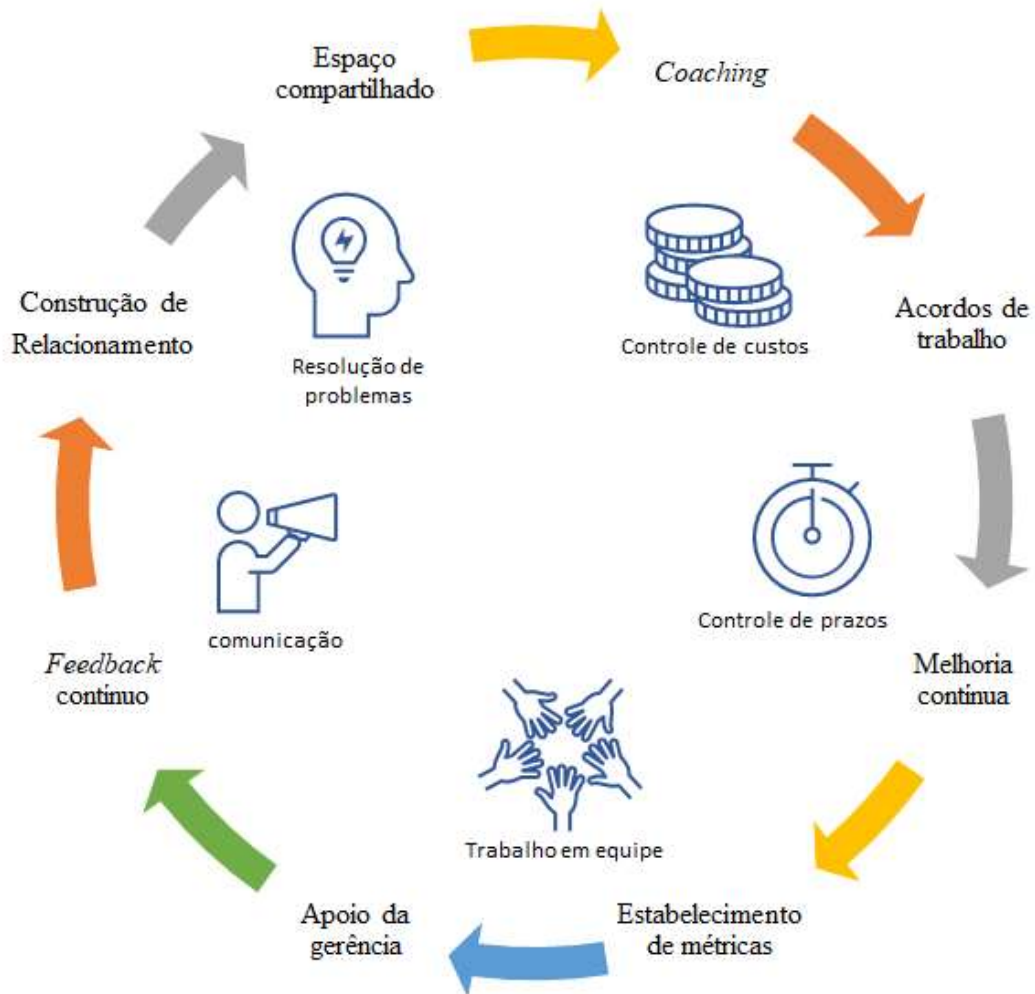


Fonte: Criado pelo autor.

Foi elaborado um plano de adoção da metodologia ágil fiscal para a ED, com passos detalhados de mudança para uma cultura de cooperação entre os colaboradores, controle de custos de pessoal e prazos de entrega, melhoria da comunicação e resolução de problemas que foram destacados como oportunidades de melhoria na pesquisa.

A Figura 31, destaca um resumo deste plano com as atividades principais para que esta mudança cultural ocorra e as oportunidades de melhoria fossem alcançadas na ED na elaboração e entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED.

Figura 31 – Atividades para adoção da cultura ágil.



Fonte: Criado pelo autor.

Na Figura 32 é apresentada um resumo dos artefatos elaborados durante a pesquisa, que consistiu na metodologia ágil fiscal composta por práticas de equipes interdisciplinares e autogerenciadas, e o seu plano de adoção consistindo em uma lista de atividades de preparação, implementação, melhoria contínua e *coaching* constante, para a implementação de uma cultura ágil direcionada para a cooperação entre os membros da equipe, resolução de problemas, melhora na comunicação, e controle de custos e prazos para a entrega das obrigações fiscais do SPED na ED.

Figura 32 – Artefatos da pesquisa para a mudança para cultura ágil.



Fonte: Criado pelo autor.

Esta pesquisa é inovadora pois representa uma transformação no processo de trabalho atual da ED, gerando uma contribuição tanto para as empresas (públicas e privadas) que desejam adotar métodos ágeis na melhoria de seus processos e no estabelecimento de culturas voltadas para autogerenciamento e melhoria contínua, beneficiando-se da análise das práticas ágeis bem como do plano de adoção que poderá ser adaptado para outras áreas da empresa. A academia também é beneficiada, pois se propõe novas metodologias de trabalho baseadas em teorias de administração mais recentes, bem como potenciais utilizações para a área da educação como já citado por Hulshult e Krehbiel (2019) em sua pesquisa na utilização da metodologia ágil no processo de ensino a distância, bem como por Parsons e MacCallum (2019) sobre práticas ágeis na sala de aula.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como objetivo elaborar e propor a aplicação das metodologias ágeis na área fiscal e contábil para a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED da ED, tendo como a principal fonte para a sua elaboração as pesquisas realizadas na área de engenharia da computação. Trabalhos foram identificados fora da área de engenharia da computação, porém ainda possuem números tímidos, exemplos são a aplicação das metodologias ágeis nas áreas de recursos humanos na pesquisa de Cappelli e Tavis (2018). Rigby e Sutherland (2018) mencionam a Bosh, por ter implementado a metodologia ágil em toda a empresa, porém não cita especificamente a área Fiscal e Contábil.

Foi realizada uma pesquisa no Web of Science com os termos “ágil, fiscal”, “ágil, contábil”, e “ágil, obrigações fiscais acessórias do SPED” e não foram encontrados resultados, confirmando a falta de pesquisas relacionadas ao tema na área fiscal e contábil, apesar da necessidade da área fiscal necessitar uma rápida e constante adequação às alterações impostas pelos órgãos fiscalizadores, com projetos para migrar para uma plataforma digital, dentre eles a central de balanços que de acordo com a RFB (2020) “tem o objetivo de reunir as

demonstrações e documentos contábeis das entidades participantes em um único local, provendo acesso rápido, público e gratuito aos arquivos e garantindo sua confiabilidade ao autenticar a entrada dos dados.”

Outra limitação encontrada refere-se à comprovação dos resultados para a ED. Devido ao estudo ter sido realizado durante a pandemia do COVID-19, ficou impossibilitada a aplicação da nova metodologia de trabalho na empresa, pois esta exige treinamentos e práticas onde a iteração entre os membros da equipe é essencial.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA CONTINUIDADE DA PESQUISA

Esta pesquisa baseou-se nas metodologias ágeis mais utilizadas em 2019, listadas pela empresa Collabnet Versionone, no entanto outras metodologias ágeis têm surgido para aplicações específicas, como a metodologia “Mobile-D”, citado por Rahimian e Ramsin (2008), na utilização de desenvolvimentos para aplicativos para dispositivos móveis e a metodologia “Ahaa” citado por McCaffery, Pikkarainen e Richardson (2008), para o desenvolvimento de softwares utilizados na indústria automotiva. Para tanto, é necessário que a empresa continue revendo as práticas ágeis adotadas buscando a melhoria contínua de seus processos.

Recomenda-se a ED o estabelecimento de métricas referente a horas extras bem como ocorrência de atrasos e penalidades fiscais na entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED, com a finalidade de avaliar o progresso destes indicadores à medida que a nova metodologia ágil fiscal for adotada pela área fiscal e contábil.

REFERÊNCIAS

AGILE ALLIANCE. **What is Agile Software Development?** Disponível em: <https://www.agilealliance.org/agile101/>. Acesso em: 20 maio 2020.

AGILE MANIFESTO. **Manifesto for Agile Software Development**. 2001. Disponível em: www.agilemanifesto.org. Acesso em: 06 dez. 2019.

AGOSTINHO, Marcia Cristina Esteves. **Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma**. São Paulo: Atlas, 2003.

ALHAZMI, Alhejab; HUANG, Shihong. A Decision Support System for Sprint Planning in Scrum Practice. **Conference Proceedings - IEEE SOUTHEASTCON**. Anais. Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., p. 1-9, 2018.

ALLABOUTLEAN. **Toyota Kanban Card**. Disponível em: www.allaboutlean.com/toyota-kanban/toyota-kanban-cropped/. Acesso em: 06 dez. 2019.

AZIZYAN, Gayane; MAGARIAN, Miganoush Katrin; KAJKO-MATSSON, Mira. Survey of agile tool usage and needs. In: **2011 Agile Conference**. p. 29–38, 2011.

BALEEIRO, Aliomar; DERZI, Misabel. **Direito tributário brasileiro: CTN comentado**. 14. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASS, Julian M. Scrum master activities: process tailoring in large enterprise projects. In: ICGSE 2014: Proceedings of the 2014 IEEE, **9th International Conference on Global Software Engineering**. p. 6-15, 2014.

BERNARDO, Joao H.J.A.; JÚNIOR, José Jorge Lima Dias; CUNHA, José Adson O. G. da. ScrumMaster's Attributions and Competences: An Exploratory Study. **Proceedings of the XII Brazilian Symposium on Information Systems on Brazilian Symposium on Information Systems: Information Systems in the Cloud Computing Era**. v. 1, p. 470–477, 2016.

BRASIL. Decreto n. 5.172, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. **Presidência da República, Casa Civil**, Brasília, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15172.htm. Acesso em: 06 dez. 2019.

BRASIL. Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007. Institui o Sistema Público de Escrituração Digital - Sped. **Presidência da República, Casa Civil**, Brasília, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos2007-2010/2007/Decreto/D6022.htm. Acesso em: 06 dez. 2019.

BRASIL. Lei Nº 12.873, de 24 de outubro de 2013. Estabelece as penalidades aplicadas sobre as obrigações acessórias, **Presidência da República, Casa Civil**, Brasília, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/112873.htm. Acesso em: 06 dez. 2019.

BRAUGHT, Grant; MACCORMICK, John; WAHLS, Tim. The benefits of pairing by ability. In: **Proceedings of the 41st ACM technical symposium on Computer science education**. p. 249–253, 2010.

BUNYAKIATI, Panuchart.; SURACHAIKULWATTANA, Panita. Fit between Agile practices and organizational cultures. 2016 **13th International Joint Conference on Computer Science and Software Engineering**, JCSSE 2016. p. 1-6, 2016.

CAMPANELLI, Amadeu Silveira; PARREIRAS, Fernando Silva. Agile methods tailoring - A systematic literature review. **Journal of Systems and Software**, v. 110, p. 85–100, 2015.

CAPPELLI, Peter; TAVIS, Anna. "HR Goes Agile," **Harvard Business Review**. v. 96, n. 2, p. 46-52, 2018.

CHENG, J. Yo-Jud; GROYSBERG, Boris. Innovation Should Be a Top Priority for Boards. So Why Isn't It?. **Harvard Business Review**. Disponível em: <https://hbr.org/2018/09/innovation-should-be-a-top-priority-for-boards-so-whyisnt-it>. Acesso em: 06 dez. 2019.

CHETANKUMAR, Patel; RAMACHANDRAN, Muthu. Agile Maturity Model (AMM): A Software Process Improvement framework for Agile Software Development Practices. **International Journal of Software Engineering**. v. 2, n.1, p. 3-28, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 9. Ed. São Paulo: Ed. Manole, 2010.

COLLABNET VERSIONONE. **The 13th Annual State of Agile Report - 2019**. State of Agile.com, Disponível em: <https://www.stateofagile.com/#ufh-i-521251909-13th-annual-state-of-agile-report/473508>. Acesso em: 06 dez. 2019.

COOPER, Robert G.; SOMMER, Anita F. The Agile–Stage-Gate Hybrid Model: A Promising New Approach and a New Research Opportunity. **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 5, p. 513–526, 2016.

DALTON, Jeff. **Team Agreement**. In: **Great Big Agile**. Berkeley, CA: Apress. 2019.

DEMING INSTITUTE. **Deming The Man**. Disponível em: <https://deming.org/>. Acesso em: 06 dez. 2019.

DEMO, Pedro. **Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento**. São Paulo: Atlas. 2002.

DIEBOLD, Philipp; DAHLEM, Marc. Agile practices in practice. In: **Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering - EASE '14**. New York, New York, USA: ACM Press, n. 30, p. 1–10, 2014.

DIKERT, Kim; PAASIVAARA, Maria; LASSENIUS, Casper. Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. **Journal of Systems and Software**, v. 119, p. 87–108, 2016.

ECCLES, M.; SMITH, J.; TANNER, Maureen; VAN BELLE Jean-Paul; WATT, S. Van Der. Collocation impact on team effectiveness. **South African Computer Journal**. v. 2010, n. 46, p. 3-13, 2010.

ERDOĞAN, Onur; PEKKAYA, Muhammed Emre; GÖK, Haline. More effective sprint retrospective with statistical analysis. **Journal of software evolution and process**. v. 30, n. 5, p. 1-9, 2017.

EXTREME PROGRAMMING. **A Gentle Introduction.**, Disponível em: <http://www.extremeprogramming.org/>. Acesso em: 20 maio 2020.

FABRETTI, Laudio C; FABRETTI, Dilene R. **Direito tributário para os cursos de administração e ciências contábeis**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FLORA, Harleen K.; CHADE, Swati V.; WANG, Xiaofeng. Adopting an Agile Approach for the Development of Mobile Applications. **International Journal of Computer Applications**. v. 94, n. 17, p. 43-50, 2014.

FLORES, Luiza Helena; MIRANDA, Carla Cristina Ferreira. SISTEMA PÚBLICO DE ESCRITURAÇÃO DIGITAL - SPED. **XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação**. Universidade do Vale do Paraíba. 2009.

FRASER, Steven; LUNDH, Erik; DAVIES, Rachel; ECKSTEIN, Jutta; LARSEN, Diana; VILKKI, Kati. Perspectives on Agile Coaching. In: Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2009. **Lecture Notes in Business Information Processing**, v. 31. p. 271-276, 2009.

GANDOMANI, Taghi Javdani; ZULZALIL, Hazura; GHANI, Abdul Azim Abdul; SULTAN, Abu Bakar Md.; PARIZI, Reza Meimandi. The impact of inadequate and dysfunctional training on Agile transformation process: A Grounded Theory study. **Information and Software Technology**, v. 57, p. 295–309, 2015.

GANESH, Narayanan; THANGASAMY, Sangarappan. Lessons Learned in Transforming from Traditional to Agile Development, **Journal of Computer Science**. v. 8, n. 3, p. 389-392, 2012.

GARTNER. **About us**. 2019. Disponível em: www.gartner.com/en/about. Acesso em: 06 dez. 2019.

GREN, Lucas; TORRAR, Richard; FELDT, Robert. The prospects of a quantitative measurement of agility: A validation study on an agile maturity model. **Journal of Systems and Software**, v. 107, p. 38–49, 2015.

GROWING AGILE. **Team Agreements**. Disponível em: <https://www.growingagile.co.za/2016/04/team-agreements/>. Acesso em: 28 maio 2020.

HESSE, Josefine; IRFAN, Sara. **Trust in Agile teams: a study about how trust is built and what challenges team members in agile teams face when building trust**. 2018. 61 f. Master's Thesis (Department of Business Studies) - Uppsala University, Uppsala, SWE, 2018.

HOBBS, Brian; PETIT, Yvan. Agile Methods on Large Projects in Large Organizations. **Project Management Journal**. v. 48, n. 3, p. 3–19, 2017.

HULSHULT, Andrea R.; KREHBIEL, Timothy. C. Using Eight Agile Practices in an Online Course to Improve Student Learning and Team Project Quality. **Journal of Higher Education Theory and Practice**, v. 19, n. 3, 18 Jul. 2019.

JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias; SILVA, Milton Santos; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo; BRASIL, Haroldo Guimarães. **Inovações Organizacionais e de Negócios Trazidas pelo SPED: Um estudo empírico sobre as perspectivas de contadores e órgãos fiscalizadores**. Revista de Administração da UFSM, v. 11, n. 4, p. 942-960, 2018.

KANBANIZE. **Stand-up Meeting: The Definitive Guide for Holding Effective Stand-ups**. 2019. Disponível em: www.kanbanize.com/blog/running-a-better-stand-up-meeting/. Acesso em: 05 out. 2019.

KORRAPOLU, Srinivasa Abhilash. **Evaluation of the Relevance of Agile Maturity Models in the Industry: A Case Study**. 2018. Master of Science in Software Engineering (Faculty of Computing) - Blekinge Institute of Technology, Karlskrona, SWE, 2018.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Content analysis: an introduction to its methodology**. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, 2004.

KUA, Patrick. **The Retrospective Handbook: A guide for agile teams**. [S.l.]: Leanpub, 2013.

LEAN INSTITUTE BRASIL. **O que é Lean**. Disponível em: <https://www.lean.org.br/o-que-e-lean.aspx>. Acesso em: 20 maio 2020.

LUCIO, Ronaldo de. **Aplicação dos conceitos de Lean Startup e Open Innovation na criação de startup direcionada ao ensino de empreendedorismo**, cidadania fiscal, ética e contabilidade. 2019. 155 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019.

MAHNIC, V.; ZABKAR, N. Measuring progress of scrum-based software projects. **Elektronika ir Elektrotechnika**, v. 18, n. 8, p. 73–76, 2012.

KAJKO-MATTSSON, Mira; AZIZYAN, Gayane; MAGARIAN, Miganoush Katrin. Classes of distributed Agile development problems. In: **Proceedings - 2010 Agile Conference, AGILE 2010**. p. 51–58. 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2016.

MCCAFFERY, Fergal; PIKKARAINEN, Minna; RICHARDSON, Ita. Ahaa--agile, hybrid assessment method for automotive, safety critical smes. In: **Proceedings of the 30th international conference on Software engineering**. p. 551–560, 2008.

MELO, Maria Angela Campelo de; AGOSTINHO, Marcia Cristina Esteves. Gestão adaptativa: uma proposta para o gerenciamento de redes de inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 93–111, 2007.

MELO, Claudia; CRUZES, Daniela S.; KON, Fabio; CONRADI, Reidar. Agile team perceptions of productivity factors. **Proceedings - 2011 Agile Conference, Agile 2011**, p. 57–66, 2011.

MICHAELIS. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 21 maio. 2020.

MOREIRA, Mario. **Being Agile, Your Roadmap to Successful Adaption of Agile**, [S.l.]: Apress, 2013.

MUNASSAR, Nabil Mohammed Ali; GOVARDHAN, A. A Comparison Between Five Models of Software Engineering. **IJCSI - International Journal of Computer Science Issues**, v. 7, n. 5, p. 94-101, 2010.

NG, Yen Ying; SKRODZKI, Jkedorzej; WAWRYK, Maciej. Playing the Sprint Retrospective: A Replication Study. In: **Advances in Agile and User-Centred Software Engineering**. Springer, v. 376, p. 133–141, 2019.

NOLL, John; RAZZAK, Mohammad Abdur; BASS, Julian M.; BEECHAM, Sarah. A Study of the Scrum Master's Role. In: Felderer M., Méndez Fernández D., Turhan B., Kalinowski M., Sarro F., Winkler D. (eds) Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2017. **Lecture Notes in Computer Science**, v. 10611. Springer, Cham, 2017.

OECD. **Manual de Oslo**. 2018. Disponível em: www.oecd.org/sti/inno/oslo-manual-2018-info.pdf. Acesso em: 06 dez. 2019.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção além da produção**. [S.l.]: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, Edson. **Contabilidade digital**. São Paulo: Atlas, 2014.

OWEN, Harisson. **A Brief User's Guide to Open Space Technology**. Disponível em: http://www.openspaceworld.com/users_guide.htm. Acesso em: 06 dez. 2019.

OZA, Ilay; FAGERHOLM, Fabian; MÜNCH, Jürgen. How Does Kanban Impact Communication and Collaboration in Software Engineering Teams? **6th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE 2013)**. p. 125-128, 2013.

PARIZI, Reza Meimandi; GANDOMANI, Taghi Javdani; NAFCHI, Mina Ziaei. Hidden facilitators of agile transition: Agile coaches and agile champions. In: **2014 8th Malaysian Software Engineering Conference, MySEC 2014**. Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., p. 246–250, 2014.

PARSONS, David; THORN, Rochelle; INKILA, Milla; MACCALLUM, K. Using Trello to Support Agile and Lean Learning with Scrum and Kanban in Teacher Professional Development. In: **2018 IEEE International Conference on Teaching, Assessment, and Learning for Engineering (TALE)**. p. 720–724, 2018.

PARSONS, David; MACCALLUM, K. (Eds.). **Agile and lean concepts for teaching and learning: Bringing methodologies from industry into the classroom**. Singapore, Springer. 2019.

POWER, Ken. Social contracts, simple rules and self-organization: a perspective on agile development. In: **International Conference on Agile Software Development**. v. 179, p. 277–284, 2014.

EXAME. **Qual o significado do termo “pivotar”?** Disponível em: <https://exame.com/pme/qual-o-significado-do-termo-pivotar/>. Acesso em: 21 maio. 2020.

RAHIMIAN, Vahid; RAMSIN Raman. Designing an agile methodology for mobile software development: A hybrid method engineering approach. **Second International Conference on Research Challenges in Information Science**. p. 337-342, 2008.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Sistema Público de Escrituração Digital**. Brasília: Receita Federal do Brasil, 2020. Disponível em: ped.sped.rfb.gov.br. Acesso em: 05 jun. 2020.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RIES, Eric. The Five Whys for Start-Ups. **Harvard Business Review**. 2010. Disponível em: hbr.org/2010/04/the-five-whys-for-startups. Acesso em: 05 out. 2019.

RIGBY, Darrel K.; SUTHERLAND, Jeff; NOBLE, Andy. Agile at Scale. **Harvard Business Review**. v. 96, n. 3, p. 88–96, 2018.

RIGBY, Darrel K.; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hirotaka. The Secret History of Agile Innovation. **Harvard Business Review**. 2016. Disponível em: hbr.org/2016/04/the-secret-history-of-agile-innovation. Acesso em: 05 out. 2019.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of Innovations**. 5. ed. New York: The Free Press. 2003.

ROUSMANIERE, Dana. Project Manage Your Life. **Harvard Business Review**. v. 93, n. 1, p. 53-59. 2015.

ROYCE, Winston W. Managing the Development of Large Software Systems. IEEE Wescon, Ago. 1970. Reimpressão em inProc. **9th Int. Conf. on Software Engineering (ICSE-9)**. p. 328-338, 1987.

RUBIN, K.S. **Essential Scrum: a practical guide to the most popular Agile process**. Addison Wesley; London: Pearson Education [distribuidor], Boston: Mass. 2012.

SANTOS, Viviane A; GOLDMAN, Alfredo; SANTOS, Carlos D. Uncovering steady advances for an extreme programming course. **CLEI Electronic Journal**, v. 15, n. 1, p. 1-20, 2012.

SANTOS, Viviane; GOLDMAN, Alfredo; RORIZ FILHO, Heitor. The influence of practices adopted by agile coaching and training to foster interaction and knowledge sharing in organizational practices. In: **2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences**. p. 4852–4861, 2013.

SBROCCO, José Henrique Teixeira de Carvalho; MACEDO, Paulo César. **Metodologias Ágeis - Engenharia de Software Sob Medida**. São Paulo: Érica, 2012.

SCHWABER, Ken. **Agile Project Management with Scrum**. Washington: Microsoft Press. 2004.

SCRUMINC. Product Backlog. 2019. Disponível em: www.scruminc.com/product-backlog/. Acesso em: 06 dez. 2019.

SEBOLD, Marcia; PIONER, Lucas Mello; SHAPPO, Cássio; PIONER, João José Mello. Evolução da contabilidade brasileira: do governo eletrônico ao sistema público de escrituração digital – SPED. **Enfoque: Reflexão Contábil**. v. 31, n.2 , p. 23-32. 2012.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro. 2017.

SIDKY, Ahmed. **A structured approach to adopting agile practices: The agile adoption framework**. Ph.D. Thesis Virginia Polytechnic Institute and State University. 2007.

SIDKY, Ahmed; ARTHUR, James; BOHNER, Shawn. A disciplined approach to adopting agile practices: The agile adoption framework. **Innovations in Systems and Software Engineering**, v. 3, n. 3, p. 203–216, 2007.

SILVA, Sandra Elisabeth. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA LEAN STARTUP. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**. v. 1, n. 2, p. 69-76. 2016.

SOARES, Maurelio; PATON, Claudecir; SANTOS, Ananias Francisco dos Santos; BEZERRA, Francisco Antonio. Uma discussão sobre a viabilidade da pesquisa-ação na contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 7, p. 109-126, 2009.

STRAY, Vicktoria; SØBERG Dag I. K.; DYBÅ Tore. The daily stand-up meeting: A grounded theory study. **Journal of Systems and Software**. v. 114, p. 101-124, 2016.

SUTHERLAND, Jeff S. **A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. São Paulo: Leya, 2014.

SUTHERLAND, Jeff; SCHWABER, Ken. **The scrum guide. The definitive, guide to scrum: The rules of the game**. Scrum. Org, v. 268, n. 1, 2013.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. The New Product Development Game. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 1, p. 137-146. 1986.

TMF GROUP. **The Financial Complexity Index 2019**. 2019. Disponível em: www.tmf-group.com/en/news-insights/publications/2019/global-business-complexity-index/. Acesso em: 06 dez. 2019.

TOLFO, Cristiano; WAZLAWICK, Raul Sidnei; FERREIRA, Marcelo Gitirana Gomes; FORCELLINI, Fernando Antonio. Agile methods and organizational culture: Reflections about cultural levels. **Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice**, v. 23, n. 6, p. 423–441, 2011.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

VISUAL PARADIGM. **What is Scrum Release Planning?** Disponível em: <https://www.visual-paradigm.com/scrum/what-is-scrum-release-planning/>. Acesso em: 06 dez. 2019.

WITTMANN, Milton Luiz. **Administração: teoria sistêmica e complexidade**. Santa Maria: Editora da UFSM. 2008.

YADAV, Khusbhu Sahendrasingh; YASVI, Maleeha Arif; SHUBHIKA. Review On Extreme Programming-XP. **International Journal of Advances in Electronics and Computer Science (IJAECs)**. v. 6, n. 6, p. 21-27, 2019.

ZELENSKI, John M.; MURPHY, Steven A.; JENKINS, David A. The happy-productive worker thesis revisited. **Journal of Happiness Studies**, v. 9, n. 4, p. 521–537, 2008.

ANEXO I

Pesquisa com o diretor fiscal da empresa demandante

- 1) O departamento possui uma metodologia de trabalho para a entrega das obrigações acessórias do SPED?

Sim	Não
-----	-----

Caso Positivo descreva brevemente:

- 2) Quanto tempo o departamento tem expedido para entrega das obrigações acessórias?
- 3) Quantas pessoas estão treinadas para realizar a entrega das obrigações acessórias na empresa?
- 4) Tem sido realizado horas extras para entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED?

Sim	Não
-----	-----

- 5) A empresa sofreu alguma penalidade recentemente na entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED?

Sim	Não
-----	-----

- 6) Em caso de falta ao trabalho de algum integrante da equipe por férias ou motivos pessoais como são realizadas as atividades de entrega (marque as opções aplicáveis)?
- Horas extras
 - Outro membro da equipe assume as atividades:
 - Atividades são postergadas:
 - Outra (descreva):
- 7) Como é realizada a atualização do progresso de cada entrega destas obrigações (marque as opções aplicáveis)?
- Reuniões individuais com a supervisão:
 - Reuniões de equipe
 - Relatório de acompanhamento
 - Outra (descreva):

8) Marque como é realizado o planejamento para a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED (marque as opções aplicáveis)?

- a) Eu mesmo planejo a entrega:
- b) Planejamento é realizado pela equipe:
- c) Planejamento é estabelecido pela supervisão:
- d) Outro (descreva):

9) Quais os principais problemas encontrados durante a elaboração das obrigações fiscais acessórias (marque as opções aplicáveis)

- a) Erros do sistema:.....
- b) Alteração da legislação:
- c) Processos não definidos:
- d) Sinergia entre os departamentos:
- e) Entrada de dados fiscais (notas fiscais):
- f) Outra (descreva):

10) Você gostaria de realizar outra atividade?

Sim	Não
-----	-----

11) De forma geral, o que você julga que seria necessário melhorar no processo de entrega de obrigações fiscais acessórias do SPED?

ANEXO II – Respostas do questionário aplicado
Pesquisa aplicada

De: Diretor Fiscal da Empresa Demandante
Enviado: Segunda, 3 de Fevereiro, 2020 18:34

Boa tarde Moacir,
Seguem respostas para impostos indireto e indiretos destacados em vermelho.

Pesquisa referente a entrega das obrigações fiscais

1) O departamento possui uma metodologia de trabalho para a entrega das obrigações acessórias do SPED?

Sim

Caso Positivo descreva brevemente:

escrituração eletrônica, validação base fiscal, geração interfaces, paridade com escrituração contábil, assinatura eletrônica e transmissão ao banco de dados do governo.

Algumas obrigações acessórias como ECF, ainda requerem trabalho manual. A informações são imputadas manualmente em arquivos excel, os quais apresentam uma linguagem em txt para inclusão no programa da RFB. Diferentemente das demais obrigações acessórias, não há dependência de sistema.

2) Quanto tempo o departamento tem expedido para entrega das obrigações acessórias?
800horas para impostos indiretos e em média 5 mil horas/ano para impostos indiretos.

3) Quantas pessoas estão treinadas para realizar a entrega das obrigações acessórias na empresa?
6, 1(backup) por atividade.

4) Tem sido realizado horas extras para entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED?
Sim

5) A empresa sofreu alguma penalidade recentemente na entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED?

Sim

6) Em caso de falta ao trabalho de algum integrante da equipe por férias ou motivos pessoais como são realizadas as atividades de entrega (marque as opções aplicáveis)?

a) Horas extras ..X..

b) Outro membro da equipe assume as atividades: ..X.....

c) Atividades são postergadas:X.....

d) Outra (descreva):

7) Como é realizada a atualização do progresso de cada entrega das obrigações acessórias (marque as opções aplicáveis)?

a) Reuniões individuais com a supervisão: ...X.....

b) Reuniões de equipeX.....

c) Relatório de acompanhamento ..X.....

d) Outra (descreva):

8) Marque como é realizado o planejamento para a entrega das obrigações fiscais acessórias do SPED

(marque as opções aplicáveis)?

- a) Eu mesmo planejo a entrega:
- b) Planejamento é realizado pela equipe: ...X.....
- c) Planejamento é estabelecido pela supervisão:
- d) Outro (descreva):

9) Quais os principais problemas encontrados durante a elaboração das obrigações fiscais acessórias (marque as opções aplicáveis)

- a) Erros do sistema: ...X.....
- b) Alteração da legislação:X.....
- c) Processos não definidos:
- d) Sinergia entre os departamentos: ...X.....
- e) Entrada de dados fiscais (notas fiscais): ..X.....
- f) Outra (descreva):

10) Você gostaria de realizar outra atividade?

Sim

11) De forma geral o que você julga que seria necessário melhorar no processo de entrega de obrigações fiscais acessórias do SPED?

Simplificá-las. Fazer com que os sistemas trabalhem a nosso favor, por várias vezes, as informações estão todas em nosso sistema, todavia, não é possível criar relatórios que possibilitem que as informações sejam convergentes, visando a automação do processo.

Sendo assim, o maior fator de desmotivação é saber que a tecnologia existe, todavia, na maioria dos casos, servem apenas como barreiras e não como catalisadores de mudança.