

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

ARTUR GABRIEL PEREIRA PEDROSA

Desenvolvimento de um processo analítico integrado para apuração de créditos tributários de PIS/COFINS e estruturação de custos operacionais em empresa varejista: um relato técnico-tecnológico

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes

**UBERLÂNDIA – MG
2026**

RESUMO

Objetivou-se com este relato técnico-tecnológico descrever o desenvolvimento de um processo analítico integrado para apuração de créditos tributários de PIS/COFINS e para a estruturação dos custos operacionais em uma empresa varejista do setor de impermeabilização. Como situação-problema, identificou-se que diversos gastos considerados elegíveis ao crédito de PIS/COFINS pela consultoria contábil da empresa não possuíam lançamento nas naturezas de custo correspondentes no sistema de gestão empresarial, em razão da ausência de um processo que permitisse às lideranças visualizar e validar, de forma consolidada, os custos que efetivamente compunham a operação. Como solução, desenvolveram-se dois pipelines analíticos: o *levantamento_piscofins*, responsável pela apuração do crédito tributário a partir das naturezas de custo reconhecidas pelo sistema fiscal, e o *levantamento_custos*, responsável pela categorização e visualização dos custos operacionais em painéis que permitiram às lideranças identificar gastos sem lançamento nas naturezas de custo correspondentes. Como resultados alcançados, destaca-se a ampliação da base de custos operacionais reconhecida pela organização, com a identificação de naturezas de custo relevantes até então não visualizadas pela gestão; e, de forma complementar, o aumento do crédito de PIS/COFINS informado pela contabilidade responsável no mesmo período.

Palavras-chave: Gestão da informação; Créditos tributários; PIS/COFINS; Business Intelligence; Custos operacionais.

ABSTRACT

This technical-technological report aimed to describe the development of an integrated analytical process for the assessment of PIS/COFINS tax credits and for the structuring of operating costs in a retail company in the waterproofing sector. As the problem situation, it was identified that several cost natures eligible for PIS/COFINS credits were not recorded in the enterprise management system with the correct tax classification, due to the absence of a process that would allow leaders to view and validate, in a consolidated manner, the costs that actually made up the operation. As a solution, two analytical pipelines were developed: `levantamento_piscofins`, responsible for assessing the tax credit based on the cost natures recognized by the tax system, and `levantamento_custos`, responsible for categorizing and visualizing operating costs in dashboards that allowed leaders to identify unrecorded cost natures. As achieved results, the report highlights the expansion of the operating cost base recognized by the organization, with the identification of relevant cost natures previously not visualized by management; and, in parallel, the increase in the PIS/COFINS credit informed by the accounting department responsible for the same period.

Keywords: Information management; Tax credits; PIS/COFINS; Business Intelligence; Operating costs.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1 Gestão da informação nas organizações	6
2.2 Qualidade de dados	6
2.3 Indicadores e Business Intelligence.....	6
2.4 O regime não-cumulativo de PIS/COFINS	7
3 CONTEXTO INVESTIGADO E SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	7
4 INTERVENÇÃO ADOTADA	9
5 RESULTADOS ALCANÇADOS	12
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	14
7 REFERÊNCIAS	16

1 INTRODUÇÃO

No caso analisado, a qualidade dos registros fiscais e de custos condicionava a apuração tributária e a visão gerencial da operação. Organizá-la, depurá-la e torná-la acessível às lideranças são condições para que ela deixe de ser apenas um registro operacional e passe a subsidiar decisões. Em empresas tributadas pelo regime do lucro real, soma-se a essa necessidade a exigência de apurar, com precisão, os créditos tributários a que a operação tem direito, o que torna a gestão da informação fiscal e de custos uma questão de interesse direto para o resultado do negócio.

Para apurar corretamente esses créditos e conhecer a própria estrutura de custos, a empresa precisa saber o que está sendo lançado em seu sistema de gestão, sob quais naturezas e com que grau de consistência. Na empresa investigada, parte das rotinas dependia de lançamentos manuais e de configurações herdadas de consultorias externas, sem um processo próprio de verificação e visualização desses dados, o que limitava a capacidade de identificar inconsistências e lacunas na base fiscal e de custos.

É o caso da empresa objeto deste relato, uma varejista do setor de impermeabilização que utiliza o ERP Sankhya, com apuração dos créditos de PIS/COFINS apoiada em uma consulta estruturada pela consultoria contábil que assessorou a empresa na adoção do regime de lucro real. Nessa empresa, diversos gastos elegíveis ao crédito não possuíam lançamento nas naturezas de custo correspondentes no sistema, por ausência de um processo que permitisse às lideranças visualizar e validar, de forma consolidada, o que efetivamente compunha a operação. Esse arranjo comprometia tanto a exatidão do crédito tributário apurado quanto o conhecimento da real estrutura de custos da empresa.

Diante desse cenário, objetivou-se com este relato técnico-tecnológico descrever o desenvolvimento de um processo analítico integrado para apuração de créditos tributários de PIS/COFINS e para a estruturação dos custos operacionais em uma empresa varejista do setor de impermeabilização.

O trabalho está organizado em seis seções. Além desta introdução, a Seção 2 apresenta a fundamentação teórica; a Seção 3 caracteriza o contexto investigado e a situação-problema; a Seção 4 descreve a intervenção adotada; a Seção 5 apresenta os resultados alcançados; e a Seção 6 traz as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão da informação nas organizações

A gestão da informação compreende o conjunto de processos de coleta, organização, armazenamento e disseminação da informação para apoiar as atividades e decisões de uma organização. Em empresas, esses processos materializam-se nos registros fiscais, contábeis e operacionais produzidos diariamente pelos sistemas de gestão. Quando registrados e tratados adequadamente, esses dados deixam de ser apenas operacionais e passam a subsidiar a gestão (Marchiori, 2002).

Segundo Choo (2003), as organizações usam a informação para construir significado, criar conhecimento e tomar decisões, de modo que a forma como a informação circula e é interpretada pelos seus membros determina, em grande medida, a qualidade das decisões tomadas. Davenport e Prusak (1998) reforçam que a tecnologia, isoladamente, não garante o bom uso da informação: é necessário um ambiente organizacional — pessoas, processos e cultura — que dê sentido aos dados disponíveis. Essa perspectiva é particularmente relevante quando os dados relevantes para a gestão já existem em um sistema, mas permanecem dispersos ou não verificados por ausência de um processo que os torne visíveis às lideranças.

2.2 Qualidade de dados

A qualidade de dados refere-se à adequação de um conjunto de dados ao uso a que se destina. Wang e Strong (1996) propõem que essa qualidade vai além da acurácia dos valores registrados, abrangendo dimensões como completude e consistência, que determinam se um dado pode ser utilizado com confiança em uma análise ou apuração. Um conjunto de dados incompleto, do qual faltam registros que deveriam existir, pode gerar totais subestimados mesmo quando cada registro presente está correto, o que compromete diretamente processos que dependem da soma ou consolidação desses dados, como é o caso de apurações fiscais e contábeis.

2.3 Indicadores e Business Intelligence

Indicadores são medidas que sintetizam aspectos relevantes de um processo e orientam a atenção gerencial para o que efetivamente importa. Segundo Sharda, Delen e Turban (2019), o Business Intelligence (BI) reúne tecnologias e processos voltados à coleta, organização, análise e visualização de dados como suporte à tomada de decisão. Em pesquisa com cerca de três mil executivos, gestores e analistas, LaValle et al. (2011) constataram que as organizações de melhor

desempenho relativo apresentavam maior probabilidade de utilizar analytics de forma intensiva para orientar decisões do que as organizações de desempenho inferior — associação que reforça o valor de transformar dados operacionais dispersos em informação estruturada para a gestão, sem que o desenho do levantamento permita, no entanto, inferir causalidade entre o uso de analytics e o desempenho superior.

Do ponto de vista técnico, Kimball e Ross (2013) destacam a importância de organizar os dados em estruturas dimensionais — que separam medidas quantitativas de seus atributos descritivos — como forma de tornar a análise e a visualização mais simples e consistentes. Howson (2014) complementa que o sucesso de uma iniciativa de BI depende não apenas da tecnologia empregada, mas de sua efetiva adoção pelas lideranças como parte da rotina de gestão, de modo que os painéis produzidos sejam de fato utilizados para orientar decisões, e não apenas consultados esporadicamente.

2.4 O regime não-cumulativo de PIS/COFINS

O regime não-cumulativo de PIS/COFINS, instituído pelas Leis nº 10.637/2002 e nº 10.833/2003, permite às empresas nele enquadradas descontar créditos calculados sobre determinados custos e despesas da operação, reduzindo o valor devido a título dessas contribuições (Brasil, 2002; Brasil, 2003). Silva (2019) observa que a apuração desses créditos exige a correta identificação de quais custos e despesas geram direito ao desconto, distinção que nem sempre é evidente na rotina contábil, sobretudo em empresas cuja estrutura de custos envolve grande variedade de naturezas de lançamento. Essa complexidade torna a apuração do crédito dependente não apenas do conhecimento da legislação, mas também da qualidade e da completude dos dados registrados pela própria empresa em seu sistema de gestão.

3 CONTEXTO INVESTIGADO E SITUAÇÃO-PROBLEMA

O relato foi desenvolvido em uma empresa varejista de pequeno porte do setor de impermeabilização, enquadrada no regime de lucro real, com cerca de 16 colaboradores e operação apoiada no ERP Sankhya. A apuração dos créditos de PIS/COFINS era orientada por uma consulta estruturada pela consultoria contábil parceira do fornecedor do ERP, que mapeava as naturezas de custo consideradas elegíveis ao crédito, complementada por lançamentos realizados manualmente pelos líderes de cada setor da operação.

Até o início do projeto, haviam sido catalogadas 22 naturezas de custo consideradas elegíveis ao crédito pela consultoria contábil, correspondentes a uma base anual de aproximadamente R\$ 3.556.280,52 e a um crédito informado pelos contadores em torno de R\$ 47.870,20. Essa base, no entanto, não refletia a totalidade dos gastos operacionais identificados na empresa: rubricas relevantes, como despesas com cartão multibenefício, salários sob regime CLT, aluguel de veículos, IPVA, taxas e encargos financeiros e marketing digital, não possuíam lançamento nas naturezas de custo correspondentes no ERP, por não haver, entre as lideranças, um processo que evidenciasse essa lacuna. Convém registrar que esses gastos foram identificados, nesta etapa, como custos operacionais da empresa; sua elegibilidade tributária individual — em especial no caso de salários pagos a pessoas físicas, expressamente vedados ao creditamento pelo art. 3º, § 2º, inciso I, das Leis nº 10.637/2002 e nº 10.833/2003 — foi objeto de validação jurídica específica, descrita na Seção 4.

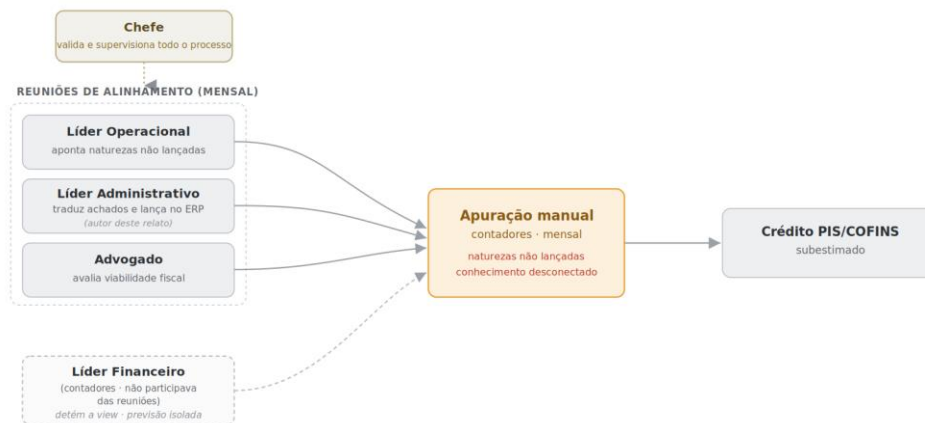
Quadro 1 – Matriz de vinculação legal dos gastos identificados como potencialmente elegíveis

Gasto identificado	Base legal PIS (Lei nº 10.637/2002)	Base legal COFINS (Lei nº 10.833/2003)	Critério de elegibilidade
Energia elétrica	Art. 3º, IX	Art. 3º, III	Consumo nos estabelecimentos da empresa
Aluguel de veículos (PJ)	Art. 3º, IV	Art. 3º, IV	Pagamento a pessoa jurídica
Marketing digital	Art. 3º, II (em tese)	Art. 3º, II (em tese)	Essencialidade/relevância (REsp 1.221.170/PR)
Salários (regime CLT)	Vedado — art. 3º, § 2º, I	Vedado — art. 3º, § 2º, I	Não gera crédito por se tratar de mão de obra de pessoa física

Nota: enquadramento preliminar, sujeito à validação jurídica individualizada pelo advogado interno da empresa, à luz da IN RFB nº 2.121/2022 e do critério de essencialidade ou relevância fixado no REsp 1.221.170/PR (STJ). Elaborado pelo autor com auxílio de Claude (Anthropic), 2026.

Conforme demonstra a Figura 1, o processo de lançamento e apuração de custos anterior à intervenção dependia de lançamentos dispersos entre diferentes líderes de setor, sem padronização de naturezas, consolidados manualmente pelos contadores no momento da apuração.

Figura 1 – Fluxo do processo de lançamento e apuração de custos antes da intervenção



Fonte: elaborado pelo autor com auxílio de Claude (Anthropic), 2026.

Nessa empresa, a consequência mais relevante desse arranjo era a ausência de uma visão consolidada e confiável tanto do crédito tributário efetivamente apurável quanto da real estrutura de custos da operação. Sem um processo que permitisse às lideranças visualizar, validar e comparar as naturezas de custo lançadas ao longo do tempo, decisões sobre quais custos deveriam ser lançados com a classificação fiscal correta eram tomadas de forma pontual, a partir de reuniões isoladas, sem apoio em uma base de dados consolidada que evidenciasse, de forma sistemática, o que estava sendo lançado e o que ainda faltava lançar.

4 INTERVENÇÃO ADOTADA

A intervenção contemplou o ano-calendário de 2025, período em que a consolidação das naturezas de custo foi integralmente realizada, e foi conduzida em quatro etapas. Na primeira, de diagnóstico, catalogaram-se as naturezas de custo já reconhecidas pelo ERP com validade para o crédito de PIS/COFINS e levantaram-se, em reuniões com os líderes de cada setor, os custos que efetivamente compunham a operação, com apoio de painéis visuais que comparavam o que estava cadastrado com o que era de fato incorrido na operação. Esse levantamento seguiu um fluxo de responsabilidades em três etapas: o levantamento inicial dos gastos, junto aos líderes operacionais de cada setor; a validação fiscal preliminar desses gastos, conduzida pelo advogado interno da empresa, responsável por avaliar seu enquadramento legal; e a inclusão final dos itens aprovados na base de apuração, sob responsabilidade dos contadores. Esse fluxo evidenciou gastos considerados elegíveis pela consultoria contábil que ainda não possuíam registro fiscal, e que deveriam compor a base de apuração do crédito de PIS/COFINS.

Na segunda etapa, de apuração, aplicou-se o pipeline *levantamento_piscofins*, implementado por meio de consultas em linguagem SQL construídas na ferramenta DBExplorer do próprio ERP Sankhya. O pipeline localiza, entre os lançamentos já registrados no ERP, aqueles vinculados às naturezas de custo previamente reconhecidas como elegíveis, segregando-os por Código de Situação Tributária (CST) e calculando, sobre essa base monetária, o crédito de PIS/COFINS correspondente. As consultas seguem uma estrutura reprodutível — filtragem por período, agrupamento por natureza e CST, e totalização mensal —, cujo código-fonte anonimizado está disponível para verificação. Em paralelo, unificaram-se as naturezas de custo identificadas na etapa de diagnóstico em uma nomenclatura padronizada, corrigindo divergências de descrição entre setores e consolidando os lançamentos em uma base única.

Na terceira etapa, de modelagem, os custos consolidados foram organizados, no pipeline *levantamento_custos*, em torno de uma tabela de lançamentos relacionada às dimensões de tempo e de natureza de custo. Cada natureza, por sua vez, foi previamente classificada em uma de oito categorias — Pessoas, Infraestrutura, Operacional, Frota, Administrativo, Comercial, Financeiro e Imobilizado —, definidas em conjunto com as lideranças da operação, de modo que a categoria de um lançamento decorre diretamente da natureza a que ele pertence, e não é atribuída individualmente a cada lançamento. O Quadro 1 apresenta o dicionário de categorias adotado, com exemplos de naturezas classificadas em cada uma delas. Essa estrutura permitiu calcular o total de custos por categoria e por natureza, mês a mês, ao longo do período analisado. A Figura 2 apresenta o modelo dimensional adotado.

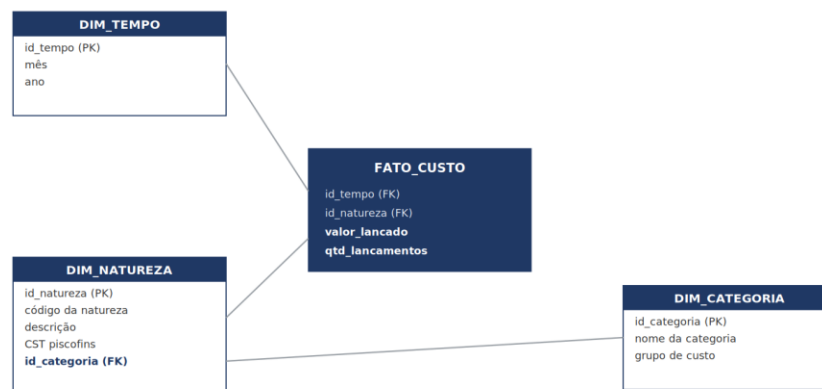
Quadro 2 – Dicionário de categorias de custo

Categoria	Exemplos de naturezas de custo
Pessoas	Vale-alimentação; exames médicos; mão-de-obra de terceiros; FGTS; salários PJ; cartão multibenefício
Infraestrutura	Manutenção de software e informática; telefone; energia elétrica; água e esgoto; manutenção predial
Operacional	Embalagens; limpeza e conservação; material de uso e consumo; EPIs; conserto de ferramentas
Frota	Combustíveis; manutenção de automóveis; aluguel de veículos; IPVA/licenciamentos; pedágios
Administrativo	Associações e conselhos; material de escritório; marketing digital; treinamento e cursos
Comercial	Comissão e tarifas de venda em marketplace; frete de venda online
Financeiro	Taxas e encargos financeiros
Imobilizado	Aquisição de máquinas e equipamentos

Nota: a classificação de cada natureza em sua respectiva categoria foi definida em conjunto com as lideranças da operação; casos ambíguos, quando existentes, foram resolvidos por consenso entre

o autor e a liderança do setor responsável pelo gasto. Elaborado pelo autor com auxílio de Claude (Anthropic), 2026.

Figura 2 – Modelo dimensional da base de custos

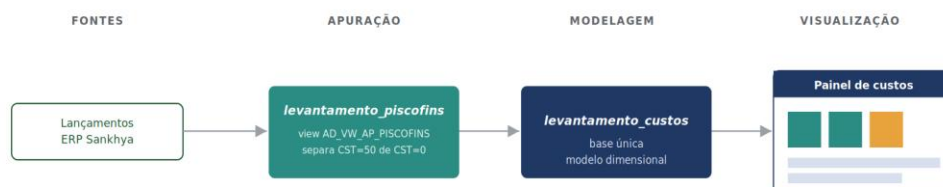


Fonte: elaborado pelo autor com auxílio de Claude (Anthropic), 2026.

Na quarta etapa, de visualização, os resultados das consultas, exportados em planilhas XLSX, foram processados por scripts em Python responsáveis por processar os dados do pipeline *levantamento_custos* e gerar um painel interativo desenvolvido em HTML, CSS e JavaScript, que permitia expandir cada categoria de custo e visualizar as naturezas que a compunham, mês a mês. Essa etapa foi construída de forma iterativa: as duas primeiras versões do painel — uma organizada apenas em custo fixo, variável e frota, e outra que representava os fornecedores como bolhas proporcionais ao custo — não permitiam à liderança reconhecer, de forma direta, quais naturezas de custo elegíveis ainda não estavam sendo lançadas, e por isso foram descartadas; o problema identificado nessas versões não era de ordem técnica, mas de enquadramento: a classificação então adotada não correspondia ao problema organizacional que o painel deveria evidenciar. A versão final, organizada pelas oito categorias definidas na etapa de modelagem, foi apresentada e discutida em cerca de cinco encontros informais com as lideranças de setor ao longo do desenvolvimento, dois dos quais dedicados especificamente à avaliação crítica das versões preliminares, e foi utilizada para identificar, de forma sistemática, quais gastos considerados elegíveis ainda não possuíam lançamentos corretamente classificados no ERP. A partir dessa identificação, foram emitidas às lideranças as ordens para o registro dos gastos nas naturezas de custo identificadas como ausentes na classificação. A Figura 3 sintetiza a arquitetura da solução implantada: os dois pipelines partem da mesma base de dados do ERP, mas com escopos distintos

— o levantamento_piscofins localiza e mapeia, por Código de Situação Tributária (CST), as naturezas já reconhecidas fiscalmente, enquanto o levantamento_custos processa a totalidade dos gastos registrados, permitindo comparar o que estava lançado com o que efetivamente compunha a operação e, assim, revelar as lacunas de lançamento.

Figura 3 – Arquitetura da solução implantada (*levantamento_piscofins* e *levantamento_custos*)



Fonte: elaborado pelo autor com auxílio de Claude (Anthropic), 2026.

5 RESULTADOS ALCANÇADOS

A implantação do processo analítico produziu resultados de duas naturezas distintas, diretamente relacionados aos problemas identificados na Seção 3. Do ponto de vista organizacional, o *levantamento_custos*, apoiado nas reuniões de diagnóstico com as lideranças de setor, identificou gastos que ainda não possuíam lançamento nas naturezas de custo correspondentes, ampliando a base de custos operacionais reconhecida pela empresa de R\$ 3.556.280,52 para R\$ 4.467.595,22 ao ano — incremento de R\$ 911.314,70. Esse incremento representa, sobretudo, um ganho de visibilidade e de estruturação da informação de custos: nem todos os gastos nele incluídos possuem, necessariamente, elegibilidade tributária equivalente — como é o caso dos salários sob regime CLT, expressamente vedados ao creditamento pelo art. 3º, § 2º, inciso I, das Leis nº 10.637/2002 e nº 10.833/2003 —, de modo que sua inclusão na base ampliada não implica, por si só, aproveitamento fiscal integral desse valor.

Do ponto de vista fiscal, o *levantamento_piscofins* localizou e mapeou, por Código de Situação Tributária (CST), as naturezas já reconhecidas como elegíveis, e o crédito de PIS/COFINS informado pelos contadores evoluiu de R\$ 47.870,20 para R\$ 60.137,18, R\$ 12.266,98 acima do valor inicial. Não é possível, no entanto, afirmar com precisão em que medida esse incremento decorreu diretamente das naturezas identificadas na etapa de diagnóstico, uma vez que o autor não teve acesso à memória de cálculo linha a linha que fundamenta esse valor, tampouco à metodologia de validação aplicada pelos contadores sobre cada lançamento incluído.

Os dois resultados devem, portanto, ser lidos como complementares e não equivalentes: o ganho organizacional de estruturação e visibilidade da base de custos é diretamente atribuível à intervenção descrita neste relato; o ganho fiscal, embora coincidente no tempo e relacionado ao mesmo processo, corresponde a uma cifra oficialmente informada pela contabilidade responsável, sem que sua composição exata tenha sido auditada pelo autor.

A padronização das naturezas em oito categorias reduziu de forma expressiva as divergências de classificação entre setores e permitiu, pela primeira vez, comparar o custo elegível por categoria e acompanhar sua evolução mês a mês, o que viabilizou análises antes impossíveis em razão da dispersão dos lançamentos. A Figura 4 apresenta um exemplo ilustrativo do painel desenvolvido, com os principais indicadores de custo e crédito disponibilizados à gestão.



Fonte: elaborado pelo autor com auxílio de Claude (Anthropic), 2026.

Como ganho adicional, a visão consolidada por categoria evidenciou naturezas cujo peso na operação era desconhecido pela própria gestão. O caso mais expressivo foi o das despesas com cartão multibenefício que, identificadas a partir da consolidação promovida pelo levantamento_custos, passaram a representar R\$ 231.358,15 em 2025 como custo operacional reconhecido — informação que levou a liderança financeira a rever a forma como esses benefícios eram registrados no ERP. A elegibilidade tributária desse gasto ao crédito de PIS/COFINS, assim como a dos demais itens identificados nesta etapa, ficou condicionada à validação jurídica

conduzida pelo advogado interno da empresa, não decorrendo automaticamente de seu reconhecimento como custo operacional.

Além do incremento no crédito tributário, a padronização das naturezas de custo produziu ganhos organizacionais adicionais. O mais expressivo foi a redução do retrabalho associado à conferência manual dos lançamentos: antes da intervenção, verificar se um gasto já constava corretamente lançado na base elegível dependia de checagens pontuais na view contábil, ao passo que, após a padronização, essa verificação passou a ser imediata a partir do painel consolidado. Também houve aumento perceptível na confiabilidade dos lançamentos e na qualidade dos dados registrados, uma vez que a padronização eliminou divergências de nomenclatura entre setores que antes dificultavam a consolidação dos custos. A redução de inconsistências fiscais, por sua vez, constitui o núcleo do próprio problema tratado neste relato, na medida em que a ausência de lançamento nas naturezas elegíveis correspondentes era, precisamente, a inconsistência que a intervenção buscou corrigir. Não se observou, por outro lado, redução expressiva no tempo de apuração propriamente dito, uma vez que essa etapa permaneceu sob responsabilidade da contabilidade externa da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se com este relato técnico-tecnológico descrever o desenvolvimento de um processo analítico integrado para apuração de créditos tributários de PIS/COFINS e para a estruturação dos custos operacionais em uma empresa varejista do setor de impermeabilização. Considera-se que o objetivo foi alcançado, na medida em que o trabalho descreveu, do diagnóstico à validação do painel final, o percurso que levou a empresa de um controle de custos disperso entre lideranças, com naturezas elegíveis ao crédito não lançadas, a um processo padronizado e a uma visão consolidada e categorizada de sua estrutura de custos, resultado que se traduziu em dois ganhos complementares: a ampliação mensurável da base de custos operacionais reconhecida pela empresa, de natureza predominantemente organizacional, e o aumento do crédito de PIS/COFINS informado pelos contadores responsáveis pela apuração, sem que este relato tenha condições de atestar, com precisão, a relação direta entre um e outro.

Os resultados obtidos dialogam diretamente com a literatura revisada na Seção 2. Em termos de Choo (2003), o processo desenvolvido não alterou os dados já existentes no ERP, mas alterou a forma como as lideranças construíam significado a partir deles, tornando visível uma

estrutura de custos que antes permanecia dispersa entre setores. Na perspectiva de Davenport e Prusak (1998), o ganho não decorreu da tecnologia em si — a view contábil de apuração já existia no ERP Sankhya —, mas da criação de um ambiente organizacional capaz de dar sentido a esses dados, especialmente para lideranças com menor familiaridade com ferramentas tecnológicas. Sob a ótica de Wang e Strong (1996), a intervenção atuou diretamente sobre a dimensão de completude da base de custos, ao evidenciar lançamentos ausentes que, embora tecnicamente simples de corrigir, não eram percebidos sem uma visualização consolidada. Por fim, a experiência corrobora Sharda, Delen e Turban (2019) quanto ao papel do Business Intelligence como suporte à decisão: o valor da intervenção não esteve na sofisticação estatística das consultas, mas na capacidade do painel de tornar um problema organizacional visível e acionável para quem, até então, não conseguia enxergá-lo.

Quanto ao caráter inovador da solução, cabe esclarecer que o ERP Sankhya já disponibilizava, por meio da view contábil estruturada pela consultoria parceira, uma funcionalidade de apuração de créditos de PIS/COFINS; os pipelines desenvolvidos não substituem essa funcionalidade, tampouco os processos contábeis já existentes. A contribuição deste relato situa-se em outro nível: o de tornar visível, para lideranças com baixo letramento tecnológico, uma estrutura de custos que, embora presente no sistema, permanecia inacessível à leitura gerencial direta. Foi essa visualização — e não uma nova capacidade de cálculo — que permitiu à liderança da empresa participar ativamente da identificação de gastos não lançados e, a partir daí, promover novos lançamentos de custo até então inexistentes. Nesse sentido, a inovação do relato é predominantemente organizacional: reside em abrir a discussão sobre a estrutura de custos a atores que, antes da intervenção, dela não participavam.

Entre os desafios, destacou-se o engajamento das lideranças de setor para o lançamento das naturezas de custo identificadas como ausentes, uma vez que a correção dependia de mudanças na rotina de cada área, e não apenas de ajustes técnicos no sistema. A padronização das naturezas em categorias comuns também exigiu acordo entre setores que, até então, classificavam custos semelhantes de formas distintas.

A principal limitação deste relato — e não uma restrição periférica — é a ausência de acesso à documentação de configuração da view contábil utilizada pela consultoria parceira do ERP e a uma planilha de apuração que demonstrasse o cálculo linha a linha do crédito reconhecido,

o que impede a validação independente da elegibilidade, da base de cálculo, das alíquotas aplicadas e do valor final do crédito. Os valores financeiros apresentados neste relato correspondem à informação gerencial fornecida pela contabilidade responsável pela apuração e declaração fiscal da empresa, sem que o autor tenha realizado auditoria independente dessa apuração; por essa razão, optou-se, ao longo do texto, por qualificar esses montantes como valores informados, e não como resultado integralmente auditado pelo autor. Registram-se ainda, como limitações adicionais, a dependência do ERP Sankhya na forma como os pipelines foram implementados — ainda que o problema central identificado seja de natureza organizacional, e portanto potencialmente replicável em outros sistemas de gestão —, a necessidade de atualização contínua da metodologia diante de eventuais mudanças na legislação tributária aplicável ao regime não cumulativo de PIS/COFINS, e a ausência de validação da solução em empresas de outros segmentos econômicos, o que limita a generalização dos resultados aqui descritos.

Como desdobramento futuro, vislumbra-se a extensão do modelo de categorização de custos às demais unidades da empresa e a outros créditos tributários além do PIS/COFINS, bem como a automação da rotina de identificação de gastos sem lançamento nas naturezas de custo correspondentes, hoje dependente de revisão periódica pelas lideranças de setor. O trabalho também apresenta potencial para desdobramentos de caráter científico: a comparação dos resultados obtidos antes e depois da intervenção, já documentada neste relato, pode ser aprofundada e complementada pela validação da solução em outras empresas do setor, pela proposição de um modelo conceitual para a gestão analítica de créditos tributários e pelo desenvolvimento de indicadores de maturidade da informação fiscal aplicáveis a organizações de porte semelhante. Como as questões tributárias tratadas neste relato estão sujeitas a mudanças na legislação, eventuais desdobramentos futuros — em especial na forma de artigo científico — deverão delimitar explicitamente o período de vigência normativa considerado.

7 REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 10.637, de 30 de dezembro de 2002. Diário Oficial da União, Brasília, 31 dez. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110637.htm. Acesso em: 15 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003. Diário Oficial da União, Brasília, 30 dez. 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110833.htm. Acesso em: 15 jul. 2026.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução: Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução: Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

HOWSON, C. **Successful business intelligence**: unlock the value of BI & big data. 2. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2014.

KIMBALL, R.; ROSS, M. **The data warehouse toolkit**: the definitive guide to dimensional modeling. 3. ed. Indianapolis: Wiley, 2013.

LAVALLE, S. et al. Big data, analytics and the path from insights to value. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 52, n. 2, p. 21-32, 2011.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, 2002.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

SILVA, L. L. **Contabilidade geral e tributária**. 11. ed. São Paulo: Editora Madamu, 2019.

WANG, R. Y.; STRONG, D. M. Beyond accuracy: what data quality means to data consumers. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v. 12, n. 4, p. 5-33, 1996.

DECLARAÇÃO DE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Declaro que, na elaboração deste relato técnico-tecnológico, foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial generativa Claude (Anthropic) como apoio às seguintes atividades: estruturação do texto conforme o modelo de relato técnico-tecnológico fornecido pelo orientador; redação de trechos textuais a partir de informações, dados e documentos fornecidos pelo autor; elaboração de figuras ilustrativas (fluxogramas, modelo dimensional e exemplo ilustrativo de painel); e formatação do documento conforme as normas da ABNT.

Todo o conteúdo técnico, os dados financeiros e operacionais, as decisões metodológicas e as conclusões apresentadas são de responsabilidade do autor, que supervisionou, revisou e validou cada etapa do processo, corrigindo informações incorretas ou não verificáveis sempre que identificadas. A ferramenta não teve acesso a dados além dos fornecidos pelo autor nesta interação. As informações fornecidas pelo autor foram revisadas dentro dos limites dos documentos disponibilizados, sem auditoria independente da apuração tributária.