

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA A ELABORAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DA ARRECAÇÃO DE TRIBUTOS ESTADUAIS

Joel Brito Moura - joel_brito@msn.com

* Submissão em: 24/12/2015 | Aceito em: 21/04/2017

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi apresentar um pacote de fórmulas de cálculo para medir o desempenho da Arrecadação de Receitas Tributárias na Secretaria de Estado da Fazenda do Amazonas. Com os seguintes questionamentos: o que deve ser medido? Qual a fórmula matemática para efetuar o cálculo? A pesquisa é caracterizada quanto a seus fins como exploratória descritiva, de caráter qualitativo haja vista objetivar uma maior familiaridade do problema e buscar torná-lo explícito através da construção de hipóteses. O estudo utilizou-se, a priori, do levantamento bibliográfico de temas relacionados ao planejamento estratégico e indicadores de desempenho. Em seguida desenvolve-se uma proposta de indicadores de desempenho. Chegou-se a conclusão que a escala de indicadores é de grande valia para os administradores fazendários, uma vez que essas ferramentas irão permitir corrigir e controlar os caminhos a serem percorridos pela gestão tributária, onde o administrador diagnostica o problema e decide o que deve fazer para corrigí-lo.

Palavras-Chave: Arrecadação Tributária. Indicadores de Desempenho. Gestão Tributária. Planejamento Estratégico.

STRATEGIC PLANNING: A PROPOSAL FOR THE PREPARATION OF PERFORMANCE INDICATORS OF STATE TAX COLLECTION

ABSTRACT

The objective of this study was to present a package of calculation formulas to measure the performance indicators of Tax Revenue Collection in the Ministry of Finance of the Amazon. With the following questions: what should be measured? What is the mathematical formula to perform the calculation? The research is characterized as its goals as exploratory and descriptive, qualitative character considering objectify greater familiarity of the problem and seek to make it explicit by building hypotheses. The study used a priori the literature of issues related to strategic planning and performance indicators. Then develops a proposal for performance indices. We reached the conclusion that the scale of indicators is of great value to the Farmers administrators, since these tools will allow to correct and control the routes to be followed by the tax administration where the administrator diagnoses the problem and decides what to do to correct it.

Keywords: Tax Revenue. Performance indicators. Tax management. Strategic Planning.

1 INTRODUÇÃO

As constantes variações e mudanças na economia brasileira e mundial têm ocorrido com maior frequência e grande intensidade. Esse fato tem exigido dos gestores públicos habilidades para se adequar aos novos cenários, tendo em vista que o mau desempenho na economia influencia diretamente nos valores recolhidos através de tributos aos cofres públicos e conseqüentemente o orçamento governamental.

Assim, toda e qualquer mudança em um ambiente organizacional do setor público deve ser orientada por processos maleáveis e dinâmicos, que permitam aos diretores e gestores pensarem de forma estratégica os objetivos e metas que pretendem atingir. Neste caso: é o bem-estar dos cidadãos.

O conjunto de ferramentas administrativas aplicadas por uma organização na sua gestão é um fator que a diferencia na capacidade de responder a diferentes mudanças no ambiente. Uma vez que, determina a maneira pela qual o administrador diagnostica o problema e decide o que deve fazer e põe em prática as ações corretivas (Assoff, 1993).

(Stoner e Freeman, 1995) nos ensinam que o planejamento estratégico-PE consiste em um processo de tomada de decisões que estão relacionadas entre si e são interdependentes, tendo como aspectos básicos: a determinação de metas e das formas de como alcançá-las.

Já (Peleias et al citando Valenzuela, 2011) afirma que em muitas entidades acredita-se que o PE é pura perda de tempo e que deveriam apenas se preocupar com a sua atividade. E ainda, que (Kotler e Armstrong, 2011) relataram casos de companhias que diziam desenvolver suas atividades sem planejamento formal

O PE em uma entidade tem a capacidade de levantar competências capazes de influenciar na vitória ou derrota, antecipando-se às mudanças econômicas e mantendo-se através de diferenciais competitivos. Gerir essa estratégia é fazer com que as decisões administrativas e operacionais estejam de acordo com os planos traçados, visando cumprir o que foi programado.

Contudo, para atingir o alvo, todos os planos devem ser acompanhados por meio de uma ferramenta de medição para que seja avaliado o desempenho da estratégia, sem essa escala de medição não há como mensurar esse progresso.

O objetivo deste trabalho é apresentar um pacote de fórmulas de cálculo para medir o desempenho da Arrecadação de Receitas Tributárias na Secretaria de Estado da Fazenda do Amazonas.

A finalidade é fornecer aos administradores da Fazenda Estadual uma escala de medição e acompanhamento dos valores recolhidos a título de tributos de sua competência aos cofres do erário, permitindo-lhes corrigir e controlar os caminhos a serem percorridos pela gestão tributária. Com isto surgem os seguintes questionamentos que devem ser respondidos: o que deve ser medido? Qual a fórmula matemática para efetuar o cálculo?

Os estudos sobre indicadores de desempenho já vêm sendo desenvolvidos e publicados por diversos autores ao longo dos anos, bem como aplicados em diversos setores da economia. Entretanto, no setor público ainda é pouco difundido e este trabalho pretende desenvolver indicadores de desempenho organizacionais próprios para o acompanhamento da receita tributária do Estado do Amazonas

O artigo está estruturado em introdução, fundamentação teórica, metodologia apresentação e análise dos dados e termina com as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento determina as prioridades e estabelece uma estrutura sistemática para as atividades das organizações por meio de processos, que ajudam o gestor a estabelecer uma direção geral, criando uma visão global do empreendimento e determinando a alocação de recursos, bem como outras ações para o alcance de seus objetivos, assim nos ensina (Peleias et al citando Scott, 2011).

De acordo com (Peleias et al citando Lyles et al, 2011) o exame da forma como o planejamento e outros aspectos a ele inerentes são elaborados contribuem para que os dirigentes de empresas entendam o processo decisório estratégico.

O PE acompanhado de uma boa ferramenta de medição e acompanhamento, neste caso, de indicadores de desempenho financeiros e operacionais, permitem o vislubar de cenários futuros tanto externos quanto internos por meio do mapeamento das oportunidades e ameaças, pontos fortes

e pontos fracos, ficando a cargo da gestão a utilização dessas informações na busca de um diferencial competitivo conforme (Peleias et al apud Porter; Ackoff; Ansoff, 2011).

Portanto, nota-se que o processo de desenvolvimento da estratégia organizacional é de vital importância para que as idéias concebidas no momento do planejamento se tornem viáveis e tangíveis em todos os níveis da instituição, sendo esse o fator determinante para o sucesso da estratégia.

2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicadores de desempenho em sua essência consistem em números, percentuais ou razões, que medem o desempenho e compara os valores encontrados com metas preestabelecidas ou com os resultados atingidos em períodos anteriores.

Para (Steytler apud Tribunal de Contas da União – TCU, 2010) de modo geral, os índices não são simplesmente números, quer dizer, são atribuições de valores a objetivos pré estabelecidos, acontecimentos ou situações. “O que é medido é conseguido” de acordo com (Koch apud Kaplan e Norton, 2002). Para (Peleias et al apud Lemos et al., 2011) é oportuna a assertiva de que é difícil gerir uma empresa sem um planejamento formalizado e metas definidas.

Nos dizeres de (Sink e Tuttle, 1993) a única razão realmente válida para que seja medida a performance de um sistema organizacional é apoiar e aumentar a melhoria e através da aferição o processo nos dirá qual a capacidade do sistema, os níveis de performance, que podemos esperar estatisticamente dos processos e sistemas. E isso acontece porque queremos saber como melhorar.

Os maiores interessados em desenvolver uma forma de controle, medição e o desempenho de um sistema são as próprias pessoas envolvidas nos processos. Sendo, que as ferramentas criadas evidenciam o desempenho, relatam suas atividades e motivam os indivíduos a controlá-las de acordo com (Hronec,1994).

(Trosa, 2001) insiste em dizer que o conjunto de indicadores não pode ser complexo demais, tem que ser simples e útil, tendo em vista que na hora de definir os indicadores a vontade é montar um sistema perfeito, que cubra todas as variáveis de desempenho, porém o mais importante é que este seja utilizado no cotidiano.

Notadamente no setor de administração pública no Estado do Amazonas há interesse crescente na melhoria da gestão. Contudo, existem dificuldades acerca de determinados quesitos, em especial, quanto à cultura e a parte da análise do ambiente.

3 METODOLOGIA

De acordo com (Vergara, 2011), a pesquisa é caracterizada quanto a seus fins como exploratória descritiva de caráter qualitativo, haja vista objetivar uma maior familiaridade do problema e buscar torná-lo explícito através da construção de hipóteses.

Dentro dessa concepção o estudo utiliza-se, a priori, do levantamento bibliográfico de temas relacionados ao planejamento estratégico e indicadores de desempenho. Em seguida desenvolve uma proposta de índices de desempenho para medir e controlar as receitas provenientes da competência tributária do Estado do Amazonas instituída na Constituição Federal de 1988.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 OS TRIBUTOS DE COMPETÊNCIA DO ESTADO

Tributo conforme o código tributário Nacional é toda obrigação de pagamento, em dinheiro ou outra forma de pagamento que possa ser transformado em dinheiro, que não constitua sanção de ato ilícito, contida em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada para financiar as atividades do Estado. E divide-se em três categorias: impostos, taxas e contribuições de melhorias.

Para este estudo a medição que será feita é específica para os impostos de responsabilidade das Unidades Federativas e que de acordo com a Constituição Federal de 1988 os impostos de competência dos Estados são os seguintes: transmissão causa mortis e doação – ITCMD, operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação – ICMS, Propriedade de veículos automotores – IPVA.

4.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA DO AMAZONAS – SEFAZ / AM

Para efetivar transformações os dirigentes precisam ter uma visão das influências que atuam na sua decisão de combate. A análise estratégica se preocupa em estabelecer um entendimento da situação que a Instituição enfrenta, para isto os parâmetros criados pela estratégia, que agem como norteadores para os membros da Secretaria de Estado da Fazenda do Amazonas estão demonstrados na tabela 1.

Tabela 1: Missão, Visão e Valores da Sefaz/Am

Parâmetro estratégico	Descrição
Missão da Sefaz	Prover e controlar os recursos financeiros para o atendimento da função social do Estado, através da utilização de tecnologia de ponta, promovendo o comprometimento e a capacitação de seus colaboradores, buscando a satisfação e a integração consciente da sociedade, com transparência e observância dos princípios legais.
Visão da Sefaz	Ter uma Instituição fazendária eficiente munida de instrumentos capazes de estimular o cumprimento voluntário da obrigação fiscal, de inibir a sonegação, de ampliar a base tributária e de incrementar a receita, de racionalizar e controlar os gastos públicos de forma eficaz e transparente, com elevado grau de credibilidade institucional.
Valores da Sefaz	Acessibilidade e Confiabilidade das informações, Imparcialidade, Transparência nas ações, Eficiência no atendimento das demandas dos clientes, Observância dos princípios legais, Reconhecimento da importância de todas as áreas da Instituição, bem como dos colaboradores, Respeito e Sinergia entre colaboradores e clientes, Compromisso com a missão da SEFAZ e Impessoalidade.

Fonte: Modificado pelo autor - extraído do planejamento estratégico da Sefaz 2014/2015.

4.3 OS INDICADORES PROPOSTOS

Os Indicadores de desempenho propostos neste trabalho visam medir somente a parte que tange às receitas tributárias, que são compostas pelos seguintes impostos: ICMS, IPVA e ITCMD.

As fórmulas matemática propostas para o estudo levam em consideração o crescimento real e para tanto, deve-se considerar a inflação acumulada nos períodos a serem calculados. A correção será feita pelo indicador oficial do governo que é o índice de Preço ao consumidor ampliado – IPCA, medido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. A ferramenta deve conter o nome do indicador, objetivo a que se destina, unidade de medida, meta desejada, variáveis que serão medidas e a fórmula matemática

Indicador: Índice de Crescimento da Receita do ICMS

Objetivo: Avaliar o desempenho Real do ICMS em relação ao mesmo período do ano anterior.

Unidade de Medição: % (porcentagem)

Meta: 5%

Variáveis:

V1 = Receitas Realizadas de ICMS no mês apurado (ano corrente)

V2 = Receitas Realizadas de ICMS mesmo período do Ano Anterior + IPCA período **Fórmula de**

Apuração do Indicador:

$$\text{ICres}_{\text{icms}} = \left(\left(\left(\frac{\Sigma v1}{(\Sigma v2 \times (1 + (\text{IPCA do período}/100)))} \right) - 1 \right) * 100 \right)$$

Indicador: Índice de Crescimento da Receita do IPVA

Objetivo: Avaliar o crescimento Real do IPVA em relação ao mesmo período do ano anterior.

Unidade de Medição: % (porcentagem)

Meta: 8%

Variáveis:

V1 = Receitas Realizadas de IPVA no mês apurado

V2 = Receitas Realizadas de IPVA mesmo período do Ano Anterior + IPCA período

Fórmula de Apuração do Indicador:

$$\text{ICres}_{\text{IPVA}} = \left(\left(\left(\frac{\Sigma v1}{(\Sigma v2 \times (1 + (\text{IPCA do período}/100)))} \right) - 1 \right) * 100 \right)$$

Indicador: Índice Crescimento do ITCMD

Objetivo: Avaliar o desempenho Real do ITCMD em relação ao mesmo período do ano anterior.

Unidade de Medição: % (porcentagem)

Meta: 2%

Variáveis:

V1 = Receitas Tributária (RT) apurada no mês - ano corrente

V2 = Receitas Tributária (RT) do mesmo mês - ano anterior + IPCA período

Fórmula de Apuração do Indicador:

IC_{RT} =

$$\left(\left(\left(\frac{\Sigma v1}{(\Sigma v2 \times (1 + (\text{IPCA do período}/100)))} \right) - 1 \right) * 100 \right)$$

Indicador: Índice Crescimento Real da Receita Tributária

Objetivo: Avaliar o desempenho nominal da Receita Tributária (ICMS + ITCMD + IPVA) em relação ao mesmo período do ano anterior

Unidade de Medição: % (porcentagem)

Meta: 5 %

Variáveis:

V1 = Receitas Tributária (RT) apurada no mês - ano corrente

V2 = Receitas Tributária (RT) do mesmo mês - ano anterior + IPCA período

Fórmula de Apuração do Indicador:

$$IC_{RT} = \left(\left(\left(\frac{\Sigma v1}{(\Sigma v2 \times (1 + (\text{IPCA do período}/100)))} \right) - 1 \right) * 100 \right)$$

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho foi criado um pacote de fórmulas de cálculos matemáticos para medir especificamente os impostos de responsabilidade do Estado Amazonas, disposto na CF/88, a fim de desenvolver indicadores de desempenho próprios para o acompanhamento da Receita Tributária, através da determinação de valores dentro do contexto da Instituição. Com isto, facilitar o acompanhamento e o controle do desempenho da máquina tributária estadual.

Os Indicadores desenvolvidos buscam aferir o crescimento real dos impostos de competência do Estado e para tanto, levam em consideração a inflação acumulada nos períodos a serem calculados. A correção proposta é feita pelo IPCA do IBGE.

Logo, a escala de indicadores é de grande valia para os administradores fazendários, uma vez que essas ferramentas irão permitir corrigir e controlar os caminhos a serem percorridos pela gestão tributária, onde o gestor diagnostica o problema e decide o que deve fazer para corrigí-lo.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Secretaria de Estado da Fazenda. **Planejamento Estratégico 2013 -2014:Gestão Por Indicadores De Desempenho-V.1.** Acessado em: 02 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.sefaz.am.gov.br/arquivos/GOVERNO%20DO%20ESTADO%20DO%20AMAZONAS%20GESTAO%20ESTRATEGICA%20SEFAZ%20v.2.pdf>

ANSOFF, H Igor. **Implantando a administração estratégica.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL. Casa Civil. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Acessado em: 01 de junho de 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm.

BRASIL. Casa Civil. Lei nº 5.172, de 25 de Outubro de 1966. Acessado em: 05 de junho de 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

STEYTLER, Victor Raymond. **Perspectivas para Avaliação de Indicadores de Esempenho de Programas de Governo.** InstitutoSerzedello Corrêa - Tribunal de Contas da União (TCU) - InstitutoSerzedello Corrêa. Brasília: 2010.

KOCH, Nélio. **Quadro equilibrado de indicadores de desempenho para a gestão estratégica empresarial.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2002.

PELEIAS, Ivam Ricardo et al. **Planejamento Estratégico em organizações contábeis na cidade de São Paulo.** Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade v. 5, n. 1: Brasília, 2011.

SINK, D Scott e TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e Medição Para a performance.** Rio de Janeiro. Qualitymark,1993.

HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais: Usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custos para tracar a rota para o futuro de sua empresa.** São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1994.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados: quando o estado se compromete.** Brasília: enap 2001.