



A ELABORAÇÃO DE INDICADORES PARA MEDIR A EFICIÊNCIA DA FISCALIZAÇÃO E A VARIAÇÃO DA ARRECADAÇÃO ESPONTÂNEA DE CONTRIBUINTES AUDITADOS PELA RECEITA ESTADUAL EM GOIÁS E A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA TOMADA DE DECISÃO

---

ADONÍDIO NETO VIEIRA JÚNIOR  
BAHIA, 06/08/2015

# RESUMO

- O presente estudo refere-se à elaboração de indicadores para medir a eficiência da fiscalização e a variação da arrecadação espontânea de contribuintes auditados pela Receita Estadual em Goiás e à utilização de ferramentas de gestão para subsidiar a Administração Tributária na tomada de decisões, no tocante às políticas tributárias, à arrecadação, à fiscalização e também ao processo de seleção de empresas para auditorias.
- O planejamento, controle e avaliação dos trabalhos - fundamentos básicos da Administração - podem ser otimizados com a utilização de tais indicadores e ferramentas de gestão, no estabelecimento de metas, no controle dos processos internos e na mensuração dos resultados.
- O trabalho foi elaborado com a utilização de algumas ferramentas, como a análise *SWOT*, *Balanced Scorecard*, *5W2H*, que facilitam o detalhamento do planejamento e das tarefas. Ao final, constatou-se que, para os casos estudados, a fiscalização impacta positivamente no crescimento da arrecadação voluntária por parte dos contribuintes, o que reitera a necessidade de planejamento de ações voltadas para o resultado.

INTRODUÇÃO .....	9
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	23
3 DISCUSSÃO E RESULTADOS .....	25
3.1 Indicadores Relacionados com a Função dos Auditores-Fiscais .....	35
3.1.1 Indicadores de Arrecadação .....	37
3.1.2 Indicadores de Monitoramento .....	38
3.1.2 Indicadores de Fiscalização .....	39
3.1.2 Indicadores de Cobrança .....	39
3.1.2 Indicadores de Qualidade das Autuações.....	40
3.2 Ferramentas de Gestão Relacionadas com a Administração Tributária e Seleção de Empresas para Auditoria .....	42
3.2.1 Formatação do <i>Balanced Scorecard</i> para a Administração Tributária em Goiás.....	42
3.2.2 Análise da Matriz SWOT para a Administração Tributária em Goiás.....	47
3.2.2 Análise 5W2H para a Administração Tributária em Goiás .....	52
3.3 Variação da Receita em Contribuintes Fiscalizados .....	53
3.3.1 Estudo de Caso com Empresas Auditadas em 2010 .....	55
3.3.2 Estudo de Caso com Empresas Auditadas em 2011 .....	56
3.3.3 Estudo de Caso com Empresas Auditadas em 2012 .....	57
CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	61
ANEXOS .....	67

## • OBJETIVOS

Análise do comportamento da arrecadação espontânea de ICMS (Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação) nas empresas após um processo de fiscalização, verificando se há um comportamento incremento após o processo de auditoria.

Identificar quais as ferramentas de gestão que são mais eficientes para a seleção de empresas para auditoria;

Estabelecer os indicadores mais adequados para verificação da variação da arrecadação em empresas, após os processos de fiscalizações;

Verificar, dentro da realidade da Secretaria de Estado da Fazenda de Goiás, quais são os processos fiscalizatórios que geram uma maior variação na arrecadação espontânea.

# Peter Drucker (Fundamentação Teórica)

“Toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses e respeito de qual é o seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam.

A estratégia converte essa teoria em desempenho. Sua finalidade é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista.”

# Discussão e Resultados

	2012		2013		2014	
<b>4111 - ESPONTÂNEO</b>	R\$ 10.290.675.077,29	90,51%	R\$ 11.464.637.427,58	94,45%	R\$ 12.417.772.059,19	93,70%
<b>4120 - ESPONTÂNEO COM ANISTIA</b>	R\$ 140.076.358,25	1,23%	R\$ 106.027.857,24	0,87%	R\$ 31.243.114,29	0,24%
<b>5118 - AÇÃO FISCAL</b>	R\$ 66.283.675,63	0,58%	R\$ 97.711.265,43	0,81%	R\$ 294.290.077,64	2,22%
<b>5126 - AÇÃO FISCAL COM ANISTIA</b>	R\$ 214.036.442,12	1,88%	R\$ 239.406.587,04	1,97%	R\$ 316.972.222,98	2,39%
<b>5134 - DÍVIDA ATIVA</b>	R\$ 133.102.825,23	1,17%	R\$ 85.301.140,42	0,70%	R\$ 32.554.169,91	0,25%
<b>5142 - DÍVIDA ATIVA COM ANISTIA</b>	R\$ 525.110.432,74	4,62%	R\$ 144.667.167,92	1,19%	R\$ 160.022.369,34	1,21%
<b>TOTAL</b>	R\$ 11.369.286.823,26	100,00%	R\$ 12.137.753.458,63	100,00%	R\$ 13.252.856.027,35	100,00%

Figura 3.1 – Análise Arrecadação ICMS, em Goiás, por período de pagamento (p. 27)

# Indicadores de Prospecção de Empresas

- Quantidade de contribuintes selecionados;
- Tempo médio estimado para verificação;
- Valor esperado com a seleção;
- Valor esperado com a seleção por contribuinte;
- Valor retornado com a seleção;
- Índice de acerto.

GRUPO	INDICADOR	CLASSIFICAÇÃO	META 2015
ARRECADAÇÃO	Valor Arrecadado	Resultado	Mínimo de R\$ 14.578.139.414,69
	Percentual de Variação em Relação ao Mesmo Período do Ano Anterior	Resultado	Incremento de 10%
MONITORAMENTO	Índice de Apresentação de EFD	Processo	Mínimo de 95%
	Índice de Divergências de Registro de Documentos	Processo	Máximo de 5%
	Índice de Adimplência do Imposto Declarado	Processo	Mínimo de 95%
FISCALIZAÇÃO	Índice de Tempestividade das Fiscalizações	Processo	Menor que 24 meses
	Volume de Crédito de ICMS Lançado	Resultado	10% da Arrecadação ano Anterior
	Quantidade de Levantamentos Efetuados	Processo	nº de Auditores x 36
COBRANÇA	Índice de Pagamento de Autos Lavrados	Processo	Mínimo de 20%
	Volume de Crédito Efetivamente Recuperado	Resultado	Mínimo R\$ 1 bilhão
	Índice de Recebimento de Parcelamentos	Processo	Mínimo de 95%
QUALIDADE DAS AUTUAÇÕES	Índice de Procedência dos Autos de Infração Lavrados	Processo	Mínimo de 95%

Figura 3.4 – Indicadores da Superintendência da Receita Estadual, para 2015, em relação ao ICMS, SEFAZ/GO. (p. 36)



# Pesquisa Aplicada

- O estudo da Análise da Matriz SWOT é utilizada como ferramenta estratégica, utilizando quatro variáveis, sendo forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esta ferramenta é usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma Organização, no caso para auxílio na tomada de decisões para o Fisco Goiano. A análise SWOT fornece subsídios para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica no ambiente em que atua.

Abaixo, colete subsídios para formulação de uma análise a ser inserida em minha Monografia apresentada à Fundação Armando Álvares Penteado, como requisito parcial para obtenção do título de Pós-Graduado em Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública, curso oferecido pela Escola de Governo Henrique Santillo. Todas as indagações são referentes aos objetivos da Administração Tributária (Arrecadação, Fiscalização, Atendimento, Políticas Fiscais, etc).

Exemplo de força interna: Talentos elevados dos colaboradores;

Exemplo de fraqueza interna: Diminuição gradativa das vagas ocupadas no quadro fiscal;

Exemplo de oportunidade externa: Crescimento do PIB do Estado de Goiás acima da média nacional;

Exemplo de ameaça externa: Tramitação, no Congresso, de projeto de Reforma Tributária que prejudica a arrecadação do Estado;

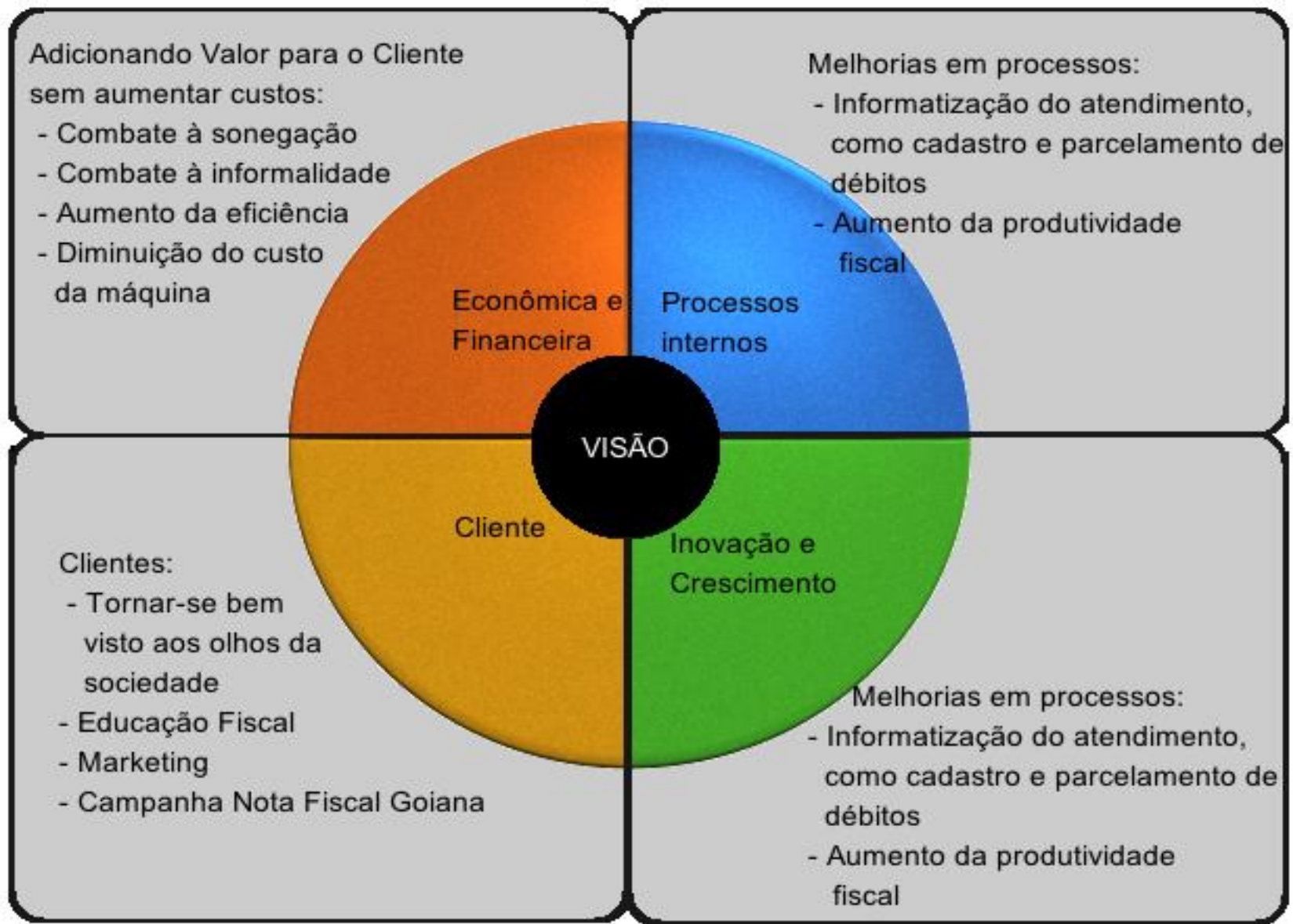



Figura 3.6 – Balanced Scorecard simplificado para Administração Tributária para 2015, SEFAZ/GO. (p. 43)

- 
- Análise da Matriz SWOT para a Administração Tributária em Goiás
  - Análise 5W2H para a Administração Tributária em Goiás
  - **Variação da Receita em Contribuintes Fiscalizados**
  - Estudo de Caso com Empresas Auditadas em 2010
  - Estudo de Caso com Empresas Auditadas em 2011
  - Estudo de Caso com Empresas Auditadas em 2012

ARRECAÇÃO AUDITADOS 2010		
ANO	VALOR	INCREMENTO AUDITADAS
2009	R\$ 238.516.159,07	100%
2010	R\$ 247.004.713,34	103,56%
2011	R\$ 257.531.616,56	107,97%
2012	R\$ 305.853.824,39	128,23%

ARRECAÇÃO NÃO AUDITADOS 2010		
ANO	VALOR	INCREMENTO NÃO AUDITADAS
2009	R\$ 1.275.931.360,10	100%
2010	R\$ 1.310.535.200,94	102,71%
2011	R\$ 1.392.190.130,08	109,11%
2012	R\$ 1.470.488.090,93	115,25%

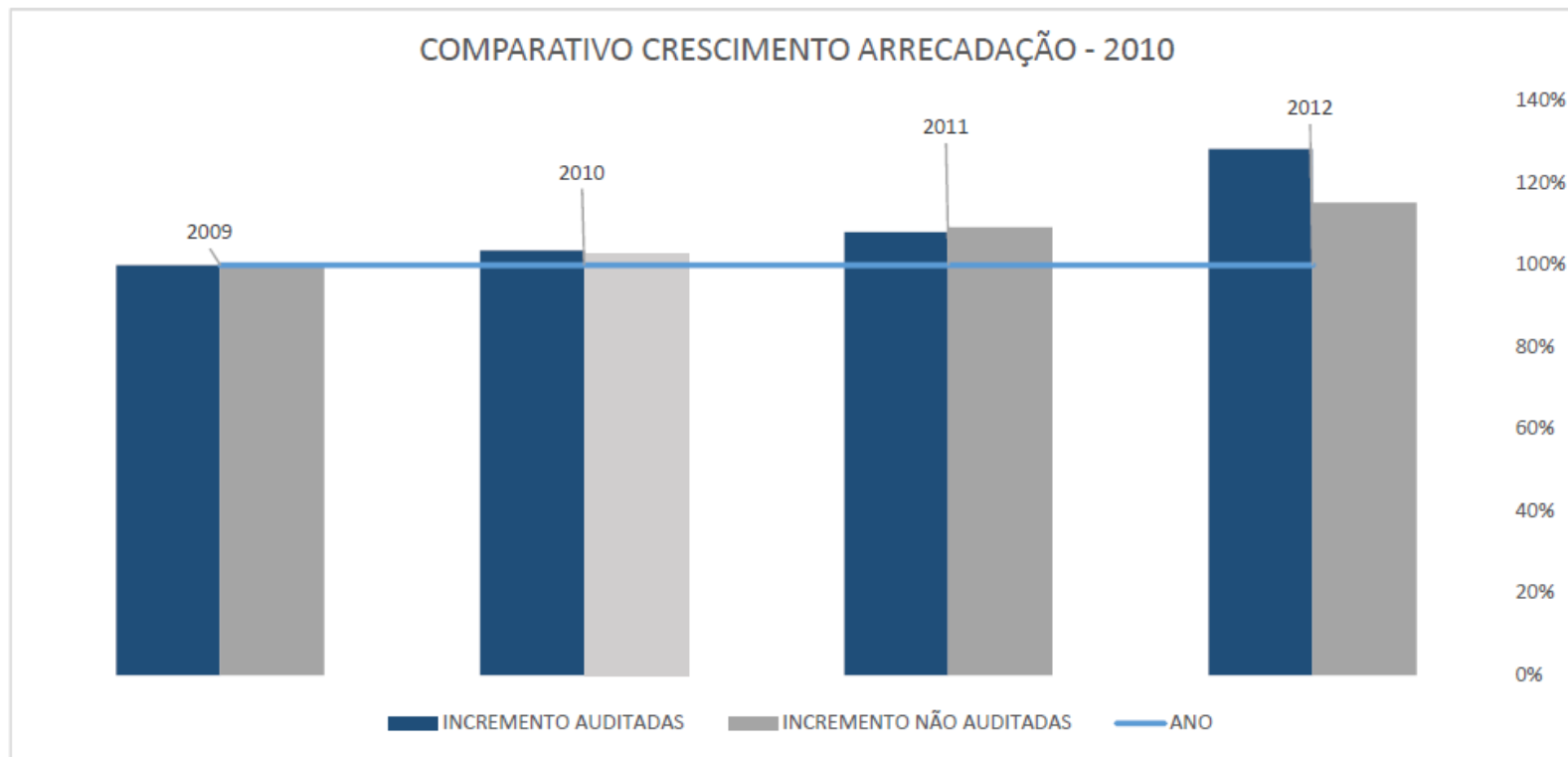


Figura 3.8 – Comparativo de arrecadação, por período de competência, com empresas auditadas em 2010, SEFAZ/GO.

ARRECAÇÃO AUDITADOS 2011		
ANO	VALOR	INCREMENTO AUDITADAS
2010	R\$ 182.801.088,07	100%
2011	R\$ 211.337.632,51	115,61%
2012	R\$ 219.739.387,26	120,21%
2013	R\$ 279.838.171,60	153,08%

ARRECAÇÃO NÃO AUDITADOS 2011		
ANO	VALOR	INCREMENTO NÃO AUDITADAS
2010	R\$ 1.374.738.826,21	100%
2011	R\$ 1.438.384.114,13	104,63%
2012	R\$ 1.556.602.528,06	113,23%
2013	R\$ 1.575.416.284,14	114,60%

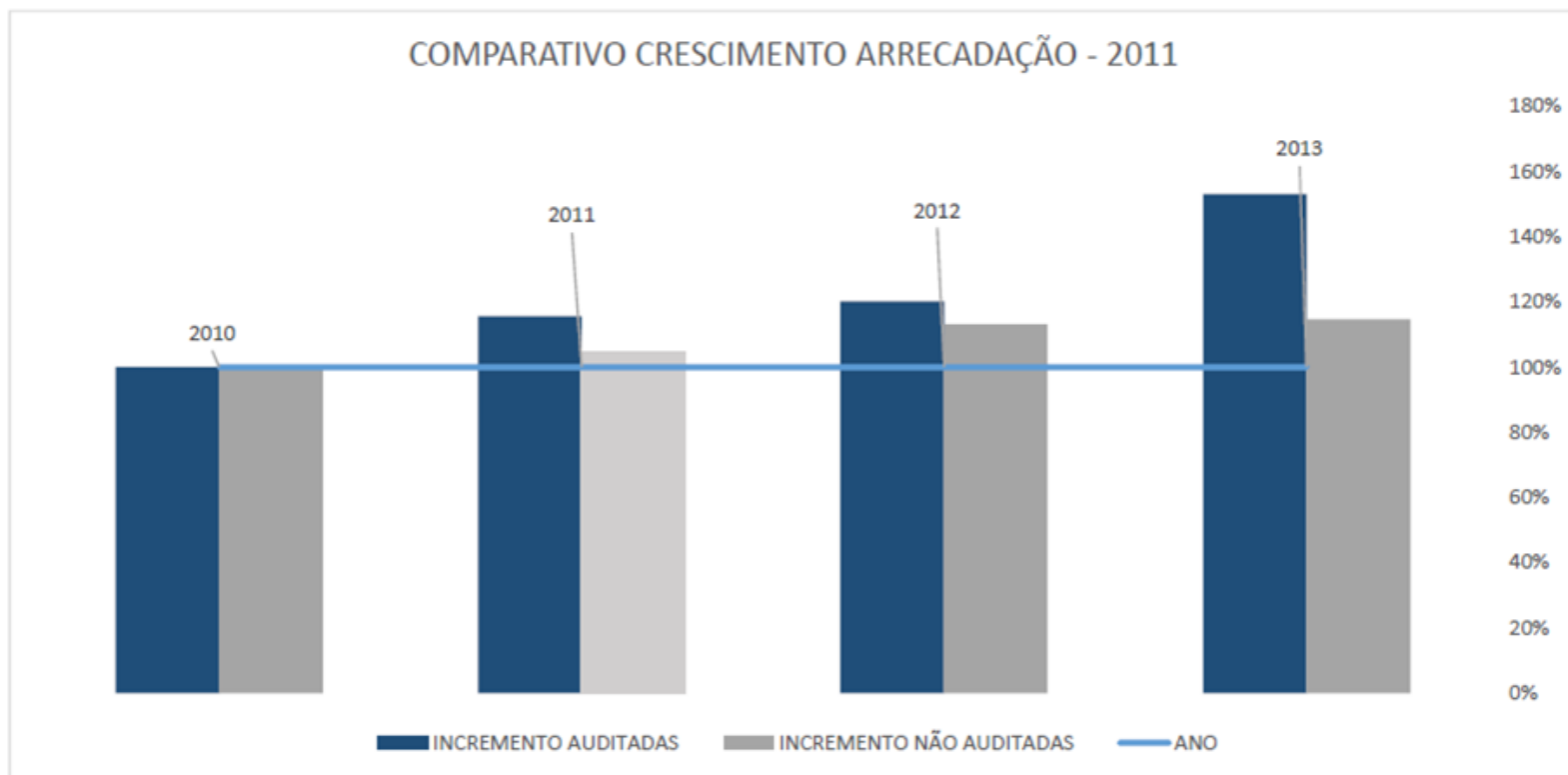


Figura 3.9 – Comparativo de arrecadação, por período de competência, com empresas auditadas em 2011, SEFAZ/GO.

ARRECAÇÃO AUDITADOS 2012		
ANO	VALOR	INCREMENTO AUDITADAS
2011	R\$ 651.839.615,48	100%
2012	R\$ 733.951.867,56	112,60%
2013	R\$ 789.340.325,97	121,09%
2014	R\$ 795.852.627,12	122,09%

ARRECAÇÃO NÃO AUDITADOS 2012		
ANO	VALOR	INCREMENTO NÃO AUDITADAS
2010	R\$ 997.882.131,16	100%
2011	R\$ 1.042.390.047,76	104,46%
2012	R\$ 1.065.914.129,77	106,82%
2013	R\$ 1.157.612.264,94	116,01%

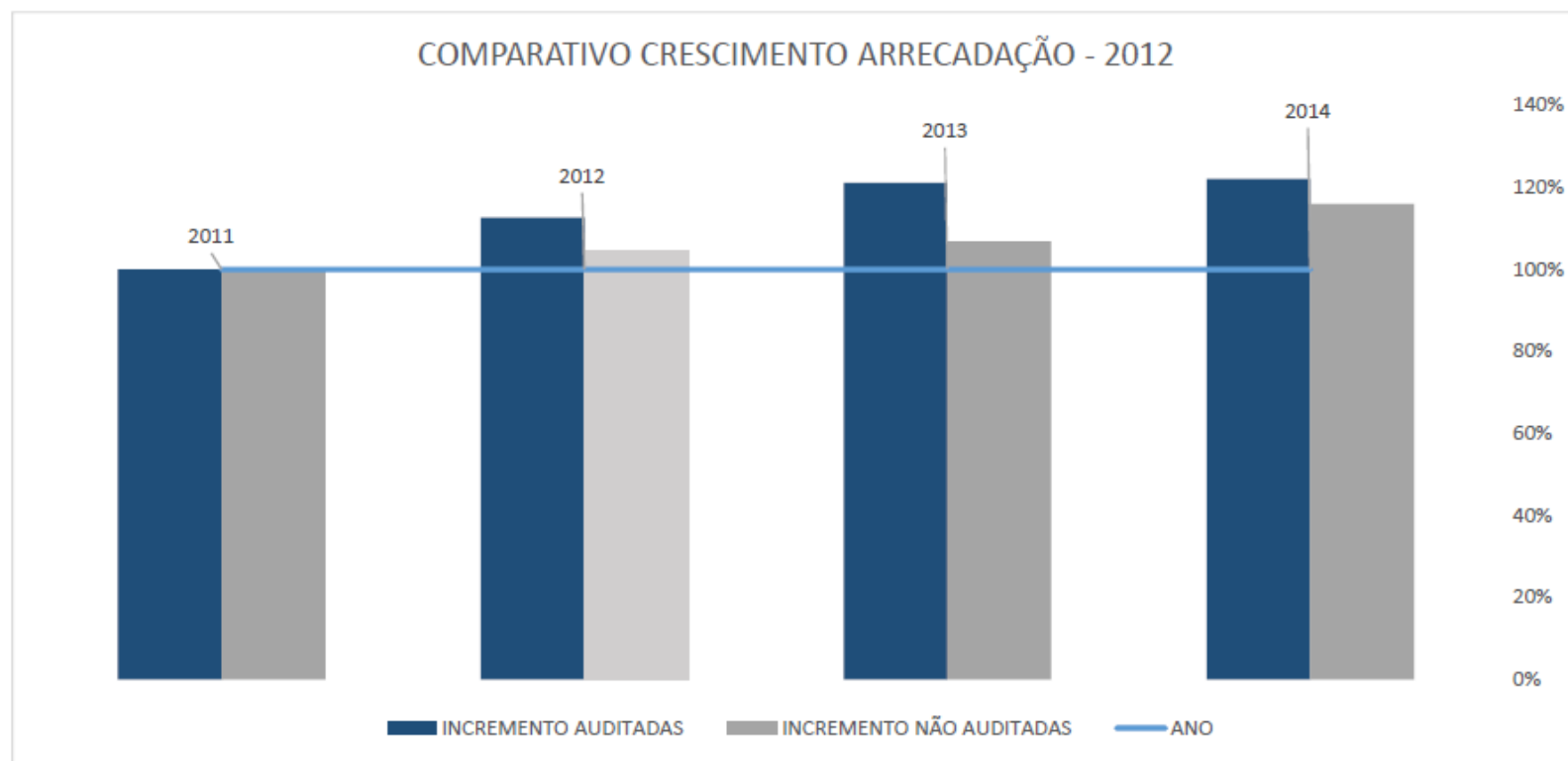


Figura 3.10 – Comparativo de arrecadação, por período de competência, com empresas auditadas em 2012, SEFAZ/GO.

- Conclui-se que a hipótese apresentada no pré-projeto da pesquisa se confirmou, pois, por meio da utilização de ferramentas de gestão na Administração Pública, pode-se mapear e planejar as ações, contribuindo para um ambiente de mudanças e melhores escolhas, de forma a buscar o alcance dos objetivos, inclusive contribuindo para um maior crescimento da arrecadação. Conforme estudo e resultados, pode-se verificar que a fiscalização, nas amostras estudadas está diretamente ligada ao aumento da arrecadação espontânea. Isto não significa que todas as ações fiscais proporcionam este aumento. Este aumento pode ser devido as boas prospecções, que escolheram as empresas certas a serem auditadas, fazendo com que fossem detectados os erros pelos contribuintes, que desta forma passaram a recolher espontaneamente o ICMS, com os incrementos detectados.



**Adonídio Neto Vieira Júnior**  
**Auditor-Fiscal da Receita Estadual / Goiás**

[adonidio-nvj@sefaz.go.gov.br](mailto:adonidio-nvj@sefaz.go.gov.br)

**62-32692140**





STRENGTHS

WEAKNESSES



SWOT



OPPORTUNITIES



THREATS



- **Forças Potenciais Internas:**

- Alto percentual de tecnologia própria;
- Busca pela eficiência na fiscalização especializada;
- Capilaridade da fiscalização em todas as regiões do Estado;
- Colaboradores bem remunerados;
- Disponibilidade de financiamento do PROFISCO;
- Eficientes ferramentas de cruzamento de dados;
- Eficientes ferramentas informatizadas para realização de auditorias;
- Grande disponibilidade de informações referentes às operações e prestações;
- Infraestrutura adequada;
- Missão bem disseminada;
- Nível de comprometimento alto dos colaboradores;
- Poucos casos comprovados de corrupção de seus colaboradores;
- Talentos elevados dos colaboradores.
- Solicitação de compras e contratações, com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID.

- **Fraquezas Potenciais Internas:**
- Baixa cultura em capacitação contínua;
- Baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento;
- Clima Organizacional negativo, gerado principalmente por questões de descumprimento de compromissos do Governo com as categorias e de mudanças contrárias à cultura organizacional anteriormente praticada, como a instalação de ponto eletrônico;
- Diminuição gradativa das vagas ocupadas no quadro fiscal;
- Divergências internas entre categorias profissionais e entre classes de mesmas carreiras;
- Envelhecimento dos colaboradores pertencentes ao quadro fiscal;
- Existência de uma cultura organizacional voltada à lavratura de auto de infração;
- Falta de cultura em gestão por competências;
- Falta de padronização de técnicas e ferramentas de fiscalização de mercadorias em circulação;
- Gestão ineficaz da comunicação corporativa;
- Legislação muito extensa, complexa e com frequentes alterações;
- Orientação estratégica falha e baixa participação dos colaboradores em sua formulação;
- Política de produtividade ineficiente;
- Progressão da carreira de Auditor-Fiscal estagnada desde 2006;
- Quadro de apoio próprio insuficiente.

- **Oportunidades Externas:**

- Clima nacional atual de desejo de mudanças em busca da Justiça e contra a corrupção e sonegação;
- Crescimento do PIB do Estado de Goiás acima da média nacional;
- Expressivos aumentos recentes dos preços de Combustíveis e Energia Elétrica;
- Imagem corporativa de respeitabilidade consolidada;
- Lançamento da Nota Fiscal Goiana;
- Legislação favorável ao arrolamento administrativo de bens;
- Massificação de programas de educação fiscal nas escolas, visando formar cidadãos com consciência fiscal;
- Massificação de utilização da Nota Fiscal Eletrônica e do Conhecimento de Transporte Eletrônico;
- Possível aprovação da PEC 186, com a correspondente desvinculação administrativa da Receita Estadual;
- Surgimento de novas empresas contribuintes, com o aumento do mercado consumidor;
- Uniformização dos dados apresentados pelos contribuintes em todas as Unidades da Federação, com a padronização da EFD, permitindo o compartilhamento de informações.
- Lei nº 18.679, de 26 de novembro de 2014, que Institui o Sistema Estadual de Cidadania Fiscal e o Programa de Cidadania Fiscal - Nota Fiscal Goiana, e dá outras providências.
- PEC 186/2007 - Determina que lei complementar definirá as normas aplicáveis à Administração Tributária da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

## • **Ameaças Externas:**

- Capacidade insuficiente de atendimento das demandas pela SEGPLAN (Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento);
- Cortes no Orçamento previsto para 2015;
- Crise econômica de âmbito nacional;
- Diminuto respeito ao princípio de prioridade, inclusive de recursos, conforme previsto no art. 37 da Constituição Federal;
- Marketing ineficaz;
- Promulgação do Código de Defesa do Contribuinte;
- Questionamento judicial de inconstitucionalidade às Políticas de Benefícios Fiscais, que pode desestimular a implantação de novas empresas no Estado;
- Reforma Administrativa Estadual recente;
- Sofisticação da sonegação, por meio de novas estratégias;
- Sucessivos programas de incentivo à regularização fiscal de empresas no Estado de Goiás, tendo quatro lei editadas nos últimos quatro anos;