

## **Tema 2: Política tributária e as necessidades do cidadão**

**“A força e a potência da informação dependem da rapidez que chega aos seus destinatários interessados!”**

**Nome: HIRAM FRANCISCO BIEMBENGUT. R.G. 3569217-7 SSP/PR**

**CPF: 565025759-00. CELULAR: 92280618.**

**e-mail: [biembengut@hotmail.com](mailto:biembengut@hotmail.com).**

**Avenida Mario Palma, 615. Jardim Mariana. Cuiabá. Mato Grosso.**

---

## **ÍNDICE**

1. INTRODUÇÃO .....	3
Limites do Plano de Melhoria:.....	3
2. DIAGNÓSTICO .....	4
2.1 Causas e Consequências do Problema: .....	4
Sistema de Conta-Corrente Fiscal da Secretaria da Fazenda do Mato Grosso: .....	5
O Cadastro de Contribuintes da Secretaria da Fazenda. ....	5
Problema: .....	7
Análise FOFA (Também conhecida com SWOT).....	10
3. PLANO DE MELHORIA .....	10
3.1 Objetivos do Plano:.....	11
DIVISÃO DO PLANO DE MELHORIA. ....	11
3.2 AÇÕES A IMPULSAR .....	13
3.3 PLANO DE AVALIAÇÃO .....	14

---

## 1. INTRODUÇÃO

SEFAZ, Secretaria da Fazenda do Mato Grosso, é responsável pela arrecadação de todos os impostos sob jurisdição estadual, também é

responsável pela gestão das transferências provenientes do governo federal e das que são enviadas para os municípios localizados em Mato Grosso. Igualmente é responsável por operações de pagamento a funcionários e prestadores de serviços estaduais. É a avalista da estabilidade financeira do Estado.

Com a recente mudança na alta direção da SEFAZ, novas prioridades e desafios foram criados.

Este estudo foi **motivado** por uma elevada porcentagem de contribuintes inadimplentes, a maioria localizada em outros estados brasileiros, que desconheciam sua condição de devedores. Depois de sofrerem penalidades como multas ou retenção de seus caminhões, eles reconheciam e pagavam seus débitos, no entanto deixavam reclamações, enfatizando na falta de informação que consideravam ser de obrigação da SEFAZ fornecê-la.

Com este plano, se deseja um aumento da eficiência da gestão da comunicação entre a Secretaria da Fazenda de Mato Grosso e seus contribuintes, especialmente sobre as mudanças na legislação tributária e sobre procedimentos de pagamento do imposto.

Também visa desenvolver na SEFAZ uma função ágil, objetiva e eficiente de pro-ativamente comunicar-se com o contribuinte, cujos detalhes serão desenvolvidos.

Ademais pretende diminuir o impacto da complexa legislação fiscal, reduzir as multas por falta de conhecimento das normas tributária, agilizar o processo nos postos fiscais e diminuir o sofrimento das pessoas envolvidas no transporte de cargas, especialmente caminhoneiros.

### **Limites do Plano de Melhoria:**

Será objeto de estudo a SEFAZ, Secretaria da Fazenda de Mato Grosso, Brasil, **especialmente** nas áreas da Gerência de Conta de Corrente Fiscal, na Superintendência de Normas e na Coordenadoria de Tecnologia da Informação.

**Este plano é composto pelas seguintes partes:**

- 1) **Diagnóstico:** da Gerência do Conta-Corrente Fiscal e da Gerência do Cadastro de contribuinte da SEFAZ. Também efetivação uma análise

organizacional, descrevendo as fraquezas, forças oportunidades e ameaças que influenciam a SEFAZ, através do desenvolvimento de uma matriz FOFA / SWOT, também buscamos encontrar o problema e as suas consequências através da árvore Causa e Efeito Diagrama de Ishikawa.

## 2) Plano de Melhoria:

Contém: Uma seção sobre **objetivos do plano, ações e sua estratégia de desenvolvimento**. Este capítulo compreende duas linhas estratégicas, um objetivo estratégico para cada linha estratégica, e três objetivos operacionais no total. Cada objetivo operacional vai se concretizar em ações e / ou atividades que permitem a sua realização.

Um **capítulo que descreve** as fases **de implementação** juntamente com os seus custos financeiros e de recursos humanos para alcançá-los. Além disso, um conjunto de atividades será definido para cada linha estratégica.

## 2. DIAGNÓSTICO

### 2.1 Causas e Consequências do Problema:

**O Problema** detectado foi uma falta de comunicação da Secretaria de Estado da Fazenda com seus contribuintes em relação aos saldos de suas contas correntes fiscais, aos seus débitos de impostos e sobre as constantes alterações na legislação tributária que afetam a alíquota, a base de cálculo e a data de pagamento dos impostos a que estão obrigados.

Identificamos este problema através do questionamento sobre os motivos que levavam os contribuintes a incorrer em morosidade. Exemplo: se constatou que mais de 30% dos contribuintes localizados em outros Estados Brasileiros não estavam em dia com a informação de seu extrato de conta fiscal e tampouco conheciam as mudanças nas normas legais.

Mais de 20% dos correios, sejam eletrônicos ou não, **“retornavam”**. Este percentual é maior nos casos de contribuintes mais antigos e afetam igualmente contribuintes localizados em Mato Grosso ou em outros Estados Brasileiros.

### **Sistema de Conta-Corrente Fiscal da Secretaria da Fazenda do Mato Grosso:**

O sistema de conta corrente fiscal pretende funcionar de forma semelhante a um sistema de conta bancária, **no entanto, não tem** toda a

funcionalidade inerente a um sistema de conta corrente bancária, nem a natureza do negócio de uma Secretaria da Fazenda é a de um banco.

Neste sistema, que é uma das bases do Estado para o orçamento futuro, se registram todos os lançamentos de débitos e pagamentos dos contribuintes de forma que instantaneamente se tem a informação: se o contribuinte está ou não adimplente com as suas obrigações de pagamento; qual é o número de dias de não cumprimento por parte dos contribuintes; etc.

**No entanto**, o contribuinte pode contestar administrativa e juridicamente os lançamentos débitos. Além disso, os erros nos registros de débitos e pagamentos não são percebidos imediatamente por falta de interação entre a SEFAZ e o contribuinte. Quanto mais o tempo passa entre a ocorrência do erro e seu conhecimento mais complexo e caro é o seu reparo.

Caso o contribuinte não faça o pagamento e demande administrativa ou judicialmente, até que a reclamação seja resolvida haverá um lançamento de débito, gerando **incorretas expectativas**. O sistema também gera lançamentos de débitos do contribuinte automaticamente quando há atrasos.

Diferentemente de um banco, as consequências estar "a descoberto" em uma conta corrente fiscal **não** são imediatas, nem absolutas. Especialmente um contribuinte de fora do Estado de Mato Grosso não costuma perceber de forma imediata essa condição, pois não está ao alcance de punições como suspensão da atividade econômica enquanto não vender para comprador do Estado.

As autoridades fiscais de Mato Grosso e, especificamente, a Gerência de Conta-Corrente Fiscal **não** é organizada como um banco onde para cada cliente é atribuído uma agência e, portanto, há sempre um gerente responsável por cada conta.

### **O Cadastro de Contribuintes da Secretaria da Fazenda.**

O cadastro de contribuintes da Secretaria da Fazenda sofre com a falta de renovação. Nele constam todas as informações de contato do contribuinte, como seu representante, contador, endereço de e-mail, telefone, fax, etc.

No entanto, ao longo do tempo estas informações mudam, as pessoas que eram representantes não são mais, mudando de localização, de endereço de e-mail, de telefone de fax, etc.

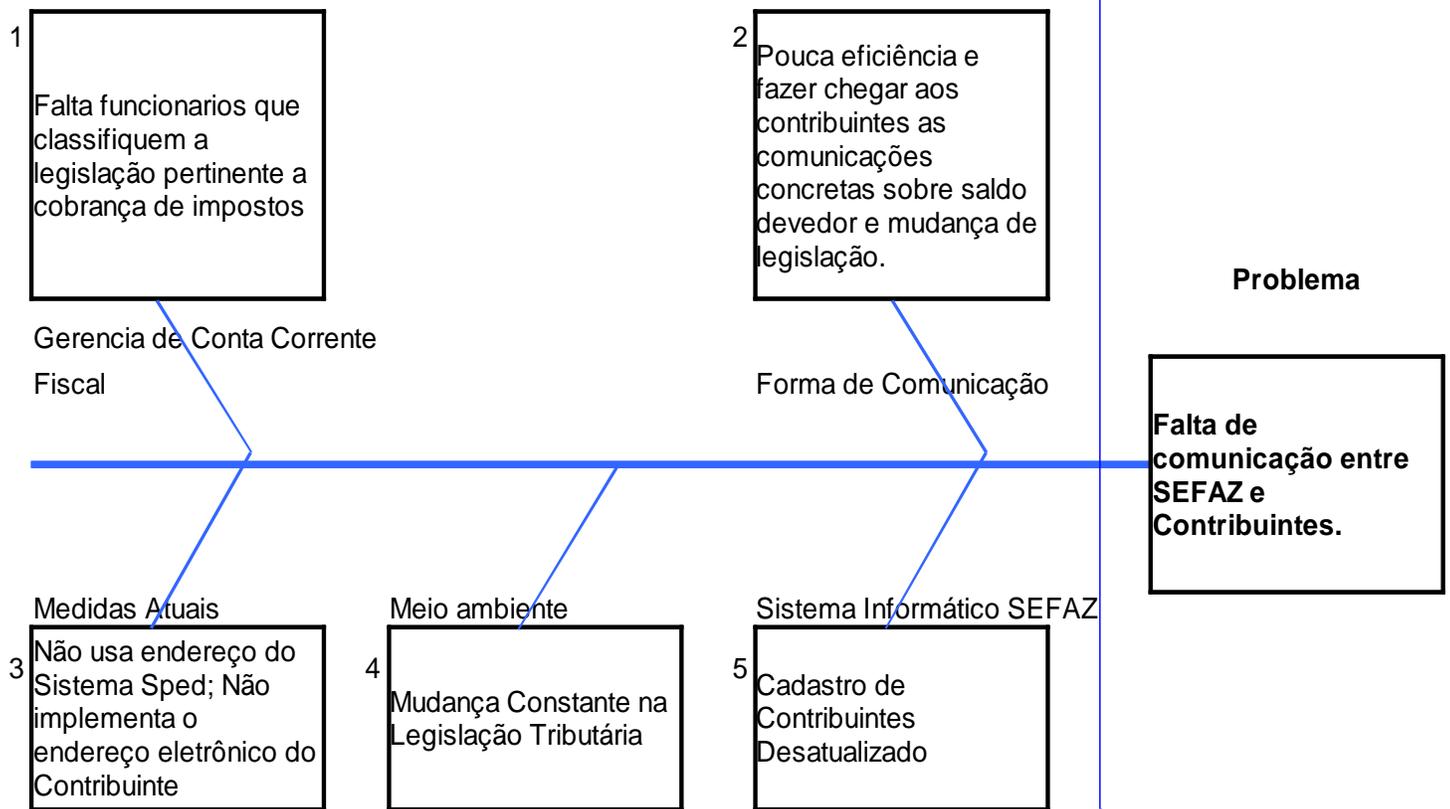
Quando há mudanças nos seus dados o contribuinte ou seu representante deve comparecer pessoalmente em uma agência tributária da Secretaria da Fazenda com a documentação pertinente. Especialmente para os contribuintes substitutos, localizados em outros Estados, essa tarefa é muitas vezes esquecida.

Além disso, todos os contribuintes enviam seus dados atualizados mensalmente, assinados eletronicamente, através do Sped Fiscal Sistema - EFD. No entanto, por um problema de falta de integração de sistemas, originado de uma falta de integração entre os diferentes departamentos da organização, faz com que estes dados **não sejam atualizados** no cadastro de contribuintes.

Exemplo: Uma empresa de "E" localizada no estado de São Paulo, cujo endereço de e-mail na base de dados dos contribuintes na Secretaria da Fazenda era [jose@hotmail.com](mailto:jose@hotmail.com) passa a ser [joao@gmail.com](mailto:joao@gmail.com) teria o contribuinte que enviar um representante a Secretaria de Estado da Fazenda, com a documentação confiável, para mudar os dados. Infelizmente, muitas empresas **não fazem isso**. A grande maioria acredita que, se enviar esses dados através do sistema de SPED, irá cumprir com a obrigação de atualizar seus dados por parte da Secretaria da Fazenda.

Para explicar o problema e desenvolver sua compreensão é necessário caracterizá-lo, com este objetivo desenvolvemos um **Diagrama de Ishikawa**, ferramenta que ajuda a identificar os detalhes, a fim de destacar suas causas e as consequências do problema:

## CAUSA e EFEITO – ISHIKAWA



### Problema:

Falta de envio de comunicação da Secretaria da Fazenda aos contribuintes sobre sua situação no Conta-Corrente Fiscal e sobre as constantes alterações na Legislação tributária que afetam a alíquota, a base de cálculo a data de pagamento os impostos.

Este problema foi identificado através de pesquisas sobre as razões que levavam os contribuintes a incorrer em atraso. Exemplo: verificou-se que mais de 30% dos contribuintes localizados em outros estados brasileiros não tiveram atualizadas informações sobre a sua situação fiscal do Estado e / ou não sabiam das mudanças legais que lhes diziam respeito.

Da mesma forma, os profissionais que trabalham na SEFAZ na área de Gestão de Conta Corrente relataram que não conseguiam fazer chegar aos

contribuintes suas comunicações, quase 20% dos envios, eletrônicos ou não, eram devolvidos. Eles dizem que o percentual é maior no caso dos contribuintes mais antigos e afetam igualmente os contribuintes localizados em Mato Grosso e outros estados brasileiros.

**Causa 1:** Falta de atualização do cadastro contribuintes, as comunicações emitidas pela Secretaria da Fazenda não chegam os contribuintes.

**Causa 2:** A Falta de um serviço proativo e inteligente de mensagens faz com que o contribuinte não receba no tempo, na forma e conteúdo adequados as mudanças legais e extratos de conta corrente que o afetam.

**Consequência 1:** Os contribuintes incorrem em faltas com a administração fiscal, muitas delas involuntário, gerando em muitas ocasiões contenciosos que poderiam ser evitados.

**Consequência 2:** Ocorrem retenção de mercadorias e de caminhões nos postos de fiscais.

Em suma, a atual forma de comunicação é pouco eficaz para atingir e os contribuintes e não há opções de comunicação através de mensagens de texto e de voz em celulares.

#### **Consequências para a rotina dos agentes envolvidos no trânsito de mercadorias:**

Mato Grosso está localizado no Centro-Oeste do país e recebe mercadorias principalmente dos estados da região Sul e Sudeste.



As distâncias entre essas regiões e Mato Grosso são longas em torno de 1500-2500 km. O transporte é feito principalmente por via rodoviária, em caminhões. Devido às condições de tráfego e de estrada um caminhão pode levar 2 a 3 dias para chegar no posto de

fronteira de Mato Grosso. Devemos acrescentar também longas esperas para fazer o trâmite de entrada e seguir em frente.

Ao chegar ao posto de fiscal se verifica, entre outras coisas, se a alíquota, base de cálculo e **especialmente** se o contribuinte está em dia ou inadimplente em seus pagamentos com o Conta-Corrente Fiscal de Mato Grosso.

No caso de haver irregularidades e, dependendo da gravidade dessas, os produtos e o caminhão são retidos até que a situação seja regularizada.

Em caso de mercadorias perecíveis com risco de perda a situação agrava-se, pior, no caso de transporte de "carga viva" como gado, aves, equinos e suínos.

**Em muitos casos, o caminhoneiro não tem onde dormir, há restrições para uma boa alimentação, para uso de banheiro e outras condições para uma estadia minimamente digna.**

Infelizmente, não são incomuns as tensões entre caminhoneiros e funcionários, incluídas as agressões.



Ademais, com o objetivo de plasmar a relação entre as causas da problemática abordada com a organização – SEFAZ - e sua atual condição geral elaboramos um gráfico FOFA, Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças a seguir.

**Análise FOFA (Também conhecida com SWOT)**

<b>SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA – SEFAZ - MT</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FRAQUEZAS</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>Pessoal capacitado, considerada como a Secretaria de funcionários com mais alto nível do Estado de Mato Grosso.</b>	<b>Dirigentes e gestores novos que estão dispostos a melhorar a gestão e fortalecer a ética.</b>	<b>Legislação Tributária: extensa, confusa e ambígua.</b>	<b>Perda de importância de a organização, devido à possibilidade de centralização pelo governo federal do ICMS.</b>
<b>Tem instalações adequadas para o cumprimento de suas funções, especialmente na Capital.</b>	<b>Bom relacionamento com a equipe do Governador que está aberto a novas ideias de gestão administrativa que aumentem a eficiência.</b>	<b>Baixa fluidez de comunicação com o contribuinte. A comunicação atual é massificada e reativa.</b>	<b>Divisão interna, devido a briga entre carreiras funcionais.</b>

**3. PLANO DE MELHORIA**

Uma vez diagnosticado os problemas causados pela falta de informação e comunicação entre a SEFAZ de Mato Grosso e seus contribuintes, desenvolvemos um Plano de Melhoria que pretende diminuir os problemas identificados através das ações propostas. O desenvolvimento, o desempenho e

os recursos em termos de tempo, recursos técnicos e financeiros para sua implementação, acompanhamento e avaliação também serão descritos.

### **3.1 Objetivos do Plano:**

**O objetivo maior deste Plano de Melhoria é facilitar a atividade econômica, especialmente o trânsito de mercadorias, reforçando a confiança da cidadania na administração tributária, através de uma melhor interação entre SEFAZ e seus contribuintes.**

#### **DIVISÃO DO PLANO DE MELHORIA.**

<b>1) LINHAS/VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS</b>
As linhas estratégicas do Plano são: 1.1) conseguir uma maior aproximação com os contribuintes e seus contadores.  1.2) diminuir a inadimplência e as sanções financeiras;  1.3) facilitar o trânsito de mercadorias, diminuindo as apreensões de caminhões.
<b>2) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
2.1) melhorar a comunicação com os contribuintes e contadores;  2.2) conseguir uma comunicação mais objetiva, fluida e dinâmica com os contribuintes, especialmente relacionada com a gestão de cobrança;  2.3) aumentar a velocidade do despacho nos postos fiscais do Estado, minimizando as apreensões.
<b>3) OBJETIVOS OPERACIONAIS</b>

- 3.1) ter canais mais eficientes de comunicação através de ferramentas de informática, respaldadas por um cadastro de contribuintes confiável.
- 3.2) informar imediatamente os saldos negativos em conta corrente fiscal e as mudanças na legislação relevantes aos procedimentos de cobrança aos contribuintes e contadores;
- 3.3) diminuir as causas de apreensão de mercadoria, especialmente as relacionadas com a inadimplência no pagamento de imposto.

**A seguir se detalha cada um dos objetivos operacionais da Tabela 1.**

*Siglas utilizadas: L.E.: Linhas Estratégicas; O.E.: Objetivos Estratégicos; O.O.: Objetivos Operacionais*

<b>L.E.</b> Conseguir uma maior aproximação com os contribuintes e seus contadores.	
<b>O.E. 1.</b> Melhorar a comunicação com os contribuintes e contadores	<b>O.O. 1.1.</b> Ter canais mais eficientes de comunicação através de ferramentas de informática, respaldadas por um cadastro de contribuintes confiável

Não é possível implantar um programa de comunicação confiável com um Cadastro de Contribuintes desatualizado. Tomar-se-ão ações para dar a devida confiabilidade, disponibilidade e integridade ao Cadastro de Contribuintes.

Ademais se modernizarão os canais de envio automático de email, se criarão novos serviços de comunicação que permitirão o envio de mensagens de textos por whatsapp e mensagens automáticas de voz similares aos adotados por call centers bancários.

<b>L.E. 2</b> Diminuir a inadimplência e as sanções financeiras.	
<b>O.E. 2.</b> Conseguir uma comunicação mais objetiva, fluida e dinâmica com os contribuintes, especialmente relacionada com a gestão de cobrança	<b>O.O. 2.</b> Informar imediatamente os saldos negativos em conta corrente fiscal e as mudanças na legislação relevantes aos procedimentos de cobrança aos contribuintes e contadores

Ter muitos canais de comunicação **não** é suficiente para conseguir realizá-la de forma ótima. Será preciso desenvolver sistemas que detectarão os estados de Conta-Corrente fiscal em negativo e os comunicará aos contribuintes por email, whatsapp ou mensagem de voz, de acordo com a evolução tecnológica, sua maturidade e preferência do contribuinte.

L.E. 3 Facilitar o trânsito de mercadorias, diminuindo as apreensões de mercadorias e caminhões.	
O.E. 3. Aumentar a velocidade do despacho nos postos fiscais do Estado, minimizando as apreensões	O.O.3. Diminuir as causas de apreensão de mercadoria, especialmente as relacionadas com a inadimplência no pagamento de imposto.

Uma vez aumentados os conhecimentos sobre as mudanças na legislação tributária e sobre a situação de saldo negativo no sistema de conta corrente fiscal diminuirá sobremaneira as retenções de caminhões e mercadorias em posto fiscais, já que esta situação se produzirá apenas se o contribuinte decidir arriscar-se a transitar a mercadoria sabendo de sua situação irregular.

### 3.2 AÇÕES A IMPULSAR

Propomos 08 ações concretas que se descrevemos a seguir:

*Tabela. RELAÇÃO DE AÇÕES DO PLANO DE MELHORIA*

Criação de um escritório de projeto para o desenvolvimento do Plano.
Desenvolvimento de uma funcionalidade de software para atualizar o cadastro de contribuintes tendo como origem o Sistema SPED-Fiscal
Criação de Grupo de Trabalho para elaborar proposta de criação do endereço eletrônico do contribuinte
Desenvolvimento de uma funcionalidade de software para o usuário identificar e registrar(ticar) na tabela de legislação no caso da relevância de normas que possa afetar em valor, forma e prazo o pagamento de imposto dos contribuintes.
Incluir a <b>atribuição</b> de revisar diariamente o diário oficial de Mato Grosso e registrar na tabela de legislação os casos onde há relevância das normas que afeta em valor, forma e prazo o pagamento de imposto. É necessário que isso seja uma rotina da Gerência de Conta Corrente Fiscal.
Criação de funcionalidades de software para envio automático de e-mails,

aos contribuintes notificando-os sobre: seus débitos em atraso e as modificações das normas que afetam em valor, forma e prazo o pagamento do imposto dos contribuintes.

Criação de funcionalidades de app de SEFAZ que permitam consultas sobre: saldos devedores em atraso de contribuintes e sobre as modificações das normas que afetam em valor, forma e prazo o pagamento do imposto de seus impostos.

Criação de grupo em whatsapp entre SEFAZ e membros contadores registrados no CRC de Mato Grosso para divulgação das mudanças legais que afetam em valor, forma e prazo o pagamento de impostos dos contribuintes.

A execução do Plano poderia ser iniciada a partir de janeiro de 2016, começando pela criação dos escritórios de projetos e de grupos de trabalhos, depois atribuiremos as novas competências da Gerência de Conta Corrente Fiscal e iniciaremos as definições para a criação das funcionalidades de sistemas de informação. Relativamente ao envio de mensagens automáticas aos profissionais de contabilidade registrado no CRC prevemos um ano para chegar a concretizar ações uma vez que se trata de uma entidade externa.

Para sua implantação, se estima um custo de **R\$ 317250,00**. Apontaremos o orçamento dos salários dos envolvidos ainda que já figuram no orçamento geral do Estado porque partimos do pressuposto de que se não estivessem no projeto se dedicariam a outras tarefas.

A avaliação da implantação do Plano de melhoria será feita pelo escritório de projeto, que atuará ininterruptamente.

Revisaremos os indicadores de processo de maneira periódica, orientando-nos a cumprir com as metas de resultados de forma a conseguir medir os benefícios do produto final de Plano de Melhoria.

### **3.3 PLANO DE AVALIAÇÃO**

Através do Plano de Avaliação se detalhará como poderemos medir o progresso da implantação do projeto, assim como seu êxito ou fracasso.

Elaboramos um pequeno quadro de mando que resume o plano de avaliação e facilita o entendimento da natureza do objetivo geral e dos objetivos estratégicos, ademais dá maior especificidade e mensurabilidade dos objetivos operacionais.

Tabla 19. **Medições**

OBJETIVOS	INDICADORES
<p><b>Ter canais mais eficientes de comunicação através de ferramentas de TI respaldadas por uma Base de Dados de contribuintes com dados atualizados</b></p>	<p>Quantidade de canais em uso efetivo e simultâneo e testar o envio e a resposta dos contribuintes às mensagens que lhe enviamos, seja por email, whatsapp ou mensagem de voz. Este teste se fará através de pesquisa de satisfação automática. No final de cada mensagem, seja ela email, voz ou whatsapp. O contribuinte dará notas de 1 a 5. Sendo 1 a pior e 5 a melhor.</p> <p>No caso de email estar disponível um link a uma página web de avaliação.</p>
<p><b>Informar imediatamente os débitos tributário e as mudanças na legislação pertinentes à forma, prazo e valor do pagamento de impostos.</b></p>	<p>A respeito das mudanças na Legislação Tributária, faremos o controle de quantos dias demorarão para o envio aos contribuintes. Não poderá ser superior a 2 dias, depois de sua publicação no Diário Oficial do Estado.</p> <p>A respeito dos avisos de débito no Sistema de Conta-Corrente Fiscal, pediremos a confirmação de resposta dos e-mails enviados, depois compararemos a data de confirmação com a data de envio inicial do e-mail de aviso. Não poderá ser maior que 1 Dia.</p>
<p><b>Diminuir as causas de apreensão de mercadorias e caminhões, especialmente as relacionadas com o a inadimplência de pagamentos de impostos.</b></p>	<p>Quando ocorrer a apreensão de mercadoria ou caminhão, por motivo de morosidade no pagamento do imposto, pediremos ao contribuinte responder a um questionário para detectar se ele sabia de sua situação irregular. O tolerável será que este desconhecimento não supere a 10 % das ocasiões de apreensão.</p>

## BIBLIOGRAFIA

PARRADO DÍEZ, S. (2007). Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas. Madrid: INAP.