

Controle estratégico no processo da arrecadação fazendária do Estado do Maranhão

Strategic control in the process of the treasury of the State of Maranhão

Adilson Cunha COSTA ¹

Recibido: 25/08/16 • Aprobado: 20/09/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Fundamentação Teórica](#)
 - [3. Procedimentos Metodológicos](#)
 - [4. A Secretaria da Fazenda Pública do Estado do Maranhão](#)
 - [5. Análise e Interpretação dos Resultados](#)
 - [6. Considerações finais](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

Este artigo teve como objetivo verificar de que forma, dentro da sua gestão estratégica, a Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão realiza o controle estratégico sobre os seus objetivos estratégicos traçados. Em termos metodológicos, essa pesquisa foi de caráter exploratório, qualitativo, bibliográfico e documental. Optou-se, como estratégia de pesquisa, por um estudo de caso único. Para a coleta dos dados foram utilizados documentos oficiais do acervo público da própria instituição pesquisada. Os resultados demonstraram que a organização realiza controle estratégico daquilo que planejou e implementou, utilizando-se de indicadores de gestão para avaliar sua gestão estratégica.

Palavras-chave: Gestão estratégia, controle estratégico, desempenho organizacional.

ABSTRACT:

This study aimed to verify how, within its strategic management, the Secretariat of the Maranhão State Treasury performs the strategic control over its strategic objectives set. In terms of methodology, this research was exploratory, qualitative, bibliographic and documentary character. It was chosen as a research strategy for a single case study. For data collection were used official documents of the public collection of own research institution. The results showed that the organization conducts strategic control of what planned and implemented, using management indicators to assess its strategic management.

Keywords: Strategy management, strategic control, organizational performance.

1. Introdução

O ato de planejar faz parte da história do ser humano, pois o desejo de transformar sonhos em realidade objetiva é uma preocupação marcante de toda pessoa. No dia-a-dia, sempre enfrenta-se situações que necessitam de planejamento, mas nem sempre as atividades diárias são descritas em etapas concretas da ação, uma vez que já pertencem ao contexto da rotina. Por exemplo, ao iniciar o dia, pensa-se nas tarefas que precisam ser feitas e as distribuem-se de acordo com o tempo e as necessidades que se tem. Acordar às sete horas da manhã, tomar café, escovar os dentes, tomar banho, vestir uma roupa adequada, ir para o trabalho, etc., são planos que se fazem para seguir uma rotina, resolver um problema

No fundo, quando planeja-se o dia-dia, mesmo que de forma até certo ponto inconsciente, está definindo-se as estratégias, ou seja, o que se quer resolver e de que forma será resolvido. Mas, não adianta se planejar uma ação e não executá-la. Planejamento que não sai do papel é apenas um sonho que não se realizará. Além disso, planejar e executar, sem avaliar, sem verificar o que se planejou está sendo executado de acordo com aquilo que se queria, é não se ter certeza para onde se está indo, e se realmente se chegará ao que foi traçado. Por isso, planejar, executar e controlar é fundamental.

Isso não é diferente dentro das organizações porque o desenvolvimento de uma orientação estratégica clara é fundamental para o seu direcionamento. Em razão disso, as organizações precisam ter claros os seus objetivos estratégicos, e, principalmente, saberem planejar, executar e controlar suas estratégias traçadas, se quiserem ter sucesso no futuro (PEREIRA, 2010).

Na administração pública ainda mais é preciso planejar, executar e controlar, especialmente, porque ela tem passado por grandes desafios, principalmente, na necessidade de acompanhar o clamor da sociedade no que diz à uma gestão pública que venha atender aos anseios dos cidadãos que utilizam os serviços públicos (AYRES, *et al.*, 2016).

Além disso, nos últimos anos, a área pública tem sido colocada em xeque pela sociedade com relação às respostas que lhe é exigida pelo cidadão que procura por padrões de excelência nos serviços oferecidos. Por isso, além do aumento de produtividade, se espera das instituições públicas flexibilidade, criatividade e melhoria de desempenho, de modo a incorporar as necessidades e interesses dos clientes-cidadãos (RESENDE; WOSNIAK, 2012).

Dentro dessa realidade, alerta Dantas (2011), a organização pública deve ter, além de um bom planejamento estratégico, plano de ação e execução, indicadores para medir o seu desempenho. E não basta haver indicadores de medidas, além do mais, eles devem ser bons, estar de acordo com a realidade da organização, ser claros e objetivos.

Por esse motivo, os indicadores de medidas de gestão têm um importante papel dentro das organizações públicas, principalmente, para que elas possam ter um controle estratégico que possa medir de modo satisfatório os seus objetivos estratégicos. E, para medir, deve-se ter bem claro que índices serão utilizados.

Nesse contexto, é que surge o seguinte problema de pesquisa desse artigo: Como se dá o controle estratégico, no processo de arrecadação fazendária, da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão- SEFAZ-MA? Existem indicadores de medidas estabelecidos para que esse controle estratégico seja eficaz?

Para tal análise, essa pesquisa foi estruturada em seis seções. Nesta primeira, a introdução, contextualizou-se o tema e justificou-se o porquê do estudo. A segunda, apresentou o referencial teórico que serviu de base para o desenvolvimento da investigação. Esse referencial foi estruturado em cinco subcapítulos. A terceira seção descreveu o caminho metodológico percorrido, evidenciando a natureza da pesquisa e as técnicas utilizadas. Na quarta parte, abordou-se sobre a missão e os objetivos estratégicos traçados pela SEFAZ-MA. Na penúltima seção, analisaram-se e interpretaram-se os resultados extraídos sobre o controle estratégico implantado dentro do órgão arrecadador do Estado do Maranhão. E, por fim, na última parte, foram expostas as conclusões finais da pesquisa e recomendações para futuros trabalhos sobre o assunto.

2. Fundamentação Teórica

Antes de compreender como se dá o controle estratégico dentro da Fazenda Estadual do Estado do Maranhão, é preciso entender um pouco do caminho que leva até o controle estratégico. Ou seja, quais os principais componentes da gestão estratégica. Até porque, o controle estratégico é uma das etapas dentro das estratégias dentro de uma organização (KAPLAN; NORTON, 2008).

Essa seção definiu e conceituou os temas que subsidiaram as discussões e análises da pesquisa como gestão estratégica e seus principais componentes, planejamento estratégico, execução da estratégia e controle estratégico, bem como sobre os indicadores de medição que objetivam verificar se o que foi executado está de acordo com o que se pretende.

2.1. A gestão estratégica

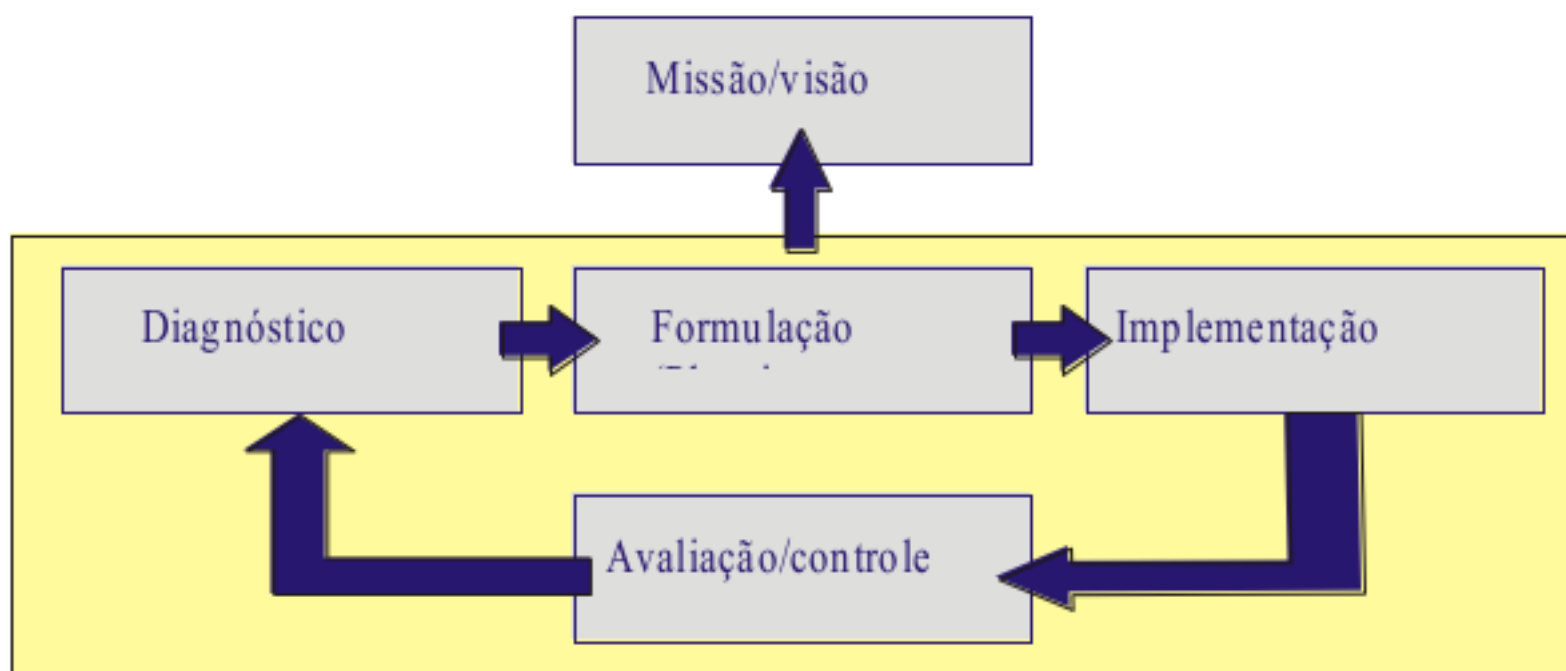
As perguntas que se fazem, antes de mais nada, é: controla-se o quê? Mede-se o quê? A resposta é: aquilo que é traçado como metas e objetivos. Desse modo, antes da fase do controle estratégico, subentende-se que a organização já trilhou alguns caminhos dentro daquilo que foi planejado estrategicamente. E quais caminhos são esses? Para responder a essa indagação, é importante entender o processo da gestão estratégica. Mas, o que é gestão estratégica e o que ela engloba?

Para Silveira (2012) a gestão estratégica é um seguimento da gestão global das organizações que se preocupa em acompanhar as suas ações e seus ambientes externos: concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores; a fim de conceber e implementar estratégias que lhes permitam manter-se à frente dos competidores.

Dentro dessa visão, a gestão estratégica está ligada diretamente à maneira pela qual a organização pensa a si mesma, atua no mercado e planeja o seu futuro. Por causa disso, o processo da formação da estratégia é de grande complexidade, uma vez que lida com todos os fatores próprios da organização (GOMES; MEYER, 2011).

Ela possibilita a projeção de situações futuras que ajudarão as organizações na definição de seus objetivos estratégicos, no levantamento de possibilidades condizentes e na decisão estratégica correta (PONTES, 2012). E, em razão disso, é um processo contínuo e integrado que visa auxiliar a **administração** no gerenciamento da organização e se baseia em três bases fundamentais, que são: o planejamento estratégico, a execução da estratégia e o acompanhamento da estratégia (SILVA, 2014).

Figura 1. Elementos básicos do processo de gestão estratégica



O processo de gestão tem seu início na missão da empresa e no modelo de gestão, no qual pode ser observado o conjunto das crenças e valores que devem nortear o comportamento dos Gestores. Essa definição da identidade institucional representa o estágio inicial do planejamento organizacional. Compreende um conjunto de passos onde são identificados, a missão, a visão de futuro e os valores institucionais da organização (MARTINS, 2006).

A partir dessa clareza e do levantamento do diagnóstico do ambiente em que se encontra a organização é que se formula as suas estratégias através do planejamento estratégico.

2.2 Planejamento Estratégico (Formulação das estratégias)

O planejamento estratégico é um elemento importante para qualquer tipo de organização, inclusive no âmbito da administração pública (ARAÚJO, et al., 2013). Dos diversos conceitos e definições, de planejamento estratégico, pode-se entendê-lo, segundo Pereira (2010), como um processo que consiste na definição da visão de futuro, na análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização, com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que contribuam para alcançar essa visão.

Na elaboração do planejamento estratégico precisa-se responder algumas perguntas: Onde se está? Onde quer se chegar? Como chegar lá? Quando se deve estar lá? Por isso, no planejamento estratégico a organização define os objetivos globais que pretende alcançar, estabelecendo uma hierarquia entre eles. Além da definição dos objetivos, é preciso determinar outros conceitos: missão, visão e valores. Ademais, o planejamento estratégico é o instrumento utilizado pelas empresas para estabelecer a estratégia.

Como principais vantagens do Planejamento Estratégico, de acordo com Muller (2003), pode-se citar: a) visão de conjunto que aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores; b) agiliza e fundamenta decisões - cria um consenso natural entre os líderes empresariais sobre o que é importante; c) dá direção única para todos alinha os esforços de todos para o atendimento de objetivos comuns; e) melhora o controle; e f) sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização.

2.3 Execução da Estratégia (Implementação)

Para Hrebiniak (2010), a execução estratégica é "um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar" (p. 93). Em outras palavras, a execução da estratégia trata da conversão do curso de ação escolhido para o alcance dos objetivos, por meio dos planos e processos. Mas, escolher a estratégia não é suficiente, ela deve ser implementada. O encargo de quem implementa estratégia é transformar a estratégia em ação para alcançar os objetivos traçados (FONTES; MAIA; SILVA, 2014).

Carneiro e Esteves (2014) relatam que quando as empresas falham em entregar suas promessas, a explicação mais frequente é a de que a estratégia estava errada mas a estratégia por si só nem sempre é a causa, segundo os autores, na maioria das vezes as estratégias falham porque não foram bem executadas. Ainda, de acordo com os autores, a execução da estratégia não consiste de simples táticas mas de um sistema capaz de fazer com que as ações sejam realizadas através de questionamentos, análises e acompanhamento. Trata-se, por isso, de integrar estratégia e realidade.

Portanto, a execução, é uma das chaves para o sucesso das empresas, e, por isso, fazer a estratégia funcionar é mais difícil do que criar a estratégia e os administradores costumam ser treinados para planejar, não para executar (HREBINIAK (2010).

2.4 Acompanhamento da estratégia (avaliação/control)

A verdade é que mesmo algumas entidades públicas tendo um bom planejamento estratégico e com objetivos bem claros, ainda, assim, a partir do momento que é executado o que se planejou, deve se perguntar: Será que se está no rumo certo, ou seja, aquilo que se tinha pensado, colocado no papel e agora executado, está de acordo com o resultado pretendido?

O acompanhamento estratégico cuida da monitoração e avaliação do processo da gestão estratégica, visando melhorá-lo e garantindo de forma concreta que tudo ocorra conforme o planejado. Em outras palavras, conforme Oliveira (2013), é a comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Nessa fase deve-se perguntar: como saber se a organização está atingindo suas metas? Ela está no caminho traçado pela visão? Sua missão está sendo cumprida? Ou seja, não basta escolher a rota; é preciso medir se a empresa está nela.

Para controlar, os gestores devem conhecer com clareza os resultados esperados de uma ação particular, pois somente assim é possível determinar se o que foi previsto realmente está ocorrendo e quais mudanças serão necessárias para garantir que os resultados desejados sejam alcançados (FONTES; MAIA; SILVA, 2014).

De uma forma resumida, controlar a estratégia significa avaliar os resultados, comparar com o que foi planejado e, se for necessário, tomar ações corretivas para que se possam atingir os objetivos propostos. Nessa fase, identifica-se todas as etapas anteriores, agora concretizadas e verifica se estão sendo adequadas à empresa (OLIVEIRA, 2013).

Assim, a função principal do controle estratégico é ajudar os gestores para que os objetivos anteriormente definidos sejam cumpridos da melhor forma possível. Mas de que forma se faz o controle estratégico dentro de uma organização?

2.5. O Controle Estratégico e os Indicadores de Medidas

A organização pública deve ter, além de um bom planejamento estratégico, plano de ação e execução, indicadores para medir o seu desempenho. Os indicadores de medição de desempenho têm um importante papel dentro das organizações, para o monitoramento das suas estratégias traçadas. Monitorar é utilizar-se de indicadores, como padrão estabelecido, para medições, e, a partir deles, fazer comparações, visando identificar quão longe está o indicador apresentado daquilo que se pretende ser um modelo da medição. (TACHIZAWA, 2015).

O resultado de um indicador é uma fotografia de dado momento, e demonstra, sob uma base de medida, aquilo que está sendo feito, ou o que se projeta para ser feito. "Devido a isso, surgiram diversos indicadores de desempenho dos sistemas de gestão, que vieram suprir essa necessidade de medição e verificação da eficiência dos processos, produtos e serviços das empresas" (ALMEIDA; NUNES, 2014, p.811).

Conforme o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão- MPOG (BRASIL, 2010) os indicadores são **instrumentos de gestão** essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem **acompanhar o alcance das metas, identificar** avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc. Pode-se dizer que os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas: a primeira é descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda é de caráter valorativo que consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas (BRASIL, 2010).

Além disso, os indicadores de medidas permitem sinalizar possíveis desvios de rota nos planos traçados e ainda podem ter caráter preventivo, contribuindo para a redução de gastos e para

melhoria na eficiência dos processos de trabalho (GADELHA et. al, 2015). Eles não refletem apenas números, mas também atribuições de valor que medem o desempenho da gestão por meio de aplicação de critérios de avaliação, como eficiência, eficácia e efetividade (BRAGA; SILVA; SILVA, 2016).

Assim, as informações proporcionadas pelos indicadores de desempenho da gestão pública representam uma forma mais simplificada de se compreender a situação atual que determinada entidade se encontra. E o uso de indicadores no processo de tomada de decisão é um dos elementos essenciais na gestão de qualquer organização com foco nos resultados (SANTOS; SELIG, 2013). Conseqüentemente, a falta de um sistema de medição baseado em indicadores afeta negativamente o desempenho da organização (CALLADO; SOARES, 2014)

2.5.1 Tipos de indicadores

Os indicadores, de acordo com Tachizawa (2015), podem ser classificados em de gestão e de desempenho. Os primeiros, de acordo com o referido autor, possibilitam que a organização avalie os produtos e serviços prestados aos seus beneficiários atuais e potenciais, conforme a mensuração dos parâmetros estratégicos, principalmente, em seu processo de interação com o meio ambiente externo. Tais indicadores devem ser estruturados como uma relação entre duas variáveis, na forma de numerador e denominador, com a preocupação de que seus atributos e valores sejam passíveis de medição.

Na sua determinação, os indicadores de gestão podem ser visualizados em algumas características descritivas, tais como: a) é uma relação matemática que resulta em uma medida quantitativa; b) identifica-se o resultado de um processo ou resultado deste; e c) associa-se a metas numéricas preestabelecidas. Esses indicadores visam a avaliação do desempenho da organização como um todo, embora ainda possam ser utilizados para a avaliação de clientes institucionais (TACHIWAVA (2015).

No que diz respeito aos indicadores de medida de desempenho, é através deles que uma organização estabelece os parâmetros dentro dos quais os programas, investimentos e aquisições estão ou não atingindo o resultado desejado (BRUDAN, 2010). Um indicador de desempenho é um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas (BRASIL, 2010).

Para TACHIWAVA (2015), os indicadores de desempenho, também conhecidos como indicadores setoriais, são utilizados para a avaliação da qualidade e do desempenho dos processos que compõem uma organização, enquadrando-se, por exemplo, em indicadores de gestão ambiental e de responsabilidade social.

3. Procedimentos Metodológicos

Em termos metodológicos, essa pesquisa teve caráter exploratório porque inicialmente buscou-se proporcionar mais familiaridade com o problema estudado, com o objetivo de torná-lo mais conhecido GIL (2010). Ela também foi qualitativa em razão de que não se preocupou com a quantificação e a análise de um grande número de dados, mas sim em interpretar ou tirar conclusões sobre o fenômeno objeto do estudo (CRESWELL,2010; NEVES, 2015). Bibliográfica ainda porque, para a construção do referencial teórico do assunto, utilizaram-se artigos de periódicos, artigos em anais, livros de autores conhecidos, etc.

Optou-se, do mesmo modo, como estratégia de pesquisa, por um estudo de caso único. Este, de acordo com Yin (2011), envolve o estudo de um fenômeno atual dentro de algum contexto da vida real. Assim, o estudo de caso foi feito sobre a Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão, SEFAZ-MA, especificamente, procurando verificar como ela controla seus objetivos estratégicos traçados e que índices de desempenho utiliza para medir suas metas traçadas e executadas.

A coleta do dados foi realizada, por meio de uma pesquisa documental, em publicações pertencentes ao acervo público da própria SEFAZ-MA, visando verificar de que forma a referida

instituição monitora o seu desempenho (controle estratégico), através de indicadores de gestão, com base em seus objetivos estratégicos estipulados e na sua missão.

4. A Secretaria da Fazenda Pública do Estado do Maranhão

A Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão é o órgão da administração direta do Poder Executivo Estadual do Estado do Maranhão e tem como missão: controlar o cumprimento das obrigações tributárias com justiça e eficiência para contribuir com o desenvolvimento do Estado (MARANHÃO, 2013). É através do cumprimento da missão da SEFAZ-MA, em arrecadar os tributos de sua competência, é que a população do Estado do Maranhão poderá se beneficiar individualmente e coletivamente pela aplicação desses recursos financeiros no desenvolvimento do Estado.

Neste contexto, para bem cumprir sua missão, a SEFAZ-MA traçou seus objetivos estratégicos e ações estratégicas, com a finalidade de impulsionar a atuação da administração tributária do Estado do Maranhão. Foi implantado um modelo de gestão com foco nos resultados através de três componentes necessários para um modelo de gestão estratégica moderna orientado para resultados, que são: a formulação estratégica, a implementação da estratégia e o monitoramento e a avaliação (MARANHÃO, 2013).

No primeiro componente que é a formulação estratégica (planejamento estratégico), a Fazenda Estadual de arrecadação do Estado do Maranhão, elaborou o seu mapa estratégico que é o instrumento que explicita sua estratégia da organização de forma clara e coerente que, segundo a instituição, necessita ser compreendido e assimilado pelas pessoas que desempenham atividades dentro da organização, a fim de que os resultados almejados sejam alcançados (MARANHÃO, 2013).

O quadro abaixo apresenta o mapa estratégico da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão, destacando sua missão, sua visão e 18 (dezoito) objetivos estratégicos classificados em 4 (quatro) áreas de atuação: sociedade e governo, clientes e/ou beneficiários (produtos e serviços), processos internos e inovação e aprendizagem e crescimento (insumos).

Quadro 1: Mapa estratégico da SEFAZ-MA

MAPA ESTRATÉGICO DA SEFAZ-MA

Missão

Controlar o cumprimento das obrigações tributárias com justiça e eficiência para contribuir com o desenvolvimento do Estado.

Visão

Ser uma instituição de excelência reconhecida pela qualidade de seus serviços e o alto nível dos seus resultados.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Sociedade e governo: impactos	1. Elevar a arrecadação estadual buscando alcançar o potencial contributivo.	2. Fomentar o cumprimento voluntário da obrigação tributária por meio do monitoramento e assistência ao contribuinte.
Clientes e/ou beneficiários: produtos e serviços	3. Aperfeiçoar e generalizar a utilização de fiscalização eletrônica.	4. Combater a improbidade administrativa e a sonegação fiscal, privilegiando ações preventivas e de investigação e pesquisa.
	5. Melhorar a qualidade e a disponibilidade de serviços nos canais de atendimento.	6. Intensificar e expandir as ações de educação fiscal.
	7. Aperfeiçoar os instrumentos de transparência fiscal.	8. Aumentar o nível de pagamento oportuno e espontâneo de todas as obrigações
	9. Aperfeiçoar os sistemas de arrecadação estadual.	
Processos internos	10. Implantar o modelo de gestão da SEFAZ	11. Fortalecer as práticas de segurança institucional.
	12. Aperfeiçoar a gestão de alianças estratégicas.	13. Institucionalizar a aplicação do modelo de gestão do conhecimento.
Inovação, aprendizagem e crescimento: insumos	14. Promover a profissionalização, valorização, meritocracia e qualidade de vida do servidor.	15. Aperfeiçoar os processos de comunicação interna.
	16. Fortalecer a gestão dos recursos administrativos, financeiros e tecnológicos.	17. Consolidar uma identidade organizacional.
	18. Prosseguir com o programa de adequação das instalações físicas das unidades fazendárias.	

Analisando alguns destes segmentos, observa-se que o macro processo de arrecadação é o maior de todos (Quadro 1, item 1), até porque reduzir a brecha entre a arrecadação real e a potencial é um objetivo permanente da administração tributária e atende à perspectiva do governo e sociedade pelo impactos desejáveis. A partir disso, é que se desdobram todos os outros objetivos estratégicos, ou, pelo menos, se direcionam. Por exemplo, busca-se aumentar o controle eletrônico da fiscalização para o fim de não aumentar o gargalo da sonegação (Quadro 1, item 3). E o combate, a essa, ajuda, pelo menos, a não enfraquecer a arrecadação tributária do Estado (Quadro1, item 4).

Outrossim, melhorar a qualidade e disponibilidade de serviços nos canais de atendimento, facilitando o cumprimento das obrigações tributárias (Quadro 1, item 5) e atender o contribuinte com rapidez, presteza, perfeição e rendimento, é um imperativo também para elevar o nível da arrecadação tributária que tem origem no cumprimento voluntário (Quadro 1, item 2), seja melhorando os processos existentes, seja instituindo novos serviços.

Esses objetivos estratégicos, traçados pela SEFAZ-MA, contêm os instrumentos que viabilizam a arrecadação de tributos com o fim de suprir o Estado no financiamento de suas atividades institucionais. Afinal, toda e qualquer atividade, desenvolvida pelo fisco, seja ela de qualquer dimensão, objetiva criar ou potencializar condições que favoreçam a uma melhor atuação da máquina arrecadadora.

Apresentados os objetivos estratégicos, da SEFAZ-MA, pergunta-se: de que forma ocorre o seu controle estratégico (monitoramento)? Que índices de desempenho são utilizados para medir essas metas traçadas?

Para tanto, a seguir são expostas a análise e interpretação dos resultados a que se chegou, do levantamento efetuados nos documentos da SEFAZ-MA, sobre o seu controle estratégico, que é a questão central dessa pesquisa.

5. Análise e Interpretação dos Resultados

Com base na missão e nos objetivos estratégicos formulados pela SEFAZ-MA, apresentados na seção anterior dessa pesquisa, foi levantado o modelo estratégico, de monitoramento e controle, que o referido órgão público utiliza, bem como quais índices de medição e avaliação são adotados para tal fim.

Os Quadros 2 e 3, resumem os resultados que serviram de análise nesta seção.

Quadro 2: Um modelo de medição dos objetivos estratégicos traçados pelo órgão arrecadador estadual do Maranhão, na sua missão de arrecadador de tributos estaduais

DESCRIÇÃO	Indicador real a alcançar
O1- Elevar a arrecadação estadual buscando alcançar o potencial contributivo. Cálculo: $\text{Porcentagem de crescimento real da arrecadação} = \frac{\text{valor da arrecadação}}{(\text{dividido}) \text{ valor da arrecadação realizada no mesmo período do exercício anterior corrigido pelo índice de preço ao consumidor IPCA} * (\text{multiplicado}) 100$	25% do resultado do cálculo
O2- Fomentar o cumprimento voluntário da obrigação tributária por meio do monitoramento e assistência ao contribuinte. Cálculo: $\text{Porcentagem de pagamento espontâneo} = \frac{\text{valor dos créditos tributários recolhidos espontaneamente}}{(\text{dividido}) \text{ pelo total de créditos declarados na Declaração de Informações Econômico- Fiscais (DIEF)}} * (\text{multiplicado}) 100$	Pelo menos 75% no resultado do cálculo

<p>03- Disponibilizar novos serviços para facilitar o cumprimento das obrigações tributárias com uso de tecnologia.</p> <p>Porcentagem de novos serviços automatizados: número de novos serviços automatizados / número total de serviços ao contribuinte * (multiplicado) 100</p>	<p>Pelo menos 30% no resultado do cálculo</p>
<p>04- Aperfeiçoar e generalizar a utilização de fiscalização eletrônica.</p> <p>Cálculo: Grau de eficácia da fiscalização eletrônica: valor dos créditos tributários apurados/ estimativa de créditos devidos feita na programação fiscal * (multiplicado) 100</p>	<p>Pelo menos 25% no resultado do cálculo</p>
<p>05- Revisão, ajustes e implantação do modelo de ação fiscal.</p> <p>Cálculo: Porcentagem de implantação do modelo de ação fiscal: número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar * (multiplicado) 100</p>	<p>Pelo menos 30% no resultado do cálculo</p>
<p>06- Definir e implantar o aplicativo de auditoria eletrônica.</p> <p>Porcentagem de implantação do sistema de auditoria eletrônica: número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar * (multiplicado) 100</p>	<p>Pelo menos 10% no resultado do cálculo</p>
<p>07- Desenvolver as competências requeridas pelos servidores da fiscalização.</p> <p>Porcentagem de desenvolvimento de competências: número de servidores com desenvolvimento de competências plenamente alcançado/número total de servidores da área * (multiplicado) 100</p>	<p>Pelo menos 15% no resultado do cálculo</p>
<p>08- Combater a improbidade administrativa e a sonegação fiscal, privilegiando ações preventivas e de investigação e pesquisa.</p> <p>Porcentagem de confirmação de fraudes pelo serviço de inteligência: quantidade de ações com confirmação de fraudes fiscais/ quantidade de ações selecionadas para investigação * (multiplicado) 100</p>	<p>Pelo menos 15% no resultado do cálculo</p>
<p>09- Qualificação de serviço: nota obtida do processo de avaliação de satisfação no atendimento (cliente incógnito, pesquisa, etc.).</p>	<p>Pelo menos 70% no processo de avaliação</p>
<p>10- Aumentar o nível de pagamento oportuno e espontâneo de todas as obrigações</p> <p>Porcentagem de pagamento espontâneo: valor dos créditos declarados recolhidos espontaneamente / total dos créditos declarados na DIEF * (multiplicado) 100</p>	<p>Pelo menos 20% no resultado do cálculo</p>
<p>11- Aperfeiçoar a malha fiscal</p> <p>Porcentagem de aperfeiçoamento da malha fiscal: número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar * (multiplicado) 100</p>	<p>Pelo menos 20% no resultado do cálculo</p>
<p>12- Definir e implantar o modelo de inteligência fiscal.</p> <p>Porcentagem de implantação do modelo de inteligência fiscal: número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar * (multiplicado) 100</p>	<p>Pelo menos 20% no resultado do cálculo</p>
<p>13- Aperfeiçoar o modelo de fiscalização eletrônica de mercadoria em trânsito.</p> <p>Porcentagem: número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar * (multiplicado) 100</p>	<p>Pelo menos 25% no resultado do cálculo</p>

14- Perda de ICMS por falta de fiscalização Percentagem: ICMS de ofício no mês/ Total recolhimento ICMS notificados e não notificados no mesmo período	Pelo menos 15% no resultado do cálculo
15- Resultado das ações fiscais no trânsito de mercadorias. Valor das autuações no mês nos Postos Fiscais/ Receita Tributária do mês.	Pelo menos 10% no resultado do cálculo
16- Multas por infrações Percentagem: Valor receitas de multas tributárias realizadas/ valor da receita de multas tributárias previstas	Pelo menos 20% no resultado do cálculo
17- Definir e Implantar o processo administrativo fiscal eletrônico. Percentagem de processos administrativos fiscais eletrônicos: Número do processos fiscais administrados no sistema /número de total de processos administrativos fiscais.	Pelo menos 50% no resultado do cálculo
18- Definir e implantar o modelo de controle de benefícios fiscais. Percentagem de implantação do modelo de controle de benefícios fiscais: Número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar * 100.	Pelo menos 5% no resultado do cálculo

FONTE: Elaborado pelo autor conforme dados da SEFAZ-MA (2013)

Quadro 3: Resultado do desempenho através dos indicadores projetados

Elemento Estratégico	Nota	Pond.
Gestão	8	100%
PE:Sociedade e Governo: Impactos	7	15%
[OE:1] Elevar a arrecadação estadual buscando alcançar o potencial contributivo	4	25%
[OE:2] Fomentar o cumprimento voluntário da obrigação tributária por meio do monitoramento e assistência ao contribuinte	9	75%
PE:Clientes e Beneficiários: produtos e serviços	8	30%
[OE:3] Aperfeiçoar e generalizar a utilização de fiscalização eletrônica.	7	25%
[OE:4] Combater a improbidade administrativa e a sonegação fiscal, privilegiando ações preventivas e de investigação e pesquisa	9	10%
[OE:5] Melhorar a qualidade e a disponibilidade de serviços nos canais de atendimento	10	10%
[OE:6] Intensificar e expandir as ações de educação fiscal	10	10%
[OE:7] Aperfeiçoar os instrumentos de transparência fiscal	10	10%
[OE:8] Aumentar o nível de pagamento oportuno e espontâneo de todas as obrigações	10	20%
[OE:9] Aperfeiçoar os sistemas de arrecadação estadual	8	15%

Fonte: SEFAZ-MA (2013).

De acordo com os dados levantados (Quadro 2), no modelo de gestão da SEFAZ- MA, a sistemática de avaliação e monitoramento opera em paralelo aos outros dois componentes: formulação Estratégica e implementação estratégica (Quadro 1). Isso ocorre porque procura-se comparar o desempenho obtido com os resultados esperados e proporcionar a retroalimentação necessária para avaliar os resultados e tomar medidas corretivas.

O monitoramento e a avaliação se realizam mediante uma sequência porque determina-se o que se quer medir (Quadro 1), estabelece-se padrões de rendimento (Quadro 2), mede-se o rendimento, compara-se o rendimento com o padrão definido (Quadro 3) e toma-se medidas corretivas caso necessário. Conjuntamente, o modelo estratégico da SEFAZ-MA tem bem definido os três momentos estabelecidos para realizar o acompanhamento e a avaliação, segundo a discussão feita no referencial teórico, que são: a) formulação dos indicadores e metas de esforço e resultado; b) medição de esforços e resultados; e c) análises e interpretação.

Analisando-se conjuntamente os quadros 2 e 3, verifica-se que os índices que servem de comparação, para monitorar as ações estratégicas da SEFAZ-MA, foram determinados na forma de porcentagem e nota atribuída a essa porcentagem (Quadros 2 e 3). Eles seguem o que foi discutido no referencial teórico de que um indicador de medida de desempenho pode ser considerado um número, porcentagem ou razão que mede um aspecto da performance.

Verificou-se ainda que há uma fórmula para se calcular o percentual de execução dos objetivos que foram traçados. E essa porcentagem do executado é confrontada com uma meta, também, em termos percentuais, estabelecidas pela própria SEFAZ-MA. Por exemplo: no item 1, do quadro 2, para se verificar o desempenho geral de arrecadação do órgão, confronta-se a arrecadação total do ano que se avalia com a arrecadação alcançada no mesmo período do ano anterior. O resultado, em termos percentuais, é a diferença do que se conseguiu no período em questão comparado com o anterior. Assim, por exemplo, se o percentual atingido for de 19%, comparado com o proposto de 15% (Quadro 2, item 1), a meta foi cumprida dentro do real desejado, com folga de 4% a mais na arrecadação. Além de que, nota-se que é atribuído uma nota relativa a cada fator (Quadro 3), de acordo com os percentuais finais apresentados, permitindo, dessa forma, verificar a importância que o mesmo tem no conjunto geral. A título de exemplificação, a elevação da arrecadação estadual, com percentual de 25%, ficou com nota sete em seu desempenho final no período em questão. (Quadro 3).

Constatou-se, da mesma forma, que quase todos os objetivos traçados pelo órgão foram contemplados com um índice como base para comparação com aquilo que a própria instituição projetou para o período. As fórmulas estipuladas, para cálculo em porcentagem do que foi executado, quase todas, se baseiam num confronto com a mesma variável num determinado tempo. Isso também está de acordo com a literatura especializada na área.

Outro dado importante, levantado no documento do Terceiro Ciclo de Avaliação do Plano Estratégico da SEFAZ do Estado do Maranhão, é que a organização realiza, periodicamente, o confronto do que se espera com o que foi realizado (monitoramento e controle estratégico), e, a partir disso, são gerados relatórios interpretativos do comportamento dos indicadores e da evolução dos esforços e resultados. Esses relatórios apresentam resumos que demonstram e explicam a aplicação dos principais indicadores, assim como alertam sobre áreas de desempenho problemáticas ou com níveis de risco na execução (MARANHÃO, 2013).

Em razão disso, pode-se afirmar que as metas de controle estratégico da SEFAZ-MA, estabelecidas, conforme o quadro 1, não deixam de retratar de forma mais correta o que se quer medir e também não deixa de ser medido.

Assim, na estrutura atual, da SEFAZ-MA, há uma tendência clara e nova de pensamento estratégico da administração de empresa, que teve início nas primeiras décadas do século XXI (CANESE; CASTRO, 2014). Em outras palavras, a gestão estratégica, formulada pela SEFAZ-MA, baseia-se nos três elementos bases fundamentais, apontados pela literatura especializada discutida nessa pesquisa que são: o planejamento estratégico, a execução da estratégia e o acompanhamento da estratégia.

6. Considerações finais

Essa pesquisa procurou responder como se dá o controle estratégico dentro da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão sobre os seus objetivos estratégicos traçados e de que forma

são utilizados indicadores de medidas para comparar o que foi planejado com o executado.

Por meio do levantamento em documentos oficiais de acervo público da SEFAZ-MA, num estudo de caso único, constatou-se que há um plano de gestão articulado num modelo que englobe o planejamento, a execução e o acompanhamento da estratégia. E que através dos índices de desempenho que medem os objetivos estratégicos estabelecidos pela SEFAZ-MA, foi possível demonstrar que há um controle estratégico que monitore o desempenho do órgão, em relação àquilo que foi planejado, e se ele está alinhado à sua missão.

Por tudo isso, respondendo a questão central dessa pesquisa, foi possível verificar que, em termos razoáveis, a Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão, dentro da exigência de uma visão estratégica, para o bom cumprimento da missão das organizações, não só possui um plano estratégico global, que é posto em prática, mas, além disso, efetua um certo controle estratégico do mesmo. E que se utiliza de índices de desempenho para monitorar a sua atividade de órgão arrecadador estadual.

Enfim, esse trabalho, mesmo que de forma parcial, atingiu o seu objetivo que era avaliar o sistema de controle estratégico utilizado pela SEFAZ-MA, para melhor cumprir sua missão. Sugere-se que tal abordagem seja estendida para outras secretarias da fazenda estadual ou municipal.

Referências

- ALMEIDA, Clarrisa L.; NUNES, Ana B. de A. Proposta de indicadores para avaliação de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental e de Segurança e Saúde no Trabalho de Empresas do ramo de engenharia consultiva. *Revista Gestão e Produção*, vol.21, no. 4, São Carlos out./dez. 2014 Epub 07-Nov-2014.
- ARAÚJO, D.S., et al. Planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de C. Humanas**, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan./jun. 2013.
- AYRES, A.B. et al. Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 50, n.1, :81, jan./fev. 2016.
- BRAGA, P.T.S; SILVA, M.A.; SILVA, E.M. P. Contabilidade de custos e resultado econômico: Uma abordagem da geração de valor a luz dos indicadores de gestão do IFRN. *Revista Brasileira de gestão de negócios*, Natal, Ano 1, Vol. 1, 2016. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/3831>. Acesso em: 28/03/2016.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI. **Indicadores de programas**: Guia Metodológico. Brasília: MP, 2010.
- BRUDAN, A. *Rediscovering performance management: systems, learning and integration*, **Measuring Business Excellence**, Vol. 14, No. 1, pp. 109-123, 2010.
- CALLADO, A.L.C.; SOARES, K.R. Análise da utilização de indicadores de desempenho no contexto das agroindústrias. **Custos e @gronegocio on line**, Recife, vol. 10, no 2, p. 1-339, Abril/Junho. 2014.
- CANESE, E.E.; CASTRO, R.E.C. Satisfação do usuário com a melhoria no processo da arrecadação e fiscalização do imposto de circulação de mercadoria do Ceará. **Revista Trabalho e Sociedade**, Fortaleza, v.2, n.2, Jul./Dez, 2014, p.23-41.
- CARNEIRO, J. ESTEVES, Felipe. Execução da Estratégia: O Processo de Desenvolvimento de Um Modelo Conceitual. In: XXXVIII ENCONTRO DA ENPAD, Rio de Janeiro, 13 a 17 de setembro de 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO2036.pdf. Acesso em 17/03/2016.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010
- DANTAS, Aline Soares. **Proposta de um modelo de medição e avaliação de desempenho**

- como Ferramenta de Gestão:** Um Estudo de Caso num Órgão Público.2011. 161 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2011.
- FONTES, R.Q.; MAIA, P.R.T.; SILVA, C.S. Gestão estratégica focada em resultados. **Revista eletrônica da Faculdade Jose Augusto Vieira**, Sergipe, ano VII, v.7, n.4, março de 2014.
- GADELHA, et. al. Proposta de indicadores de desempenho para melhoria do serviço logístico em uma instituição pública de ensino superior. In: XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2015, Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, F. P.; MEYER Jr, Victor. Formação de estratégias: Uma análise sob as lentes da teoria da complexidade. V ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. Porto Alegre, Maio de 2011.
- HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2010 .
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **The execution premium** – integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Ediciones Deusto. 2008.
- MARANHÃO (2013). Secretaria de Estado da Fazenda. **Plano estratégico**. Disponível em: <http://portal.sefaz.ma.gov.br/portalsefaz/jsp/pagina/pagina.jsf?codigo=1562>. Acesso em 12/01/2016.
- MARANHÃO (2013). Secretaria de Estado da Fazenda. **Avaliação de resultados**. Disponível em: <http://portal.sefaz.ma.gov.br/portalsefaz/files?codigo=4118>. Acesso em 16/01/2016.
- MARTINS, M. A. Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. **Revista Contexto**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, 2º semestre 2006.
- MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2003.
- NEVES, Miranilde Oliveira. A importância da investigação qualitativa no processo de formação continuada de professores: Subsídios ao exercício da docência. **Revista Fundamentos**. UFPI, Piauí, v. 2, n. 1, p.1-15, 2015
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 31ª ed. São Paulo: 2013.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PONTES, A.S.M. Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica. **Navus- Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v. 2, n. 2, p. 26 - 32, jul./dez. 2012
- REZENDE, Denis A; WOSNIAK, Francine L. Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais. *Revista de Administração Pública* vol.46 no.3 Rio de Janeiro May/June 2012
- SANTOS, P.M.; SELIG, P.M. Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, v.19, n.3, p.82-97, jul./set. 2014.
- SILVA, Jorge Vieira da. Administração estratégica responsável: competitividade e responsabilidade. **Update**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p.1-25, jan./jun. 2014. Disponível em <http://periodicos.faccentro.com.br/index.php/Update/article/view/16/5> em 16de outubro de 2015.
- SILVEIRA, Marco A. **Gestão da Sustentabilidade Organizacional**. Volume II. Editora Archer.

São Paulo, 2012.

SOUZA, D. L. de. (2010). **Planejamento estratégico em organizações públicas: planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do balanced scorecard e de cenários prospectivos**. Monografia de Pós-Graduação, Universidade Gama Filho, Brasília, DF, Brasil.

TACHIZAWA, T. **Contabilidade gerencial- Série gestão e sustentabilidade**. São Paulo: Livros & Cia- Cultura e Lazer, 2014.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. SAGE Publications, Inc; Third Edition, 2011.

1. Mestre em Administração pela Faculdade de Campo Limpo Paulista- Faccamp E-mail: adiljacosta@yahoo.com.br

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 07) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados