



O BALANCED SCORECARD (BSC) COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: a aplicação na Subsecretaria da Receita Estadual de Minas Gerais

THE BALANCED SCORECARD (BSC) AS A MANAGEMENT TOOL: application to the Minas Gerais State Revenue Subsecretariat

Ramos, Gliberto Silva¹
Mattos, Fernando César da Cunha²

Resumo: Considerando a complexidade de uma Administração Tributária e por entender que a utilização do Balanced scorecard (BSC) permitiria uma avaliação de suas práticas gerenciais a partir de um modelo gerencial que adota uma concepção mais abrangente de gestão estratégica, a presente pesquisa teve por objetivo verificar se as práticas de gestão adotadas na Subsecretaria da Receita Estadual de Minas Gerais (SRE) estão em consonância com o BSC. Após o estudo teórico do BSC e do sistema gerencial na administração tributária, buscou-se conhecer o sistema de gestão adotado na SRE, tanto em sua concepção teórica quanto empiricamente, mediante análise documental. Com os resultados obtidos concluiu-se que a SRE desenvolveu um modelo de gestão que contém elementos semelhantes com os pressupostos básicos do BSC, mas ainda divergente do BSC.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard; Gestão estratégica; Administração pública tributária.

Abstract: Considering complexity of Tax Administration and understanding that the use of the Balanced Scorecard (BSC) would allow an evaluation of its managerial practices from managerial model which adopts a more comprehensive conception of strategic management, this research aims to verify if the management practices adopted by Minas Gerais State Revenue Subsecretariat (SRE) are adequate to BSC. After theoretical study of BSC and management system in tax administration, the management system adopted in the SRE is identified, both in its theoretical and empirical conception, through documentary analysis. With the results obtained it was concluded that the SRE developed a management model that contains similar elements with the basic assumptions of the BSC, but still divergent from the BSC.

Keywords: Balanced Scorecard; Strategic management; Public Tax Administration.

1. INTRODUÇÃO

A Administração Tributária cuida do controle fiscal, que é o procedimento tendente a evitar a evasão de tributos ou promover o cumprimento voluntário das obrigações tributárias,

¹ Mestre em Administração; Professor da PUC-MG e UNESA-BH.

² Mestre em Ciências Contábeis; Professor da UFRJ.

nos termos da legislação vigente. O objetivo final é garantir ao Estado que sua arrecadação seja compatível com a real capacidade contributiva de seus contribuintes.

Dentre os tributos arrecadados pelo Estado de Minas Gerais, o imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicações (ICMS) é o mais importante e mais complexo, ele representa quase 90% das receitas tributárias do Estado.

Nos dias de hoje, por mais conhecimento que o agente fiscal possua em contabilidade, direito, informática, gestão, ele não terá, sozinho, como controlar as maiores empresas. A autonomia individual do agente fiscal não mais consegue responder aos anseios de uma boa Administração Tributária. Para que o olhar do agente ganhe novo alcance, é necessário que ele disponha de novas ferramentas. A Administração Tributária deve-se moldar a uma nova realidade de modo a permitir que seus agentes possam ter acesso à mesma tecnologia e mesmo conhecimento disponíveis para a iniciativa privada. Cabe-lhe modernizar no que se refere à informação, à tecnologia, ao conhecimento e, principalmente, quanto ao modelo de gestão que promova uma mudança cultural em toda a organização.

Nessa perspectiva é que, a partir de 2003, a Subsecretaria da Receita Estadual de Minas Gerais (SRE) começa a implementar um novo modelo de gestão baseado em resultados, com planejamento de mais longo prazo, diferentemente do modelo até então utilizado, que era baseado em controle de processos e programações emergenciais e de curto prazo.

Conforme Tavares (2005, p.40), a gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo.

Várias abordagens podem ser utilizadas para a gestão estratégica, mas a opção utilizada nesta pesquisa é o modelo de gestão Balanced Scorecard (BSC) que auxilia a empresa a traduzir a estratégia em objetivos operacionais, desdobrados em métricas, visando direcionar o comportamento e o desempenho. Além de traduzir, este modelo alinha a organização à estratégia, transforma a estratégia em tarefa de todos, converte a estratégia em processo contínuo e mobiliza a mudança por meio da liderança diretiva.

A Administração Tributária de Minas Gerais precisa ter um modelo de gestão que ultrapasse a perspectiva financeira. A garantia, para a sociedade, de que o Estado terá recursos

financeiros suficientes para a implementação de suas ações, passa necessariamente pelo reconhecimento de que sua Administração Tributária (AT) possa manter, em longo prazo e de forma sustentável, o crescimento da receita.

Para isso é necessário um modelo de gestão que implemente e acompanhe o desenvolvimento das pessoas, dos processos e das inovações, principalmente tecnológicas. O BSC permite este acompanhamento através de outras perspectivas. A utilização dos recursos intangíveis (pessoas, tecnologias e inovações) cria valor e produz crescimento sustentável para a organização.

O Balanced Scorecard focaliza os esforços das pessoas na direção da obtenção dos objetivos estratégicos, dando retorno a todo o momento e a todos, do desempenho da instituição no tempo atual e no de longo prazo.

A contribuição desta pesquisa, para a Administração Tributária de Minas Gerais, é verificar se o Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão que pode mensurar adequadamente a execução de sua estratégia e que possa traduzir essa mesma estratégia em objetivos operacionais de modo a direcionar o comportamento e o desempenho da instituição.

2. BALANCED SCORECARD (BSC)

O Balanced Scorecard é um modelo de gestão que, focando a estratégia, procura estabelecer quais os indicadores de desempenho mais importantes, como esses indicadores, tanto qualitativos ou quantitativos, se relacionam entre si e quais geram valor a longo prazo.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 24-25, 39) o BSC é um mecanismo para implementação da estratégia, não para sua formulação, traduzindo a missão e visão das empresas num conjunto de objetivos, medidas e metas específicas que servem base para um sistema de medição e gestão estratégica. Entretanto, o desenvolvimento dos objetivos, metas e indicadores do BSC passou a ser referência para um processo de avaliação e melhoria da estratégia formulada.

Portanto, o mapa estratégico descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, acionistas e comunidades.

Balanced Scorecard, proposto inicialmente, oferece um referencial abrangente para traduzir os objetivos estratégicos da empresa num conjunto coerente de indicadores de desempenho. Naquele momento, de criação, o BSC tratava de mensuração e não de estratégia. A abordagem preservou as mensurações do desempenho financeiro, os indicadores retardatários, mas as complementou com a mensuração de outros vetores do desempenho

financeiro futuro.

2.1. Os princípios das organizações focalizadas na estratégia

Conforme Kaplan e Norton (2000, p. 18-27), as empresas que utilizaram o Balanced Scorecard e obtiveram sucesso sempre mencionaram duas palavras: o alinhamento e foco. A estratégia

bem elaborada e bem compreendida é capaz de produzir avanços extraordinários não-lineares no desempenho, por meio da convergência e da consistência dos recursos limitados da organização. Os autores observaram a atuação de cinco princípios comuns, que chamaram de princípios da organização focalizada na estratégia.

2.1.1. Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais:

O BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente. Não se consegue implementar uma estratégia se não se conseguir descrevê-la.

O processo de criação de valor em uma empresa parte da combinação dos recursos e das capacidades internas para implementação da estratégia. A arquitetura lógica e abrangente para a descrição da estratégia é o “mapa estratégico” que se constitui na principal ferramenta do modelo gerencial baseado no BSC.

O mapa identifica e explicita as relações entre os objetivos estratégicos (relações de causa e efeito), mostrando como os ativos intangíveis se transformam em resultados. Também seleciona o painel de indicadores das atividades que mostram o processo de criação de valor na organização.

2.1.2. Princípio 2: Alinhar a organização à estratégia:

As organizações são compostas de vários departamentos, cada um com sua estratégia diferente. Cada função tem sua especificidade, com seu próprio corpo de conhecimentos, linguagem e cultura. Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas.

“A corporação define as conexões esperadas para a criação de sinergia e assegura a efetiva ocorrência dessas conexões – tarefa mais fácil de dizer do que de fazer” (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 22).

Estas estruturas funcionais formam grandes obstáculos à implementação da estratégia, pois a maioria das organizações enfrenta dificuldades de comunicação.

2.1.3. Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa de todos:

Para conseguir ser uma organização focada na estratégia é necessário que todos os funcionários compreendam suas tarefas, de modo a contribuir para o êxito da estratégia. Isso não é feito através do direcionamento, mas sim da comunicação. Comunicação que deve vir

do topo da organização para a base (comunicação top-down), da sala da presidência para as equipes operacionais. Diversos tipos de comunicação devem ser implementados, para garantir o perfeito entendimento da estratégia por parte de todas as pessoas da organização.

Todos os gerentes, em todos os níveis, devem ser educadores dos conceitos de negócios e da estratégia da empresa. Cultivar entre os funcionários a cultura dos Scorecards, incentivando-os a definir seus Scorecards individuais baseados nos organizacionais e, se possível, vincular um sistema de remuneração e recompensas ao BSC.

Um sistema de recompensa deve ser voltado para as equipes e não para indivíduos. Os Scorecards das unidades de negócios e das divisões devem ser utilizados como base para a distribuição das recompensas, abordagem que mostra a importância do trabalho em equipe na execução da estratégia.

2.1.4. Princípio 4: Converter a estratégia em processo contínuo:

Significa integrar o processo gerencial ao gerenciamento estratégico. Trata-se de fazer em um único processo contínuo os orçamentos financeiros, avaliações mensais e o gerenciamento estratégico. Esse procedimento protege as iniciativas estratégicas das pressões por resultados imediatos.

O processo de desenvolvimento do Scorecard ajuda a explicitar as relações causa e efeito nas hipóteses estratégicas, cria uma cultura organizacional que estimula o aprendizado em todos os níveis da empresa. Através de sistemas de informações a organização pode criar relatórios para avaliação de performance.. As idéias e o aprendizado passam a ser um processo contínuo dentro da organização.

Integrar o planejamento de recursos humanos e de informática com a estratégia, compartilhar as melhores práticas e, por fim, criar uma unidade de gestão da estratégia.

2.1.5. Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva:

A criação do Balanced Scorecard tem, obrigatoriamente, o patrocínio da alta gerência. Seu envolvimento pessoal é fundamental para o envolvimento dos outros gerentes. A clareza na necessidade de mudança faz com que os funcionários adquiram o senso de propriedade do Balanced Scorecard.

Um Balanced Scorecard bem sucedido mostra que o projeto não visa unicamente à mensuração, mas sim, a mudança. A criação de equipes estratégicas, com a realização de reuniões coletivas com todo o pessoal e a promoção da comunicação aberta em toda a organização orienta a transição.

Os executivos estabelecem o sistema de governança corporativa, que define, demonstra e reforça os novos valores culturais da organização e exige o rompimento com

tradicionais estruturas de poder.

Conforme Kaplan e Norton (2000, p.28), a paisagem competitiva se encontra em constante mudança; logo, as estratégias devem evoluir continuamente para refletir as transformações nas oportunidades e ameaças. A estratégia é um processo contínuo. A arte da liderança é o equilíbrio delicado das tensões entre estabilidade e mudança.

2.2. Mapeando a estratégia com o Balanced Scorecard

De acordo com a lógica estabelecida pelo método, um BSC deve possuir os seguintes componentes: mapas estratégicos, perspectivas, indicadores e iniciativas estratégicas.

2.2.1. Mapas estratégicos

O mapa estratégico da organização mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor para os clientes através das perspectivas de aprendizagem e dos processos internos.

O mapa estratégico de uma organização só será eficaz se ficar claro às relações de causa e efeito entre os objetivos que devem ser distribuídos entre as diversas perspectivas que Kaplan e Norton sugerem: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Kaplan e Norton (2004, p. 13-14) verificaram que as empresas executam centenas de processos ao mesmo tempo, cada um criando valor. O valor do mapa estratégico está em identificar dentre todos esses processos aqueles que são críticos para a organização, pois esses são fundamentais para a diferenciação da estratégia e devem receber especial atenção e foco.

Para elaborar um mapa estratégico claro com as perspectivas, objetivos e temas estratégicos bem definidos e ligados entre si, são necessários conhecimentos profundos do negócio, domínio dos conceitos do BSC, estratégia, processos e gerenciamento de desempenho.

O projeto de BSC implementado significa dar vida ao mapa estratégico. Para isso é preciso relacionar os objetivos com a ação através dos processos mapeados e executados e projetos de melhoria voltados para a adequação competitiva da organização. Outra atividade fundamental para dar vida ao mapa estratégico é a criação de indicadores que mensure aquilo que importa ser mensurado. Um bom indicador deve poder responder sozinho às perguntas sobre o desempenho. O processo de coleta de dados para alimentar os indicadores deve ser automatizado. Por fim devem ser disponibilizadas, a tempo e por canais adequados, as informações de desempenho para os tomadores de decisão.

2.2.2. Perspectivas

Kaplan e Norton (1997, p. 26-29) definiram quatro perspectivas para o modelo do

BSC: Perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva interna (processos internos) e perspectiva do aprendizado e crescimento.

2.2.3. Perspectiva Financeira:

Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a estratégia da empresa, inclusive sua implementação e execução está contribuindo para o crescimento da receita e aumento da produtividade.

Kaplan e Norton (1997, p.50) sugerem que, ao iniciar o desenvolvimento da perspectiva financeira para o BSC os executivos das unidades de negócios devem identificar as medidas financeiras adequadas à sua estratégia.

Os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.

Conforme Kaplan e Norton (2004, p.38-40), as empresas promovem o crescimento lucrativo da receita aprofundando seus relacionamentos com os clientes existentes, também podem lançar novos produtos. Outra maneira é vender para segmentos totalmente novos e em novos mercados.

2.2.4. Perspectiva do cliente:

A partir da estratégia de crescimento da receita deve ser construída na perspectiva do cliente uma proposta de valor específica, que descreva como a organização criará valor diferenciado e sustentável para clientes-alvo.

Geralmente são incluídos vários indicadores para o acompanhamento de resultados na perspectiva clientes, dentre eles têm: satisfação dos clientes, retenção dos clientes, conquista de clientes, participação de mercado.

De acordo com Kaplan e Norton (2004, p.43-45), depois de definir seus clientes-alvo, a empresa está em condições de identificar os objetivos e os indicadores de sua proposição de valor. A proposição de valor deve transmitir o que a empresa espera fazer por seus clientes, de maneira melhor ou diferente que os concorrentes.

2.2.5. Perspectiva interna:

Os processos internos devem estar interligados à estratégia da organização. Os objetivos e medidas para essa perspectiva devem estar voltados para o atendimento às expectativas dos clientes e acionistas. Essa análise de cima para baixo costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

Para a organização pesquisada é fundamental que os processos internos estejam bem definidos, mensurados e integrados na medida em que o resultado financeiro e o atendimento

ao cliente dependem do desenvolvimento de processos ágeis e adequados às necessidades da organização.

2.2.6. A perspectiva da aprendizagem e do crescimento

A perspectiva da aprendizagem e do crescimento descreve os ativos intangíveis da organização e seu papel na estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 203-207), a definição estrita de intangível é o que não pode ser percebido ou definido, portanto como gerenciar aquilo que não pode ser definido?

Na concepção do Balanced Scorecard, ativo intangível é definido como o conhecimento que a organização possui para criar vantagem diferenciada e abrange patentes, direitos autorais, conhecimentos da força de trabalho, liderança, sistemas de informação e processos de trabalho. Portanto, os três componentes dos ativos intangíveis, essenciais para a implementação da estratégia, são:

Capital humano: a disponibilidade de habilidades talento e know-how necessário para sustentar a estratégia.

Capital da informação: a disponibilidade de sistemas, redes e infra-estrutura de informação de que se precisa para apoiar a estratégia.

Capital organizacional: a capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia.

A abordagem dos três componentes desta perspectiva visa viabilizar os resultados nos vetores das três primeiras perspectivas do BSC, financeira, clientes e processos internos.

Os ativos intangíveis não criam valor isoladamente. É necessário que exista um plano, vinculado à estratégia, a fim de aprimorar todos os ativos intangíveis da organização. Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 205-223), quando uma organização agrupa suas atividades em torno de funções, como Recursos Humanos (RH) e Tecnologia da informação (TI), as pessoas recorrem aos modelos funcionais dentro de suas especialidades, sem se integrarem com outras áreas. Desenvolvem-se soluções isoladas e os resultados geralmente são decepcionantes. Os treinamentos de recursos humanos têm pouco valor se não forem complementados por modernas ferramentas tecnológicas e, também, investimentos em tecnologia não têm valor, a não ser que sejam complementados por programas de treinamento desenvolvidos pela área de RH.

2.2.7. Indicadores estratégicos

O Balanced Scorecard, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p.173), precisa ser mais do que uma combinação de 15 a 25 medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em

quatro perspectivas. O Scorecard tem que contar a história da estratégia da unidade de negócios. Essa história é contada pela integração das medidas de resultados com os vetores de desempenho através de várias relações de causa e efeito. As medidas de resultados são indicadores de ocorrência. Elas indicam os objetivos maiores da estratégia e se as iniciativas de curto prazo geraram os resultados desejáveis. As medidas dos vetores de desempenho são os indicadores de tendência, que alertam toda a empresa para o que deve ser feito hoje a fim de criar valor no futuro. As medidas de resultado sem os vetores de desempenho criam ambigüidade em relação à maneira como os resultados devem ser alcançados, e podem levar ações disfuncionais no curto prazo. As medidas de vetores de desempenho não associadas a resultados incentivam programas de melhoria localizados, que talvez não ofereçam valor a curto nem longo prazo para a unidade de negócios.

3. Abordagem metodológica

Para conhecer as práticas de gestão estratégica desenvolvidas pela administração tributária de Minas Gerais e verificar se estas práticas estão em consonância com os pressupostos do Balanced Scorecard, foi utilizada a abordagem qualitativa. Essa abordagem é a que melhor responde ao problema colocado e a mais adequada ao tema discutido. A lógica e a coerência de argumentação na pesquisa qualitativa, segundo Zouain e Vieira (2004, p. 17-19) baseiam-se em uma variedade de técnicas usadas, tais como entrevistas formais e informais, técnicas de observação de campo, análise histórica, etnografia.

3.1. Classificação da pesquisa quanto aos fins

Seguindo os conceitos utilizados por Selltiz et al (apud GIL, 2002, p. 41), a pesquisa foi exploratória, por ter como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. O planejamento desse tipo de pesquisa é flexível, de modo a considerar os mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

3.2. Classificação da pesquisa quanto aos meios

Do ponto de vista dos meios de investigação utilizou-se o estudo de caso por ser o meio que melhor conduz ao alcance do objetivo traçado. Nesse sentido, o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

Conforme Yin (2001, p. 33), o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange desde a lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do

planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Assim, para os propósitos da pesquisa que pretende ver explorados os fenômenos ligados ao planejamento, à execução e a avaliação da ação fiscalizadora do ICMS na Subsecretaria da Receita Estadual de Minas Gerais, o estudo de caso se mostrou como o meio mais apropriado para:

- Identificar, a partir do referencial teórico, os pressupostos essenciais para um modelo alicerçado no BSC.
- Descrever a Administração Tributária de Minas Gerais e as práticas de gestão estratégica adotadas por ela, em relação ao ICMS.
- Identificar, no modelo da SRE, os temas estratégicos, os objetivos, os indicadores de desempenho, as metas, as iniciativas e as relações de causa e efeito, no nível estratégico, voltados às quatro perspectivas previstas no Balanced scorecard.
- Confrontar os pressupostos do BSC com as práticas de gestão estratégica desenvolvidas na Administração Tributária de Minas Gerais.
- Avaliar se as práticas adotadas na SRE estão em consonância com o BSC.

3.3. Unidade de análise e unidades de observação

A pesquisa foi realizada junto aos setores próprios da Subsecretaria da Receita Estadual, unidade vinculada à Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, responsável pela administração tributária e fiscal do Estado. O estudo foi desenvolvido considerando as seguintes unidades da SRE: Superintendência de Tributação, Superintendência de Arrecadação e Informações Econômico-Fiscais, Superintendência do Crédito Tributário, Superintendência de Fiscalização, Superintendências Regionais da Fazenda, Delegacias Fiscais, Administrações Fazendárias e os Postos de Fiscalização. Neste cenário, as unidades de observação foram funcionários da Subsecretaria.

3.4. Amostragem

O estudo proposto foi realizado por meio da definição da amostra intencional, não probabilística. A amostra intencional representa um número pequeno de pessoas escolhidas em função da relevância que estas apresentam em relação ao estudo.

Isso significa que os sujeitos da pesquisa foram escolhidos em razão da importância das funções que exercem e também pelo critério de acessibilidade, ou seja, de disponibilidade para participação da pesquisa.

Para participar da pesquisa foram convidadas dezesseis pessoas para as entrevistas, de acordo com o conhecimento, ou poder de decisão e ou interesse pelo modelo de gestão da SRE, dentre as quais onze pessoas responderam as questões apresentadas.

Também fez parte das unidades de observação toda documentação que interessa ao estudo. Neste caso, a coleta do material ocorreu na Diretoria de Planejamento e Avaliação Fiscal (DIPLAF), responsável pelo planejamento e avaliação das atividades de controle fiscal da Subsecretaria, Diretoria vinculada à Superintendência de Fiscalização (SUFIS).

3.5. Coleta de dados

Conforme Yin (2001, p. 107), há, basicamente, seis técnicas de coleta de dados em estudo de caso: análise documental, análise de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso de cada uma delas irá depender do tipo de pesquisa realizada.

Conforme Quivy e Campenhoudt (1992, p. 67), leituras e entrevistas exploratórias são complementares e se enriquecem mutuamente. As leituras são as preparações para as entrevistas. As entrevistas revelam aspectos da pesquisa, os quais o pesquisador não teria espontaneamente pensado por si mesmo. É essencial que a entrevista decorra de uma forma muito aberta e flexível e que o investigador evite estruturar por demais as perguntas. A função maior das entrevistas é possibilitar ouvir e descobrir novas maneiras de colocar o problema, e não de testar a validade de nossos próprios esquemas.

Assim, como principais técnicas para a coleta de dados, a pesquisa envolveu o levantamento bibliográfico, análise documental e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Para a análise documental foi pesquisada a documentação relativa às atividades de Tributação, Arrecadação, Fiscalização e Crédito Tributário do ICMS, buscando analisar as questões que envolvem o planejamento, a execução e a avaliação das atividades que compõem a Administração Tributária. Ressalte-se a análise dos planos anuais da SRE para os exercícios de 2004, 2005 e 2006. Toda a pesquisa considerou o caráter de confidencialidade e anonimato com relação aos conteúdos que não pudessem ser divulgados por força do sigilo fiscal, estabelecido em lei. Também foi utilizada, para a presente pesquisa, a entrevista semi-estruturada (conforme roteiro do Anexo 1), que segundo Trivinos (1987, p. 146), é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas. Considerando os propósitos da pesquisa, inicialmente o entrevistado recebeu informações prévias à entrevista, de forma a obter uma indicação básica dos pressupostos do BSC extraídos da teoria pelo autor da pesquisa, sendo apresentado um pressuposto geral que foi desdobrado em 10 (dez) específicos. Essas informações foram prestadas com o objetivo de serem utilizadas apenas como referência para que o entrevistado pudesse apresentar sua visão sobre os processos da administração tributária, a partir dos

conceitos considerados nos pressupostos.

As entrevistas foram respondidas por escrito para se evitar, em certa medida, o viés do pesquisador que tem participação ativa no caso estudado. Após as entrevistas, os resultados foram organizados e compilados para apresentação aos respondentes, em uma reunião conjunta, para efeito de validação.

3.6. Análise de dados

Conforme Yin (2005, p.145), para a análise de estudo de caso, uma das estratégias mais desejáveis é utilizar a lógica de adequação ao padrão que compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica (ou com várias outras previsões alternativas). Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna.

Outra técnica de análise de dados citada por Yin (2005, p.146), é a construção da explanação que se constitui em analisar os dados do estudo de caso construindo uma explanação sobre o caso. “Explicar” um fenômeno significa estipular um conjunto presumido de elos causais em relação a ele. Em grande parte dos estudos de caso existentes, a construção de explanação ocorre sob a forma de narrativa.

De posse das entrevistas escritas e dos documentos objeto de avaliação, procedeu-se à sua leitura, com vistas a destacar trechos e separá-los por categorias, segundo reagrupamentos analógicos, com a finalidade de evidenciar os núcleos de sentido que englobam uma comunicação. Todo o material de estudo foi submetido a uma análise aprofundada, orientada a partir das questões de pesquisa e do seu referencial teórico. Tais categorias foram criadas a partir de agrupamento das respostas, que tiveram origem no roteiro utilizado nas entrevistas semi-estruturadas e nas inferências obtidas nos textos dos documentos e no quadro teórico utilizado.

4. Modelo de gestão da SRE

A Subsecretaria da Receita Estadual tem por finalidade estabelecer políticas e diretrizes relativas ao sistema Tributário Estadual, gerir as receitas estaduais (tributárias e não tributárias) e orientar e supervisionar as unidades a ela subordinadas.

A SRE possui a seguinte estrutura:

- a) Gabinete do Subsecretário da Receita Estadual;
- b) Unidades Centralizadas;
 - b.1) Superintendência de Fiscalização (SUFIS);
 - b.2) Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais (SAIF);
 - b.3) Superintendência de Tributação (ST);

b.4) Superintendência do Crédito Tributário (SCT);

c) Unidades Descentralizadas;

c.1 Superintendência Regional da Fazenda (SRF), num total de 10 (Dez) no Estado, localizadas nas cidades de Belo Horizonte, Contagem, Juiz de Fora, Divinópolis, Governador Valadares, Ipatinga, Montes Claros, Varginha, Uberaba e Uberlândia.

Cada Superintendência acima tem as suas subdivisões, mas para efeito e análise deste artigo, limitaremos a este nível de análise.

Com a criação da Subsecretaria da Receita Estadual (SRE) em 2003, que é responsável pela Administração Tributária na Secretaria de Estado de Fazenda, ocasião em que foi elaborado um plano de longo prazo – Plano Diretor da Ação Fiscal (PDAF), para dar as respostas aos anseios do Governo Estadual por aumento da receita arrecadada com tributos.

A responsabilidade da Subsecretaria da Receita na missão da Secretaria de Estado de Fazenda é a provisão dos recursos financeiros necessários para que o Estado cumpra com seus compromissos institucionais. Portanto, o objetivo geral da SRE, conforme o PDAF é formular e executar a política tributária estadual, promovendo a otimização da arrecadação das receitas estaduais, mediante o exercício contínuo do controle fiscal, cumprindo e fazendo cumprir a legislação aplicável de forma justa e, oferecendo serviços fazendários de excelência (quantitativa e qualitativamente) de forma a estimular o cumprimento voluntário das obrigações tributárias

4.1. O Plano Diretor da Ação Fiscal (PDAF)

Pode-se dizer que o Plano Diretor da Ação Fiscal, cuja concepção se deu no primeiro semestre de 2003, é o planejamento estratégico da Subsecretaria para o atingimento dos seus objetivos, para o período de 2004-2006. Foi o idealizador da Gestão Estratégica das Receitas Estaduais (GERE), concebido no final de 2005, que absolveu o PDAF para o período 2007-2010.

De acordo com PDAF (2003, p.17), o Plano Diretor constitui-se num processo de planejamento de longo prazo, da ação fiscal, que buscará orientar e direcionar, de forma estratégica, todas as atividades (gerenciais e funcionais) e recursos para a plena realização das diretrizes e metas estabelecidas pela Subsecretaria da Receita Estadual.

4.2. Gestão Estratégica das Receitas Estaduais – GERE

A Subsecretaria da Receita Estadual (SRE), orientada pelo modelo estadual de gestão empreendedora focalizada em resultados (“Choque de Gestão”), iniciou em 2003, a partir de seu Plano Diretor da Ação Fiscal, a estruturação de um sistema de gestão que fosse capaz de responder aos requerimentos expressivos de receita pública apresentados pelo Governo

Estadual, com vistas a:

- 1) Eliminar o histórico déficit público;
- 2) Propiciar a sustentabilidade do equilíbrio das contas públicas.

Para se alcançar este macro objetivo, impõe-se a adoção de metodologia baseada em indicadores de resultados, com gerenciamento intensivo, mediante clara responsabilização dos partícipes pelas metas, projetos e atividades.

O pilar fundamental será o aprofundamento de uma obsessiva busca por um Estado de resultados, com grande preocupação com a qualidade do gasto, amparado no binômio: qualidade fiscal e gestão eficiente.

A Secretaria de Fazenda mantém relação com três áreas de Resultado, a saber:

- Qualidade Fiscal,
- Qualidade e inovação em gestão pública e
- Valor agregado da produção.

Para estas Áreas de Resultado foram definidos os seguintes objetivos estratégicos, conforme ilustrado na figura 1:

Áreas de Resultado Estaduais	Objetivos Estratégicos
QUALIDADE FISCAL	<ul style="list-style-type: none">Manter o compromisso com o equilíbrio fiscal, aprimorando a prevenção e a mitigação de riscos fiscais;Estabilizar e iniciar a redução da despesa orçamentária como proporção do PIB estadual, passo que antecede a adoção de uma política fiscal mais eqüitativa;Melhorar a composição estratégica do gasto, aumentando a participação, na despesa total, dos investimentos públicos impulsionadores da competitividade da economia;Aumentar a aderência do orçamento à estratégia de médio prazo, ampliando a participação dos projetos estruturadores na despesa total;Ampliar a qualidade e a produtividade dos gastos setoriais (colaborador);Política tributária indutora do investimento produtivo com foco na simplificação e descomplicação.Assegurar a arrecadação dos recursos necessários para o cumprimento do equilíbrio orçamentário.
QUALIDADE INOVAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none">Manter o compromisso com o equilíbrio fiscal, aprimorando a prevenção e mitigação de riscos de gestão (colaborador).
VALOR AGREGADO DA PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none">Construir um ambiente de negócios favorável e atrativo aos investimentos produtivos:<ul style="list-style-type: none">- Simplificar a relação do setor público com o setor privado;- Conferir maior agilidade e efetividade ao licenciamento ambiental.Implementar política inovadora e sustentável de fomento (colaborador).

Fonte: GERE-2006

Figura 1 – Objetivos estratégicos relativos às áreas de resultado

4.3. A Gestão Estratégica na SRE

A função da gestão estratégica é criar condições para que uma organização opere com eficácia, atinja seus resultados em um ambiente instável, mutante, imprevisível, que por um lado apresenta ameaças ou restrições ambientais, mas que também apresenta oportunidades que devem ser potencializadas, capitalizadas e convertidas favoravelmente aos objetivos corporativos.

Estabelecida a missão, os objetivos e visão de futuro da SRE, o papel da gestão estratégica passa a ser o de traçar opções (como?) de como atingir seus “alvos” de forma ótima. Como ferramenta que se propõe a otimizar a relação da organização com seu ambiente, a gestão

estratégica se apresenta como excelente instrumento de gestão para a SRE, em função da imensa influência ambiental (interna e externa) nos resultados atingidos pela Subsecretaria.

A visão de futuro da Subsecretaria da Receita Estadual (SRE):

“Ser reconhecida como administração tributária de excelência pela efetividade no cumprimento de suas competências.”

Este é o objetivo final de todo o esforço da Gestão Estratégica das Receitas Estaduais (GERE).

4.3.1. Objetivos da SRE

Há dois indicadores principais de direção: a missão institucional e os objetivos funcionais da SRE.

A SRE que tem como Missão Institucional prover e gerir os recursos financeiros do Estado, formulando e implementando políticas que garantam a justiça fiscal, o equilíbrio das contas públicas e o desenvolvimento de ações de governo, em benefício da sociedade mineira.

Para o estabelecimento dos objetivos funcionais da SRE para o período de 2007-2011, procedeu-se à revisão e atualização dos objetivos traçados no PDAF - 2003/2006, concluindo nos pontos a seguir:

Ter um sistema tributário estadual racional e efetivo na promoção do incremento da receita e no desenvolvimento econômico e social do Estado.

Ter o nível de cumprimento voluntário das obrigações tributárias, adequado ao potencial contributivo do Estado.

Ter excelência na prestação de serviços públicos fazendários.

Aprimorar a sistemática gestão das receitas tributárias e não tributárias.

Contar com corpo profissional capacitado e com nível de satisfação adequado à execução e gestão da ação fiscal.

Contar com recursos materiais e orçamentários compatibilizados à execução ótima da

ação fiscal.

Ter a tecnologia da informação como recurso e instrumento .

Ter um modelo organizacional flexível, moderno e adequado ao pleno exercício e à gestão da ação fiscal.

Ter o controle fiscal institucional como processo e prática na garantia da eficiência do sistema tributário estadual, qual seja, o de tributar e fazer cumprir a norma tributária carreando a receita aos cofres públicos.

4.3.2. Metas

O processo de estabelecimento das metas da GERE está dividido em 02 (duas) visões:

a) Visão financeira: contemplando o estabelecimento das metas de receita para o período 2007-2011, permitindo o estabelecimento de correlações entre os investimentos, alocação de recursos, projetos e subprojetos e os resultados alcançados;

b) Visão de desempenho: contemplando o estabelecimento de metas de desempenho (indicadores de resultado e desempenho) para os projetos, subprojetos e planos de ação, no período de 2007-2011, permitindo o devido acompanhamento, avaliação, correção, revisão e controle e ainda, o atingimento das metas financeiras.

4.3.3. Metas financeiras

As metas financeiras foram definidas com base na projeção econômica futura e principalmente na melhora da gestão dos recursos disponíveis. Segue abaixo o quadro de nº 1 com as metas financeiras estimadas de 2006 até 2011:

Período	Receita total corrigida R\$ (1)	IPCA projetado %	Meta Ideal projeção R\$ (1)	Varição Anual %	Receita Orçamentária projeção R\$ (1)	Varição Anual %	Supermeta Projeção R\$ (2)	Varição Anual %
2006	16.662.107.285		16.662.107.285		16.662.107.285		16.662.107.285	
2007	17.245.281.000	3,50	18.360.000.000	10,13	17.763.340.217	6,61	18.560.081.297	11,391
2008	18.021.318.645	4,50	19.820.520.212	8,01	19.803.391.674	11,48	20.365.049.203	9,725
2009	18.832.277.984	4,50	21.408.884.004	8,01	21.505.560.646	8,60	22.345.550.238	9,725
2010	19.679.730.493	4,50	23.124.535.047	8,01	23.357.368.553	8,61	24.518.654.999	9,725
2011	20.565.318.366	4,50	24.977.673.803	8,01	25.346.062.151	8,51	26.903.094.198	9,725
Total								
2007/2011	94.343.926.488		107.681.613.066		107.775.721.242		112.692.429.936	

Quadro 1 – Metas financeiras de 2006 a 2011(Fonte: GERE-2006)

4.3.4. Metas e indicadores de desempenho

A gestão do Plano Diretor da GERE ficará ao cargo do Gabinete da SRE que definirá a responsabilização pelos projetos, subprojetos e planos de ação que deverão contemplar indicadores de resultado distribuídos por fases/etapas de desenvolvimento.

Takashina e Flores (1996) afirmam que indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações, possibilitando o estabelecimento de metas e o seu desdobramento porque os resultados são fundamentais para a análise crítica dos desempenhos, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento.

Estes serão consolidados na matriz de acompanhamento do Plano Diretor - GERE (GMG - Gerenciamento matricial da GERE) que em abordagem sintética deverá contemplar o diagnóstico em relação ao atingimento das metas propostas. O modelo matricial utilizado está apresentado nos quadro 2 e no quadro 3, demonstra-se a legenda utilizada na interpretação gráfica dos resultados obtidos.

GERENCIAMENTO MATRICIAL DA GERE
GMG

Projeto Subprojeto Plano de ação	Fase ou Etapa	Cronograma	Indicador de resultado (Legenda)	Área responsável pelo projeto, subprojeto e plano de ação	Áreas responsáveis pelo resultado (áreas ou interfaces)	Ponderador (percentual de influência no resultado - área ou interface)

Quadro 2 – Matriz de acompanhamento (Fonte: GERE-2006)

Grau de cumprimento da fase ou etapa	Indicador
0 a 40% - Insuficiente	Vermelho
41 a 80% - Regular	Amarelo
81 a 100% - Suficiente	Verde

Quadro 3 – Legendas da Matriz (Fonte: GERE-2006)

O quadro com a descrição de alguns indicadores utilizados pela Subsecretaria da Receita Estadual de Minas Gerais está demonstrado no anexo A. Neste quadro são apresentados os devidos indicadores, a descrição do mesmo, a forma de cálculo, o objetivo a ser alcançado, a meta prevista e a frequência de avaliação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do estudo teórico sobre Balanced Scorecard foi possível identificar vários pressupostos e condições para implementação do BSC. Em análise documental do modelo de Gestão implementado pela Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais, especificamente da Subsecretaria da Receita Estadual de Minas Gerais – SRE foi possível constatar que estão presentes os pressupostos previstos no modelo BSC. Apesar da verificação na documentação dos procedimentos de gestão, não foi possível constatar a aderência e execução dos mecanismos previstos nos manuais. A referida pesquisa se limitou à verificação da documentação sendo recomendada uma nova pesquisa para constatação e verificação da aplicabilidade dos mecanismos apresentados e da medição dos indicadores financeiros e de desempenho.

A análise documental evidenciou que a SRE está adotando um sistema de gestão fundamentado no alinhamento estratégico, que estrutura os processos internos de planejamento, gestão, execução e acompanhamento focalizando o cumprimento dos objetivos institucionais, desdobrados nos diferentes níveis da organização, e que considera as atividades de todos os servidores (dos quadros gerencial e técnico).

Apesar de o modelo de gestão da SRE abranger elementos que seriam correspondentes às quatro perspectivas do BSC – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, conforme discutido no capítulo anterior, constatou-se que, na prática, a implementação do modelo está ocorrendo sem que se consiga, efetivamente, estabelecer as cadeias de valor associadas às perspectivas, o que gera dificuldades na construção de indicadores de desempenho e tendência eficientes, bem como na elaboração do mapa estratégico.

Pelo exposto acima, concluiu-se que a Subsecretaria da Receita Estadual desenvolveu um modelo de gestão que contém elementos teóricos que apresentam semelhança com os pressupostos básicos do BSC, mas, na prática, constatou-se que o modelo ainda não está em plena consonância com o BSC. Neste sentido, sugere-se que a Subsecretaria da Receita Estadual faça um estudo de viabilidade de implantação do modelo completo de BSC para a gestão de sua estratégia.

REFERÊNCIAS

CALIXTA, Mauro Tavares. Gestão estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia: como as

empresas que adotam o balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Alinhamento: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA. Missão, negócio e visão. Disponível em <http://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/>. Acesso em: 24 nov. 2008.

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA. Organograma. Disponível em http://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/estrutura/organograma_Ld123.doc. Acesso em: 24 nov. 2008.

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA. Acordo de resultados. Disponível em http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/acordo_resultado/fazenda/i_termo_aditivo_acordo_sef.pdf. Acesso em: 24 nov. 2008.

SUPERINTENDÊNCIA DE FISCALIZAÇÃO. Subsecretaria da Receita Estadual de MG. Gestão Estratégica da Receita Estadual – GERE. 2007.

SUPERINTENDÊNCIA DE FISCALIZAÇÃO. Subsecretaria da Receita Estadual de MG. Plano Anual do Fisco Estadual – PAFE. 2008.

TAKASHINA, Newton Tadashi, FLORES, Mario Cesar X. Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

Unidade Resp.	Nome do Indicador	Descrição do Indicador	Fonte de Dados (Fórmula de Cálculo)	1 - Objetivo Estratégico	META	Frequência de Atualização
SRF	Índice de Cumprimento de Prazo de Atendimento às Solicitações de Autorização para Impressão de Documentos Fiscais - AIDF - SRF	Mede o atingimento da meta relativa ao prazo médio de atendimento às solicitações de AIDF conforme AEM - SAIF a partir da relação entre o total de dias para atendimento às solicitações de AIDF / nº de solicitações atendidas.	É a média das performances deste OE nos Mapas das SRF	Gerir e Monitorar o Atendimento ao Cliente Externo - SRF	100%	Trimestral
SRF	Índice de Cumprimento de Prazo de Atendimento às Solicitações de Inscrição Estadual - SRF	Esse indicador, vinculado ao objetivo estratégico do mapa da unidade – Gerir e Monitorar o Atendimento ao Cliente Externo – envolve os procedimentos relacionados à concessão de Inscrição Estadual, analisados e verificados pelas Unidades da SRF, antes de seu deferimento. O desafio lançado é diminuir cada vez mais o prazo para sua liberação. A meta fixada é definida pela média de dias úteis necessários para tramitação / finalização dos procedimentos.	É a média das performances deste OE nos Mapas das SRF	Gerir e Monitorar o Atendimento ao Cliente Externo - SRF		Trimestral
SRF	Grau de Satisfação dos Contabilistas - SRF	Mede a satisfação dos contabilistas com a SRF. Pretende-se ampliar o grau de satisfação com os serviços prestados pela SRF, junto ao público de contabilistas da Superintendência Regional, seguindo a mesma metodologia adotada nas Pesquisas anuais de 2005, 2006 e 2007.	Pesquisa de satisfação de natureza quantitativa, com amostra representativa da população de contabilistas da Superintendência Regional, a partir de questionário estruturado e cuja pontuação máxima possível equivale a nota 05 (cinco). A contratação de empresa especializada para realização da pesquisa será efetuada pela SAIF/SEF.	Aumentar a Satisfação dos Clientes, Prestando Serviços com Qualidade e Tempestividade - SRF	3,8	Anual
SRF	Índice de Atingimento da Meta Regional de ICMS - SRF	Refere-se ao valor efetivamente realizado pela Regional no mesmo trimestre do ano anterior atualizado monetariamente – IPCA. Para efeito de cálculo do valor realizado, exclui-se a Receita proveniente de multas, juros e valores arrecadados a título de dívida ativa.	(Receita realizada do ICMS da Regional / Meta mínima do ICMS da Regional) x 100	Promover a Arrecadação de Receitas Mediante o Controle Fiscal e o Cumprimento das Obrigações Tributárias SRF	100%	Trimestral
SRF	Índice de Atingimento da Meta de Eficiência no Recolhimento do IPVA - SRF	Refere-se à segunda fonte tributária de receita do Estado. Este tributo é devido pela propriedade de veículo automotor, sendo conhecida, no início de cada exercício, a receita potencial deste imposto a partir do volume de guias emitidas. A definição deste indicador é importante para a SRF a medida que este indicador mede a representatividade da	(Eficiência no recolhimento do IPVA / Meta da Regional) * 100, sendo Eficiência no recolhimento do IPVA = Efeito recolhimento até o trimestre (R\$) * 100 / Limissão ajustada total no exercício (R\$)	Gerir e Monitorar o Atendimento ao Cliente Externo - SRF	72	Trimestral
SRF	Índice de Representatividade da Receita das Inscrições Estaduais em Relação à Receita Total - SRF	Este indicador mede a representatividade da receita dos contribuintes efetivamente trabalhados, em relação à receita do total de contribuintes Débito/Crédito da área de trabalho. Pretende-se que priorizemos o controle fiscal nos contribuintes que tenham uma representatividade expressiva na receita. Tendo em vista que em algumas regionais a receita se apresenta difícil em um número muito grande de contribuintes, o percentual a ser trabalhado pode variar de	(Receita das Inscrições Estaduais trabalhadas / Receita do universo de contribuintes Débito/Crédito) x 100	Promover o Cumprimento das Obrigações Tributárias Mediante o Controle Fiscal - SRF	60%	Semestral
SRF	Índice de Cumprimento de Prazo de Atendimento às Solicitações de Inscrição Estadual - SRF	Envolve os procedimentos relacionados à concessão de Inscrição Estadual, analisados e verificados pelas Unidades da SRF, antes de seu deferimento. O desafio lançado é diminuir cada vez mais o prazo para sua liberação. A meta fixada é definida pela média de dias úteis necessários para tramitação / finalização dos procedimentos.	(Prazo médio de atendimento às solicitações de Inscrição Estadual / Meta Estadual) x 100 onde: Prazo médio de atendimento às solicitações de Inscrição Estadual = (Total de dias para atendimento às solicitações de IE / Nº de solicitações atendidas)	Gerir e Monitorar o Atendimento ao Cliente Externo - SRF		Trimestral
SRF	Índice de Omissão de Recolhimento de ICMS - SRF	Mede a relação entre o volume dos valores omissos de recolhimento de ICMS de contribuintes "Ativos" e enquadrados no regime de recolhimento "Débito e Crédito" acrescido da parcela referente ao PTA da série "03" (Auto de Infração de Omissos de Recolhimento) e a receita média mensal da	(Índice de omissão de recolhimento do ICMS / meta do trimestre) * 100 sendo Índice de omissão de recolhimento do ICMS = Omissos de Rec. dos últimos 3 anos (R\$) / Receita média dos últimos 12 (doze) meses (R\$)	Participar da Formulação e Implementação da Política Tributária do Estado - SRF	100%	Trimestral