

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS E ENGENHARIA DE TUPÃ**  
**Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento**

**MARCELO LUIS SARAN FELIPIN**

**FLUXO DE INFORMAÇÃO ENTRE A ATIVIDADE AGROPECUÁRIA E A**  
**SECRETARIA ESTADUAL DA FAZENDA: IMPORTÂNCIA PARA AS**  
**TRANSFERÊNCIAS GOVERNAMENTAIS MUNICIPAIS**

**TUPÃ - SP**  
**2019**

**MARCELO LUIS SARAN FELIPIN**

**FLUXO DE INFORMAÇÃO ENTRE A ATIVIDADE AGROPECUÁRIA E A  
SECRETARIA ESTADUAL DA FAZENDA: IMPORTÂNCIA PARA AS  
TRANSFERÊNCIAS GOVERNAMENTAIS MUNICIPAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento, da Universidade Estadual Paulista - Faculdade de Ciências e Engenharia de Tupã, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento.

**Área de concentração:** Agronegócio e Desenvolvimento.

**Linha de Pesquisa:** Desenvolvimento e Meio Ambiente.

**Orientador:** Prof. Dr. Wagner Luiz Lourenzani

**Coorientador:** Prof. Dr. Marcelo Marques de Magalhães

**TUPÃ - SP**

**2019**

Ficha catalográfica elaborada pela Seção Técnica de Biblioteca e Documentação da FCE, Unesp Câmpus Tupã -SP:

F314f	<p>Felipin, Marcelo Luis Saran. Fluxo de informação entre a atividade agropecuária e a Secretaria Estadual da Fazenda: importância para as transferências governamentais municipais / Marcelo Luis Saran Felipin. – Tupã: [s.n.], 2019. 70 f.</p> <p>Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, 2019.</p> <p>Orientador: Wagner Luiz Lourenzani Coorientador: Marcelo Marques de Magalhães Inclui bibliografia</p> <p>1. Agricultura. 2. Pecuária. 3. Índice de Participação do Município. 4. Receitas Municipais. I. Título. II. Autor.</p>
-------	--

Fonte: Eliana Kátia Pupim Bibliotecária CRB 8 – 6202.

“Permitida a cópia total ou parcial deste documento, desde que citada a fonte”



**CERTIFICADO DE APROVAÇÃO**

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: Fluxo de Informação entre a Atividade Agropecuária e a Secretaria Estadual da Fazenda: Importância para as Transferências Governamentais Municipais

**AUTOR: MARCELO LUIS SARAN FELIPIN**


**ORIENTADOR: WAGNER LUIZ LOURENZANI**

**COORDENADOR: MARCELO MARQUES DE MAGALHAES**

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em AGRONEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO, pela Comissão Examinadora:

  
Prof. Dr. WAGNER LUIZ LOURENZANI

Coordenadoria do Curso de Administração / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP

  
Prof. Dr. RICARDO CÉSAR GONÇALVES SANT'ANA

Coordenadoria do Curso de Administração / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP

  
Prof. Dr. OMAR JORGE SABBAG

Departamento de Fitotecnia, Tecnologia de Alimentos e Sócio Economia / Faculdade de Engenharia - FEIS - UNESP - Ilha Solteira/SP

Tupã, 25 de abril de 2019

*“Geralmente aqueles que sabem pouco falam muito e aqueles que sabem muito falam pouco.”*

**Jean-Jacques Rousseau**

## **DEDICATORIA**

Ao meu filho Gustavo, luz que iluminou a minha vida, que teve que suportar minha ausência em diversos momentos, para que este trabalho pudesse ser realizado.

A amiga Adriana Pirollo, que me incentivou na realização de mais um sonho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Wagner Luiz Lourenzani, que acreditou no projeto, pelas instruções sabias, diretas e desafiadoras.

Ao Prof. Dr. Ricardo Cesar Goncalves Sant'Ana, que alem de grande amigo, me fez acreditar que grandes ideias e projetos podem surgir em qualquer lugar, ate mesmo num encontro casual de amigos em supermercado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus cuja vida e saúde permitiu o máximo proveito ao fim dessa magna oportunidade de crescimento intelectual, espiritual e moral.

Aos amigos de Mestrado que compartilharam comigo esses momentos de aprendizado.

Aos amigos do Departamento de Fiscalização da Prefeitura da Estância Turística de Tupã, pela disposição em ajudar no que deles dependesse para a conclusão da pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento, da Universidade Estadual Paulista - Faculdade de Ciências e Engenharia de Tupã que fizeram parte desse caminhar.

Finalmente exprimo os meus sentimentos de agradecimento à todas as pessoas que de forma direta ou indireta contribuíram para o sucesso desse trabalho.

FELIPIN, Marcelo Luis Saran. **Fluxo de informação entre a atividade agropecuária e a Secretaria Estadual da Fazenda:** importância para as transferências governamentais municipais. Orientador: Wagner Luiz Lourenzani. 2019. 60 p. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Engenharia, Tupã, 2019.

## RESUMO

Considerando a importância do repasse da quota-parte do ICMS para as receitas fiscais dos municípios, principalmente daqueles de menor porte, a acurácia e a fidedignidade das informações entre os contribuintes e a Secretaria Estadual da Fazenda são fundamentais para a qualidade do cálculo do Valor Adicionado Fiscal (VAF) e, conseqüentemente do Índice de Participação do Município (IPM). Nesse contexto, este trabalho de pesquisa tem por objetivo analisar o fluxo de informação entre a atividade agropecuária e a Secretaria Estadual da Fazenda. Para tanto realizou um estudo de caso no município de Tupã. Para compreender e analisar o referido fluxo de informação essa pesquisa se baseou na abordagem do *Business Process Management* (BPM). Trata-se de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo. Na busca da melhoria do processo, foi realizado o mapeamento do processo atual (“como é” / “*as-is*”), a identificação dos pontos de descontinuidade e, posteriormente, um novo mapeamento do processo melhorado (“como deveria ser” / “*to-be*”). Os resultados apresentados nesta pesquisa contribuem para demonstrar a fragilidade dos dados que chegam para o município, produtores, prefeito e fiscais. O modelo proposto propõe alterações no fluxo de informações da comercialização agropecuária e pode ser aplicado em qualquer município do estado de São Paulo. Sob o aspecto acadêmico, esta pesquisa permitiu estruturar um protocolo de análise que estabelece a representatividade da atividade na composição do repasse municipal da quota-parte do ICMS do Estado. Tal entendimento favorecerá aos gestores públicos, representantes de classe e demais interessados, a real percepção da atividade agropecuária na composição das transferências governamentais, contribuindo para a valoração do setor e da necessidade de tomada de decisões e geração de políticas públicas específicas.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos. Índice de Participação do Município. Receitas Municipais.



FELIPIN, Marcelo Luis Saran. **Information flow between agricultural activity and the State Treasury Secretary: importance for municipal government transfers.** Advisor: Wagner Luiz Lourenzani. 2019. 60 p. Dissertation (Master in Agribusiness and Development) - Sao Paulo State University (UNESP), School of Sciences and Engineering, Tupa, 2019.

## **ABSTRACT**

Considering the importance of transferring the ICMS share to municipal tax revenues, especially those of smaller size, the accuracy and reliability of the information between the taxpayers and the State Treasury Secretariat are fundamental to the quality of the calculation of Tax Added Value (TAV) and, consequently, the Municipal Participation Index (MPI). In this context, this research aims to analyzing the information flow between the agricultural activity and the State Treasury Secretariat. To do so, a case study in the municipality of Tupã will carry out. To understand this information flow the research will be based on the Business Process Management (BPM) approach. This is an exploratory qualitative-quantitative research. In the search for process improvement the following steps were performed: mapping of the current process ("as is"), identification of the discontinuity points and, subsequently, new mapping of the improved process ("to be"). The results presented in this research contribute to demonstrate the fragility of the data that arrives for the municipality, producers, mayor and auditors. The proposed model proposes changes in the flow of agricultural marketing information and can be applied in any municipality in the state of São Paulo. Under the academic aspect, it was possible to structure a protocol of analysis that establishes the representativeness of the activity in the composition of the municipal transfer of the share of the State's ICMS. Such understanding will favor the public managers, class representatives and other stakeholders, the real perception of agricultural activity in the composition of government transfers, contributing to the valuation of the sector and the need for decision making and generation of specific public policies.

**Keywords:** Process Management. Participation Index. Municipal Revenues.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos municípios do estado de São Paulo por tamanho da população e pela representatividade da quota-parte do ICMS nas receitas fiscais municipais, em 2017 .....	4
Tabela 2 - Repartição de Tributos dos Estados para os Municípios.....	12
Tabela 3 - Participação do repasse do ICMS na receita de Tupã, entre 2010 e 2016. ....	32
Tabela 4 – Cálculo do IPM de Tupã, a partir de seus componentes, entre 2010 e 2016.....	33
Tabela 5 – Cálculo do VAF de Tupã, em R\$ e em %, a partir dos instrumentos de registro, entre 2010 e 2016.....	34
Tabela 6 – Representatividade das atividades econômicas na formação do VAF em Tupã, entre 2010 e 2016.....	35

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de informação e transferência governamental entre Estado e Municípios .....	3
Figura 2 - Localização do município de Tupã no mapa do Estado de São Paulo .....	7
Figura 3 - Etapas do ciclo BPM.....	8
Figura 4 - Simbologia utilizada na construção dos diagramas de processos BPMN .....	9
Figura 5 - Modelagem BPMN dos procedimentos metodológicos .....	10
Figura 6 – Repasse de ICMS do estado aos municípios.....	14
Figura 7 – Composição do Índice de Participação do Município (IPM) no estado de São Paulo. ....	15
Figura 8 - Modelo Simplificado de Gestão de Processo .....	20
Figura 9 – Níveis hierárquicos dos processos .....	23
Figura 10 – Fluxograma tributário municipal.....	31
Figura 11 – Índice de Participação do Município (IPM) de Tupã, entre 2010 e 2016.....	33
Figura 12 – Diagrama de contexto: Fluxo informacional das informações de comercialização. ....	36
Figura 13 – Mapeamento do processo ( <i>As Is</i> ), considerando ator o Produtor Rural (Sequência 1) .....	38
Figura 14 – Mapeamento do processo ( <i>As Is</i> ), considerando ator o Comprador e o Portal do Simples Nacional (Sequência 2).....	39
Figura 15 – Mapeamento do processo ( <i>As Is</i> ), considerando ator a Secretaria da Fazenda do Estado (SEFAZ/SP) (Sequência 3).....	40
Figura 16 – Mapeamento do processo ( <i>As Is</i> ), considerando ator o Município/Fiscalização (Sequência 4) .....	41
Figura 17 – Mapeamento do processo atual ( <i>As Is</i> ).....	42
Figura 18 – Mapeamento do processo ( <i>To Be</i> ), considerando o ator Produtor (Sequência 1) .	43
Figura 19 – Mapeamento do processo ( <i>To Be</i> ), considerando o ator a Secretaria da Fazenda do Estado (SEFAZ/SP) (Sequência 2).....	44
Figura 20 - Mapeamento do processo ( <i>To Be</i> ), considerando o ator o Município/Fiscalização (Sequência 3) .....	45
Figura 21 – Mapeamento do processo proposto ( <i>To Be</i> ).....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Benefícios do BPM.....	25
Quadro 2 – Etapas e ações do ciclo BPM.....	27
Quadro 3 – Benefícios potenciais do modelo proposto.....	47

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABPMP</b>	Associação Internacional de Profissionais de BPM
<b>ACM</b>	Área Cultivada do Município
<b>ACE</b>	Área Cultivada do Estado
<b>AIE</b>	Área Inundada do Estado
<b>AIM</b>	Área Inundada do Município
<b>APE</b>	Área de Proteção do Estado
<b>APM</b>	Área de Proteção do Município
<b>BPM</b>	<i>Business Process Management</i>
<b>BPMN</b>	<i>Business Process Model Notation</i>
<b>CAT</b>	Coordenadoria de Administração Tributária
<b>CF</b>	Constituição Federal
<b>CIDE</b>	Contribuições de Intervenção no Domínio Econômico
<b>CTN</b>	Código Tributário Nacional
<b>DEFIS</b>	Declaração de Informações Socioeconômicas e Fiscais
<b>DIPAM-A</b>	Declaração para o Índice de Participação dos Municípios Produtor
<b>DIPAM-B</b>	Declaração para o Índice de Participação dos Municípios Comprador
<b>DIPAM</b>	Declaração para o Índice de Participação dos Municípios
<b>DREMU</b>	Declaração de Receita Tributária Própria Municipal
<b>FPM</b>	Fundo de Participação dos Municípios
<b>GIA</b>	Guia de Informação e Apuração
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>ICMS</b>	Imposto Sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação

<b>IPI</b>	Imposto Sobre Produtos Industrializados
<b>IPM</b>	Índice de Participação dos Municípios
<b>IPTU</b>	Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana
<b>IPVA</b>	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
<b>ISSQN</b>	Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza
<b>ITBI</b>	Imposto sobre a Transmissão de Bens Inter-Vivos
<b>PGDAS-D</b>	Programa Gerador do Documento de Arrecadação do Simples Nacional - Declaratório
<b>PM</b>	População do Município
<b>PE</b>	População do Estado
<b>PROGEP</b>	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
<b>RPA</b>	Regime Periódico de Apuração
<b>RPE</b>	Receita Própria do Estado
<b>RPM</b>	Receita Própria do Município
<b>RTP</b>	Receita Tributária Própria
<b>SEFAZ</b>	Secretaria Estadual da Fazenda
<b>STN</b>	Sistema Tributário Nacional
<b>TCE</b>	Tribunal de Contas do Estado
<b>UFSM</b>	Universidade Federal de Santa Maria
<b>VAE</b>	Valor Adicionado Estado
<b>VAF</b>	Valor Adicionado Fiscal
<b>VAM</b>	Valor Adicionado Município

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>6</b>
2.1 Procedimento metodológico.....	8
<b>3. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>11</b>
3.1 O Estado e o Sistema Tributário.....	11
3.1.1 <i>O ICMS e o Índice de Participação do Município (IPM) no Estado de São Paulo</i>	15
3.2 Gerenciando Processos.....	20
3.2.1 <i>Processos</i> .....	20
3.2.2 <i>Gestão de Processos</i> .....	23
3.2.3 <i>Modelagem de Processos / Workflow</i> .....	29
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>31</b>
4.1 Análise da representatividade da agropecuária municipal no repasse da quota-parte do ICMS do Estado .....	31
4.2 Mapeamento do processo de apuração do VAF a partir das atividades agropecuárias municipais.....	36
4.2.1 <i>Modelo atual (As Is)</i> .....	38
4.2.2 <i>Modelo proposto (To Be)</i> .....	43
4.2.3 <i>Benefícios Esperados</i> .....	45
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>56</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Sistema Tributário Nacional (STN), nas palavras de Celso Ribeiro Bastos, “consiste no conjunto de normas agrupadas pelo conceito de tributo” (BASTOS, 2010, p. 170). Tem sua origem na Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966, o chamado Código Tributário Nacional (CTN) (BRASIL, 1966), código este que foi recepcionado pela Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988). A Constituição Federal (CF), de 1988, tratando da repartição das receitas tributárias, em seu artigo 158, inciso IV, estabelece que a União deve distribuir suas receitas entre os entes subnacionais (Estados, Municípios e Distrito Federal); e, da mesma forma, os Estados também devem distribuir parte de suas receitas com os seus Municípios, conforme determina o parágrafo único, inciso I.

De acordo com Mendes, Miranda e Cósio (2008), as transferências entre governos possuem um caráter redistributivo. Essas transferências são importantes, pois permitem que as receitas fiscais sejam transferidas de regiões, Estados e Municípios mais ricos para os mais pobres. Para Sales (2010), as transferências exercem funções no direcionamento do fluxo financeiro para o financiamento de políticas públicas. O autor enfatiza que uma das transferências mais expressivas, considerando o montante dos recursos financeiros, é a denominada quota-parte do ICMS - “Imposto Sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação”. Conforme determinado na Constituição Federal, do total arrecadado pelos Estados com o ICMS, 25% deve ser repassado aos Municípios (BRASIL, 1988).

A Lei Complementar Federal 63/1990 (BRASIL, 1990), em seu artigo 3º, determina que do montante de 25% repassados pelo Estado aos Municípios, 75%, no mínimo, devem ser repassados proporcionalmente ao seu Valor Adicionado Fiscal (VAF). Segundo Soares (2013), o VAF é o resultado do movimento econômico do Município, ou seja, a diferença entre as entradas e saídas de mercadorias e serviços. Já os outros 25%, deverão ser distribuídos de acordo com a legislação de cada Estado. A definição do VAF foi estabelecida pela Lei Complementar Federal 123/06 (BRASIL, 2006), artigo 87, que alterou o § 1º do artigo 3º da Lei Complementar 63/1990.

A Lei Complementar Federal 63/1990 também atribuiu aos Estados a competência para a apuração do VAF e o respectivo Índice de Participação dos Municípios (IPM). Característico para cada Município, o IPM representa o índice a ser aplicado nos 25% do montante da arrecadação do ICMS. É esse índice que permite ao Estado repassar as quotas-



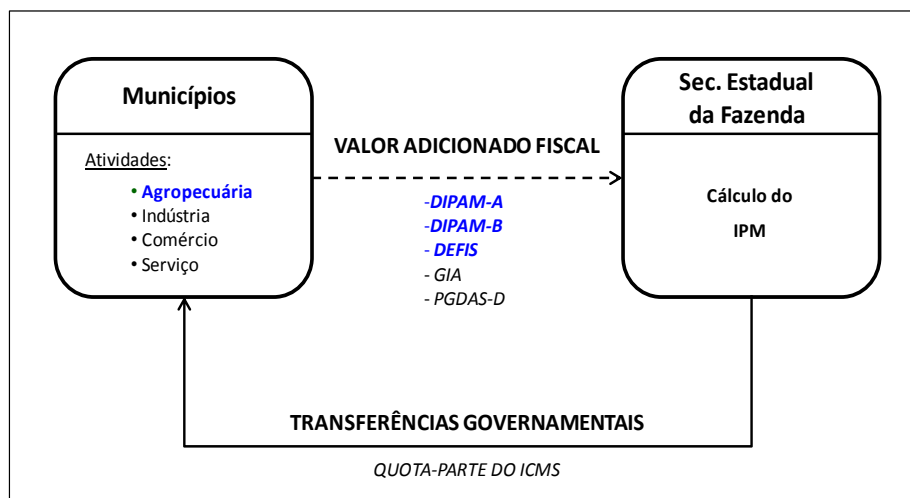
partes dos Municípios referentes às receitas do ICMS. Para tanto, a legislação determina que os Estados mantenham um sistema de informações que devem ser alimentados por documentos fiscais obrigatórios, os quais deverão ser capazes de apurar, de forma precisa, o VAF de cada Município (BRASIL, 1990). A representatividade de cada Município na parcela relativa ao VAF é influenciada diretamente pela sua dinâmica econômica. Assim, os Municípios que proporcionam maior arrecadação do ICMS são aqueles que apresentam maior atividade produtiva e, conseqüentemente, agregam mais valor à produção.

Especificamente no estado de São Paulo, a legislação vigente que dispõe sobre a parcela de ICMS pertencente aos Municípios é a Lei nº 8.510, de 29 de dezembro de 1993 (SÃO PAULO, 1993), a qual alterou a Lei nº 3.201, de 23 de dezembro de 1981 (SÃO PAULO, 1981). A legislação estadual dispõe que 76% da parcela do ICMS do Estado, que serão repassados aos Municípios, sejam calculados de acordo com o valor adicionado de cada Município. Ressalta-se que o estado de São Paulo, além de cumprir com o mínimo constitucional (75%), adiciona mais 1% para a transferência da parcela do ICMS.

A coleta das informações para apuração do VAF tem sua origem na produção industrial, no comércio, nos serviços sujeitos ao ICMS, bem como na produção agropecuária municipal. Essa apuração é disciplinada pela Secretaria da Fazenda do Estado, através de obrigações acessórias imputadas aos contribuintes ou responsáveis tributários, que tem o dever de fazer o envio das informações utilizando os instrumentos de registros eletrônicos, tais como o Guia de Informação e Apuração (GIA), a Declaração para o Índice de Participação dos Municípios (DIPAM-A e DIPAM-B), o Programa Gerador do Documento de Arrecadação do Simples Nacional - Declaratório (PGDAS-D) e a Declaração de Informações Socioeconômicas e Fiscais (DEFIS) do Simples Nacional (SEFAZ/SP, 2017).

Os dados das atividades produtivas municipais são recebidos pela Secretaria da Fazenda do Estado por meio dos instrumentos de registro (fluxo de informação). Tais dados geram o Valor Adicionado Fiscal, subsidiando o cálculo anual do Índice de Participação dos Municípios (IPM), que será utilizado para o cálculo do repasse da quota-parte do ICMS (transferência governamental) para os Municípios (Figura 1).

**Figura 1** – Fluxo de informação e transferência governamental entre Estado e Municípios



Fonte: Elaborado pelo autor.

No que se refere especificamente à atividade agropecuária, o registro e o envio dos dados da comercialização da produção rural dos produtores agropecuários (não equiparados a comerciantes ou industriais) para a Secretaria Estadual da Fazenda (SEFAZ) são realizados por meio dos seguintes instrumentos de registro eletrônico: DIPAM-A, DIPAM-B e DEFIS. A DIPAM-B e a DEFIS são os instrumentos de registro utilizados somente nas aquisições realizadas por contribuintes paulistas pessoa jurídica, de acordo com o regime tributário da empresa, sendo o comprador o responsável pelo registro da informação. O registro das demais comercializações da produção é de responsabilidade do produtor rural, que deve utilizar o instrumento de registro DIPAM-A (SEFAZ/SP, 2017).

O estado de São Paulo tem 645 municípios. Destes, 81% tem até 50 mil habitantes. A partir de levantamento (Tabela 1) realizado junto ao Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE/SP, 2018), verificou-se que, quanto menor o porte do município, maior tende a ser a representatividade da quota-parte do ICMS nas receitas fiscais municipais. Pressupõe também que grande parte dos municípios de menor porte tem na atividade agropecuária uma das principais atividades econômicas.

Nesse contexto, considerando a importância do repasse da quota-parte do ICMS para as receitas fiscais dos municípios, principalmente daqueles de menor porte, a acurácia e a fidedignidade das informações entre os contribuintes (ou responsáveis tributários) e a Secretaria Estadual da Fazenda são fundamentais para a qualidade do cálculo do VAF e, conseqüentemente do IPM.

**Tabela 1** – Distribuição dos municípios do estado de São Paulo por tamanho da população e pela representatividade da quota-parte do ICMS nas receitas fiscais municipais, em 2017

População	Municípios / SP		Representatividade da quota-parte do ICMS nas receitas fiscais municipais		
	Faixa	Número	Porcentagem	< 15%	15% - 30%
< 50 mil	521	81%	24%	68%	8%
50-100 mil	49	8%	39%	53%	8%
> 100 mil	75	11%	35%	65%	0%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de TCE/SP (2018).

Portanto, compreender a importância da atividade agropecuária nas transferências governamentais é relevante cientificamente. Sob o aspecto acadêmico, permitirá estruturar um protocolo de análise que estabelece a representatividade da atividade na composição do repasse municipal da quota-parte do ICMS do Estado. Tal entendimento favorecerá aos gestores públicos, representantes de classe e demais interessados, a real percepção da atividade agropecuária na composição das transferências governamentais, contribuindo para a valoração do setor e da necessidade de tomada de decisões e geração de políticas públicas específicas. Além disso, para a análise da acurácia e da fidedignidade das informações entre os contribuintes e a SEFAZ é preciso compreender como se dá o fluxo informacional.

Para compreender o referido fluxo de informação (Figura1), esse trabalho se baseará na abordagem do Gerenciamento de Processos, ou Gerenciamento de Processos de Negócios ou *Business Process Management* (BPM) (HARRINGTON, 1993; BURLTON, 2001; JESTON; NELIS, 2008). Embora o termo negócio possa remeter o uso dessa abordagem apenas para empresas privadas, Borges, Walter e Santos (2016) afirmam a aplicabilidade e a efetividade do uso do BPM como instrumento para modernização da administração e dos serviços públicos.

Na busca da melhoria do processo, deve-se inicialmente compreender o seu funcionamento (diagrama de contexto), para que, assim, seja possível mapear o processo atual (“como é” / “*as is*”), identificar os pontos de descontinuidade e, posteriormente, redesenhar o processo melhorado (“como deveria ser” / “*to be*”).

Nesse contexto, portanto, o objetivo geral desse trabalho é analisar a gestão de processos do fluxo de informação entre a atividade agropecuária e a Secretaria Estadual da Fazenda (SEFAZ), revelando sua importância para as transferências governamentais municipais. Para a consecução deste objetivo geral, pretende-se especificamente:

1 – identificar a importância da representatividade da atividade agropecuária na composição do repasse municipal da quota-parte do ICMS do Estado;

2 – modelar o processo de coleta de dados do VAF a partir das atividades agropecuárias municipais (mapeamento “*as is*”);

3 – propor melhorias na gestão de processo do fluxo de informação entre a atividade agropecuária e a SEFAZ (mapeamento “*to be*”).

Para tanto, esse trabalho está dividido em cinco partes. A primeira, já apresentada, contextualiza e justifica a relevância do trabalho, bem como estabelece o objetivo do mesmo. A segunda parte evidencia a metodologia, bem como o procedimento metodológico utilizado. De forma a fundamentar o desenvolvimento da pesquisa, a terceira parte traz uma revisão de literatura sobre os temas Sistema Tributário Nacional e Gerenciamento de Processos de Negócios. Os resultados da pesquisa e as discussões oriundas deles estão discorridos na quarta parte. Por fim, são apresentadas as considerações finais da dissertação.

## 2. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, pois diferentemente da pesquisa básica, busca produzir conhecimento com o objetivo de resolver problemas concretos e específicos (PEROVANO, 2014). Nesse trabalho, pretende-se analisar o fluxo de informação entre a atividade agropecuária e a SEFAZ.

Em relação ao objetivo da pesquisa, classifica-se como exploratória de caráter quali-quantitativo. De acordo Vieira (2002), a pesquisa exploratória visa a familiarização do pesquisador ao tema, com o intuito de explicitar problemas mais complexos e elaborar melhor as hipóteses. Para analisar o fluxo informacional entre a atividade agropecuária e a SEFAZ, esta pesquisa se pautará em uma análise qualitativa. Já para compreender a representatividade da atividade agropecuária nas transferências governamentais municipais, será utilizada uma estrutura de análise quantitativa de dados orçamentários.

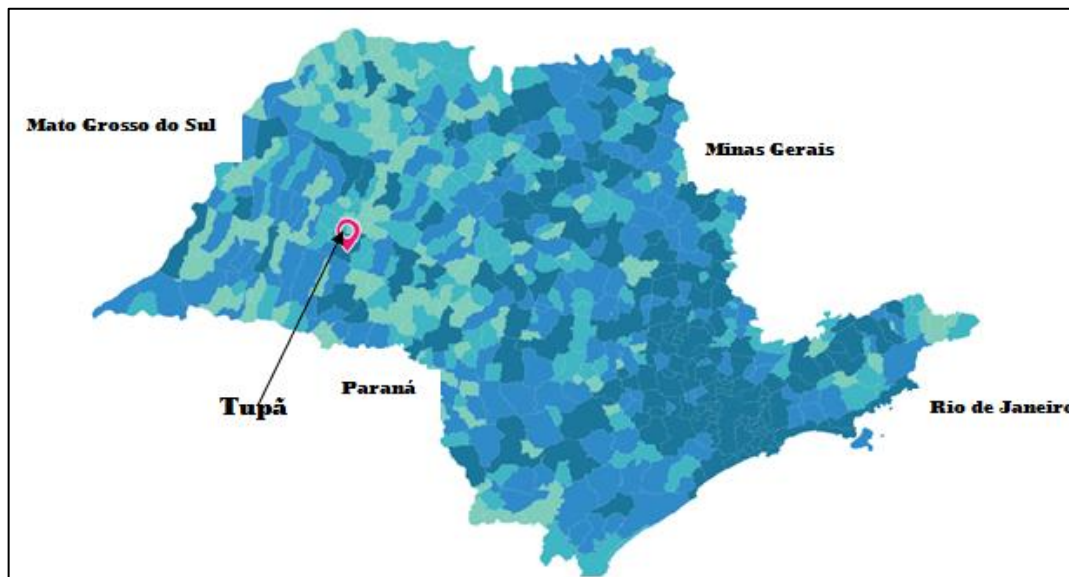
Para a consecução do objetivo proposto, a abordagem de pesquisa adotada nesse estudo foi o estudo de caso. De acordo com Gil (1996), consiste num estudo profundo e exaustivo de natureza empírica, com um ou poucos objetos, permitindo o seu amplo conhecimento, dentro de um contexto real de vida, com fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas. Trata-se de uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), para que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (BERTO; NAKANO, 2000). Seu objetivo é aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido (MATTAR, 1996), visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria. Para Yin (2001), os estudos de caso são a estratégia preferida quando o foco da pesquisa é sobre um evento contemporâneo, abordando fenômenos da vida real em profundidade, dentro de condições contextuais.

Nesse contexto, para esse trabalho, o caso analisado refere-se ao município de Tupã, estado de São Paulo; mais especificamente, sobre a composição e representatividade dos seus tributos e receitas orçamentárias, em um contexto atual do Sistema Tributário Nacional.

O município Tupã (Figura 2), oficialmente Estância Turística de Tupã, está localizado no interior do estado, tendo como limites territoriais uma área de 628,5 km<sup>2</sup> abrangendo os Distritos de Varpa, Universo e Parnaso. Com uma população de cerca de 65 mil habitantes, apresenta um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,771, considerado alto (IBGE cidades, 2018). Está distante 430 km a noroeste da capital São Paulo em linha reta e 514 km

por via rodoviária, sendo uma das mais importantes cidades da antiga Zona da Mata Paulista, atualmente chamada Alta Paulista.

**Figura 2** - Localização do município de Tupã no mapa do Estado de São Paulo



Fonte: IBGE cidades (2018).

Quanto aos procedimentos, foram utilizados o levantamento bibliográfico e a pesquisa documental. O levantamento bibliográfico, baseado em artigos de periódicos, livros, teses, dissertações e artigos em anais de eventos, subsidia a fundamentação conceitual e teórica, desenvolvida no próximo item do trabalho. Já a pesquisa documental, baseia-se em relatórios, instrumentos de registros, formulários e dados públicos, contribuindo para a coleta e o entendimento dos dados orçamentários.

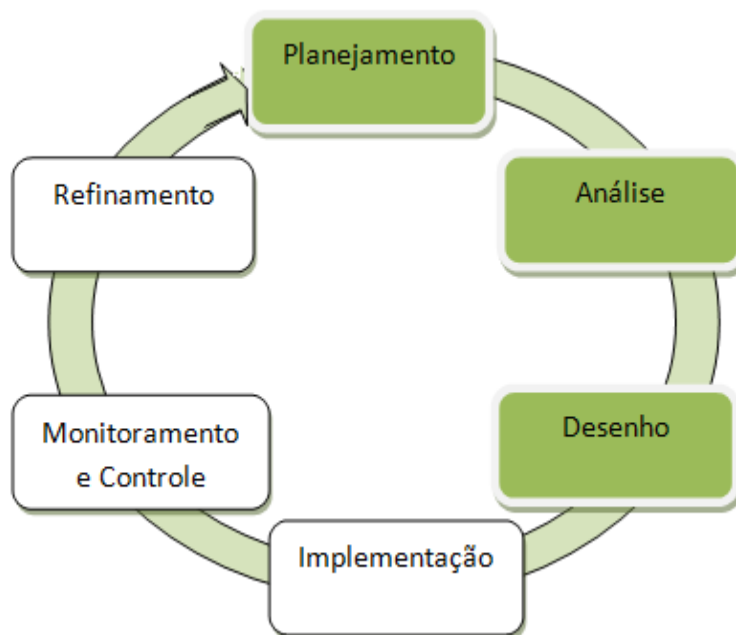
Nessa dissertação, foram obtidos e analisados os dados disponibilizados pelo arquivo eletrônico municipal no período entre 2010 e 2016, encaminhado anualmente pela Secretaria da Fazenda do Estado, onde constam todos os contribuintes que geraram Valor Adicionado Fiscal (VAF) para o município, incluindo os produtores agropecuários.

Ressalta-se que tais informações não estão disponibilizadas abertamente, tendo sido necessária a autorização expressa do Executivo Municipal (APÊNDICE A) para o uso acadêmico/científico dos dados, sob a condição estrita de análise agregada dos dados, sem a identificação individual de agentes econômicos.

## 2.1 Procedimento metodológico

O procedimento metodológico adotado neste trabalho está baseado no ciclo do BPM, conforme apresentado na Figura 3, limitando-se, especificamente, às três primeiras etapas do ciclo – planejamento, análise e desenho.

**Figura 3** - Etapas do ciclo BPM



Fonte: ABPMP (2013)

Na etapa de Planejamento foi realizada uma pesquisa acerca do referencial teórico sobre o tema e o planejamento do trabalho em si, por meio da identificação dos profissionais responsáveis pelo processo a ser mapeado e definição das ferramentas.

Na etapa de Análise, foi delineado o entendimento do fluxo de informação que rege o processo de apuração do VAF, o qual subsidia o cálculo do IPM, que, por sua vez defini a quota-parte do ICMS para os municípios.


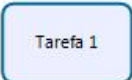





A etapa de Desenho foi subdividida em três: o mapeamento do processo “*as-is*”; a identificação de desconexões, rupturas e possibilidades de melhorias; e, o mapeamento do processo “*to-be*”.

Para a realização do processo de modelagem foi utilizado neste trabalho o *software* Bizagi, que é uma ferramenta livre, específica para o mapeamento de processos e que utiliza como base a notação BPMN (*Business Process Management Notation*), possibilitando que o

analista desenvolva o desenho do processo e detalhe todas as tarefas pertencentes aos processos.

Para a modelagem dos processos foram utilizadas a observação direta e a observação participante para construção de diagramas e fluxos de processos. Sua construção foi feita em raias, a qual permite a análise da comunicação entre os diferentes setores e unidades organizacionais. Os diagramas e fluxos de processos podem contribuir e auxiliar na identificação pontos ultrapassados, gargalos e retrabalhos, auxiliando também na proposição de melhorias. A Figura 4 apresenta a simbologia utilizada na construção dos diagramas de processos BPMN.

**Figura 4** - Simbologia utilizada na construção dos diagramas de processos BPMN

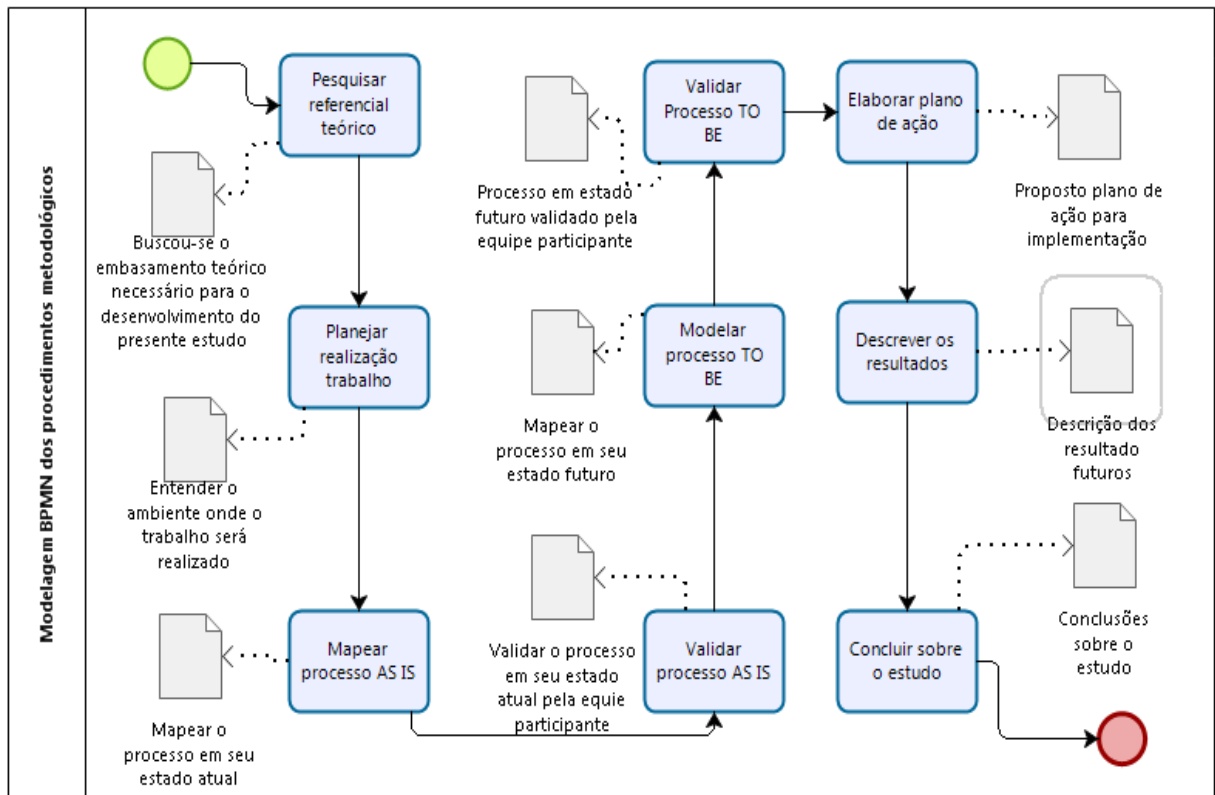
Simbologia	Significado
	Evento de início - indica onde um processo começará, começa o fluxo de um processo
	Tarefa - uma atividade que está incluída dentro de um processo
	Subprocesso - é uma atividade que contém outras atividades.
	Gateway - são locais dentro de um processo de negócio onde o fluxo do processo pode tomar dois ou mais caminhos.
	Evento intermediário - indica onde acontece algo em algum lugar diferente entre o início e fim de um processo.
	Evento de fim - indica onde um processo terminará.
	Fluxo de sequência - usado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas em um processo.

Fonte: *BizAgi Process Modeler* (2015).

A seguir está apresentado, por meio da utilização da simbologia de diagrama de processo (Figura 5), o procedimento metodológico adotado nesse trabalho:



**Figura 5 - Modelagem BPMN dos procedimentos metodológicos**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### **3. REVISÃO DE LITERATURA**

#### **3.1 O Estado e o Sistema Tributário**

O Sistema Tributário Nacional (STN) é regulado pela Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966 (BRASIL, 1966), alterada pela Lei Complementar nº 118, de 09 de fevereiro de 2005 (BRASIL, 2005), com fundamento na Emenda Constitucional nº 18, de 1º de dezembro de 1965 (BRASIL, 1965). Tal sistema estabelece, com fundamento na Constituição Federal (CF) de 1988 (BRASIL, 1988), as normas gerais de direito tributário aplicável à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, sem prejuízo da respectiva legislação complementar, supletiva ou regular Código Tributário Nacional (CTN) (BRASIL, 1966).

Em geral, os assuntos relacionados à tributação, nos governos federal, estadual e municipal, são tratados pelas suas respectivas legislações tributárias, as quais cuidam das relações entre os respectivos entes federativos e o cidadão. Segundo Machado (2005), o poder de tributação do fisco não é absoluto. Há limites entre a União, os estados e os municípios, bem como entre esses e as pessoas sujeitas às imposições tributárias de qualquer espécie. Tais condições são estabelecidas pelo direito tributário, área do direito que trata da legislação tributária aplicável e protege o cidadão contra os abusos desse poder. Segundo o autor, as relações entre o fisco e o cidadão são tratadas por um conjunto de regras disciplinadas na legislação tributária. A legislação tributária é o conjunto de regras jurídicas a respeito de tributos e relações a eles pertinentes.

Para Fabretti e Fabretti (2004), o Direito Tributário é um ramo do Direito que surgiu diante da necessidade do estabelecimento de regras para as relações jurídicas entre os Entes Federativos e os particulares, no exercício da atividade de arrecadação de tributos e complexidade do sistema tributário brasileiro.

A legislação tributária, por meio do CTN, em seus artigos 3º e 4º, trata tributo como uma prestação pecuniária que deve ser necessariamente pago em moeda, ou expresso em moeda, que independe de vontade do particular. É resultante da ocorrência de fato gerador, que não seja resultante de punição por descumprimento de obrigação tributária ou sanção por ato ilícito, instituído por meio de Lei pelo ente federativo competente e cobrado independente dos critérios de conveniência e oportunidade (BRASIL, 1966).

O artigo 145 da Constituição Federal estabelece as competências para que os entes federativos (União, estados, Distrito Federal e municípios) podem instituir diferentes tipos de tributos, como impostos, taxas e contribuições de melhoria (BRASIL, 1988). Segundo

Chimenti (2008), a competência tributária é outorgada pela Constituição Federal, permitindo ao ente político, por meio de legislação própria, instituir, modificar e extinguir um tributo. Para Machado (2005), a competência tributária compreende legislar sobre todos os aspectos do tributo, tais como o fato gerador, a base de cálculo, a alíquota e os contribuintes, respeitando os limites estabelecidos na Constituição Federal, nas Constituições dos Estados e nas Leis Orgânicas do Distrito Federal e dos municípios, observado o que se estabelece no artigo 62 do CTN (BRASIL, 1966).

A promulgação da Constituição Federal disciplinou uma nova ordem federativa, de forma que as normas tributárias foram estendidas para os estados e municípios. Segundo Souza (2003), essa nova ordem tributária foi um importante marco nas bases da democracia renovada em 1988. Ela dividiu a competência e os limites para cobrar tributos entre a União, o Distrito Federal, os estados e os municípios. Estabeleceram-se também os percentuais de distribuição dos recursos entre os entes federativos, definindo a divisão e transferência de recursos da União para os estados e municípios, bem como dos estados para os municípios.

Em termos da repartição de responsabilidades para a instituição de tributos, a competência do governo estadual é determinada no artigo 155 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). A Tabela 2 sistematiza a repartição de tributos dos estados para os municípios, tais como o IPI, a CIDE, o IPVA e o ICMS.

**Tabela 2** - Repartição de Tributos dos Estados para os Municípios

<b>Estados – Tributos</b>	<b>Município – Quota-Parte</b>
Transferência - IPI Recebido da União (10%)	25%
Transferência - CIDE Recebida da União (29%)	25%
Arrecadação Própria – ICMS	25%
Arrecadação Própria – IPVA	50%

Fonte: A partir de BRASIL (1988).

Os estados arrecadam recursos aos cofres públicos por meio das chamadas receitas públicas. As receitas públicas são resultantes das ações de atividade fiscal que o Estado executa, destinadas à obtenção e aplicação dos recursos para a manutenção e custeio dos serviços públicos dispostos ao bem-estar da população. A atividade fiscal do Estado é colocada em prática através da política fiscal, que está dividida em duas vertentes: a política orçamentária e a política tributária.

De acordo com Azevedo, Lima e Lima (2004, p. 5), a política orçamentária “é a aplicação dos recursos, conforme o planejamento governamental, expressado no orçamento público, que também exprime a capacidade e a disposição para o gasto público”. Segundo os autores, essa política se destina à captação de recursos para o atendimento das funções da administração pública em todas as esferas de governo.

Nessa perspectiva, a receita tributária, que deriva da arrecadação estatal de tributos, é resultante da política tributária. Sua arrecadação corresponde aos ingressos de recursos provenientes dos impostos, das taxas e das contribuições de melhorias e, em determinados casos, devem ser transferidos aos governos municipais, conforme critérios especificados em lei ou na Constituição. Tais transferências intergovernamentais de recursos são classificadas em três categorias: voluntárias, devolutivas e redistributivas (PRADO, QUADROS e CAVALCANTI, 2003).

Nas transferências tributárias, o governo superior realiza a arrecadação e repassa para o governo inferior parte dos recursos, que poderiam ser arrecadados por eles, caso tivessem competência legal para tal; ou seja, parte da receita é devolvida onde foi gerada. Os governos inferiores, ou municipais, com maior capacidade de geração de riqueza para a economia, acabam recebendo maiores receitas e vice-versa. Contudo, embora os governos municipais elevem suas receitas com essa transferência, a legislação que trata da instituição e cobrança do tributo fica reservada ao governo estadual, o qual define a alíquota, a base de cálculo, as isenções etc.

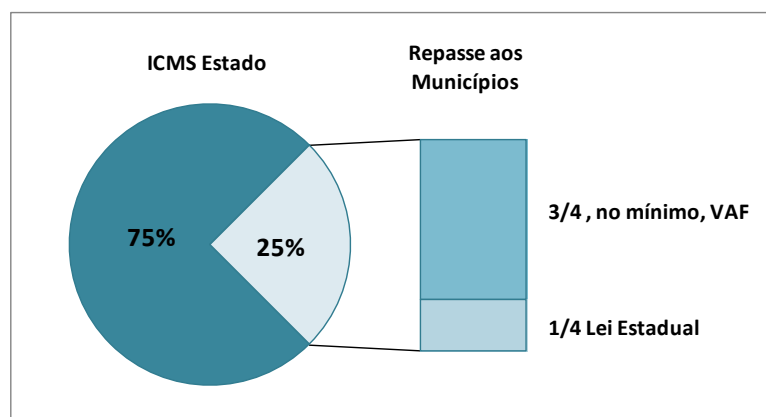
A Constituição Federal, em seu título VI, capítulo I, estabelece o Sistema Tributário Nacional, que, em seu artigo 155, define a competência dos estados e do Distrito Federal para instituir impostos sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre a prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, mesmo iniciadas no exterior, denominado de ICMS, redação dada pela Emenda Constitucional nº 3, de 17 de março de 1993 (BRASIL, 1993).

Tratando da repartição das receitas tributárias, a carta magna estabelece na seção VI, artigo 158, inciso IV, que 25% da arrecadação do ICMS pertence aos municípios. Dessa forma, embora o ICMS seja um imposto estadual, apenas 75% do valor arrecadado pode ser gasto pelos estados. De acordo com o parágrafo único do artigo 158 da Constituição Federal, tem-se que:

[...] as parcelas da receita pertencentes aos Municípios, serão creditadas conforme os seguintes critérios: I - três quartos (75%), no mínimo, na proporção do valor adicionado nas operações relativas à circulação de mercadorias e nas prestações de serviços, realizadas em seus territórios; II - até um quarto (25%), de acordo com o que dispuser a lei estadual ou, no caso dos Territórios, a lei federal. (BRASIL, 1988)

A representação gráfica dos critérios para crédito das parcelas de ICMS pertencente aos municípios é apresentada na Figura 6. Os critérios utilizados pelos estados para a distribuição dos valores auferidos aos municípios estão esculpidos na Lei Complementar Federal nº 63, de 1990, que também conceitua o VAF como o valor de saídas menos entradas de mercadorias, mais as prestações de serviços do ICMS. Para os contribuintes do Simples Nacional, a Lei Complementar Federal nº 123, de 2006, estabeleceu o VAF como 32% da Receita Bruta de operações e prestações do ICMS.

**Figura 6** – Repasse de ICMS do estado aos municípios



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os governos estaduais transferem aos municípios os recursos arrecadados dentro das chamadas transferências verticais, de forma que parte dos recursos da arrecadação de ICMS retorna aos municípios onde foi gerado. Segundo Albuquerque (2009), a maior parte dos recursos devolvidos do ICMS, 75% no mínimo, está relacionada diretamente com a arrecadação gerada no próprio município, o que representa o desenvolvimento e a riqueza gerada no município e tributada pelo ICMS. Já para os municípios onde a riqueza resultante da arrecadação do ICMS não é tão expressiva o desequilíbrio é atenuado com a transferência redistributiva, representada pelos 25% restantes.

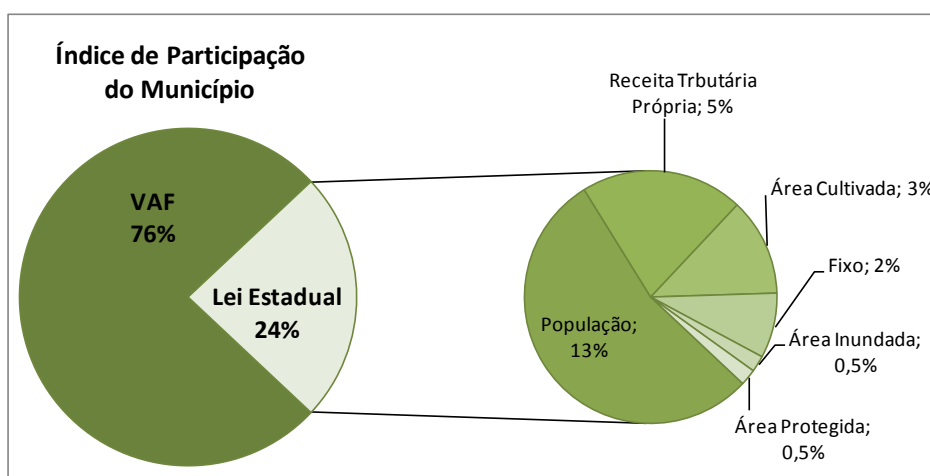
### 3.1.1 O ICMS e o Índice de Participação do Município (IPM) no estado de São Paulo

A distribuição da quota-parte do ICMS segue critérios definidos na Constituição Federal que prevê que, pelo menos, 75% dos recursos sejam rateados proporcionalmente ao valor adicionado gerado no próprio município, e que os 25% restantes sejam distribuídos segundo critérios estabelecidos em legislação estadual. Portanto, a Constituição estabelece os limites mínimos que devem ser respeitados pelos estados e parte que pode ser definida de acordo com critérios adotados por cada ente federativo. Monastério (2004) descreve e critica as regras de rateio como injustas, pois podem resultar no aumento das diferenças regionais. Segundo o autor, as regiões mais pobres são as que menos arrecadam ICMS, que por sua vez reflete no seu VAF, proporcionando menor retorno do ICMS.

No estado de São Paulo, os critérios para determinar o valor a que terá direito cada município estão definidos na Lei nº 3.201, de 1981 (SÃO PAULO, 1981), com alterações introduzidas pela Lei Estadual nº 8.510, de 1993 (SÃO PAULO, 1993), que estabelece a utilização de um índice de participação, que será apurado anualmente, para aplicação no exercício seguinte em cada município paulista.

O Índice de Participação dos Municípios (IPM) do estado de São Paulo considera sete fatores, os quais são calculados de forma ponderada. É esse o índice que permite ao Estado distribuir as quotas-partes aos municípios, referentes às receitas do ICMS, conforme previsto na legislação vigente. A identificação dos fatores constituintes do IPM paulista está apresentada na Figura 7, e seus cálculos descritos seguir:

**Figura 7** – Composição do Índice de Participação do Município (IPM) no estado de São Paulo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

- I – VAF: 76%, com base na relação percentual entre o valor adicionado de cada município e o valor adicionado total do Estado, nos dois exercícios anteriores ao da apuração;
- II – População: 13%, com base no percentual entre a população de cada município e a população total do Estado, de acordo com o último recenseamento geral, realizado pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Portanto, o critério população é responsável pela distribuição de 3,25% de todo o ICMS arrecadado no território paulista;
- III – Receita Tributária Própria: 5%, com base no percentual entre o valor da Receita Tributária Própria (RTP) de cada município e a soma das RTPs de todos os municípios paulistas. A RTP constitui-se da arrecadação municipal com os seguintes impostos: IPTU, ITBI e ISSQN. O total arrecadado no ano anterior ao da apuração deve ser informado ao Estado através do formulário da Declaração de Receita Tributária Própria Municipal (DREMU), conforme os dados do balanço apresentado ao Tribunal de Contas do Estado. O peso do indicador tributário beneficia os Municípios com maior arrecadação tributária própria, penalizando aqueles com arrecadação menor.
- IV – Área Cultivada: 3%, com base no percentual entre a área cultivada de cada município, no ano anterior ao da apuração e a área cultivada total do estado, levantada pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento;
- V – Área Inundada: 0,5%, com base no percentual entre a área total, no estado, dos reservatórios de água destinados à geração de energia elétrica e a área desses reservatórios no município, existentes no exercício anterior, levantadas pela Secretaria de Energia. O índice é apurado com base na relação percentual entre a área inundada do município e a área inundada dos municípios do estado;
- VI – Área Protegida: 0,5%, em função de espaços territoriais especialmente protegidos existentes em cada município e no estado. Área preservada ou protegida é a área que conste de levantamento, de acordo com o anexo da Lei n° 8.510/03, efetuado pela Secretaria Estadual do Meio Ambiente;
- VII – Componente Fixo: 2%, com base no resultado da divisão do valor correspondente a esse percentual pelo número de municípios do estado existentes em 31 de dezembro do ano anterior ao da apuração. Deve ser dividido igualmente

pelo número de municípios do estado (645 prefeituras), independentemente de qualquer fator.

Dentre os fatores que compõe o IPM, o mais representativo é o VAF. O VAF representa o potencial da economia dos municípios, onde as atividades econômicas sujeitas ao ICMS são elevadas, aumentando a arrecadação do imposto e por consequência resultando em um maior retorno de ICMS para o município. Entretanto, como observa Silva (1995), o desenvolvimento dos municípios não é linear, e da mesma forma seu processo de industrialização, o que pode refletir diretamente na economia. O crescimento da economia reflete diretamente no fator valor adicionado fiscal que, sendo o de maior representatividade, pode aumentar ou reduzir o índice de participação.

A construção do índice de participação de cada município paulista passa por uma fórmula de cálculo, onde cada um dos sete indicadores é ponderado e recebem pesos fixos e pré-estabelecidos. A expressão que permite calcular o IPM de um determinado ano de apuração é apresentada a seguir (Equação 1):

$$IPM(AnoAP) = 2,0\% \frac{1}{645} + 0,5\% \frac{APM}{APE} + 0,5\% \frac{AIM}{AIE} + 3\% \frac{ACM}{ACE} + 5\% \frac{RPM}{RPE} + 13\% \frac{PM}{PE} \quad (1)$$

$$+ 76\% \left[ \frac{\frac{VAM(AnoB1)}{VAE(AnoB1)} + \frac{VAM(AnoB2)}{VAE(AnoB2)}}{2} \right]$$

sendo,

*IPM = Índice de Participação do Município;*

*AnoAP = Ano de Apuração do Índice de Participação (por exemplo, 2018);*

*AnoB1 = Ano Base 1 (por exemplo, 2016);*

*AnoB2 = Ano Base 2 (por exemplo, 2017);*

*APM = Área Protegida do Município;*

*APE = Área Protegida do Estado;*

*AIM = Área Inundada do Município;*

*AIE = Área Inundada do Estado;*

*ACM = Área Cultivada do Município;*

*ACE = Área Cultivada do Estado;*

*RPM = Receita Própria do Município;*

*RPE = Receita Própria do Estado;*

*PM = População do Município;*



*PE = População do Estado;*

*VAM = Valor Adicionado do Município;*

*VAE = Valor Adicionado do Estado.*

A aplicação da fórmula de cálculo do IPM requer algumas informações, dentre as quais os Valores Adicionados Fiscais – VAF dos dois exercícios anteriores ao da apuração. No caso do estado de São Paulo, conforme portaria da Coordenadoria de Administração Tributária (CAT) nº36, de 2003 (SEFAZ/SP, 2003), para determinar o valor a que terá direito cada município é utilizado o programa DIPAM (Declaração para o Índice de Participação dos Municípios). A DIPAM paulista consiste na declaração dos contribuintes, que informam à SEFAZ os valores das operações relativas à circulação de mercadorias e das prestações de serviços de transporte ou de comunicação.

O VAF é calculado com base nas informações que chegam a SEFAZ, fornecidas pelos contribuintes na Guia de Informação e Apuração do ICMS - GIA, no Programa Gerador do Documento de Arrecadação do Simples Nacional - Declaratório - PGDAS-D, na Declaração de Informações Socioeconômicas e Fiscais - DEFIS e na DIPAM-A, que são os instrumentos de registros, utilizados obrigatoriamente pelos contribuintes, conforme seu regime tributário. O valor adicionado será atribuído ao município de acordo com a inscrição estadual do contribuinte, podendo ocorrer situações especiais previstas no Manual da DIPAM, que periodicamente é atualizado e divulgado pela SEFAZ em seu portal na internet.

Tristão (2003) afirma que o objetivo do Valor Adicionado Fiscal é propiciar o retorno do produto da arrecadação ao município onde é gerado o movimento econômico e arrecadados os impostos correspondentes. Como observa o autor, os municípios que apresentarem crescimento econômico, impulsionados pela industrialização, passarão a gerar maior valor adicionado fiscal e, conseqüentemente, aumentando seu índice de participação no repasse o ICMS.

Ainda segundo o autor, ajustes na sistemática do ICMS, que passou a tributar energia elétrica, combustíveis, transporte intermunicipal, comunicações e minerais, acabaram beneficiando muitos municípios, que tiveram seu Valor Adicionado Fiscal elevado, visto que essas operações fiscais de entradas e saídas passaram a ser consideradas no cálculo, a partir de 1990.

A Secretaria Estadual da Fazenda (SEFAZ) divulga anualmente, em seu endereço eletrônico e publicação no Diário Oficial do Estado, o índice provisório de cada município. Caso o município discorde do índice publicado, este tem um prazo de 30 dias, a partir da data

da publicação no Diário Oficial, para apresentar recurso. Juntamente com a divulgação do índice é encaminhado aos municípios um arquivo eletrônico contendo a identificação dos contribuintes e o respectivo Valor Adicionado para o município.

De acordo com a Lei Complementar nº 63, de 1990, com a publicação dos índices preliminares, os municípios têm a oportunidade de realizar impugnações junto a SEFAZ, com o objetivo de correções que tenham reflexo no índice publicado para o município, e possível aumento do mesmo. Entretanto, não é qualquer tipo de impugnação que pode ser apresentada; mas, somente as omissões ou diferenças de valores relativas aos dados constantes nos instrumentos de registro GIA, PGDAS-D/DEFIS e ou DIPAM-A podem impugnar o índice preliminar publicado, visando corrigir o montante do VAF que lhe foi atribuído. Importante destacar que três situações podem justificar as solicitações de revisões, sendo: a) erro no valor adicionado apurado pela SEFAZ, com base em dados informados pelo contribuinte na GIA, no PGDAS-D/DEFIS ou na DIPAM-A; b) inexatidão ou omissão de dados apresentados pelo contribuinte na GIA, no PGDAS-D/DEFIS ou na DIPAM-A.; e, c) omissão de GIA, de PGDAS-D/DEFIS ou de DIPAM-A.

Verifica-se, entretanto, que o prazo de 30 dias que o município dispõe para contestar o índice e valor adicionado pelos contribuintes publicado é reduzido, e quase nada pode ser feito para melhorar os indicadores, especialmente aqueles relativos à produção agropecuária. Os municípios, através de seu corpo fiscal, podem e devem acompanhar as informações da produção rural agropecuária; entretanto, enfrentam dificuldades no acesso os dados de comercialização junto aos produtores rurais e seus contadores para apurar as respectivas informações, já que as informações lançadas no instrumento de registro DIPAM-A concentram dados resumidos da produção, sem discriminar produtos e notas fiscais (FRANCHI et al., 2016).

As dificuldades no acompanhamento se tornam ainda maiores quando a comercialização da produção agropecuária é para pessoas jurídicas no estado de São Paulo, onde a responsabilidade do registro é do comprador e deve ser feito por meio dos instrumentos DIPAM-B da GIA, ou DEFIS do Simples Nacional.

### 3.2 Gerenciando Processos

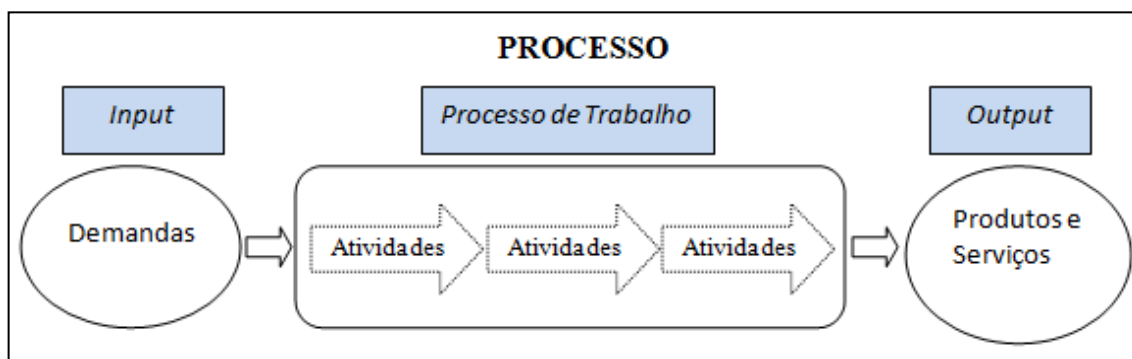
Os processos são fundamentais nas instituições, pois são eles que geram os produtos e os serviços que a organização oferece ao mercado, e o setor público oferece aos cidadãos. Quando referenciado ao setor público, o processo normalmente se concretiza por meio dos serviços públicos destinados à sociedade de modo geral. Em determinadas situações, porém, o resultado de um processo serve ao um usuário interno; ou seja, aquele processo gerado em um órgão público ou empresa pública, resulta em um produto e/ou serviço que é demandado por outro órgão da mesma organização, para outra seção, ou departamento.

Na gestão das organizações particulares, os processos têm sido frequentemente analisados, melhorados e otimizados; entretanto, o mesmo não ocorre no setor público, onde as práticas e a gestão dos processos são mais burocráticas e engessadas. Segundo Falcão Júnior e Santos (2016), a administração pública brasileira tem alguns desafios na busca pela qualidade de seus processos internos, com destaque para aqueles de natureza gerencial e orientados a resultado para os cidadãos.

#### 3.2.1 Processos

De acordo com Davenport (1998), processo é um conjunto de atividades estruturadas com a finalidade de produzir um produto ou serviço para um determinado cliente ou mercado em particular. Trata-se de um fluxo de trabalho, em que os inputs (materiais, informação, equipamentos etc.) são transformados em outputs (produtos e/ou serviços), conforme ilustra na Figura 8.

**Figura 8** - Modelo Simplificado de Gestão de Processo



Fonte: Adaptado de Davenport (1998).

Segundo Humphrey (2007), as etapas de um processo devem ser suficientemente detalhadas, de forma que possa ser usado no planejamento e execução de tarefas e serviços. Para Davenport (1998), o processo é uma sequência ordenada de atos, de atividades, de trabalho dentro de um determinado tempo e espaço; portanto, deve ter começo, um fim, entradas e saídas claramente identificadas, resultando uma estrutura para ação. Ainda para Davenport (1994), o processo é focado na maneira como um produto ou serviço foi produzido, ou seja, nas etapas do processo. A atenção não está voltada para o produto em si, no que foi produzido, mas sim em toda a sequência que compõe sua elaboração, de sua produção.

De acordo com Oliveira (2008), um processo envolve um conjunto organizado de ações ordenadas e unidas para a finalidade comum de gerar, isoladamente ou em conjunto, produtos, serviços e informações. Podendo ser representados por fluxos de atividades ou eventos, os processos são resultados dos sistemas em ação. Formalmente, um processo é uma sequência lógica de atividades que estão relacionadas entre si com a finalidade de produzir e atender um grupo específico de clientes que busca por um bem ou serviço (HAMMER e CHAMPY, 1994).

De acordo com Keen (1997), o processo organizacional é conceituado como qualquer trabalho recorrente, podendo ser realizado de maneiras distintas e chegando a resultados diversos e que, por consequência, afeta algum aspecto de capacitação da empresa. Os processos podem trazer resultados diferentes em termos de contribuição de custo, valor, serviço ou qualidade. São atividades coordenadas que envolvem esforços de pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia para sua realização. Para Cruz (2011), o processo traz a clareza entre o início e o término do trabalho, mostrando os passos e as etapas que devem ser seguidos para alcançar a meta ou objetivo.

Na concepção mais frequente, um processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que recebe uma entrada (*input*), agrega valor a ele e gera uma saída (*output*), gerando algo a um cliente interno ou externo. As entradas (*inputs*) não se restringem aos materiais, equipamentos e outros bens tangíveis; estas podem ser também informações e conhecimento. Os processos fazem uso dos recursos da organização para oferecer resultados concretos aos seus clientes (HARRINGTON, 1991). Essa ideia de processo como um fluxo de trabalho, com *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma sequência e que dependem umas das outras numa sucessão clara, vem das ciências exatas.

Sob a visão do gerenciamento de processos, Ould (2005) define processo como uma série de tarefas ou etapas conduzidas por um grupo de colaboradores para atingir um objetivo.

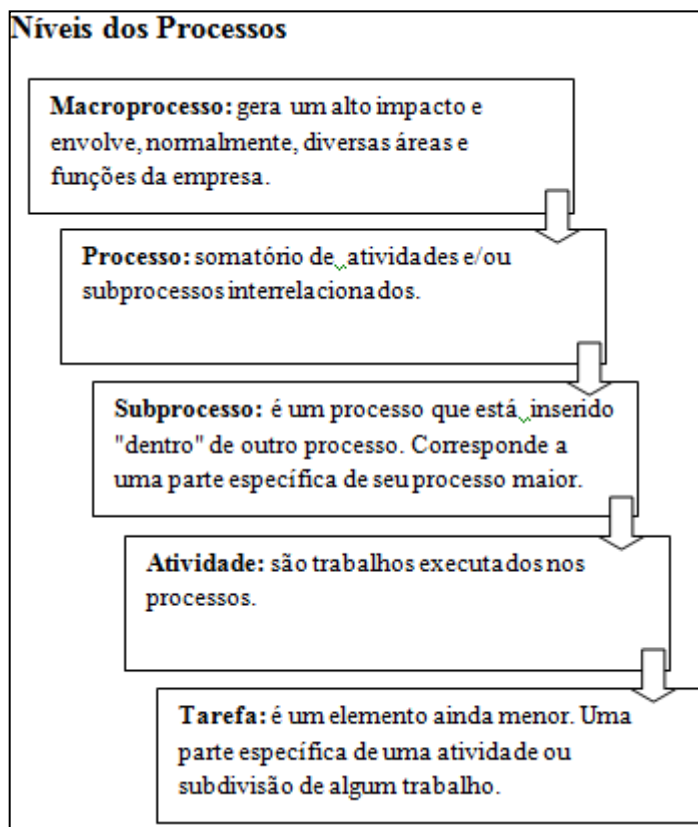
A partir das definições apresentadas, pode-se depreender que o conceito de processo envolve um sequenciamento de atividades, com entradas e saídas, executadas por pessoas ou sistemas, que visam atender as necessidades de um cliente interno ou externo. Um processo é, portanto, um conjunto estruturado de operações que conduzem a um determinado fim.

Para Gonçalves (1997), as empresas com visão em processos terão grande destaque no futuro, por meio do potencial da centralização das prioridades, das ações e dos recursos nos seus processos. Os processos futuros deixarão de ser voltados apenas para a área de produção e as empresas irão empreender em torno dos demais processos não industriais e voltar seus esforços em seus clientes. Para Davenport (1994), o sucesso das empresas japonesas em relação às suas concorrentes americanas, nas décadas de 80 e 90, decorreu do fato de terem descoberto ou pelo menos implementado o gerenciamento de processos muito antes das empresas ocidentais.

Os governos não são empresas, mas podem e devem se tornar cada vez mais eficientes. Assim como nas empresas privadas, as organizações públicas também precisam superar a visão de gestão unicamente funcional, no sentido de quebrar as fronteiras organizacionais internas e, sempre que possível, eliminar tarefas desnecessárias, gargalos, retrabalho e duplicidade de atividades que não agregam valor ao cidadão e/ou à sociedade.

Os processos podem ser vistos tanto sob uma perspectiva mais ampla (macro), quanto sob uma ótica mais detalhista (micro), analisando cada atividade, cada tarefa. Tal perspectiva depende muito do foco de análise, tal como entender como determinado processo funciona, qual é o fluxo em cada área, o detalhamento de cada atividade realizada, quanto tempo se leva, quais as decisões devem ser tomadas, quais documentos devem ser emitidos. Os processos podem ser analisados a partir dos macroprocessos (processos que envolvem diversos outros processos) e dos subprocessos (atividades e tarefas). Harrington (1993) classifica os processos mediante uma orientação hierárquica, a qual facilitaria o mapeamento dos processos na organização. Segundo o autor, os processos e seus componentes podem ser classificados hierarquicamente conforme a Figura 9.

**Figura 9** – Níveis hierárquicos dos processos



Fonte: Harrington (1993).

### 3.2.2 Gestão de Processos

Para a Associação Internacional de Profissionais de BPM, ABPMP (2013), o Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM compreende uma visão de uma abordagem de gestão construída de etapas, todas as etapas do trabalho executado para entregar um produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Para compreender a metodologia BPM é necessário compreender o significado de processo de negócio. Processo de negócio é um conjunto de atividades que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos, sendo ‘processo’ uma agregação de atividades e comportamentos de pessoas ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

Um processo de negócio é um conjunto de atividades lógicas ou tarefas, relacionadas e sequenciais que, a partir de uma entrada de um fornecedor, agrega-lhe valor e produz um serviço ou produto (saída) para um cliente (HARRINGTON, 1993). Davenport (1994) define como um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a uma ordenação

específica das atividades de trabalho no tempo, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados. Bulrton (2001) complementa que esta ordenação nem sempre segue uma lógica pré-estabelecida e que os processos podem ter diferentes tipos de entrada, como materiais, informações ou até mesmo conhecimento, e os transforma em saídas e resultados.

Hammer e Champy (1994) definem como um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com objetivos claros de produzir um bem ou serviço, que tem valor para um grupo específico de clientes claramente definidos. Para Cruz (2011), processo é um conjunto de elementos que nos guiam do início ao término do trabalho, para alcançarmos nossa meta ou objetivos, sem que ocorram desvios do começo ao fim.

Paim et. al (2009) afirmam que para manter o sistema produtivo competitivo, reduzindo o tempo de resposta entre a identificação de um problema e a efetivação das soluções necessárias, a melhoria constante dos processos nas organizações é uma ação básica, face às mudanças que ocorrem constantemente no ambiente de atuação das organizações. Jesus e Macieira (2014) sugerem que uma gestão orientada por processos tem a intenção de responder às demandas do mercado mais rapidamente, podendo gerar crescimento e lucro para um negócio a partir da entrega de produtos e serviços com mais qualidade para seus clientes e ainda podendo se tornar um diferencial competitivo fundamental para a empresa.

Segundo a ABPMP (2013), o BPM é uma abordagem que objetiva integrar os recursos (processos, pessoas e tecnologia) às estratégias de negócios e aos objetivos de uma organização, de forma a atender efetivamente às expectativas e necessidades de clientes/usuários. Para sua realização é necessária a adoção de uma visão transfuncional do fluxo de trabalho, bem como a transformação de processos e cultura organizacional.

Trata-se de uma disciplina gerencial que, por meio de processos, busca integrar as estratégias e os objetivos organizacionais com as expectativas e as necessidades de clientes. Neste contexto, a Gestão de Processos engloba estratégias, objetivos, cultura, organogramas, políticas e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar e transformar a governança de processos. Para Jeston e Nelis (2008), é “o alcance dos objetivos da empresa através de melhorias, gerenciamento e controles dos processos essenciais do negócio”.

A eficiência no gerenciamento de seus processos pode garantir a boa execução dos trabalhos e ser determinante para o sucesso dos negócios da empresa. Barbará (2008) destaca alguns benefícios que o uso de BPM pode trazer para as empresas, tais como: agilizar a tomada de decisão para aproveitar as oportunidades do negócio e reduzir custo; estimular a implementação de ações de melhoria de gestão, medindo sempre as mesmas; integração e

colaboração com objetivo de facilitar a padronização de atividades em empresas com dispersão operacional; foco para atingir os objetivos e as metas estratégicas.

A partir das abordagens adotadas por Harrington (1993) e Rummler e Brache (1994), dentre os principais benefícios obtidos com a Gestão por Processos estão o aumento da confiabilidade por meio de processos mais eficientes e eficazes; a redução no tempo de resposta; a melhora na moral e no envolvimento dos colaboradores, provocando redução de custos; a redução de estoques; a melhoria contínua da capacidade de produção; o aumento da satisfação do cliente e na participação no mercado; o aumento dos lucros; e, a redução da burocracia, maximizando suas oportunidades de negócio. O Quadro 1 sistematiza os atributos dos potenciais benefícios que são obtidos a partir da utilização do BPM para as organizações, para os clientes, para a gerência e atores do processo (ABPMP, 2013).

**Quadro 1 – Benefícios do BPM**

<b>Benefícios para</b>	<b>Atributos dos benefícios potenciais</b>
Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformação de processos com compromisso e definições claras de responsabilidade, propriedade e ações;</li> <li>• Acompanhamento de desempenho de processos interfuncionais permite respostas ágeis;</li> <li>• Medições de desempenho avaliam as metas e contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua;</li> <li>• Monitoramento melhora a conformidade e aumenta a eficiência;</li> <li>• Identificação, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade;</li> <li>• Acesso imediato a repositórios simplifica a transformação de processos;</li> <li>• Conhecimento dos processos facilita controle e redução de custos;</li> <li>• Conhecimento das atividades e adequação da capacidade de negócio;</li> <li>• Conhecimento das atividades do negócio é base e sustentabilidade para o negócio.</li> </ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças e transformação dos processos impactam positivamente os clientes;</li> <li>• Colaboradores com propósito atendem melhor às expectativas de partes interessadas;</li> <li>• Controle e maximização dos benefícios aos clientes.</li> </ul>
Gerência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as atividades realizadas em um processo que agregam valor;</li> <li>• Aumento do desempenho e redução do tempo de processo;</li> <li>• Melhoria de planejamento e projeções;</li> <li>• Superação de obstáculos de fronteiras funcionais;</li> <li>• Simplicidade na comparação de diferentes cenários;</li> <li>• Comunicação entre as áreas envolvidas em caso de incidente e análise de impactos.</li> </ul>
Ator de processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clareza de sua importância, papéis e responsabilidades;</li> <li>• Entendimento geral da interdependência entre as atividades;</li> <li>• Conhecimento e entendimento do ambiente de trabalho;</li> <li>• Emprego de recursos proporcionais e apropriados para o trabalho;</li> <li>• Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza.</li> </ul>

Fonte: ABPMP (2013)



Diversos estudos comprovaram a eficiência da aplicação do BPM na melhoria dos processos em diversos tipos de empresas. Fayer (2013), em estudo que buscou avaliar de forma crítica alguns processos que integram a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora, tinha como meta rever os processos administrativos e de elaborar regras para criação de um projeto modelo que servisse de base para implantação de toda uma reformulação dos processos. O estudo concluiu que, para se obter efetivamente o sincronismo organizacional, os processos devem ser redesenhados com o fim de ter a visão macro destes, juntamente com a implantação de um modelo de gestão de processos com foco na simplificação, racionalização e automação dos mesmos.

Branco et. al (2013) em estudo relacionado à estruturação do processo de compras, como forma de melhorar a eficiência e eficácia na administração pública, afirmam que a implementação da Gestão por Processos nas organizações governamentais é fundamental. Os autores relatam que as organizações governamentais são marcadas por longos e burocráticos processos, que resultam em baixo desempenho, e estando na contramão dos anseios e das necessidades da sociedade. Neste contexto, a Gestão por Processos busca a melhoria no desempenho das organizações governamentais, reduzindo o tempo de resposta e desburocratizando as atividades dos órgãos públicos. Para os autores, as organizações governamentais devem buscar a orientação por processos com foco no cidadão, contribuindo para o crescimento da competitividade do país, a exemplo do que acontece nas organizações não governamentais, que buscam ser competitivas, ter processos bem definidos e atender cada vez melhor seu clientes. A contribuição deste trabalho está na elaboração de um modelo estruturado de um processo de compras governamentais que pode servir de base ou modelo para outros órgãos governamentais.

Oliveira (2015) analisou as principais defasagens nos processos administrativos de aposentadoria e pensão civil administrados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria (PROGEP/UFSM). Teve como objetivo propor simplificações e aperfeiçoamentos para as rotinas de trabalho. Por meio da Gestão por Processos buscou a melhoria do desempenho dos processos, com foco nas exigências da sociedade, por meio do menor tempo de resposta e, principalmente, desburocratizando as atividades do setor público. O estudo revelou a existência de defasagem processual, a execução de tarefas semelhantes em diferentes setores, gerando retrabalho e gargalos, além da geração de um volume de tramitações desnecessárias entre diferentes setores, aliado a um insuficiente foco no usuário e condições de trabalho inadequadas.

Toda mudança pode gerar rejeições e com a Gestão por Processos não é diferente. Para a ABPMP (2013), não é tarefa fácil colocar em prática o BPM. Dentre os principais problemas que surgem durante o processo de mudança se destacam a resistência humana, acompanhada da inércia e interesses ocultos. Muitos trabalhadores são avessos às mudanças por considerá-las como uma desvalorização de seus conhecimentos e experiências.

Para a ABPMP (2013), o BPM implica em um comprometimento permanente da organização, que seja significativa e contínua no gerenciamento de seus processos. Diferentes ações estão envolvidas nessa atividade, tais como modelar, analisar, desenhar, medir o desempenho e transformar os processos. Caracteriza-se pelo dinamismo, por meio de um ciclo sem fim, que tem como objetivo integrar a estratégia da organização às expectativas e necessidades dos clientes.

Estudo realizado por Baldam e Valle (2014) analisou minuciosamente diversos modelos de ciclo do BPM existentes na literatura. A partir de uma sistematização, os autores estabeleceram quatro etapas do ciclo BPM (Quadro 2). Ressalta-se que neste trabalho de pesquisa serão desenvolvidas especificamente as etapas de planejamento e modelagem de processos.

**Quadro 2** – Etapas e ações do ciclo BPM

<b>Etapa</b>	<b>Ações</b>
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de planos, de estratégia, ação para implementação;</li> <li>- Seleção de processos críticos que necessitam de ação imediata;</li> <li>- Formação de equipes;</li> <li>- Controle das atividades selecionadas.</li> </ul>
Modelagem e otimização de processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades que permitem a modelagem do estado atual do processo (<i>As is</i>) e empregar metodologias para proposta de processo futuro (<i>To Be</i>);</li> <li>- Análise do processo;</li> <li>- Inovações e redesenho.</li> </ul>
Execução do processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades que garantirão a implantação de novos processos e a execução dos processos;</li> <li>- Monitoramento e controle de instância de processo.</li> </ul>
Controle e análise de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades relacionadas ao controle do processo em operação (por meio de diversos recursos, como o uso de indicadores);</li> <li>- Geram informações que posteriormente realimentarão as atividades de otimização e planejamento.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Baldam e Valle (2014).

A etapa de planejamento do BPM tem como objetivo definir quais são os processos mais importantes para organização, bem como as atividades necessárias que contribuirão para o alcance das metas da organização. Nesta etapa busca-se:

- entendimento do ambiente e a estratégia da organização;
- definição dos objetivos, estratégia e a forma de abordagem para promover mudanças;
- coordenação a atualização do manual de processos, incluindo o entendimento, a seleção e a priorização de ferramentas de apoio ao BPM e técnicas de melhorias;
- preparação da visão global de processos;
- definição de planos de ação para a implantação, estabelecendo hierarquização para os processos que necessitem de ação imediata;
- seleção e priorização de processos;
- geração de diretrizes e especificação para o trabalho de modelagem e otimização;
- formação de equipes de trabalho para os processos específicos;
- planejamento e controle das atividades necessárias à implantação dos diversos projetos de processos na organização.

Segundo Baldam e Valle (2014), a etapa de modelagem e otimização dos processos é a fase mais visível do BPM, englobando as atividades que permitem a modelagem do estado atual do processo (*as is*) e a proposta de processo futuro (*to be*). Dentre as atividades principais desta etapa estão:

- compreensão dos processos atuais e seu modo de atuação, incluindo as falhas e as necessidades;
- documentação dos processos, provendo dados de integração para fins de Tecnologia da Informação;
- comparação do modelo com as melhores práticas e *benchmarking*;
- definição e priorização de soluções para os problemas atuais (*as is*);
- modelagem dos processos na situação futura (*to be*), empregando metodologias de aperfeiçoamento de processos;
- realização de simulações, inovações e redesenhos, definindo mudanças nos novos processos, e adotando as melhores práticas e modelos de referência;
- geração de especificações para implantação, caso o processo ainda não esteja em uso, para execução e para controle;
- realimentação para o planejamento do BPM.

### 3.2.3 Modelagem de Processos / Workflow

Para que seja possível gerenciar os processos, é preciso, primeiramente, entender como estes funcionam, e assim, obter os melhores resultados (GONÇALVES, 2007). Para tanto, é preciso conhecer os diferentes níveis hierárquicos dos processos na organização e seu grau de abrangência.

A demanda por transparência tem aumentado tanto nas organizações quanto nas instituições públicas, gerando desafios para ambos na estruturação de seus processos. A modelagem dos processos de negócio, por meio da metodologia BPM, revela-se como uma adequada opção para atender a crescente exigência quanto à transparência das atividades, considerando ainda sua complexidade organizacional e o volume de transações realizadas através dos recursos da Tecnologia de Informação. O BPM permite, por meio da modelagem dos processos existentes, retornar o resultado das análises com rapidez, além de poder testar inúmeras variações e gerenciar melhorias e/ ou inovações que a organização pretenda seguir (SMITH; FINGAR, 2007).

A literatura propõe vários modelos de como aplicar a Gestão de Processos em uma organização. Dentre os modelos propostos, orientados para a metodologia BPM, está aquele proposto por Smith e Fingar (2007), que propõe um ciclo de vida dividido em oito capacidades: descoberta, modelagem (*design*), distribuição (*deployment*), execução, monitoramento, interação, controle, e análise do processo. Estas capacidades também podem vir a ser um processo de negócio, que pode ser igualmente gerenciado. Já o modelo proposto por Baldam et al. (2009), cria uma visão integrada do ciclo de BPM e é composto de quatro etapas: planejamento da BPM, modelagem e otimização de processos, execução de processos e controle e análise de dados.

A modelagem de processos é a fase mais visível do BPM e ferramentas de software vêm sendo usadas para facilitar os processos de modelagem, de documentação e de integração. Esta fase engloba atividades que permitem obter informações sobre o processo atual (*As Is*) e sobre o modelo de processo futuro (*To Be*). A modelagem de processos faz parte da segunda etapa do modelo proposto por Baldam et al. (2009), e o seu principal objetivo é representar os processos de forma clara com todos os seus desdobramentos, o que permite uma boa análise crítica das atividades existentes para definir melhorias nos processos.

O BPMN (*Business Process Model and Notation*), segundo Santos (2010a), é uma notação padrão para os casos de modelagem de processos de negócios para públicos alvo diferentes, fornecendo recursos para que a modelagem possa ser feita. Este processo é capaz

de gerar documentos valiosos, os quais podem orientar funcionários dos passos a serem seguidos nos processos.

Segundo Davenport (2005), a modelagem de processo é uma representação gráfica de um determinado processo e de todos os seus passos, que normalmente incluem eventos, estágios e propriedades. Trata-se de uma atividade essencial para organizações que desejam aperfeiçoar a maneira como suas atividades internas são executadas e para as demais práticas de BPM, já que as atividades subsequentes dependem do modelo de processos, que é o principal resultado dessa prática (VOLKNER; WERNERS, 2000).

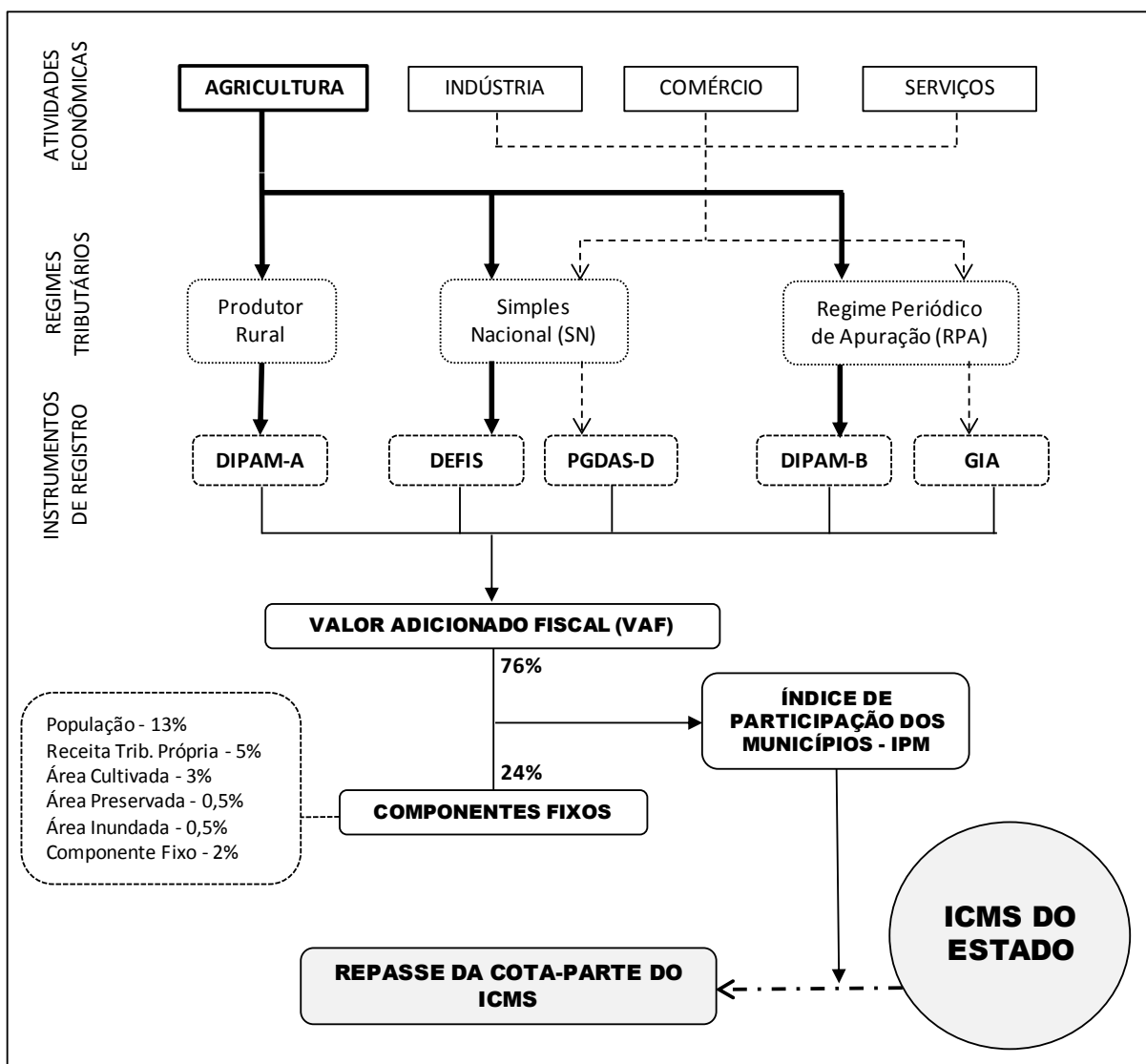
Para a ABPMP (2013), a modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos completos e precisos sobre o funcionamento de um negócio. No seu desenvolvimento, são requeridas habilidades e técnicas para compreender, gerenciar e comunicar os negócios. Este processo se propõe a criar modelos sobre rotinas de atividades observadas na realidade. Conhecer a realidade operacional de um negócio é fundamental para o desenvolvimento de um processo que seja mais aderente ao negócio, e os atores são peças fundamentais na sua elaboração e na sua implementação (CAMPOS, 2013; PIDD, 1996). Para Campos (2013), as organizações que adotam a metodologia da modelagem de processos tendem a ganhar eficiência, flexibilidade e vantagens competitivas.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Análise da representatividade da agropecuária municipal no repasse da quota-parte do ICMS do Estado

Para identificar a importância da representatividade da atividade agropecuária na transferência governamental do município de Tupã, especificamente, no repasse da quota-parte do ICMS do Estado, esse trabalho se baseou no fluxograma tributário elaborado e apresentado na Figura 10.

**Figura 10** – Fluxograma tributário municipal



Fonte: elaborado pelo autor.

As diferentes atividades econômicas (agricultura, indústria, comércio e serviços) de um município geram tributos, a partir de diferentes Regimes Tributários, que são identificados pelos respectivos instrumentos de registros. A somatória de todos os registros compõe o Valor Adicionado Fiscal (VAF) municipal. A composição entre o VAF e os denominados Componentes Fixos gerará o Índice de Participação do Município (IPM). Esse índice é aplicado ao montante do ICMS do Estado destinado aos municípios, resultando no repasse da quota-parte do ICMS para o município (transferência governamental).

Buscando calcular a referida representatividade no município de Tupã, esse trabalho percorre o caminho inverso do fluxograma supracitado. Assim, parte-se do Repasse do ICMS para verificar a importância da agropecuária. Nesse contexto, a Tabela 3 apresenta, no período entre 2010 e 2016, o montante de recursos do ICMS do Estado destinado à repartição aos Municípios, a Receita Total do Município, o valor do repasse da quota-parte do ICMS e a participação desse repasse na receita do município de Tupã.

**Tabela 3** - Participação do repasse do ICMS na receita de Tupã, entre 2010 e 2016

<b>Ano</b>	<b>Total do ICMS* p/ municípios (R\$)</b>	<b>Receita Tupã** (R\$)</b>	<b>Repasse Quota-Parte* (R\$)</b>	<b>Participação do Repasse na Receita (%)</b>
2010	18.261.956.949,69	88.071.122,46	14.758.854,11	16,76
2011	20.076.573.687,82	107.292.156,23	16.625.293,37	15,50
2012	21.418.101.754,83	113.522.040,94	17.900.615,19	15,77
2013	24.390.281.848,01	117.028.101,12	20.990.053,70	17,94
2014	23.885.312.100,22	124.217.675,34	21.026.768,13	16,93
2015	24.521.608.471,66	133.542.030,27	21.968.737,37	16,45
2016	24.875.822.425,72	141.748.143,90	22.590.710,23	15,94
<b>Δ 2010/16</b>	<b>36%</b>	<b>61%</b>	<b>53%</b>	

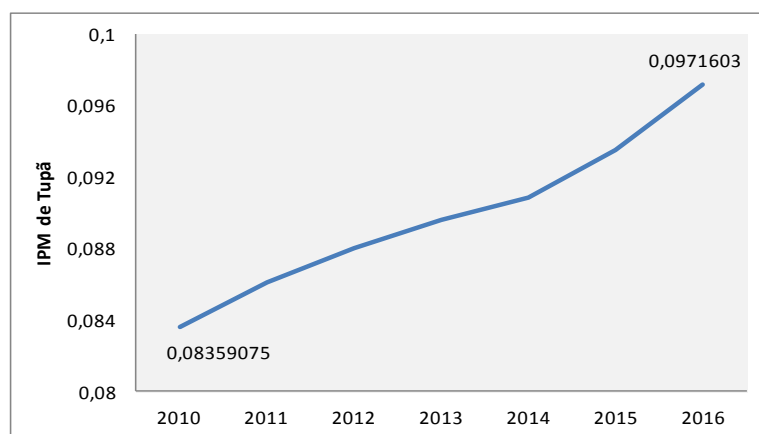
Fonte: \* Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo;

\*\* Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

Verifica-se no período analisado que, em média, 16,5% da receita municipal são originadas do repasse da quota-parte do ICMS, configurando-se como uma relevante fonte de recursos. Outras fontes de receita municipal são originadas do repasse do Fundo de Participação dos Municípios (FPM), Imposto Sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA), da arrecadação própria de receitas de Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU), Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN), além de outros repasses e receitas próprias que respondem por grande parte da receita tributária o (TCE-SP, 2018).

Enquanto que os recursos do ICMS do Estado destinados ao repasse dos municípios cresceram 36%, os repasses da quota-parte para Tupã aumentaram em 53%. Esse crescimento mais que proporcional do IPM de Tupã (Figura 11) pode ser atribuído ao crescimento da economia no período analisado. Esta dinâmica está diretamente relacionada à elevação do Valor Adicionado Fiscal, que representa 76% dos componentes do cálculo do IPM.

**Figura 11** – Índice de Participação do Município (IPM) de Tupã, entre 2010 e 2016



Fonte: a partir da Secretaria Estadual da Fazenda.

A partir dos dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Finanças da Prefeitura da Estância Turística de Tupã, a Tabela 4 sistematiza o valor do IPM de Tupã, e revela a respectiva fração de cada um dos seus componentes: Valor Adicionado Fiscal; População, Receita Tributária Própria; Área Cultivada; Área Preservada; Área Protegida e Componente Fixo.

**Tabela 4** – Cálculo do IPM de Tupã, a partir de seus componentes, entre 2010 e 2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VAF	0,04830408	0,05093748	0,05308068	0,05446692	0,05574524	0,05853976	0,06211632
População	0,01999868	0,01999868	0,01999868	0,01999868	0,01999868	0,01999868	0,01999868
Receita Tributária	0,00338225	0,00326700	0,00311065	0,00328150	0,00324675	0,00315140	0,00320315
Área Cultivada	0,00880497	0,00880497	0,00874143	0,00874143	0,00874143	0,00874143	0,00874143
Área Inundada	0	0	0	0	0	0	0
Área Protegida	0	0	0	0	0	0	0
Componente Fixo	0,00310077	0,00310077	0,00310077	0,00310077	0,00310077	0,00310077	0,00310077
<b>IPM Tupã</b>	<b>0,08359075</b>	<b>0,08610890</b>	<b>0,08803221</b>	<b>0,08958930</b>	<b>0,09083287</b>	<b>0,09353204</b>	<b>0,09716030</b>

Fonte: Prefeitura da Estância Turística de Tupã.



Percebe-se que a fração do IPM municipal é o item predominantemente do VAF, sendo os demais componentes praticamente constantes. Os fatores Área Inundada e Área Protegida tiveram valoração nula no cálculo do município, a partir dos critérios estabelecidos pela Secretaria de Energia do Estado e Secretaria Estadual do Meio Ambiente respectivamente.

Argumenta-se que o componente “Área Cultivada” está intrinsecamente relacionado à atividade agropecuária municipal e deverá, posteriormente, ser levado em consideração na análise da representatividade desse setor no repasse da quota-parte do ICMS.

De forma a revelar as origens do VAF do município de Tupã, no período entre 2010 e 2016, a Tabela 5 contabiliza a sua composição, em reais e em porcentagem, a partir dos instrumentos de registros tributários vigentes.

**Tabela 5** – Cálculo do VAF de Tupã, em R\$ e em %, a partir dos instrumentos de registro, entre 2010 e 2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>VAF</b>	<b>455.266.776</b>	<b>541.125.613</b>	<b>577.005.866</b>	<b>655.515.382</b>	<b>691.584.984</b>	<b>775.905.308</b>	<b>827.499.071</b>
GIA	301.189.920	364.288.541	397.045.208	430.134.949	443.717.914	534.489.944	560.227.735
PGADS-D	74.128.361	83.695.601	92.809.988	108.097.200	116.738.581	118.246.058	118.510.496
DIPAM-B	45.122.093	53.631.676	46.261.161	70.039.605	76.866.451	72.460.934	86.060.944
DIPAM-A	34.307.056	38.892.505	39.344.410	46.246.943	53.393.016	50.516.562	62.699.896
DEFIS	519.346	617.290	1.546.099	996.685	869.022	191.810	0
<b>VAF</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
GIA	66,2%	67,3%	68,8%	65,6%	64,2%	68,9%	67,7%
PGADS-D	16,3%	15,5%	16,1%	16,5%	16,9%	15,2%	14,3%
DIPAM-B	9,9%	9,9%	8,0%	10,7%	11,1%	9,3%	10,4%
DIPAM-A	7,5%	7,2%	6,8%	7,1%	7,7%	6,5%	7,6%
DEFIS	0,1%	0,1%	0,3%	0,2%	0,1%	0,0%	0,0%

Fonte: Secretaria de Finanças Municipal.

Considerando que os instrumentos específicos que registram a tributação da atividade agropecuária são o DIPAM-A, DIPAM-B e a DEFIS, é possível discriminar percentualmente a participação dessa atividade na composição do VAF, em relação às outras atividades (indústria, comércio e serviços). Verifica-se no período analisado que, em média, a atividade agropecuária representa 17,2% do Valor Adicionado Fiscal (VAF) do município de Tupã. Destaca-se que, no município em estudo, a participação do Valor Adicionado das atividades agropecuárias é, com exceção do ano de 2012, maior do que todas as outras atividades

(indústria, comércio e serviços) que adotam como Regime Tributário o Simples Nacional, e o instrumento de registro Programa Gerador do Documento de Arrecadação do Simples Nacional - Declaratório - PGDAS-D.

A partir desse detalhamento, pode-se inferir sobre a representatividade da agropecuária no repasse da quota-parte do ICMS, calculando a participação dessa atividade como fração do Índice de Participação do Município (IPM). Nessa lógica, ao considerar a representatividade da agropecuária na composição do VAF, estabelece-se a participação desta na fração do IPM, de acordo com a Tabela 6.

**Tabela 6** – Representatividade das atividades econômicas na formação do VAF em Tupã, entre 2010 e 2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>(1) IPM Tupã</b>	<b>0,08359075</b>	<b>0,08610890</b>	<b>0,08803221</b>	<b>0,08958930</b>	<b>0,09083287</b>	<b>0,09353204</b>	<b>0,09716030</b>
VAF Tupã	0,04830408	0,05093748	0,05308068	0,05446692	0,05574524	0,05853976	0,06211632
% Agrop./VAF	17,5%	17,2%	15,1%	18,0%	18,9%	15,8%	18,0%
% Demais Setores	82,5%	82,8%	84,9%	82,0%	81,1%	84,2%	82,0%
(2) VAF Agropecuária	0,00848258	0,00876763	0,00801737	0,00974509	0,01056962	0,00929276	0,01116675
(3) Área Cultivada	0,00880497	0,00880497	0,00874143	0,00874143	0,00874143	0,00874143	0,00874143
(4) Soma (2+3)	0,01728755	0,01757260	0,01675880	0,01848652	0,01931105	0,01803419	0,01990818
Representatividade (4/1)	<b>21%</b>	<b>20%</b>	<b>19%</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>

Fonte: Secretaria de Finanças Municipal.

A fração do VAF da atividade agropecuária encontrada é acrescida da fração da Área Cultivada já estabelecida, compondo, assim, a fração do IPM relativo à atividade agropecuária. A relação entre o IPM encontrado com o IPM total do Município revela a representatividade buscada nessa pesquisa.

Observa-se, a partir da lógica de análise adotada, que a atividade agropecuária do Município de Tupã representa, em média, cerca de 20% do IPM e, conseqüentemente, da quota-parte do ICMS repassado ao município.

Trata-se de um percentual significativo para este ente federativo que, no caso, não possui um forte setor industrial. Neste contexto, tal situação pode representar uma base de sustentação do Valor Adicionado Fiscal quando ocorrem crises econômicas no Brasil que refletem na queda da produção industrial.

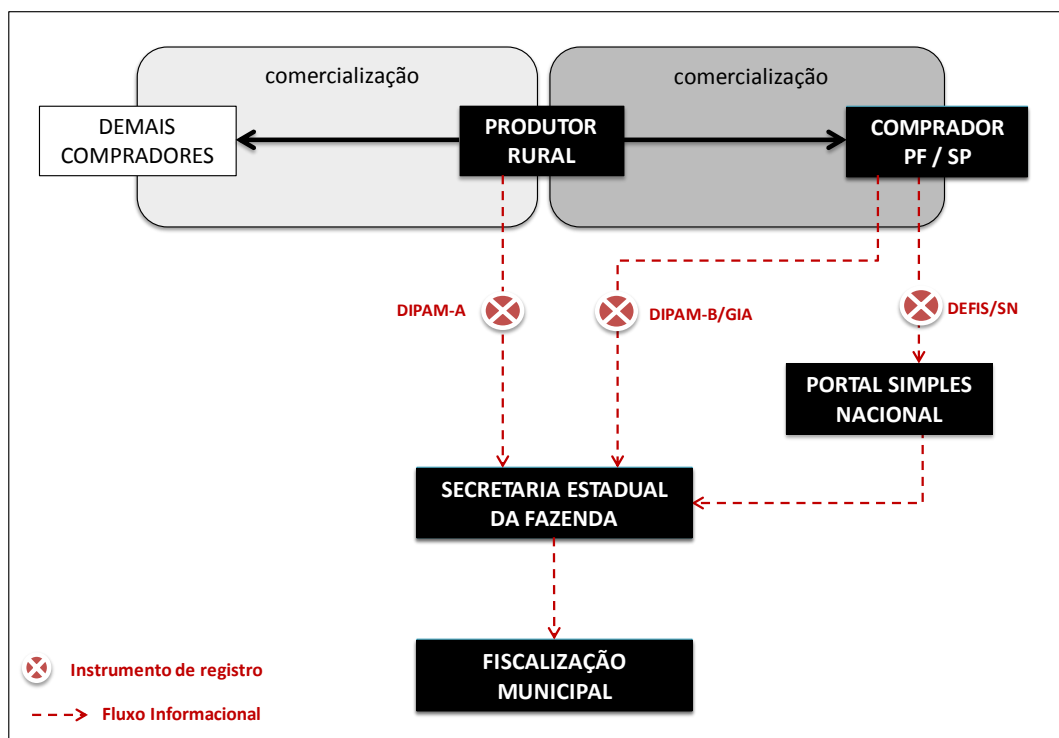
## 4.2 Mapeamento do processo de apuração do VAF a partir das atividades agropecuárias municipais

A informação relacionada à comercialização da produção agropecuária dos municípios é uma das fontes que agregam o volume dos recursos que compõe o seu Valor Adicionado Fiscal (VAF). Tais informações, portanto, tem a capacidade de impactar na elevação ou redução de seu respectivo Índice de Participação (IPM) e, conseqüentemente, no seu recebimento da quota-parte do ICMS.

Para que os valores da comercialização da produção sejam efetivamente contabilizados no montante do VAF, as informações tributárias devem ser entregues à Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (SEFAZ), que é órgão responsável pela apuração do montante adicionado pelo município e cálculo do respectivo índice de participação.

Um diagrama de contexto, mostrado pela Figura 12, foi elaborado para representar o fluxo de informação, os atores responsáveis pela comunicação e os respectivos instrumentos de registro que levam as informações de comercialização das atividades agropecuárias à SEFAZ.

**Figura 12** – Diagrama de contexto: Fluxo informacional das informações de comercialização.



Fonte: elaborado pelo autor.

O produtor pode realizar a comercialização da produção agropecuária tanto com pessoas físicas, quanto com pessoas jurídicas. Quando a comercialização ocorre com pessoa jurídica, estabelecida no Estado de São Paulo, é de responsabilidade do comprador o envio à SEFAZ das informações referentes ao montante adquirido. Em qualquer outra forma de comercialização que o produtor realize, a responsabilidade de informar à SEFAZ será do próprio produtor.

Quando a comercialização for realizada entre o produtor rural e uma pessoa jurídica (comprador) estabelecido no Estado de São Paulo, o fluxo de informação pode seguir caminhos diferentes, de acordo com seu regime tributário. Se o comprador for optante do regime tributário do Simples Nacional, este deverá comunicar as informações por meio do instrumento de registro DEFIS do Simples Nacional (DEFIS/SN), informando anualmente o montante das compras realizadas de produtores agropecuários por município de origem. Caso o comprador seja tributado pelo Regime Periódico de Apuração, este deverá comunicar as informações através do instrumento de registro DIPAM-B da GIA, informando mensalmente o montante das compras realizadas de produtores agropecuários por município de origem.

Diferente da DIPAM-B/GIA, as informações da comercialização por meio do instrumento DEFIS/SN são transmitidas anualmente à Secretaria da Fazenda Federal, que repassa os dados de ICMS para SEFAZ. Para os demais casos de comercialização da produção agropecuária o fluxo é estabelecido diretamente entre produtor e SEFAZ, sendo responsabilidade do produtor comunicar a comercialização de sua produção por meio do instrumento de registro DIPAM-A.

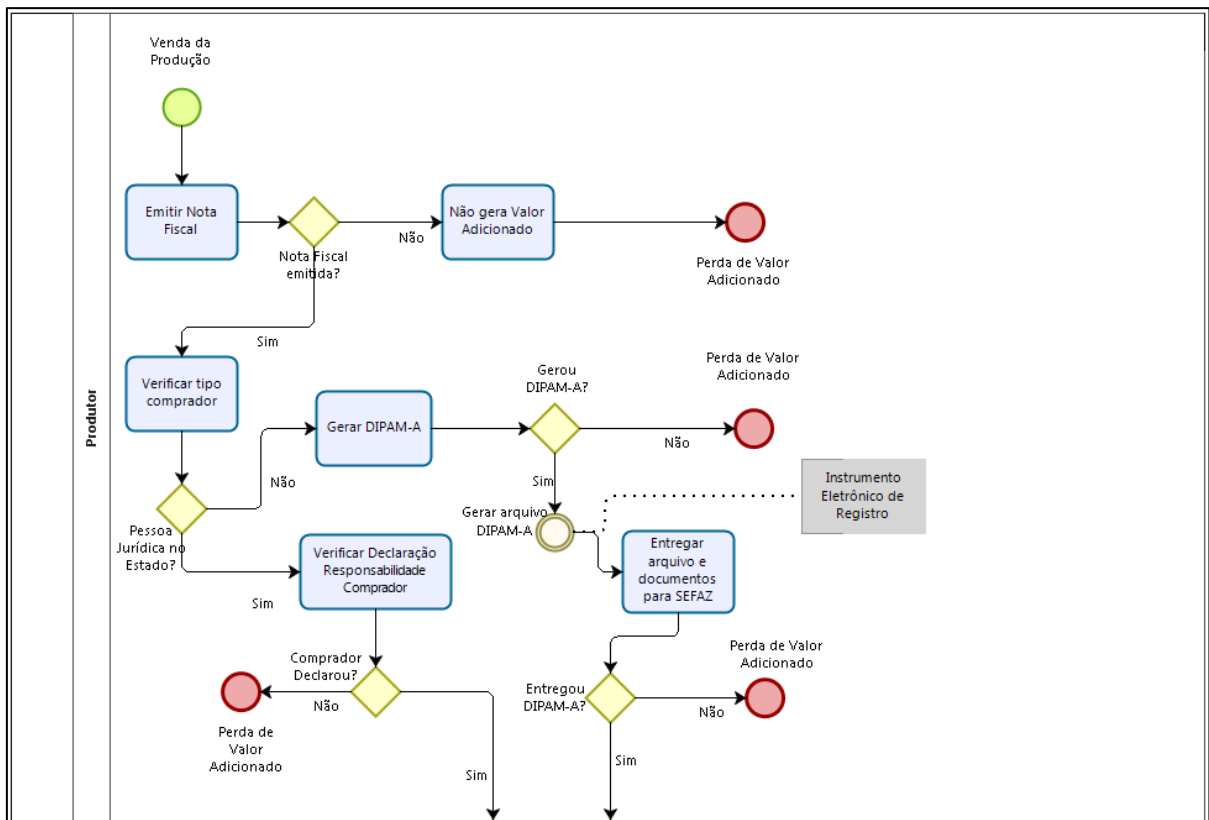
Buscando atender os objetivos desta pesquisa, inicia-se, neste momento, o mapeamento do fluxo de informação entre a atividade agropecuária e a Secretaria Estadual da Fazenda. A modelagem do fluxo do processo atual, denominado de “*As Is*”, se baseia na legislação vigente apuração do VAF, bem como no acompanhamento do Departamento de Fiscalização de Rendas da Prefeitura Municipal de Tupã. Em seguida, são sugeridas melhorias nesse processo informacional, por meio da proposição de um novo fluxo de apuração do VAF a partir das atividades agropecuárias, denominado “*To Be*”.

#### 4.2.1 Modelo atual (As Is)

O mapeamento do processo atual foi desenvolvido a partir da atuação dos diferentes atores/agentes envolvidos no fluxo informacional entre a atividade agropecuária e a Secretaria da Fazenda do Estado.

Nesse sentido, a modelagem do fluxo de informação tem início com o produtor rural (Figura 13), o qual realiza a comercialização de sua produção. Este produtor deve realizar a emissão de nota fiscal por meio do talão de notas do produtor, ou, se já utilizar algum sistema eletrônico, emitir a nota fiscal eletrônica. Ao emitir a nota fiscal, seja pelo talão manual ou processo eletrônico, o produtor deve identificar o comprador, com seus dados de pessoa jurídica, contendo CNPJ, Inscrição Estadual, Razão Social, endereço; ou de pessoa física, com CPF, nome e endereço. Se o produtor não realizar a emissão da nota fiscal não irá gerar valor adicionado para o município, ocasionando a perda do valor.

**Figura 13** – Mapeamento do processo (As Is), considerando ator o Produtor Rural (Sequência 1)



Fonte: elaborado pelo autor.

Em caso de emissão da nota fiscal da transação, deve-se verificar qual foi o tipo de comprador. Se o comprador não for uma pessoa jurídica do estado de São Paulo, então o

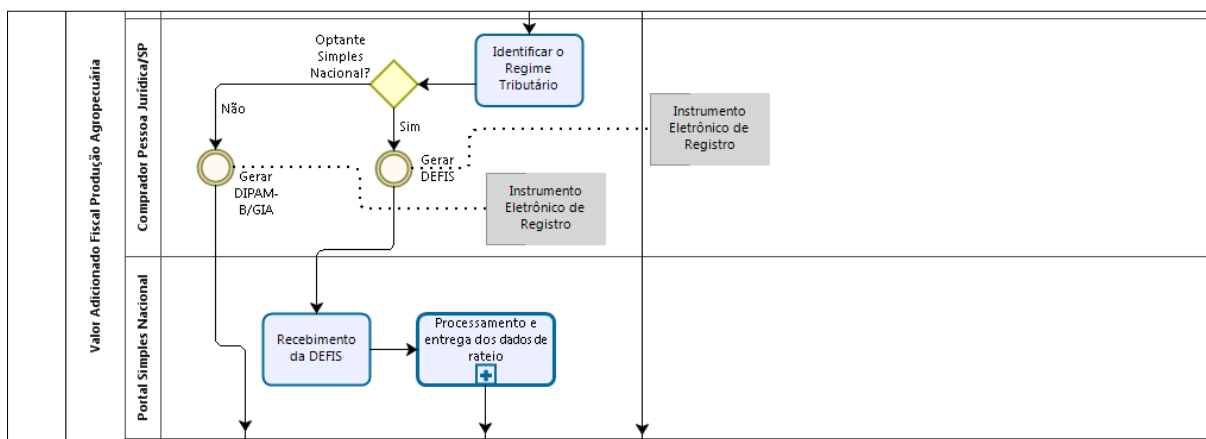
produtor rural é o responsável pelo envio das informações à SEFAZ e, para isso, deverá gerar um documento pela DIPAM-A. Se o documento não for gerado, perde-se o valor adicionado correspondente à transação.

Para gerar o documento, o produtor necessita, primeiramente, preencher as informações no instrumento de registro DIPAM-A. De posse desse documento, o produtor precisa entregá-lo ao escritório da Secretaria da Fazenda do Estado (posto fiscal) de seu município, ou mais próximo dele. Caso o produtor não entregue esse documento, perde-se o valor adicionado da transação.

No caso do comprador ser uma pessoa jurídica do estado de São Paulo, então será ele responsável pelo envio das informações. Se este não declarar a referida compra, o valor adicionado dessa transação será perdido.

A Figura 14 mostra o fluxo de informação no caso do comprador declarar a transação. A primeira tarefa é verificar em qual regime tributário esse comprador se enquadra, podendo ser optante do Simples Nacional, ou pelo Regime Periódico de Apuração.

**Figura 14** – Mapeamento do processo (As Is), considerando ator o Comprador e o Portal do Simples Nacional (Sequência 2)



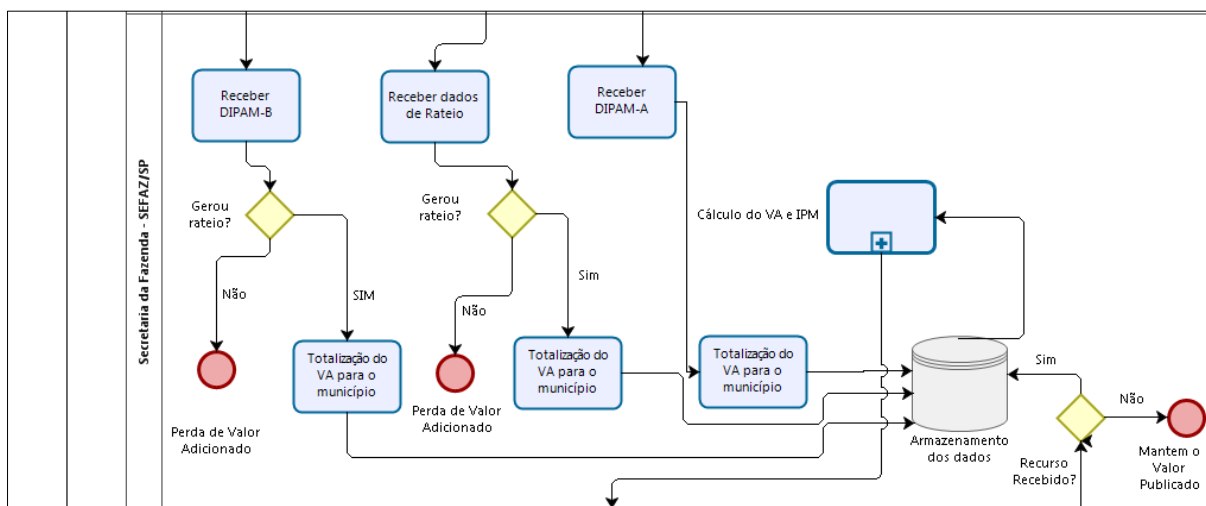
Fonte: elaborado pelo autor.

O comprador optante do Simples Nacional deverá gerar a informação da compra por meio do instrumento eletrônico de registro DEFIS, o qual encaminhará a referida informação ao Portal do Simples Nacional. As informações comunicadas através do instrumento DEFIS do Simples Nacional são enviadas anualmente para o portal do Simples Nacional, onde são processadas e depois seus dados de rateio repassados para Secretaria da Fazenda do Estado.

Já para o comprador enquadrado no Regime Periódico de Apuração, o instrumento de registro eletrônico utilizado é o DIPAM-B, que encaminha a informação da transação diretamente, e mensalmente, para a Secretaria da Fazenda do Estado.

A SEFAZ/SP recebe os dados da DIPAM-A enviadas pelos produtores, recebe os dados do Simples Nacional e recebe também os dados da DIPAM-B encaminhados pelos compradores (Figura 15). Para os dados advindos do Simples Nacional e a DIPAM-B, a SEFAZ verifica se houve rateio de valores para o município. Caso não tenha havido rateio em cada um desses instrumentos de registro, perde-se o valor adicionado das respectivas transações.

**Figura 15** – Mapeamento do processo (As Is), considerando ator a Secretaria da Fazenda do Estado (SEFAZ/SP) (Sequência 3)



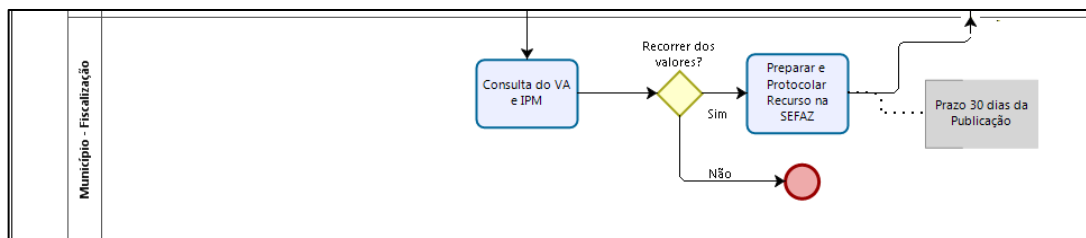
Fonte: elaborado pelo autor.

Ainda na SEFAZ, realiza-se a totalização dos dados recebidos, apura-se o Valor Adicionado Fiscal (VAF) da produção agropecuária no município, e, por fim, calcula-se o Índice de Participação do Município (IPM). Tais informações são disponibilizadas para consulta restrita dos fiscais autorizados de cada município.

Através dos dados disponibilizados pela SEFAZ, a fiscalização municipal verifica o valor adicionado pelos compradores e também pelos produtores. Ocorre que a fiscalização não tem os dados da comercialização da produção agropecuária no município, assim pouco ou praticamente nada pode se fazer para verificar se toda comercialização foi declarada, se os

valores publicados estão corretos e apresentar eventual recurso contestando os valores, conforme fluxo demonstrado na Figura 16.

**Figura 16** – Mapeamento do processo (*As Is*), considerando ator o Município/Fiscalização (Sequência 4)



Fonte: elaborado pelo autor.

A partir da data da publicação dos dados do Índice de Participação dos Municípios e da liberação de consulta aos dados pela SEFAZ, o município tem apenas 30 dias para apresentar algum recurso, caso discorde dos valores publicados.

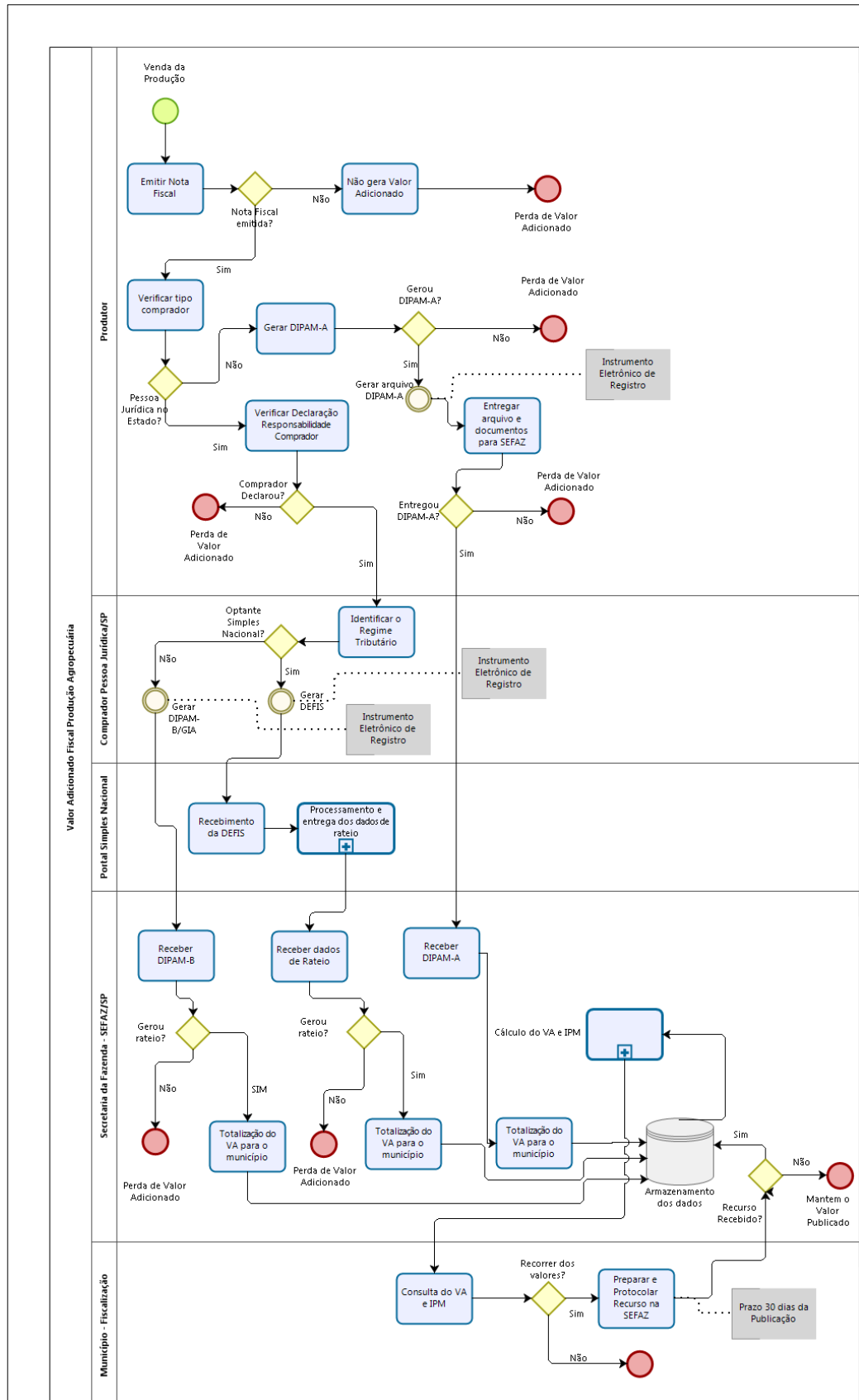
A fiscalização encontra dificuldades no acesso aos dados de comercialização da produção junto aos produtores e mais ainda na identificação dos compradores pessoa jurídica no Estado de São Paulo, o que acaba comprometendo uma eventual interposição de recurso sobre valores adicionado publicado, visto que deve apresentar as razões coerentes para sua aceitação. Verificando o fluxo das informações no âmbito da fiscalização municipal nota-se que não há simbologia que demonstre o recebimento de informações sobre a produção agropecuária.

A análise do modelo atual do fluxo de informações entre a produção agropecuária e a Secretaria da Fazenda do Estado demonstra que podem ocorrer perdas significativas de valor adicionado para o município que irá impactar diretamente no cálculo do Índice de Participação do Município e repasse da quota parte do ICMS. O modelo atual do fluxo de informações está sintetizado na Figura 17.

Além da perda de valor adicionado e repasse do ICMS, outras perdas indiretas também poderão ser ocasionadas com a falta de informações sobre a produção e comercialização, como a real contribuição do setor agropecuário na formação do valor adicionado fiscal e o estabelecimento de políticas públicas voltadas para o setor.



Figura 17 – Mapeamento do processo atual (As Is)



Fonte: elaborado pelo autor.

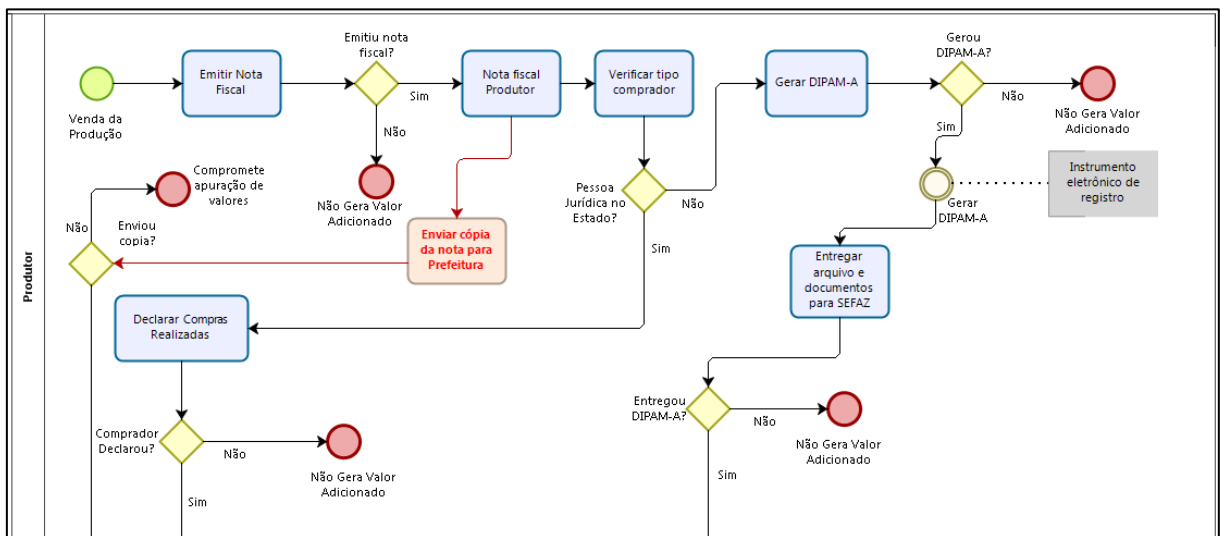
#### 4.2.2 Modelo proposto (To Be)

A partir do mapeamento e análise do fluxo de informação entre a produção agropecuária e a Secretaria da Fazenda do Estado, são propostas, neste trabalho, alterações no modelo atual (*As Is*), sob a perspectiva de que as informações das transações cheguem de forma mais apurada e fidedigna à fiscalização municipal, bem como de forma antecipada à divulgação pela SEFAZ.

Avalia-se que todo o fluxo de informações mapeado nesse processo resulta na apuração do Valor Adicionado Fiscal municipal, com desdobramentos para o cálculo do IPM e consequente transferência de receitas governamentais para o município. Assim, considera-se que o município seja o ente federativo que mais tem interesse na melhoria desse processo, tendo mais acesso e alcançando um maior monitoramento do fluxo informacional.

Nesse contexto, inicia-se a proposição de mudanças no modelo atual, a partir da sugestão de que, com a emissão da nota fiscal do produtor, uma cópia da nota eletrônica ou o talão de notas do produtor deve ser encaminhada, de forma concomitante, para fiscalização municipal, conforme detalhado no diagrama e fluxo do processo proposto na Figura 18.

**Figura 18** – Mapeamento do processo (*To Be*), considerando o ator Produtor (Sequência 1)



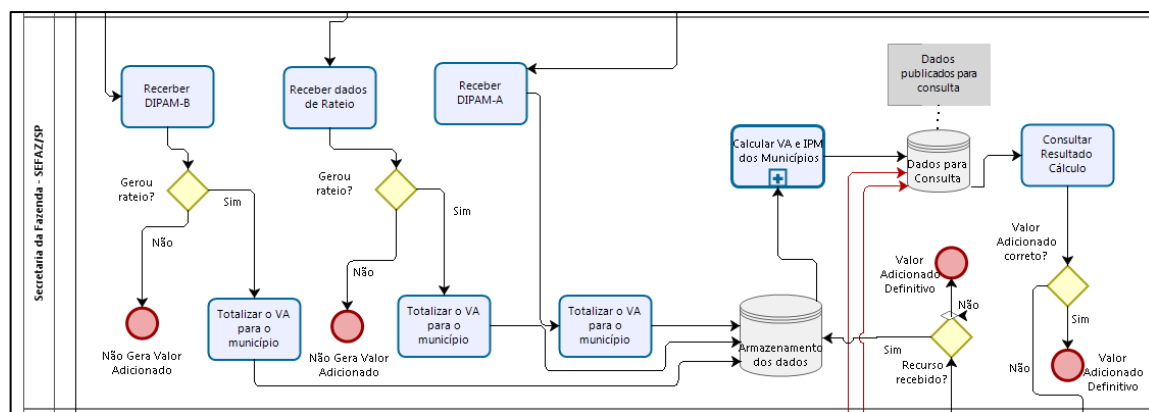
Fonte: elaborado pelo autor.

Este modelo proposto (*To Be*) mantém os fluxos informacionais já estabelecidos pelo modelo atual (*As Is*), no que se refere aos atores “Compradores Pessoa Jurídica no estado de São Paulo”, “Portal do Simples Nacional” e “Secretaria da Fazenda do Estado”. Considerou-

se de baixa exequibilidade a alteração de processos já estabelecidos no âmbito do Simples Nacional e da Secretaria da Fazenda do Estado.

Assim, no modelo proposto, o recebimento das informações, verificação da existência de rateios para o município, totalizações do valor adicionado apurado, cálculo do índice de participação dos municípios, publicação de dados para consulta pública, recebimento e julgamento de recursos são mantidos em conformidade com o fluxo atual do processo de atuação da SEFAZ (Figura 19).

**Figura 19** – Mapeamento do processo (*To Be*), considerando o ator a Secretaria da Fazenda do Estado (SEFAZ/SP) (Sequência 2)

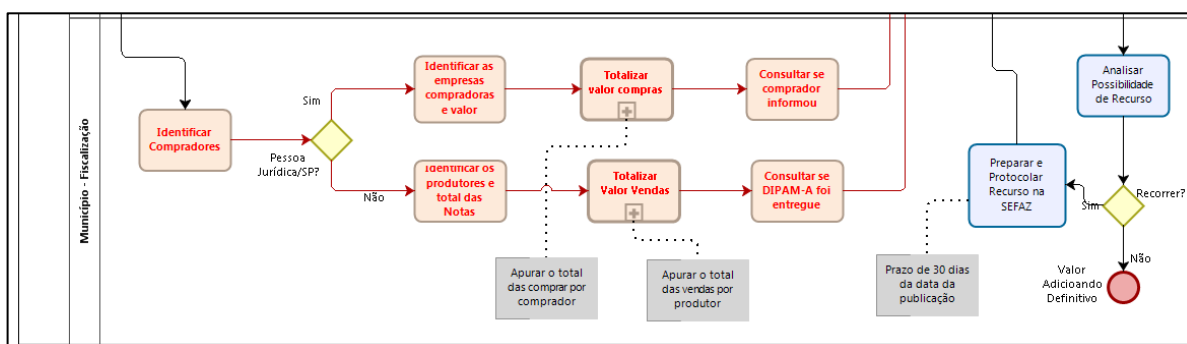


Fonte: elaborado pelo autor.

Entretanto, o fluxo do processo no âmbito do município recebeu algumas proposições de mudanças, iniciando pelo recebimento de cópia das notas fiscais emitidas pelos produtores de forma eletrônica ou talão de notas. A partir do recebimento das notas fiscais (Figura 20), no âmbito do modelo proposto, a fiscalização deverá identificar os compradores e verificar quais são pessoas jurídicas no estado de São Paulo. Identificados os compradores pessoa jurídica, a fiscalização deverá apurar o total das compras realizadas durante o mês e total anual, por cada empresa.

Para os demais compradores, que não sejam pessoa jurídica no estado de São Paulo, a fiscalização deverá totalizar o valor anual das vendas por produtor. Para auxiliar o processo de separação e totalização foram elaboradas duas planilhas (APÊNDICE A), sendo uma para preenchimento dos dados das compras de pessoa jurídica no estado de São Paulo, identificada como DIPAM-B, e outra como planilha DIPAM-A para preenchimento dos dados dos demais compradores.

**Figura 20** - Mapeamento do processo (*To Be*), considerando o ator o Município/Fiscalização (Sequência 3)



Fonte: elaborado pelo autor.

Com o modelo de fluxo de informações proposto e a utilização das planilhas sugeridas, a fiscalização municipal terá informações mais apuradas para comparar e confrontar com os dados publicados pela SEFAZ e, assim, ter argumentos para subsidiar uma eventual interposição de recurso contra os valores publicados.

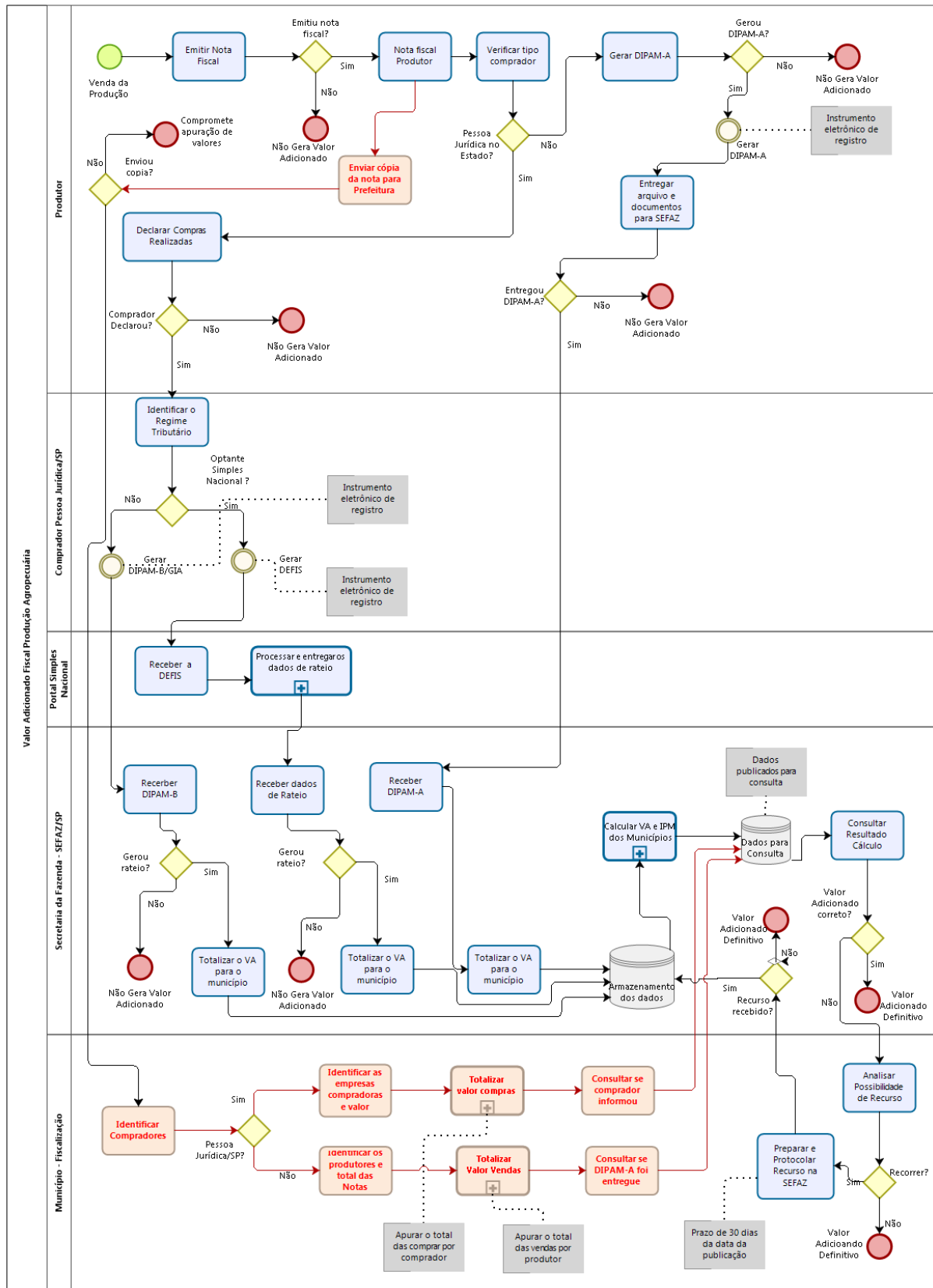
O modelo proposto (*To Be*) final do fluxo de informações entre a produção agropecuária e a Secretaria da Fazenda do Estado, está sintetizado na Figura 21.

#### 4.2.3 Benefícios Esperados

A elaboração do diagrama e fluxo do processo atual, bem como do diagrama e fluxo do modelo proposto, apresentados nesta pesquisa, contribuem para demonstrar a fragilidade dos dados que chegam para o município, produtores, prefeito e fiscais. O modelo proposto pode ser aplicado em qualquer município do estado de São Paulo e auxiliar nas tomadas de decisão pelo executivo no momento de analisar os projetos e as políticas para o setor agropecuário.

O novo modelo propõe alterações no fluxo de informações da comercialização agropecuária, por meio da emissão da nota fiscal e do fornecimento de cópia, de forma que a prefeitura possa desencadear a formação de cadastros auxiliares que poderão gerar benefícios. Os potenciais benefícios que poderão ser obtidos com a utilização do modelo proposto, não somente pelo município, mas também pelos produtores, prefeito e fiscais, podem ser vistos no Quadro 3.

Figura 21 – Mapeamento do processo proposto (To Be)



Fonte: elaborado pelo autor.

### Quadro 3 – Benefícios potenciais do modelo proposto

Benefícios para	Benefícios potenciais do modelo proposto
Município	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de aumento do valor adicionado fiscal e do índice de participação dos municípios no repasse do ICMS;</li> <li>• Aplicação do modelo proposto em qualquer município do estado de São Paulo;</li> <li>• Formação do cadastro municipal de produtores agropecuários;</li> <li>• Formação do cadastro de compradores de produtos agropecuários no município;</li> <li>• Identificação do perfil agropecuário do município, por meio dos dados de comercialização dos produtos agropecuários.</li> </ul>
Produtores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de sua importância e representatividade na formação do valor adicionado fiscal e repasse de ICMS;</li> <li>• Entendimento do fluxo das informações e aproximação com o fisco municipal;</li> <li>• Demanda de políticas públicas municipais voltadas para o setor;</li> <li>• Saída da informalidade, comprovação de renda e acesso recursos financeiros diferenciados.</li> </ul>
Prefeitura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da comunicação entre a prefeitura e os produtores agropecuários;</li> <li>• Subsídio para o planejamento de ações voltadas para o setor agropecuário municipal;</li> <li>• Acesso a dados agropecuários para elaboração de projeções e orçamento;</li> <li>• Conhecimento e compartilhamento dos dados de produtores, produção e recursos gerados entre os setores interessados da administração municipal;</li> <li>• Antecipação de dados e informações, que só estariam disponíveis com a publicação da Secretaria da Fazenda.</li> </ul>
Fiscais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de quem são produtores do município;</li> <li>• Conhecimento das atividades econômicas dos produtores (cultivos);</li> <li>• Identificação das compras dos produtos agropecuários no município e seus compradores;</li> <li>• Identificação e totalização das compras realizadas por pessoas jurídicas no Estado de São Paulo;</li> <li>• Informações para instrumentalizar os questionamentos sobre os valores adicionados pela agropecuária não considerados pela Secretaria da Fazenda, ou divergentes;</li> <li>• Clareza de sua importância, papéis e responsabilidades;</li> <li>• Entendimento geral da interdependência entre as atividades;</li> <li>• Conhecimento e entendimento do ambiente de trabalho;</li> <li>• Emprego de recursos proporcionais e apropriados para o trabalho;</li> <li>• Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito do presente trabalho foi analisar o fluxo de informação entre a atividade agropecuária e a Secretaria Estadual da Fazenda na geração do Índice de Participação dos municípios paulistas, por meio de um estudo de caso do município de Tupã. Verificou-se que dentre as receitas municipais, uma das mais expressivas e resultantes das transferências intergovernamentais (considerando o montante dos recursos financeiros) é o denominado repasse da quota-parte do ICMS.

Os critérios de repartição são definidos pela Constituição Federal, que determina os percentuais mínimos que os estados devem repassar aos municípios. A repartição do ICMS entre os municípios demanda uma série de cálculos e procedimentos específicos que varia entre os estados da federação.

O critério mais importante na sistemática de repartição é o Valor Adicionado, que no caso do estado de São Paulo tem peso de 76% no cálculo. O Valor Adicionado tem sua origem na produção industrial, no comércio, nos serviços sujeitos ao ICMS, bem como na produção agropecuária municipal.

Os municípios podem e devem acompanhar as informações sobre a produção agropecuária; no entanto, a dificuldade no acesso aos dados junto aos produtores compromete o monitoramento. Aliado a isso, há também a necessidade de conhecer detalhadamente o caminho ou fluxo percorrido pela informação.

Para compreender e analisar o referido fluxo de informação, foi realizada uma análise baseada na abordagem do *Business Process Management* (BPM). A elaboração do diagrama e do mapa de fluxo atual do processo de informações, entre a produção agropecuária e a SEFAZ, pôde trazer uma visão consolidada e detalhada do processo, especialmente da reduzida atuação do município, através de sua fiscalização, dentro do fluxo de informação.

Apesar da consulta aos dados disponibilizada pela SEFAZ, o município não tem os dados a partir da sua origem da produção. Assim, acaba prevalecendo os dados publicados *a posteriori* pela SEFAZ. Em caso de erros e/ou falhas, pode ocorrer perda de valor adicionado do município e, conseqüentemente, do repasse da quota parte do ICMS.

Neste contexto, a partir do entendimento do fluxo de informações atual, foi proposto um novo modelo com alterações na atuação do município por meio de sua fiscalização. A principal proposta é que o município busque junto aos produtores a entrega de cópia das notas fiscais emitidas ou entrega do talão de notas, para que se possam registrar os dados da

comercialização da produção desde o início do processo. Nesse sentido, também foram propostos dois modelos de planilhas para o preenchimento e a totalização dos dados da produção.

A utilização das planilhas em modelo impresso e também eletrônico se deve às dificuldades que a fiscalização pode enfrentar junto aos produtores e seus contadores para obtenção da cópia das notas ou do próprio talão de notas. Com a planilha, o fiscal pode preencher os dados no local.

Por fim, com a consolidação dos dados obtidos, o município poderá comparar com os dados disponibilizados pela SEFAZ, especialmente se os compradores pessoa jurídica no estado de São Paulo enviaram as informações corretamente para SEFAZ. As informações da comercialização também serão importante fonte de informações e conhecimento da contribuição da produção agropecuária na geração de valor adicionado e repasse de ICMS para o município e para elaboração de políticas públicas voltadas para o setor.

#### **- *Contribuições científicas do trabalho***

- A contribuição acadêmica evidencia-se pela discussão do fluxo informacional entre a atividade agropecuária e a Secretaria da Fazenda do Estado, a qual é pouco tratada na literatura científica;

- A contribuição metodológica está na proposição de um protocolo de análise que estabelece a representatividade da atividade agropecuária na composição do Índice de Participação dos Municípios e no repasse da quota-parte do ICMS do Estado;

- Considerando que este foi um estudo exploratório, propicia-se, a partir dele, o desenvolvimento de inúmeros outros relacionados a esse objeto de análise, com diferentes abordagens e níveis de aprofundamento;

- Os resultados e discussões oriundos dessa Dissertação podem fomentar os formuladores de políticas públicas a proporem ações que visam à melhoria nos fluxos informacionais tributários, no âmbito das atividades agropecuárias;

- A melhoria na gestão de processo de informações entre a atividade agropecuária e a Secretaria da Fazenda do Estado pode gerar potenciais benefícios aos produtores rurais, ao executivo municipal e aos fiscais tributários;

- A difusão de trabalhos científicos oriundos dessa pesquisa contribuirá para as discussões acadêmicas sobre esse espaço de análise;



- Os trabalhos técnicos advindos dessa Dissertação contribuirão para a disseminação do conhecimento para os agentes envolvidos, tais como os produtores rurais, os prefeitos e os fiscais tributários, por meio de uma linguagem menos científica.

- ***Limitações do estudo;***

- O estudo de caso realizado se aplica para outros municípios do estado de São Paulo, mas não pode ser generalizado para todos os outros estados da federação sem a devida reavaliação;

- Trata-se de um estudo propositivo, sem a avaliação concreta dos efeitos das mudanças sinalizadas;

- Não foram explorados os procedimentos necessários para a implantação, monitoramento e controle das melhorias propostas na gestão de processos de informações.

- ***Proposições de pesquisas futuras***

- Realizar as etapas do ciclo BPM não executadas nesse trabalho de pesquisa, quais sejam: Implementação; Monitoramento e Controle; e, Refinamento;

- Comparar os impactos das análises realizadas para os municípios do estado de São Paulo com municípios de outros estados da federação;

- Mensurar o impacto econômico nos municípios, por meio da implantação das melhorias propostas nesse trabalho;

- Desenvolver produto e/ou processo que viabilize a troca eletrônica de dados analisados nessa pesquisa, por meio da adoção da Tecnologia de Informação, com foco em dispositivos móveis.

## REFERÊNCIAS

ABPMP, Associação Internacional de Profissionais de BPM. **BPM CBOK – Guia para o gerenciamento de processos de negócio**. Brasil, 2013.

ALBUQUERQUE, M. T. P. R. **Uma análise da cota-parte do ICMS dos Municípios cearenses**. 2009. 99f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009. Disponível em: [http://www.teses.ufc.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=4158](http://www.teses.ufc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4158). Acesso em: 05 mar. 2018.

AZEVEDO, M. T. L.; LIMA, M. M. P.; LIMA, A. L. P. **Introdução à contabilidade pública**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2004.

BALDAM, R. *et al.* **Gerenciamento de processo de negócios: BPM - business process management**. São Paulo: Érica, 2011.

BALDAM R., VALLE R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processo de Negócio BPM: uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARBARÁ, S. (Org). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BASTOS, C. R. **Curso de Direito Financeiro e Tributário**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 2010, p.170.

BERTO, R.M.V.S., NAKANO, D. N. A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. **Produção**, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000.

BIZAGI. **Bizagi Process Modeler User Guide**. Disponível em: [http://download.bizagi.com/docs/modeler/2904/en/Modeler\\_user\\_Guide.pdf](http://download.bizagi.com/docs/modeler/2904/en/Modeler_user_Guide.pdf). Acesso em 23 maio 2018.

BORGES L. M.; WALTER F.; SANTOS L. C. Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compra. **Holos**. v.1, p. 231-252, 2016.

BRANCO, G. M.; BRODBECK, A.; TORRES, I. S. **Estruturação do Processo de Compras em Organizações Governamentais: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 09 mar. 2018.

BRASIL. **Emenda constitucional nº 3**, de 17 de março de 1993. Altera os arts. 40, 42, 102, 103, 155, 156, 160, 167 da Constituição Federal. . Disponível em: 09 mar. 2018. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc03.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc03.htm). Acesso em: 09 mar. 2018.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 18**, de 1º de Dezembro de 1965. Reforma do Sistema Tributário. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc\\_antecior1988/emc18-65.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc_antecior1988/emc18-65.htm) . Acesso em: 09 mar. 2018.

BRASIL. **Lei nº 5.172**, de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm) . Acesso em: 09 mar. 2018.

BRASIL. **Lei Complementar nº 63**, de 1990. Dispõe sobre critérios e prazos de crédito das parcelas do produto da arrecadação de impostos de competência dos Estados e de transferências por estes recebidos, pertencentes aos Municípios, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp63.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp63.htm). Acesso em: 10 mar. 2018.

BRASIL. **Lei Complementar nº 118**, de 2005. Altera e acrescenta dispositivos à Lei no 5.172, de 25 de outubro de 1966 - Código Tributário Nacional, e dispõe sobre a interpretação do inciso I do art. 168 da mesma Lei. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp63.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp63.htm). Acesso em: 05 mar. 2018.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp63.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp63.htm). Acesso em: 05 mar. 2018.

BURLTON, R. T. **Business process management: profiting from process**. Indianapolis: Sams, 2001.

CAMPOS, A. L. N. **Modelagem de processos com BPMN**. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia, 2013.

CHIMENTI, R. C. **Direito Tributário: com anotações sobre direito financeiro, direito orçamentário e lei de responsabilidade fiscal**. 15. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H. The coming commoditization of process. **Harvard Business Review**, . 83, n. 6, p. 100-108, 2005.

FABRETTI, L. C.; FABRETTI, D. R. **Direito Tributário para os Cursos de Administração e Ciências Contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FALCÃO JÚNIOR, M. A. G.; SANTOS, R. N. M. A gestão de processos na análise das atividades de seleções públicas simplificadas: estudo de caso em uma prefeitura. **Navus**, v. 6, n. 2, p. 6-19, abr./jun. 2016.

FAYER, J. F. **Gestão de processos na administração pública: Um estudo sobre os limites e possibilidades na implantação e aperfeiçoamento.** Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2013.

FERNANDES, L. L.; COELHO, A. B.; FERNANDES, E. A.; LIMA, J. E. Compensação e incentivo à compensação ambiental: o caso do ICMS Ecológico em Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 49, n. 3, p. 521-544, 2011.

FRANCHI, L. F.; FELIPIN, M. L. S.; MOREIRA, F. M.; SANT'ANA, R. C. G. Compartilhamento de informações entre Governo e agricultores familiares: um estudo do DIPAM-A. In: II Simpósio Internacional de Agronegócio e Desenvolvimento (SIAD), 2, Tupã-SP, 2016. **Anais...** Tupã-SP: Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento, 2016. Disponível em: <http://www.inscricoes.fmb.unesp.br/publicacao.asp?codTrabalho=MjA0NzY=>. Acesso em: 10 mar. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, J. E. L. **Os novos desafios da empresa do futuro.** RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

HARMON, P. The scope and evolution of Business Process Management, In: VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. (Ed.). **Handbook on Business Process Management.** Heidelberg: Springer, 2010. v. 1. Introduction, methods, and information systems.

HARRINGTON, H. J. **Business process improvement.** New York: McGraw Hill, 1991.

HARRINGTON, H.J. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

HAMMER, M., CHAMPY, J. **Reengineering the corporation.** New York: HarperBusiness, 1994.

HUMPHREY, W. S. **A Process or a Plan?** Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 2007. Disponível em: <http://www.sei.cmu.edu/publications/articles/wattshumphrey/process-or-plan.html>. Acesso em: 01 Set. 2018.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo de 2010.** Disponível em [http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice/default.php?cod1=35&cod2=355500&cod3=35&frm=urb\\_rur](http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice/default.php?cod1=35&cod2=355500&cod3=35&frm=urb_rur). Acesso em 10 mar. 2018.

JESUS, Leandro e MACIEIRA, André. **Repensando a gestão por meio de processos.** Editora Algo Mais. Rio de Janeiro, 2014.

JESTON, J; NELIS, J. **Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations.** 2. ed. Butterworth-Heinemann, 2008.

KEEN, P. G. **The process edge.** Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

MACHADO, H. B. **Curso de Direito Tributário.** 31. ed. rev. atualizada e ampliada. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 2005. Disponível em:

<https://www.passeidireto.com/arquivo/20677419/curso-de-direito-tributario-hugo-de-brito-machado-31-ed-2010>. Acesso em: 11 mar. 2018.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia e planejamento. São Paulo: Atlas, 1996.

MENDES, M.; MIRANDA, R. B; CÓSIO, F. B. **Transferências intergovernamentais no Brasil**: diagnóstico e proposta de reforma. Brasília: Senado Federal, 2008. (Texto para discussão, n. 40).

MONASTÉRIO, L. M. Os critérios de retorno do ICMS no Rio Grande do Sul: análise econômica e espacial da PEC 228/04. **Indicadores Econômicos**, FEE, Porto Alegre, v. 32, 63-76, 2004.

OLIVEIRA, J. M. **Gestão por processos em organizações públicas**: análise dos processos de aposentadoria e pensão civil na UFSM. **Santa Maria**: Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas. 2015.

OULD, M. A. **Business Process**: Modeling and Analysis for Re-engineering and Improvement. New York: Wiley, 1995.

PAIM, R. et al. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de Metodologia Científica Para a Segurança Pública e Defesa Social**. Curitiba: Juruá, 2014.

PIDD, M. **Modelagem empresarial - ferramentas para tomada de decisão**. [s.l.]: Bookman, 1996.

PRADO, S.; QUADROS, W.; CAVALCANTI, C. E. **Partilha de recursos na federação brasileira**. São Paulo: Fundap, 2003.

RUMMLER, G.A.; BRACHE, A.P. **Improving Performance**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SALES, J. B. **Transferências Intergovernamentais**: a desigualdade na repartição da cota-parte do ICMS no Pará - 1998 a 2008. Brasília, DF, 2010.

SANTOS, R. F. SLIDESHARE.NET. **Notação BPMN v. 1.2**, 2010a. Disponível em: <http://www.slideshare.net/Ridlo/notao-bpmn-v-12>. Acesso em: 1 Setembro 2018.

SÃO PAULO. **Lei nº 320**. 1 Dispõe sobre a parcela, pertencente aos Municípios, do produto da arrecadação do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS, de 23 de Dezembro de 1981, Estado de São Paulo. Disponível em <http://www.al.sp.gov.br>. Acesso em: 05 out. 2017.

SÃO PAULO. **Lei nº 8.510**. Altera Lei Nº 3.201 de 23 de Dezembro de 1981, de 29 de Dezembro de 1993, Estado de São Paulo. Disponível em <http://www.al.sp.gov.br>. Acesso em: 05 mar. 2018.

SEFAZ/SP - SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Manual da DIPAM 2017**. 5ª versão. Disponível em: <https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/dipam/Downloads/Manual%20da%20Dipam%202017%20versao%205.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2018.

SEFAZ/SP - SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Portaria CAT nº 36**. Disciplina a coleta de dados para apuração dos índices de participação dos Municípios paulistas no produto da arrecadação do ICMS e dispõe sobre a apresentação de impugnação pelas prefeituras, de 31 de Março de 2003, Estado de São Paulo. Disponível em: <https://www.fazenda.sp.gov.br>. Acesso em: 28 mar. 2018.

SILVA, V. M. **Os Municípios Paulistas e o Federalismo Fiscal Brasileiro**. São Paulo: IMESP; CEPAM, 1995.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management – The Third Wave**. 4 ed. Tampa, Florida, USA: Meghan-Kiffer Press, 2007. 292p.

SOARES, L. A. **Valor Adicionado Fiscal**. Belo Horizonte: editora, 2013.

SOUZA, Celina. Federalismo e conflitos distributivos: disputa dos Estados por recursos orçamentários federais. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 345-384, 2003. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-52582003000200006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582003000200006&lng=pt&nrm=iso). acessos em 10 mar. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0011-52582003000200006>.

TCE/SP - TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Portal da Transparência Municipal**. Disponível em: <http://transparencia.tce.sp.gov.br/receita-total-anual-per-capita>. Acesso em: 20 mar. 2018.

TRISTÃO, J. A. M. **A Administração Tributária dos Municípios Brasileiros: uma avaliação do desempenho da arrecadação**. Orientador: nome do orientador. 2003. 172 p. Tese (Doutorado em Organização, Recursos Humanos e Planejamento) – FGV, São Paulo, 2003.


VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, 2002.

VOLKNER, P.; WERNERS, B. A decision support system for business process planning. **European Journal of Operational Research**, v. 125, n. 3, p. 633-647, 2000. [http://dx.doi.org/10.1016/S0377-2217\(99\)00273-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0377-2217(99)00273-8)

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A – Autorização do uso dos dados municipais



**GOVERNO DE TUPÃ**  
TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE

PRACA DA BANDEIRA, 900  
CEP 17.630-900 - TUPÃ, SP

(14) 3434 - 1100

rendas@tupa.sp.gov.br

www.tupa.sp.gov.br

**Ao**

**Ilmo. Marcelo Luis Saran Felipin**

O Solicitante vem por meio do pedido requerer o acesso de dados e informações referentes ao valor adicionado Fiscal Definitivo e o uso das informações a partir do Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE) de 2010 a 2016, além de afirmar sobre como utilizará esses dados.

Segue o determinado pela Lei Complementar 167/2009, sobre o tema:

Art. 41. Sem prejuízo do disposto na legislação criminal, é vedada a divulgação, por parte da Fazenda Pública Municipal ou de seus servidores públicos, de informação, obtida em razão do ofício, sobre a situação econômica ou financeira do sujeito passivo ou de terceiros e sobre a natureza e o estado dos seus negócios ou atividades.

§ 1º Excetua-se do disposto neste artigo, além dos casos previstos no art. 42, os seguintes:

- I - requisição de autoridade judiciária no interesse da justiça;
- II - solicitações de autoridade administrativa no interesse da Administração Pública, desde que seja comprovada a instauração regular de processo administrativo, no órgão ou entidade respectiva, com o objetivo de investigar o sujeito passivo, a que se refere à informação, por prática de infração administrativa;

§ 2º O intercâmbio de informação sigilosa, no âmbito da Administração Pública, será realizado mediante processo regularmente instaurado e, a entrega será feita pessoalmente à autoridade solicitante, mediante recibo, que formalize a transferência e assegure a preservação do sigilo.

§ 3º não é vedada a divulgação de informações relativas a:

- I - representações fiscais para fins penais;
- II - inscrições na Dívida Ativa da Fazenda Pública Municipal;
- III - parcelamento ou moratória.

Art. 42. A Fazenda Pública Municipal poderá prestar e receber assistência das Fazendas Públicas da União, dos Estados, do Distrito Federal e de outros Municípios para a fiscalização dos tributos respectivos e permuta de informações, na forma estabelecida, em caráter geral ou específico, por lei ou convênio.

Não é permitida a divulgação de informação detalhada e individualizada do contribuinte. Portanto, este órgão disponibilizará os dados, visto o cunho educacional, mas apenas de maneira global e agrupada, sem constar dados individualizados ou detalhamento de informações exclusivas do fisco e do próprio contribuinte. Essas informações, como um todo, têm valor didático e seu estudo colabora inclusive com o

**FISCALIZAÇÃO DE RENDAS**





**GOVERNO DE TUPÃ**  
TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE

PRACA DA BANDEIRA, 800  
CEP 17.600-900 - TUPÃ/SP  
(14) 3404-1000  
rendas@tupa.sp.gov.br  
www.tupa.sp.gov.br

desenvolvimento de técnicas de evolução de receita e fiscal. A de considerar ainda que o requerente Marcelo Luis Saran Felipin é servido público municipal, com responsabilidade criminal, civil e funcional sobre o uso das informações cedidas.

Tupã, 28 de Março de 2018

  
Gerson Pereira Richard

**Chefe do Setor de Fiscalização**

**FISCALIZAÇÃO DE RENDAS**

*Prefeitura da Estância Turística de Tupã*  
Diretoria de Fiscalização - DIPAM - A

Nome: _____	Insc.Est.P: _____
Endereço: _____	Ano Base _____
Município _____	Houve venda à Comerciante
Nome da propriedade: _____	Sim ( <input type="checkbox"/> ) Não ( <input type="checkbox"/> )
CPF: _____ RG: _____	Fone: _____
CNPJ: _____	

Notas Fiscais Emitidas no Ano Base	Produtor no Estado <u>02 - R\$</u>
Fornecidas:	Não Contr. No Estado <u>03 - R\$</u>
Pelo Estado <span style="float: right;">A</span>	Outro Estado <u>04 - R\$</u>
Por Terceiros <span style="float: right;">A</span>	Exterior <u>05 - R\$</u>
	Total (2 a 5): <u>06 - R\$</u>

Tipo	Nº Nota	Data Emissão	Valor
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$
		/ /	R\$

*Prefeitura da Estância Turística de Tupã*  
Diretoria de Fiscalização - DIPAM - B

Nome: _____	Insc.Est.P: _____
Endereço: _____	Ano Base _____
Município _____	Houve Valor Adicionado DIPAM - A
Nome da propriedade: _____	Sim ( ) Não ( )
CPF: _____ RG: _____	Fone _____
CNPJ: _____	

Razão Social: _____	
Endereço: _____	CEP: _____
Bairro: _____	CNPJ _____ Inscr. Est.: _____
Município: _____	Fone: _____

NF Produtor	Data Emissão	NF Entrada	Data	Valor
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$

Razão Social: _____	
Endereço: _____	CEP: _____
Bairro: _____	CNPJ _____ Inscr. Est.: _____
Município: _____	Fone: _____

NF Produtor	Data Emissão	NF Entrada	Data	Valor
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$
	/ /		/ /	R\$