1º CONCURSO DE MONOGRAFIAS DE ESTUDOS TRIBUTÁRIOS E CORPORATIVOS

FENAFISCO

PAULO RICARDO SALDANHA GUARAGNA

A ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E O SUCESSO DA SECRETARIA DE TRIBUTAÇÃO DO RIO GRANDE DO NORTE

ARACAJÚ

2007

1º CONCURSO DE MONOGRAFIAS DE ESTUDOS TRIBUTÁRIOS E CORPORATIVOS- FENAFISCO

A ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E O SUCESSO DA SECRETARIA DE TRIBUTAÇÃO DO RIO GRANDE DO NORTE

ARACAJÚ

2007

RESUMO

O presente trabalho tem por escopo demonstrar que a especialização e a autonomia adotada para a administração tributária do Rio Grande do Norte, de forma pioneira no Brasil, têm produzido soluções inovadoras e resultados altamente significativos, contribuindo decisivamente para a saúde das contas públicas daquele estado. Para isto recorre-se à literatura para demonstrar, sob o ponto de vista teórico-conceitual, o embasamento da mudança ocorrida, trazendo-se ainda as experiências internacionais de administração tributária e os trabalhos produzidos no âmbito do Centro Interamericano de Administrações Tributárias. A nova configuração institucional implementada no estado potiguar com a criação da Secretaria de Tributação em fevereiro de 1995, resultante da separação das atividades tributárias das demais funções fazendárias, propiciou um ambiente organizacional novo e altamente profissionalizado e integrado, tornando-se um marco na conservadora administração pública brasileira e constituindo-se num paradigma a ser adotado pelos demais estados do país.

Palavras-chave: Tributação. Administração Tributária. Organizações Estatais.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1	Quadro sinóptico das administrações tributárias com autonomia	16
Figura 1	Visão exterior do antigo posto fiscal de Caraú	34
Figura 3	Visão exterior do novo posto fiscal de Caraú	34
Figura 3	Visão interior do antigo posto fiscal de Caraú	35
Figura 4	Visão interior do novo posto fiscal de Caraú	35
Figura 5	Ambiente de trabalho no Prédio Central da SET	37
Figura 6	Sala de Auditoria da 1ª. Unidade Regional de Tributação	37

Tabela 1 Evolução da receita do ICMS - Brasil e Rio Grande do Norte e participação do ICMS do RN no ICMS nacional 27
Tabela 2 ICMS, PIB, carga, crescimento real e participação – 1994 a 2005 28
Tabela 3 Arrecadação dos códigos de receita 1.240, 1210, 1.225, 1.320 e 1.220 no Rio Grande do Norte – 1998 a 2005 46
Gráfico 1 Evolução do ICMS do Rio Grande do Norte – 1994 a 2005 29

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	7
2	**CONCEITOS E REFERENCIAL TEÓRICO**	9
2.1	A ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA	9
2.1.1	Conceitos e Princípios Gerais	9
2.1.2	Especialização e Autonomia das Administrações Tributárias	11
2.1.3	A experiência internacional	15
2.1.4	A Administração Tributária e a Constituição Federal do Brasil	19
2.1.5	Modelos de Administrações Tributárias no Brasil	20
2.1.6	As experiências de administrações tributárias especializadas ou autônomas no Brasil	22
3	**A ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA DO RIO GRANDE DO NORTE: O SUCESSO DA SECRETARIA DE TRIBUTAÇÃO**	25
3.1	HISTÓRICO	25
3.2	RESULTADOS MACROECONÔMICOS E ARRECADAÇÃO DO ICMS	27
3.3	FATORES DE SUCESSO: O FOCO NO NEGÓCIO COMO FATOR DETERMINANTE DO ÊXITO	31
3.3.1	Despolitização do Órgão Tributário	32
3.3.2	Política própria de recursos humanos	33
3.3.3	Modernização dos locais de trabalho	33
3.3.4	Gestão própria da tecnologia da informação	37
3.3.5	Instrumentação e orientação via WEB	39
3.3.6	Flexibilização da legislação tributária	40
3.3.7	Política de Cobrança e parcelamento de débitos fiscais	41
3.3.8	Alargamento da base de contribuintes	44
3.3.9	Política de aproximação e esclarecimento com outras instituições e contribuintes	48
3.3.10	Integração regional	49
3.3.11	Utilização de tecnologias de comunicação e informática	49
3.3.12	Outras medidas adotadas	50
4	**CONCLUSÃO**	52
	REFERÊNCIAS	55
	ANEXO 1 – Organograma da Secretaria de Tributação	57
	ANEXO 2 - Arrecadação do ICMS Brasil de Comunicação, Energia Elétrica e Combustíveis (Blue- Chips Tributárias)	58
	ANEXO 3 – Quadro das alíquotas legais do ICMS vigentes no Brasil em abril de 2004 – principais produtos ou serviços	59
	ANEXO 4 – Modelo de Notificação via WEB	60
	ANEXO 5 – Modelo de Intimação via WEB	61
	ANEXO 6 – Modelo de Auto de Infração via WEB	62
	ANEXO 7 – Sítio Internet da Secretaria de Estado da Tributação do RN	63
	ANEXO 8 – Relação Anual de Despesas	64
	ANEXO 9 – Calendário de Pagamento do Funcionalismo do RN 2006	65

1 INTRODUÇÃO

Um grau maior de autonomia para a administração tributária tem se constituído em uma tendência no contexto internacional[1] verificada ao longo da década de 80 e 90 em diversos países. Antecipando-se ao movimento em nível nacional e a própria emenda constitucional nº 42, de dezembro de 2003, que reconheceu a administração tributária como atividade essencial ao funcionamento do estado, o Rio Grande do Norte, em experiência pioneira e ousada para os padrões conservadores da burocrática e clientelista administração pública brasileira, criou, em fevereiro de 1995, uma Secretaria de Estado da Tributação, apostando na concentração de esforços de uma organização que viesse a atender com exclusividade ao complexo mundo da administração tributária, desmembrando-a da pesada estrutura fazendária.

Desde então, os dados macroeconômicos da arrecadação do ICMS, seu aproveitamento em relação ao PIB e a crescente participação do Rio Grande do Norte no bolo do ICMS nacional têm demonstrado o acerto da mudança. Neste trabalho, investiga-se com profundidade de que maneira a Secretaria de Tributação do Rio Grande do Norte vem conseguindo obter, ano após ano, crescentes e positivos resultados na arrecadação de seu principal tributo, o ICMS, a ponto de, sem sombra de dúvida, tornar-se um modelo de gestão digno de ser tomado como paradigma para outros Estados da federação brasileira.

O presente estudo está, portanto, dividido em duas partes. Na primeira, apresenta-se o referencial conceitual e teórico em relação à administração tributária, seus princípios gerais e as visões de alguns organismos internacionais e

[1] Bordin, in "A Autonomia da Administração Tributária", Estudos DEE, nº5, set/98

especialistas em relação a este órgão estatal, como o Centro Interamericano de Administração Tributária – CIAT[2] e o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID. Apresenta-se também um quadro sinóptico dos países em que a administração tributária adquiriu algum grau de autonomia.

Na segunda parte do estudo apresenta-se o caso específico da administração tributária potiguar, em especial a evolução estrutural da(s) secretaria(s) durante a década de 90, apresentando-se tabelas e gráficos demonstrando o comportamento da arrecadação do Rio Grande do Norte desde a criação do ICMS, em 1989.

Cuida-se ainda de relacionar e comentar algumas medidas tomadas pela Secretaria de Tributação do Rio Grande do Norte a partir de sua nova configuração institucional. Faz-se ainda uma comparação entre o crescimento da arrecadação do ICMS do Brasil e do Rio Grande do Norte, bem como uma análise do crescimento da carga deste imposto frente ao PIB das duas esferas governamentais.

[2] O CIAT reúne as administrações tributárias de 37 países membros ou membros associados a saber: Antillas Holandesas • El Salvador • Paraguay • Argentina • España • Perú • Aruba • Estados Unidos de América • Portugal • Barbados • Francia • República Bolivariana de Venezuela • Bermuda • Guatemala • República Dominicana • Bolivia • Haití • Surinam • Brasil • Honduras • Trinidad y Tobago • Canadá • Italia • Uruguay • Chile • Jamaica • Colombia • México • Costa Rica • Nicaragua • Cuba • Países Bajos • Ecuador • Panamá Kenia • África do Sul • República Checa

2 CONCEITOS E REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA

2.1.1 Conceitos e Princípios Gerais

Ainda que a literatura sobre a Administração Tributária seja escassa e muito voltada para a descrição de experiências concretas, alguns pesquisadores debruçaram-se sobre o tema sob o ponto de vista teórico-conceitual.

Conforme Bordin e Lagemann (1996), a administração tributária serve em grande parte para cumprir os objetivos da política tributária. Os objetivos específicos do administrador tributário são basicamente dois: a) aplicar estritamente a lei, de modo a obter a máxima arrecadação com o mínimo de custo; e b) estimular o cumprimento voluntário das obrigações tributárias por parte dos contribuintes.

Já para Guadagnin (2002), a Administração Tributária "é a função de Estado que tem por missão otimizar a receita, a fim de viabilizar a satisfação das necessidades coletivas públicas", tendo como meta alcançar a "receita ótima", assim entendida a que resultaria do cumprimento pleno de todas as obrigações tributárias previstas em lei. Em outras palavras, a Administração Tributária seria a responsável por fazer com que a "arrecadação potencial", expressa na legislação tributária, converta-se em "arrecadação efetiva", representada pela soma dos recolhimentos possíveis de todos os contribuintes.

Ao discorrer sobre os princípios que devem orientar um bom sistema tributário, Guimarães (1981), preceitua que toda boa administração tributária deve ser pautada pelo "Princípio da Economia", devendo esta, sem prejuízo da arrecadação de receitas para o tesouro, "ser a menos onerosa tanto para os cofres públicos como para os contribuintes do imposto, exigindo de parte do fisco uma administração desburocratizada, pessoal qualificado e controle eficiente, mas

simples e, de parte dos contribuintes, uma documentação fiscal tanto quanto possível uniforme para a maioria dos tributos, salvo para aqueles que exigem, pela sua natureza, documentação e controle à parte".

Ainda em Guadagnin (2002), encontramos que a Administração Tributária deve ser entendida como uma "função de Estado e não de Governo, devendo ser exercida com estrita observância dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, nos limites da lei, adotando critérios técnicos objetivos, vedada interferência político-partidária".

Para o mesmo autor, a Administração Tributária é a responsável por garantir os meios financeiros para o funcionamento e os investimentos do Estado, ao menor custo, com a máxima justiça fiscal e com o maior grau possível de observância voluntária da lei por parte dos contribuintes, competindo-lhe:

a) prevenir o ilícito tributário,

b) recuperar o tributo sonegado e

c) aperfeiçoar continuamente o modelo de gestão do sistema tributário.

A Administração Tributária é um órgão vital ao financiamento e funcionamento do Estado, que deve perseguir a máxima profissionalização de seu corpo funcional, pautando sua ação na estrita observância da Lei e com o menor custo possível, razão pela qual deve buscar o aprimoramento contínuo e a máxima eficiência. A especialização e a autonomia da administração tributária é a alternativa mais adequada para a consecução destes objetivos. No item a seguir demonstra-se esta tendência de autonomia e as visões internacionais sobre o tema.

2.1.2 Especialização e Autonomia das Administrações Tributárias

O Centro Interamericano de Administração Tributária, CIAT [3], define as Administrações Tributárias como organizações de natureza pública pertencentes ao Poder Executivo do Estado, aos ministérios ou secretarias de fazenda ou finanças, apresentando-se em certos casos como entidades autônomas vinculadas a estes departamentos, sendo o objeto da administração tributária a aplicação do sistema tributário para arrecadar a receita que a lei outorgou ao estado para financiar o gasto público e promover determinados efeitos extra-fiscais.

Vários países do CIAT contam com uma legislação especificamente dirigida a outorgar maior autonomia administrativa e financeira às Administrações Tributárias. Com essa autonomia, que o CIAT julga a mais recomendável, se pretende dotar a Administração Tributária de ferramentas, mecanismos e meios que agilizem seus procedimentos e lhe permitam desenvolver suas funções com maior eficiência e eficácia, dentro do marco legal estabelecido, sendo sempre submetida aos mecanismos de controle externo que são imprescindíveis em todo Estado de Direito.

Para Bordin (2002) “o ambiente em que a Administração Tributária atua, isto é, onde exerce a detração fiscal, consubstanciada na sujeição dos contribuintes às normas tributárias, é a economia privada”. Para este autor, esta “íntima relação com a realidade econômica reveste a Administração Tributária de características que a singularizam dos outros segmentos da gestão estatal”, o que justificaria sua especialização e autonomia.

Jenkins (1993), citado pelo mesmo autor, aponta esta especificidade da atividade fiscal no contexto do setor público na introdução de seu trabalho sobre

[3] http://www.ciat.org/es/estu/naadtr.asp

"Autonomía y Relación de la Administración Tributaria con el Resto del Sector Público":

"El trabajo sostiene que la creación de una organización separada e independiente a cargo de las funciones principales de la administración tributaria, a saber: auditoría, recaudación, servicios al contribuyente, etc., puede mejorar el funcionamiento de esta rama de la administración pública".

Jenkins resume ainda na mesma obra os aspectos necessários para as administrações fiscais desempenharem corretamente suas funções:

" (i) dotación de independencia financeira, en el sentido de que a agencia debe asignarse su presupuesto como lo crea apropriado. Debe tener la posibilidad (no necesariamente) de estar autorizada por ley para usar parte de los fondos que recauda para el de establecimiento incentivos laborales o para la aquisición de equipos; (ii) debe ser una agencia que, como unidad administrativa autónoma, sea capaz de formular sus proprias politicas fiscales y objetivos; (iii) como corolario de los elementos arriba apuntados, la agencia debe ser capaz de manejar el reclutamiento, entrenamiento y clasificación de su personal".

Segundo o Manual de Administração Tributária do CIAT, os benefícios decorrentes de uma estrutura tributária especializada e autônoma são:

“Uma organização autônoma com supervisão adequada nos níveis mais altos, permite um maior grau de profissionalismo nos funcionários e uma maior medida de eficiência na gestão e arrecadação de impostos. Por si mesma, a autonomia não resolve nenhum dos problemas existentes na aplicação de um sistema tributário, mas permite a introdução de novos instrumentos e uma estrutura organizacional mais racional para fazer frente aos mesmos, tanto quanto uma

Administração Tributaria seja capaz de tomar suas próprias decisões e assumir suas próprias responsabilidades".

Segundo o mesmo Manual, a autonomia da Administração Tributária está baseada nas seguintes idéias subjacentes:

a) Autonomia orçamentária. Uma Administração Tributária deve ser responsável pelo manejo de seu próprio orçamento a fim de executar seus programas. A autonomia orçamentária também deve incluir a possibilidade de geração de créditos orçamentários, dependendo do cumprimento dos objetivos, vinculando isto direta o indiretamente com a crescente arrecadação global e cobrança graças ao desempenho da Administração Tributaria. Conjuntamente com os esforços por atingir maior flexibilidade na Administração interna de recursos, ganhou aceitação o conceito de consignar-se um percentual fixo dos ingressos tributários para a Administração Tributaria financiar suas necessidades.

b) Autonomia na gerência dos recursos humanos e materiais. As administrações tributárias devem ter condições de desenhar uma política flexível de recursos humanos e materiais, adaptada às necessidades funcionais da organização.

c) Autonomia na determinação de objetivos. As administrações tributárias devem ter a capacidade de determinar seus próprios objetivos: para atingir resultados, uma Administração Tributária autônoma requer definir um horizonte de desempenho.

d) Autonomia na política de incentivos. Esta autonomia se refere à relação entre objetivos e incentivos ocupacionais: a última demonstração de autonomia é o vínculo entre o atingimento dos objetivos e um esquema de incentivos que afecte el salário dos funcionários. Esta é uma forma efetiva de envolver-lhes no alcance das metas e igualmente estimula as iniciativas pessoais, favorecendo a efetividade do desempenho administrativo".

Cabe ainda ressaltar, em função do receio de que o administrador público superior possa perder o controle da política tributária ao implantar-se um órgão autônomo, que esta possibilidade é descartada pelo CIAT:

"A autonomia da Administração Tributária não está em conflito com a capacidade do Ministro de Finanças definir a política tributária", sendo compatível a cooperação entre o Ministério e a gerência da Administração Tributária, que será a responsável por executar a política definida. Ao mesmo passo, isto não quer dizer que a Administração Tributária fique fora da tomada de decisão, podendo, e devendo muitas vezes, ser consultada a respeito de uma política nova que se queira implantar.

Sobre os benefícios que uma administração tributária autônoma pode trazer, citamos Resek e Passos Franco (1999), palestrantes do Seminário "Autonomia da Receita Federal" realizado pela União Nacional do Fisco - Unafisco em 1999:

Indagado se a autonomia trouxe melhoria no desempenho do órgão no

cumprimento de suas finalidades institucionais o Prof. Resek responde:

> "Sim, trouxe melhorias no cumprimento das finalidades institucionais. A partir da Administração Fiscal de Ingressos Públicos (AFIP), com maior autonomia, foi desenhado um novo sistema que antes não existia. A autonomia se implantou tendo como objetivo o contribuinte, onde todos os esforços são conduzidos para que o contribuinte possa pagar seu imposto de forma mais cômoda.
>
> Outro aspecto da autonomia que tem avançado é onde se aplica o imposto. O que se passa com órgãos que não tem muita autonomia? Na realidade arrecadam impostos onde é menos complicado, de contribuintes fáceis, porque não têm a possibilidade de planos específicos, não podem recorrer àqueles contribuintes que são difíceis ou onde as evasões são mais fortes". E, finalizando: "Atualmente, na Argentina, a arrecadação do IVA se apresenta muito mais alta em relação ao IPVI dos últimos 50 anos".

Neste mesmo diapasão, diz o Economista da Agência Tributária Espanhola - AEAT, Passos Franco:

> "Não se pode dizer que as agências tributárias tenham produzido uma distorção em seus orçamentos. As receitas aumentaram na Espanha de forma que a importância, a eficácia, e a aceitação que tem a sociedade com a agência tributária é muito mais positiva. Há um esforço por parte dos funcionários, há uma imagem de eficácia, de eficiência que a sociedade estava precisando muito, e nota-se, hoje em dia, o apoio da sociedade". E mais adiante: "E, num futuro próximo, é aprofundar a reforma iniciada nas agências tributárias, aprofundando a autonomia financeira, orçamentária e a gestão de pessoal.... Hoje, um partido político não pode estar apoiando de forma intensa um novo secretário de Estado e, sim, a agência de Estado em sua autonomia total. O futuro é aprofundar a autonomia".

2.1.3 A Experiência Internacional

A importância de contar-se com uma administração tributária moderna e eficiente é ressaltada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, no estudo “La experiencia del Bid en Programas de Modernizacion de las Administraciones Tributárias de los paises latinoamericanos”.

Neste estudo o BID afirma que “las administraciones tributarias latinoaméricanas se convirtieron en una de las instituciones claves para la

recuperación económica de los países de la región", por ocasião da grande crise da década de 80 na balança de pagamentos e da dívida externa destes países.

O BID vem apoiando diversos países no fortalecimento e reestruturação da administração tributária como forma de garantia de empréstimos efetuados a estes. No Brasil, o Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal é um exemplo destes programas. Em 11 de dezembro de 1996, o Banco Interamericano de Desenvolvimento aprovou empréstimo de U$ 500 milhões ao Brasil, em apoio à modernização fiscal do Distrito Federal e dos estados brasileiros. Tal aporte de recursos externos compõe orçamento global de 1 bilhão de reais, voltados, exclusivamente, para investimentos dirigidos a instrumentação das gestões tributária e financeira das secretarias estaduais de fazenda, finanças ou tributação.

Pesquisa realizada junto ao sítio internet de algumas Administrações Tributárias integrantes do Centro de Interamericano de Administrações Tributárias, evidência a tendência internacional de atribuir-se algum grau de autonomia ou especialização às Administrações Tributárias, sintetizado no seguinte quadro sinóptico, onde se constata as principais características destes órgãos.

Quadro 1 – Quadro Sinóptico das Administrações Tributárias com autonomia

PAÍS	ÓRGÃO – SÍTIO INTERNET	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Argentina	afip.gov.ar	Autarquia com autonomia administrativa e funcional. Orçamento próprio e aportes do tesouro. Modificada pelo Decreto Nº 618 de 10/07/97.
Austrália	ato.gov.au	Na Austrália a Administração Tributária é exercida por uma Agência de Tributação vinculada ao Ministério do Tesouro, porém com autonomia: The Commissioner has the status of a secretary of a government department and is responsable for administering a wide range of revenue laws.
Bolívia	impuestos.gov.bo	Órgão de direito público e patrimônio próprios, descentralizado financeira e administrativamente que administra os tributos internos. Reorganizado pela Lei 1788, de 16/09/97 e posteriormente pela Ley 2166 de 22/12/2000. "De esta manera, la Administración Tributaria boliviana dió un importante paso hacia su consolidación como una institución autárquica con independencia administrativa, funcional, técnica y financiera, eficiente y libre de injerencias político partidarias"

PAÍS	ÓRGÃO – SÍTIO INTERNET	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Canadá	Canada Revenue Agency cra-arc.gc.ca	Órgão com status ministerial encarregado da tributação. Seu diretor é hierarquicamente equivalente ao vice-ministro. Em 04/99 foi criada a Agencia de Aduanas e Impostos que iniciou atividades em novembro de 1999. Em dezembro de 2005 o nome foi mudado para Canadá Revenue Agency.
Colômbia	DIAN DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES dian.gov.co	Decreto 1071 de 26/06/1999 Por el cual se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales como una entidad con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y se dictan otras disposiciones Decreto 1072 06/06/1999 Por el cual se establece el Sistema Específico de Carrera de los servidores públicos de la contribución y se crea el Programa de Promoción e Incentivos al Desempeño de Direción de Impuestos y Aduanas Nacionales
Dinamarca	Skatteministeriet skat.dk	Apontada por técnicos da OCDE como uma das melhores administrações tributárias do mundo, também possui um ministério específico para a área tributária, o "Ministry of Taxation" , num Departamento de Política e Planejamento Tributários e em um órgão de administração propriamente dito (Central Customs and Tax Administration), dividido em 32 seções regionais.
Equador	SRI Sri.gov.ec	El Servicio de Rentas Internas (SRI) fue creado por la Ley No. 41 publicada en el Registro Oficial, el 2 de diciembre de 1997, como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios.
Espanha	aeat.es	Órgão com autonomia administrativa, funcional, financeira, operacional, e de gestão a quem compete à aplicação do sistema tributário espanhol.
EUA	IRS irs.ustreas.gov	Órgão autônomo que compete administrar os impostos federais através do Serviço de Rendas Internas (IRS). É dirigido por um comissionado com mandato de 5 anos, não coincidente com as eleições presidenciais. "The IRS is a branch (braço) of the Departament of Treasury"
Guatemala	SAT Superintendencia de Administracion Tributaria sat.gob.gt	La creación de la SAT fue aprobada por el Congreso de la República, según Decreto Número 1-98, el cual entró en vigencia a partir del 21 de febrero de 1998. La Superintendencia de Administración Tributaria, es una entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, para ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria, contenidas en la legislación. La Institución goza de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa y cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios.
Honduras	DEI dei.gob.hn	La Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) es la institución del gobierno que administra las leyes tributarias y aduaneras del Estado de Honduras. Fue creada según Decreto Legislativo No.159-94, publicado en el Diario Oficial "La Gaceta" el 17 de diciembre de 1994. La Ley de la Dirección Ejecutiva de Ingresos, la instituye como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Finanzas, con autonomía administrativa, técnica y financiera.

PAÍS	ÓRGÃO – SÍTIO INTERNET	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Itália	agenziaentrate.it	A Itália, seguindo as tendências mais modernas de Adm. Tributária criou recentemente a "Agenzia delle entrate" (Agência de Ingressos). "L'Agenzia, istituita ai sensi dell'articolo 57 del decreto legislativo 30 luglio 1999, nº 300, ha personalità giuridica di diritto pubblico ed è dotata di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria".
Japão	National Tax Agency JAPAN nta.go.jp	Existe uma unidade autônoma que administra os tributos internos do país, independentemente do Ministério da Fazenda. A política tributária (e sua normalização), é realizada no Ministério de Finanças e aplicada pela Administração Tributária Nacional, a "NTA".
México	SAT Servicio de Administración Tributaria Servício de Administración Tributária sat.gob.mx	Órgão com autonomia de gestão, funcional , orçamentária e administrativa. "A partir del primero de julio de 1997 surge el Servicio de Administración Tributaria (SAT) como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El SAT nace como respuesta a demandas y necesidades que surgen de la propia dinámica económica y social del país, y se enmarca en la tendencia mundial orientada a modernizar y fortalecer las administraciones tributarias, como herramienta para que la actividad de recaudación de impuestos se realice de manera eficaz y eficiente y, ante todo, en un marco de justicia y equidad contributiva.
Nicarágua	DGI dgi.gob.ni	"El principal legado que se deja a las autoridades entrantes es una institución descentralizada, más eficiente y transparente, con personal de elevados valores éticos y profesionales, con procesos de trabajos modernos y ágiles, que permite mayor acercamiento con el contribuyente, facilitando el cumplimiento de sus obligaciones fiscales; todo a través de la implementación de la Ley #339 que otorga a la Dirección General de Ingresos autonomía para la gestión administrativa, financiera y de recursos humanos."
Noruega	Skatteetaten skatteetaten.no	Sua administração tributária é bastante descentralizada, mormente quanto à arrecadação dos impostos, seguindo o modelo dinamarquês.
Nova Zelândia	Inland Revenue Te Tari Taake ird.govt.nz	"Inland Revenue is the government department responsable for administering New Zealand's tax system". A Administração tributária da Nova Zelândia é um departamento autônomo, separado de qualquer ministério.
Panamá	dgi.gob.pa	A Direção Geral de Ingressos é o órgão encarregado de fiscalizar, arrecadar e tributar impostos. É um departamento do Vice-ministério de Finanças reorganizado pelo Decreto Executivo Nº 69 de 30/05/96. Está entre os objetivos da DGI em 2006: "Presentar Ante la Asamblea Legislativa la Ley de Autonomía Administrativa y Financiera de la DGI en un Periodo de 6 Meses".
Paraguai	SET set.gov.py	Órgão que trata exclusivamente questões tributárias com status de subsecretaria de Estado. Organizado pelo Decreto Lei nº 15 de 08/03/90." El Viceministro de Tributación, bajo la inmediata autoridad del Ministro, es el jefe superior en el área de Tributación, y responsable del cumplimiento de las funciones encomendadas a la Subsecretaria a su cargo."

PAÍS	ÓRGÃO – SÍTIO INTERNET	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Peru	sunat.gob.pe	La SUNAT es una institución pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, creada por Ley No. 24829, y conforme a su Ley General aprobada por Decreto Legislativo N°.501. Está dotada de personería jurídica de Derecho Público, patrimonio propio y autonomía administrativa, funcional, técnica y financiera. Em 2002 a SUNAT foi considerada pela Revista Debate, publicada no Peru, em pesquisa com mais de 1300 líderes de opinião, como a Instituição mais eficiente do país, entre todas entidades públicas e privadas do Perú.
República Dominicana	DIRECCION GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS dgii.gov.do	La DGII surge con la promulgación de la Ley 166-97, que fusiona las antiguas Direcciones Generales de Rentas Internas e Impuestos Sobre la Renta. El organismo superior jerárquico es la Secretaría de Estado de Finanzas. En fecha 19 de julio del año 2006 se promulgó la Ley No. 227-06 que otorga personalidad jurídica y autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica y patrimonio propio a la Dirección General de Impuestos Internos.
Venezuela	SENIAT seniat.gov.ve	Órgão com autonomia funcional e financeira e sistema próprio de Recursos Humanos. Criado pelo Decreto 310 de 10/09/94, modificado em 8/11/01 pela Ley 37.320: "Articulo 2 - El Servicio Nacional Integrado de Administracion Aduanera y Tributaria (SENIAT) es un servicio autonomo sin personalidad juridica, con autonomia funcional, tecnica y financiera, adscrito al Ministerio de Finanzas.

FONTE: sítio internet das Administrações Tributárias de cada país. Quadro sistematizado pelo SINTAF-RS em 2002, atualizado pelo autor em 16/09/2006.

2.1.4 A Administração Tributária e a Constituição Federal do Brasil

A especificidade e a importância estratégica da Administração Tributária vêm sendo, progressivamente, incorporada à Carta Constitucional Brasileira. Na Constituinte de 1988 deu-se o primeiro passo neste sentido ao se colocar a administração fazendária e seus servidores fiscais com precedência sobre os demais, conforme preceitua o artigo 37, inciso XVIII e bem ressalta Damiani (2004):

> XVIII - a administração fazendária e seus servidores fiscais terão, dentro de suas áreas de competência e jurisdição, precedência sobre os demais setores administrativos, na forma da lei;

Contudo, o maior e mais decisivo passo no caminho da especialização deu-se com a aprovação da Emenda Constitucional n° 42, de 19 de dezembro de 2003, a seguir transcrita:

EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 42

> Altera o Sistema Tributário Nacional e dá outras providências.
>
> As Mesas da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, nos termos do § 3º do art. 60 da Constituição Federal, promulgam a seguinte Emenda ao texto constitucional:
>
> Art. 1º Os artigos da Constituição a seguir enumerados passam a vigorar com as seguintes alterações:
>
> "Art. 37 .....< /p>
>
> XXII - as **administrações tributárias** da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, **atividades essenciais ao funcionamento do Estado**, exercidas por **servidores de carreiras específicas**, terão **recursos prioritários para a realização de suas atividades** e atuarão de forma integrada, inclusive com o compartilhamento de cadastros e de informações fiscais, na forma da lei ou convênio.

Note-se que esta emenda consolidou a necessidade de intercâmbio e especialização das administrações tributárias nas três esferas de governo, tendo ainda, no inciso IV, do artigo 167, a possibilidade de vinculação de receitas para o aperfeiçoamento destas atividades essenciais:

> Art. 167 São vedados:.....< /p>
>
> IV - **a vinculação de receita de impostos** a órgão, fundo ou despesa, **ressalvadas a repartição do produto da arrecadação dos impostos** a que se referem os arts. 158 e 159, a destinação de recursos para as ações e serviços públicos de saúde, para manutenção e desenvolvimento do ensino e **para realização de atividades da administração tributária**, como determinado, respectivamente, pelos arts. 198, § 2º, 212 e **37, XXII**, e a prestação de garantias às operações de crédito por antecipação de receita, previstas no art. 165, § 8º, bem como o disposto no § 4º deste artigo;

Desta maneira, vê-se a intenção clara do legislador em priorizar os recursos para que a administração tributária possa desenvolver suas atividades de maneira plena, pois percebeu ser esta a maneira adequada de financiar e viabilizar as demais atividades estatais.

2.1.5 Modelos de Administrações Tributárias no Brasil

A partir da descrição e da análise realizada sobre a modelagem

organizacional da administração tributária, Bordin (2002), classificou cinco tipos de formatação da autonomia que as administrações tributárias podem assumir:

1) o de “Autarquia Especial” (do tipo INSS ou Banco Central do Brasil), dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira, mas vinculada a um Ministério Federal ou Secretaria Estadual.

2) o de “Agência Executiva” (do tipo ANATEL, ANEEL, ANP), linha adotada pelo governo Fernando H. Cardoso e baseada na proposta de reformulação do estado de Luis Carlos Bresser Pereira. Segundo Bordin, as Agências Executivas brasileiras são, na verdade, Autarquias (podendo também ser Fundações). A diferença é que as Agências Executivas são Autarquias em regime especial, comprometidas com metas e resultados e balizadas por um “contrato de gestão”. Isto não existe na Autarquia Comum ou em Autarquias Especiais, como o Banco Central.

3) o de “Secretaria Especial” , vinculada – não subordinada – ao Ministério da Fazenda, sendo esta a situação da Receita Federal que, na prática, assume status de Autarquia Especial, com autonomia financeira.

4) o de “Tributadoria” (do tipo Ministério Público), onde a autonomia é total. A entidade tem poder para fixar seus orçamentos, recursos humanos, funções e planos de atuação. É o caso do Banco Central Americano (FED) ou do Banco Central Europeu.

5) o de “Ministério” da Receita Federal ou de Tributação (vinculado à Presidência) ou “Secretaria” da Receita Estadual ou de Tributação (vinculada ao Governador), podendo ter autonomia financeira ou não. Neste modelo tão somente significa uma elevação de status da organização, que deixa de ser instituição de

segundo ou terceiro escalão, para tornar-se de primeiro.

2.1.6 As experiências de Administrações Tributárias especializadas ou autônomas no Brasil

O modelo organizacional adotado no Ministério da Fazenda está estruturado segundo o princípio da especialização funcional. Na área de Receita (Secretaria da Receita Federal) atuam os Auditores Fiscais da Receita Federal; na Despesa (Secretaria do Tesouro Nacional), atuam os Analistas de Finanças; e no Controle (Secretaria de Controle Interno), atuam os Técnicos de Controle Interno.

Em outubro de 2002, a Secretaria da Receita Federal teve uma importante alteração em sua estrutura. Pela Medida Provisória nº 71, de 03/10/02 (DOU de 04/10/02), a Receita Federal passou a ter autonomia administrativa e financeira, deixando de estar subordinada ao Ministério da Fazenda para estar vinculada a ele. Contudo, o Órgão Autônomo criado pela MP nº 71 encontrou diversas resistências, tendo a MP sido rejeitada pelo Presidente da Câmara dos Deputados, em 22/12/2002, voltando a Secretaria da Receita Federal à sua condição anterior após muitos embates públicos sobre a conveniência da Receita Federal possuir autonomia.

Em nível estadual, o estado do Rio Grande do Norte foi o pioneiro na especialização da Administração Tributária, com a criação de uma Secretaria de Tributação em fevereiro de 1995. Seus resultados, foco deste estudo, começaram a chamar a atenção em 1998, após seu terceiro ano de criação, devido a sua crescente participação no bolo do ICMS nacional.

Em dezembro de 1999, o Estado do Maranhão, seguindo a mesma tendência, passou a contar com um órgão específico para administrar os ingressos públicos, inicialmente denominado “Gerência de Receita” (GERE). Atualmente, devido a uma nova reestruturação, o órgão voltou a ser denominado de Secretaria de Fazenda, porém, realizando somente as atribuições inerentes à Receita: Fiscalização, Arrecadação e Tributação.

Seguindo o exemplo, o Rio de Janeiro criou uma Secretaria de Receita em 2003, com vistas a debelar uma crise institucional que se abatera sobre o fisco carioca. Posteriormente, em 2004, o Estado da Paraíba criou seu órgão exclusivo para a área tributária, com denominação idêntica.

Conforme Damiani (2004), entre as justificativas mencionadas pelo Governador da Paraíba, Cássio Cunha Lima, destacam-se:

> “a máquina estatal é cara e ineficaz. Precisamos melhorar a prestação de serviços ao povo paraibano. Isto, com certeza, não será feito do dia para a noite, sendo um processo a ser empreendido paulatinamente. Só assim, haveremos de ter no Estado um serviço público mais barato, eficaz e que atenda melhor às necessidades coletivas.
> Atualmente, uma só pessoa fica preocupada com as questões de despesa e receita, mas isto será alterado dentro da nova formatação da máquina administrativa estadual”(Governo do Estado da Paraíba: acesso em 29/06/2004).

Também se pode citar o caso do estado do Pará, que possui uma Secretaria Executiva da Fazenda, mas que executa apenas funções relacionadas à receita estadual e faz a representação do Estado junto ao Conselho Nacional de Política Fazendária – CONFAZ [4], embora esteja subordinada a uma Secretaria Especial de Gestão.

Mesmo vinculada à Secretaria da Fazenda do Paraná, a Coordenadoria da Receita do Estado – CRE, é um exemplo de administração tributária com relativa

[4] O CONFAZ reúne os Secretários de Fazenda, Finanças, Tributação ou Receita de todos os estados brasileiros.

autonomia, uma vez que ela é definida na estrutura básica do Poder Executivo desse estado como “Órgão de Regime Especial”, definidos no inciso III do art. 6 da Lei 8.485/87, cujo tratamento é diverso do aplicável aos demais órgãos da administração direta, com vistas a contribuir para a melhoria operacional das Secretarias [5].

Esta autonomia relativa, definida no parágrafo primeiro do mesmo artigo, se expressa pela faculdade de: a) contratar pessoal para atividades temporárias pelo regime da legislação trabalhista; b) contar com quadro de pessoal CLT; c) manter contabilidade própria; d) celebrar convênios com pessoas físicas e jurídicas; e) dispor de dotação orçamentária global; f) constituir fundos rotativos ou especiais

A experiência exitosa do Rio Grande do Norte, a seguir descrita detalhadamente, encontrou também seguidores naquele estado em nível municipal: Natal, Mossoró e Parnamirim contam atualmente com Secretarias de Tributação ou Receita, seguindo o modelo adotado pela organização estadual.

Recentemente, em 2005, a Prefeitura Municipal de Pelotas, na gestão do Prefeito Bernardo de Souza, adotou o mesmo modelo organizacional, tendo o Secretário da Receita daquele município, Oraídes Soares, relatado a experiência do novo órgão na III Plenária Nacional do Fisco Estadual, promovido pela Federação Nacional do Fisco, em Gramado, entre os dias 7 a 11 de agosto de 2006.

3 A ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA DO RIO GRANDE DO NORTE: O SUCESSO DA SECRETARIA DE TRIBUTAÇÃO

[5] Art. 113, alínea "c" da Lei estadual n. 8.485, de 3/06/1987.

3.1 HISTÓRICO

Denominada Secretaria da Fazenda até 1990 e depois Secretaria de Fazenda e Planejamento até fevereiro de 1995, estes organismos do aparelho estatal potiguar atendiam à missão governamental de arrecadar os recursos, planejar e elaborar o orçamento público, controlar e executar os gastos da estrutura do Governo do Rio Grande do Norte.

A idéia de criação da Secretaria de Tributação é um pouco controversa. Segundo Lima (2005), a idéia teria sido sugerida pelo Auditor Fiscal do Rio Grande do Norte, Heriberto Andrade, ao Sr. Abelírio Rocha[6], que a teria levado ao Governador eleito Garibaldi Alves Filho, durante a preparação de seu plano de governo.

Alguns apontam como fonte inspiradora desta idéia, o trabalho que ficou conhecido como “Tributadoria”, apresentado em março de 1994, em Natal, durante o I Congresso Brasileiro da Febrafite, pelos Fiscais de Tributos do Rio Grande do Sul João Pedro Casarotto e Ermínio Tres.

O fato é que, a partir desta idéia ou não, a consultoria contratada pelo Governo Garibaldi para apresentar uma proposta de reformulação do estado à equipe de transição do novo governo que se instalaria a partir de janeiro de 1995, constatou, entre outras coisas, que 80% do tempo do Secretário de Fazenda era consumido pelos macro-processos da despesa e do controle do gasto, restando apenas os outros 20% para a receita, cujos resultados eram insuficientes para atender as demandas do estado.

Também foi constatado pela consultoria que a estrutura do órgão era

[6] O Sr. Abelírio Rocha foi o Secretário de Planejamento e Finanças encarregado pelo Governador Garibaldi Alves Filho de conduzir o processo de separação da receita e criação da Secretaria de Tributação até a Secretaria Lina Maria Vieira assumir, em junho de 1995.

grande e pesada, com vários escalões e cargos comissionados, cujo preenchimento era fortemente influenciado pela área política.

A consultoria sugeriu então que a missão de arrecadar e administrar as receitas estaduais deveria estar separada do controle dos gastos, do planejamento, do orçamento e da execução das despesas.

Desta maneira, pela Lei Complementar Nº 129, de 02 de fevereiro de 1995, foi extinta a Secretaria de Fazenda e Planejamento. Em seu lugar foram criadas a Secretaria de Tributação, encarregada exclusivamente da missão de gerir a Receita Estadual e a Secretaria de Planejamento e Finanças, encarregada de controlar e executar a despesa pública, do planejamento e da realização do controle Interno e da contabilidade pública (Anexo 1).

Posteriormente, em 09 de janeiro de 1997, através da edição da Lei Complementar nº 150, criou-se a Controladoria-Geral do Estado, separando este órgão da Secretaria de Planejamento e Finanças, tendo por finalidade a supervisão técnica das atividades do Sistema Integrado de Controle Interno do Poder Executivo, ligada funcionalmente ao Gabinete Civil de Governo adotando uma política pública de orientação aos diversos setores de controle interno de cada órgão ou entidade da Administração Estadual.

É de se ressaltar que à época da criação da Secretaria de Tributação, o ICMS do Rio Grande do Norte cobria somente 55% da folha de pessoal do estado.

3.2 RESULTADOS MACROECONÔMICOS E ARRECADAÇÃO DO ICMS

Os resultados da mudança institucional podem ser vistos nas tabelas e gráficos seguintes, que demonstram a evolução da arrecadação do ICMS no período

de 1989 a 2005.

Tabela 1 - Evolução da receita do ICMS – Brasil e Rio Grande do Norte e participação do RN no ICMS nacional

ANO	Arrecadação do ICMS		Crescimento real do ICMS		ICMS/RN no ICMS/BR	PIB Preços correntes*		Crescimento Real PIB	
	BR	RN	BR	RN		BR	RN	BR	RN
1989	112.116,25	623,18	21,77%	36,45%	0,56%	1.263	10	3,16%	2,30%
1990	124.320,11	746,96	10,89%	19,86%	0,60%	31.759	228	-4,35%	0,53%
1991	116.251,14	657,70	-6,49%	-11,95%	0,57%	165.786	1.301	1,03%	3,34%
1992	107.859,42	585,47	-7,22%	-10,98%	0,54%	1.762.637	12.648	-0,54%	-0,10%
1993	101.139,87	525,14	-6,23%	-10,30%	0,52%	38.767	301	4,92%	-1,35%
1994	113.468,77	612,50	12,19%	16,64%	0,54%	349.205	2.613	5,85%	10,06%
Média 1	112.525,93	625,16	4,15%	6,62%	0,55%	391.570	2.850	1,68%	2,46%
1995	132.911,76	838,63	17,14%	36,92%	0,63%	646.192	4.727	4,22%	4,63%
1996	141.096,43	959,16	6,16%	14,37%	0,68%	778.887	5.876	2,66%	3,06%
1997	139.867,14	1.077,42	-0,87%	12,33%	0,77%	870.743	6.669	3,27%	6,27%
1998	137.730,02	1.153,44	-1,53%	7,06%	0,84%	914.188	6.844	0,13%	2,29%
1999	137.669,57	1.245,57	-0,04%	7,99%	0,90%	973.846	7.648	0,79%	3,21%
2000	146.713,07	1.410,45	6,57%	13,24%	0,96%	1.101.255	9.293	4,36%	4,11%
2001	152.530,48	1.473,38	3,97%	4,46%	0,97%	1.198.736	9.834	1,31%	1,35%
2002	150.147,87	1.448,53	-1,56%	-1,69%	0,96%	1.346.028	11.633	1,93%	2,31%
2003	138.409,82	1.377,35	-7,82%	-4,91%	1,00%	1.556.182	13.696	0,54%	2,77%
2004	146.181,99	1.476,88	5,62%	7,23%	1,01%	1.766.621	15.765	4,94%	
2005	154.956,27	1.618,50	6,00%	9,59%	1,04%	1.937.598	17.907	2,28%	
Média 2	143.474,04	1.279,94	3,06%	9,69%	0,89%	1.190.025	9.990	2,13%	3,33%
Md2/Md1	27,50%	105%			60,23%				
2005/1994	37,71%	159%			93,50%				

Fonte: Confaz, IBGE e IPEA

*Valores reais corrigidos pelom IGP-DI julho/06, em R$ milhões

PIB/RN - 2004 e 2005 - Projeções do autor

Entre 1989 e 1994 (ano anterior à criação da Secretaria de Tributação e do Plano Real), a arrecadação média do imposto no Rio Grande do Norte situou-se ao redor de R$ 625 milhões. No período compreendido entre 1995 e 2005 esta média subiu para R$ 1.280 milhões, representando um aumento de 105% em termos reais. A arrecadação de 2005, de R$ 1.618,50 milhões, em relação à arrecadação do ano anterior à de criação da Secretaria de Tributação (R$ 612,5 milhões em 1994), subiu quase R$ 1 bilhão em termos absolutos, com uma variação real de 159%.

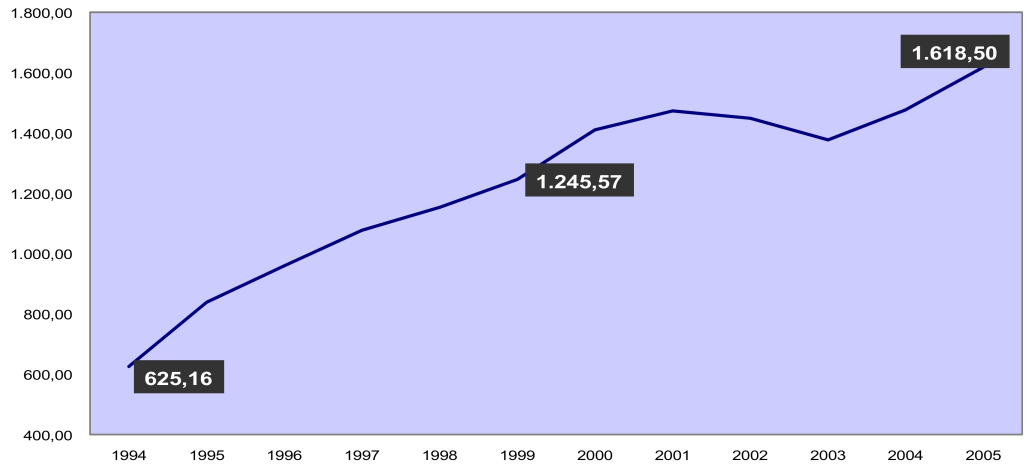
Em termos do recolhimento global do ICMS no Brasil, em idêntico período, a arrecadação média cresceu tão somente 27,5%. No período compreendido entre 1994 e 2005 este crescimento se situou ao redor de 38%, o que evidencia o desempenho superior da arrecadação potiguar em relação à média de crescimento da arrecadação do ICMS nas unidades da federação.

Outro indicador do excelente desempenho do ICMS do Rio Grande do Norte é o aumento de sua participação no bolo do ICMS nacional. No período entre 1989 e 1994 a participação média do ICMS/RN era de 0,54%. No período seguinte, de 1995 a 2005, a participação média passou para 0,89%, um crescimento de 60%, atingindo, em 2005, a 1,04%. O crescimento da participação desde que foi criada a SET é sempre crescente, exceto em 2002, e atingiu a 93,5% no período.

Percebe-se um comportamento semelhante na arrecadação do Rio Grande do Norte tanto no primeiro ano de vigência do ICMS, 1989, quanto no primeiro ano de vigência do Plano Real, 1995 - (36,45% e 36,97%), indicando uma tendência de ganho de arrecadação superior nas "entradas de reformas ou planos". Todavia, a tendência de crescimento foi estancada a partir de 1991 (-11,96%) passando a arrecadação no Rio Grande do Norte a apresentar desempenho inferior à receita nacional de ICMS, exceto em 1994, quando as primeiras medidas do plano de estabilização (julho/94) começaram a ser adotadas.

No gráfico 1 percebe-se com clareza a curva de crescimento da arrecadação do ICMS/RN após a implantação da Secretaria especializada na Receita.

Gráfico 1 – EVOLUÇÃO DO ICMS DO RIO GRANDE DO NORTE DE 1994 A 2005



Valores em R$ milhões corrigidos pelo IGP-DI de julho/2006

Na tabela 2 pode-se comparar o aproveitamento da arrecadação do ICMS (carga) em relação ao PIB do Brasil e do Rio Grande do Norte e analisar-se o comportamento da arrecadação comparada ao desempenho econômico do país e do Estado.

Tabela 2 – ICMS, PIB, carga, crescimento real e participação – 1994 a 2005

ANO	Arrecadação do ICMS		PIB Preços correntes*		Crescimento real do PIB		Carga ICMS/PIB		Participação do RN	
	BR	RN	BR	RN	BR	RN	BR	RN	No PIB/BR	No ICMS/BR
1994	25.597,60	141,91	349.205	2.613	5,85%	10,06%	7,33%	5,43%	0,75%	0,55%
1995	47.203,61	297,43	646.192	4.727	4,22%	4,63%	7,30%	6,29%	0,73%	0,63%
1996	55.697,08	378,85	778.887	5.876	2,66%	3,06%	7,15%	6,45%	0,75%	0,68%
1997	59.656,66	458,90	870.743	6.669	3,27%	6,27%	6,85%	6,88%	0,77%	0,77%
1998	60.930,18	510,15	914.188	6.844	0,13%	2,29%	6,66%	7,45%	0,75%	0,84%
1999	67.885,20	616,81	973.846	7.648	0,79%	3,21%	6,97%	8,06%	0,79%	0,91%
2000	82.317,40	797,92	1.101.255	9.293	4,36%	4,11%	7,47%	8,59%	0,84%	0,97%
2001	94.309,68	911,35	1.198.736	9.834	1,31%	1,35%	7,87%	9,27%	0,82%	0,97%
2002	105.387,71	1.016,37	1.346.028	11.633	1,93%	2,31%	7,83%	8,74%	0,86%	0,96%
2003	119.299,26	1.186,57	1.556.182	13.696	0,54%	2,77%	7,67%	8,66%	0,88%	0,99%
2004	138.285,35	1.394,63	1.766.621	15.765	4,94%	0,00%	7,83%	8,85%	0,89%	1,01%
2005	154.769,63	1.616,47	1.937.598	17.907	2,28%	0,00%	7,99%	9,03%	0,92%	1,04%
Variação					25,06%	40,06%	9,0%	66,2%	23,5%	88,4%

Fonte: CONFAZ , DEE, IBGE e IPEA

*Valores Nominais em R$ milhões

PIB/RN - 2004 e 2005 - Com base na participação de 2003 (0,88%) multiplicado pela variação da participação do ICMS no BR

O aproveitamento do ICMS em relação ao PIB do Rio Grande do Norte no

início da série era inferior ao aproveitamento ou carga nacional do imposto. Contudo, a partir da criação da Secretaria de Tributação esta relação foi invertida gradualmente, passando, a partir de 1997, a distanciar-se da média nacional, devendo, pelas projeções para o PIB do Rio Grande do Norte, chegar em 2005 a mais de um ponto percentual.

Ainda que o crescimento econômico do Rio Grande do Norte tenha sido superior ao crescimento nacional (40% contra 25%), nota-se que a participação do estado no PIB brasileiro cresceu apenas 23,5%, enquanto que a participação no bolo do ICMS nacional subiu 88,4%. É de se ressaltar que no período não houve nenhuma expansão econômica significativa que justificasse tal crescimento na arrecadação do ICMS/RN, como pode se observar nas tabelas 1 e 2.

Saliente-se ainda que, segundo dados levantados no sítio internet do CONFAZ (anexo 2), a arrecadação potiguar é uma das menos dependentes do desempenho das "blue chips tributárias" (Combustíveis, Comunicações e Energia Elétrica): enquanto a média nacional situa-se ao redor de 41% (2000 a 2005), a participação destes setores na arrecadação do ICMS no Rio Grande do Norte em igual período é de apenas 20%.

Outra variável importante a salientar é que a elevação das alíquotas ocorrida no Rio Grande do Norte em novembro de 1995 apenas equiparou o tratamento dado na maioria dos estados brasileiros, na medida em que elevou de 17% para 25% a graduação do imposto para estes setores, tendo, ao mesmo tempo, implantado sua cesta básica de alimentos, com a redução na tributação de 17 para 7%. Desde então, suas alíquotas permanecem em 25%, enquanto muitos estados elevaram este percentual como forma de aumentar rapidamente suas receitas [7],

[7] O Rio Grande do Sul elevou as alíquotas dos Combustíveis, Energia Elétrica e Comunicações para 2005 de 25% para 29, 30 e 30% respectivamente e para 28, 29 e 29% até 31/12/2006, com um impacto positivo estimado

conforme se pode ver no anexo 3.

3.3 FATORES DE SUCESSO: O FOCO NO NEGÓCIO COMO FATOR DETERMINANTE DO ÊXITO

A partir da reorganização institucional ocorrida, vária iniciativas vêm sendo implementadas com o objetivo de se atingir a arrecadação em todo seu potencial. Como tem ocorrido em diversos países que decidiram conferir um maior grau de autonomia à administração tributária [8], conforme exposto anteriormente, percebe-se uma fluidez nas ações da Secretaria de Tributação, na medida em que todos os profissionais que atuam no órgão estão imbuídos com o mesmo espírito de trabalho e a mesma visão sobre a missão da instituição a que pertencem.

O foco no negócio, jargão largamente utilizado na iniciativa privada como o grande diferencial dos empreendimentos vitoriosos, é, sem sobra de dúvida, o fator que diferencia o fisco potiguar. A concentração destes esforços na missão de arrecadar a receita tributária de forma eficaz tem produzido ganhos excepcionais na receita de tributos em relação ao desempenho da arrecadação nacional, conforme exposto no item 3.2.

Dentro do elenco de medidas adotadas, destacamos as que seguem.

3.3.1 Despolitização do Órgão Tributário

Embora ainda não instituída sua obrigatoriedade em Lei, o preenchimento

---

de R$ 450 e R$ 500 milhões em cada exercício, segundo estudos da Divisão de Estudos Econômico-tributários do Departamento da Receita Pública Estadual do RS.

[8] Revista del CIAT, 1996-97, "Evolución de la estructura organizativa de la Administración Tributaria en los países miembros del CIAT".

dos cargos na estrutura vêm observando, desde a criação da SET, o critério de, preferencialmente[9], nomear técnicos da carreira do fisco para ocupá-los ao invés da nomeação política como anteriormente acontecia. Em todas as entrevistas realizadas com dirigentes da organização, líderes sindicais e auditores fiscais, esta nova característica do fisco do RN é citada como uma das determinantes significativas para o bom desempenho do órgão.

A partir da segunda gestão do governo Garibaldi Alves Filho, esta característica se acentuou, na medida em que o secretário que sucedeu a Sra. Lina Maria Vieira, José Jacaúna de Assunção, que dirigiu a instituição de 1999 a 2002, é oriundo dos quadros do Fisco potiguar, ainda que tenha assumido o cargo já na condição de aposentado.

Em 2002, Márcio Bezerra de Azevedo, integrante do quadro de carreira de Auditor Fiscal do Rio Grande do Norte, tomou posse como Secretário de Tributação, tornando-se o primeiro Secretário oriundo do quadro de ativos daquela Secretaria. Em 2003, Lina Maria Vieira, a secretária que implementou a solução, retomou seu posto à frente da Secretaria de Tributação [10].

O resultado final é um trabalho profissionalizado, predominantemente técnico, livre das ingerências políticas clientelistas e de interesses particulares colocados acima do interesse coletivo.

3.3.2 Política própria de recursos humanos

[9] Art. 94 do Regulamento da SET. Os cargos em comissão e as funções de confiança são exercidos, preferencialmente, por servidores de cargos de carreira, nos casos e condições previstos em lei.

[10] A Secretária Lina Maria Vieira ocupa também, desde 2005, o cargo de Coordenadora dos Secretários de Fazenda, Finanças, Tributação e Receita do Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ).

Com um quadro ativo de 470 servidores fiscais[11], organizados em uma carreira de 8 níveis, com remuneração própria e diferenciada, distribuída em uma parte fixa e uma parte à título de produtividade fiscal, a administração tributária pode dispor livremente de seus Recursos Humanos, uma vez que todos os seus servidores possuem uma qualificação profissional homogênea e passaram pelo mesmo concurso público externo de provas.

Como regra, inicia-se a carreira nos postos fiscais, evoluindo posteriormente para as demais áreas da Secretaria de Tributação. A contratação de novos profissionais é decidida pelo Secretário de Tributação, a partir da vacância de vagas no quadro, sendo a gerência do concurso também exercida por um dos componentes do grupo fiscal. Em um concurso realizado logo após a criação da Secretaria, houve uma reserva de 10 vagas para profissionais da área de informática que, após treinamento e aculturação na organização, passaram a atuar diretamente na equipe de informática fiscal (item 3.3.4).

3.3.3 Modernização dos locais de trabalho

Este item chama realmente a atenção no contexto da SET. Como se pode ver nas fotos que seguem (figuras 1 a 4), o ambiente de trabalho, os móveis e os equipamentos vêm sendo modernizados. Até o ano de 2000, somente o prédio central da Secretaria e o novo Posto Fiscal de Caraú (por onde passam 80% das mercadorias que entram no estado), haviam sido reformados.

Posteriormente, com a aplicação dos recursos do BID, foi construído o posto fiscal de Carnaúba dos Dantas, o de Patu, o de Serra Negra do Norte, o de

[11] O quadro previsto é de 590 Auditores, previsto na Lei Complementar nº 255/2002 . Atualmente há 470 Auditores Fiscais na ativa, portanto, com 120 vagas no quadro. Existem 98 Auditores concursados à espera de convocação. Informação de fevereiro de 2006, do Presidente do SINDIFERN, Eleazar Cavalcante de Brito, em artigo extraído do sítio internet www.sindifern.org.br, acessado em 8/9/2006

Venha Ver e o de Passa e Fica.

As novas instalações do Posto Fiscal de Caraú, considerado modelo no país, incluem: refeitório com cozinha equipada, seis dormitórios, armários individualizados, ar condicionado, balança eletrônica, local para instalação da polícia militar (que não havia no posto antigo) e para fiscalização sanitária, assim como uma moderna e bem equipada central de digitação de dados interligada ao sistema central da secretaria (figuras 1 e 2). Desta forma, um determinado rol de mercadorias, ao cruzarem na fronteira, são digitadas e passam, em tempo real, a constar do sistema central do fisco, podendo ser acessada por qualquer computador da rede.

Figuras 1 e 2 - Visão exterior do antigo Posto Fiscal e do novo

Em relação a este posto fiscal, inaugurado em 29/04/2000, houve a oportunidade de visitar à época as instalações antigas e constatar-se as péssimas condições de trabalho em que os funcionários trabalhavam.

Figuras 3 e 4 - Visão interior do antigo Posto Fiscal e do novo

Os ganhos de produtividade com as mudanças no ambiente de trabalho são evidentes e podem ser constatados por uma singela observação: antes destas reformas percebia-se nos corredores a ocorrência contínua de "rodas de conversa" que se estendiam indefinidamente. O que se verifica agora é apenas o saudável hábito de interromper-se o trabalho por alguns momentos para descontrair com os demais colegas para, logo em seguida, mais relaxado, voltar as suas tarefas.

Outro ganho evidenciado é a modificação do comportamento do contribuinte frente a um fisco que se mostra moderno, organizado e informatizado. A atitude de respeitabilidade, a imagem de profissionalismo e a seriedade demonstrada pelo fisco do RN têm operado mudanças no empresariado potiguar que se vê frente a uma instituição que acompanha o ritmo da iniciativa privada aumentando-lhes a percepção do risco em sonegar.

Além disto, a argumentação jurídico-fiscal apoiada nos dados e relatórios obtidos do sistema de gerenciamento de dados tem se mostrado decisiva no convencimento das lideranças empresariais e políticas nas mudanças legislativas demandadas pelo fisco, como, por exemplo, o mecanismo de antecipação do imposto (item 3.3.8).

Todavia, conforme relatado anteriormente, estas melhorias ainda não foram estendidas completamente às Unidades Regionais de Tributação (URT´s) - exceto no atendimento ao contribuinte feito na 1ª URT de Natal. As figuras que seguem mostram as instalações do serviço de auditoria, ainda no antigo e clássico padrão de instalação que muitas vezes caracteriza o serviço público no Brasil – especialmente os fiscos estaduais (figuras 5 e 6).

Contudo, com a liberação de novos recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento, dentro do Programa de Modernização das Administrações Fazendárias, está em fase de construção um novo prédio que abrigará uma central de atendimento ampliada e o serviço de auditoria fiscal, em local próximo ao prédio central da SET.

Figura 5.Ambiente no prédio central na SET

Figura 6. 1ª URT - Sala de auditoria fiscal

3.3.4 Gestão própria da tecnologia da informação

Com o ingresso de dez fiscais especialistas em informática, a Secretaria passou a administrar e gerir seus sistemas de informações, anteriormente a cargo da Datanorte, empresa que servia a outros órgãos do aparelho estatal, criando algumas ferramentas novas ou definindo suas necessidades em termos de tecnologia da informação voltada à ação fiscal.

Entre as ferramentas de informática criadas podemos citar: o PROFAPI, Programa de Fiscalização Automatizado por Processamento de Informações, visando o aprimoramento do processo de fiscalização e acompanhamento sistemático dos contribuintes, e o PASCIM, Programa de Análise Setorial da Circulação Interna de Mercadorias, com o objetivo de proporcionar um acompanhamento das aquisições internas por parte das principais empresas, em cada ramo de atividade, identificando fornecedores omissos em cada setor específico.

Além das ferramentas desenvolvidas ou encomendadas por esta equipe, uma grande aquisição de equipamentos de informática de última geração, cerca de 300 computadores, interligados em rede e com acesso a internet foi feita visando dar condições e eficácia ao trabalho do fisco.

Em relação a administração da informação dentro do órgão fiscal, vale lembrar, Seco Pereira "in" Gestão da Tecnologia da Informação na Administração Fiscal, MF-UCP-PNAFE: "A alternativa mais implementada em nível das administrações tributárias nacionais foi a de trazer para dentro da Instituição toda a área de tecnologia da informação, buscando com isto obter controle verticalizado de todas as etapas do processo", o que demonstra o acerto da medida adotada pela SET.

Claudino Pita, especialista em administração tributária do CIAT, em texto apresentado no I Seminário Internacional de Administração Tributária realizado em Salvador/BA em 27 de maio de 2000, confirma esta tendência mundial relatando que em todos "cases" internacionais de sucessos em gestão tributária, o gerenciamento da tecnologia de informação está circunscrita ao âmbito do órgão tributário.

O *software* do Sistema de Gerenciamento e Acompanhamento da Ação Fiscal foi também desenvolvido pela equipe de fiscais especialistas em informática. Este software, desenvolvido no conceito de ambiente internet, permite que os Fiscais em atividade de auditoria possam obter um histórico de todas as ocorrências fiscais relativas à empresa que vai ser verificada nos últimos 5 exercícios (Autos de lançamentos lavrados, autorizações de impressão, conta corrente fiscal, eventuais pendências administrativas, processos e/ ou diligências, etc..), relatadas em ordem cronológica.

Outra facilidade trazida pelo software foi a eliminação dos formulários de trabalho do fisco, bem como sua padronização: Notificações, Intimações e Autos de Infração (Anexos 4, 5 e 6) estão disponíveis de forma que o fiscal só necessita escolher a tela adequada e selecionar (com "cliques") qual o instrumento que necessita usar, quais documentos quer requerer do contribuinte – podendo solicitá-

los via internet, pelo acesso restrito – assim como escolher em um menu quais as infrações cometidas, deixando para o próprio sistema efetuar a capitulação legal, a data e hora da lavratura colocando todos os elementos indispensáveis para a perfeita confecção do Auto de Infração.

Além disto, este software, inserido na *Webpage* (item a seguir) na área restrita de acesso apenas aos Auditores Fiscais, permite que o Administrador Tributário determine diligências, comunique-se com seus comandados e/ou visualize a evolução das auditorias e suas pendências, bem como possa determinar uma racional distribuição da carga de trabalho a cada fiscal.

Estas ferramentas e softwares de informática são largamente utilizados pelos fiscos estaduais atualmente (2006), mas vale registrar que o Rio Grande do Norte foi um dos pioneiros nesta utilização, na medida em que estes recursos já são utilizados desde o ano de 2000 pelos integrantes da SET.

3.3.5 Instrumentação e orientação via WEB

Um sítio internet (anexo 7) concebido sob o conceito de portal, criado e administrado pela equipe de informática, permite que tanto os contribuintes quanto os fiscais interajam com a SET. Entre os serviços disponíveis encontram-se: legislação tributária gratuita com possibilidade de fazer-se *download*; consultas simples ao plantão fiscal eletrônico com perguntas mais freqüentes (FAQ's); notícias recentes e últimas alterações da legislação tributária; consulta ao IPVA; cálculos de atualização de tributos; transmissão eletrônica da GIM; pautas fiscais; Link's úteis; agenda fiscal; telefones, e-mails e endereços da SET; consultas às decisões do contencioso administrativo, além da área de uso restrita aos fiscais.

Assim como citado no item anterior, estes serviços estão disponíveis

desde 2000, sendo também a SET uma das pioneiras em disponibilizar os mesmos aos contribuintes e cidadãos.

O esforço e o investimento em informática realizado pela Secretaria teve reconhecimento no X CONIP, de 2004, quando, em trabalho conjunto com a Secretaria da Fazenda da Bahia, foi conferido um certificado de excelência pelo "Sistema de Controle Interestadual de Mercadorias em Trânsito" dentro do VII Prêmio Excelência em Informática Aplicada aos Serviços Públicos.

Ainda em 2004 a SET também fez jus ao Prêmio FINEP de Inovação, como terceira colocada na categoria "Processos" (Lima, 2005).

3.3.6 Flexibilização da legislação tributária

Duas medidas em termos de legislação podem ser citadas como flexibilizadoras: a Notificação aos contribuintes verificados (Anexo 4) e os descontos regressivos dos créditos tributários. A primeira medida, a Notificação, permite que o Fisco dê um prazo de 72 horas para que o contribuinte regularize sua situação junto ao erário apenas com a atualização monetária e a multa moratória, sem as multas de ofício, de acordo com o levantamento efetuado pela fiscalização (art. 337, par. 3º, do Regulamento do ICMS-RN).

Segundo os dirigentes da SET, esta medida tem conseguido excelentes resultados, tendo várias empresas optado por pagarem seus débitos – na parte em que concordam – nesta modalidade.

Outra medida flexibilizadora consistiu na redução das multas dos Autos de Lançamentos lavrados conforme a fase administrativa em que se encontram (art. 341 e 342). Assim, após a lavratura do Auto de Infração (Anexo 6), o contribuinte conta com as seguintes reduções e prazos para regularizar sua situação fiscal:

80% de redução da multa se as infrações se referirem a mercadorias isentas ou não tributadas e se o pagamento integral ocorrer em até 5 dias após a lavratura do auto de infração;

60% de redução se se referirem a mercadorias tributadas se o pagamento integral ocorrer em até 5 dias após a lavratura do auto de infração;

50% de redução se o pagamento do crédito tributário ocorrer entre o 6º e o 30º dia da lavratura do auto de infração;

40% de redução se o crédito tributário for pago antes do julgamento do processo fiscal administrativo em primeira instância;

30% se o crédito tributário for pago no prazo de trinta dias, contados da ciência da decisão condenatória de primeira instância em processo fiscal administrativo;

20% se o crédito tributário for pago antes do ajuizamento de sua execução;

Estas reduções são válidas também para Autos de Infração por descumprimento de obrigação acessória.

3.3.7 Política de Cobrança Parcelamento e de Débitos Fiscais

Toda a administração da Dívida Ativa foi passada para Procuradoria-Geral do Estado. Conforme prevê o art. 49 do Procedimento Tributário Administrativo – PAT - do RN, a autoridade administrativa procede a cobrança do crédito tributário formalizado, sempre que não haja causa suspensiva de sua exigibilidade, no prazo de 5 (cinco) dias, contados de sua constituição definitiva.

Esgotada a fase de cobrança administrativa, o processo administrativo

relativo ao crédito tributário não extinto é remetido à Procuradoria da Dívida Ativa para inscrição e cobrança executiva, sob pena de responsabilização funcional do funcionário encarregado (art. 51, parágrafo 1º, do PAT-RN).

A Sub-coordenadoria de Débitos Fiscais encaminha o respectivo processo ao órgão competente para sua inscrição e cobrança judicial, no prazo de 45 (quarenta e cinco) dias, sob pena de responsabilização funcional, salvo a ocorrência de suspensão de sua exigibilidade, hipótese em que a remessa faz-se após cessados os efeitos da medida suspensiva.

A política de parcelamentos de créditos tributários em fase administrativa obedece ao regramento previsto nos artigos 169 e 172 do PAT, sendo os pedidos de parcelamento encaminhados ao Sub-coordenador da Sub-coordenadoria de Débitos Fiscais ou ao Diretor da Unidade Regional de Tributação do domicílio fiscal do requerente com a informação do Auditor Fiscal autuante em relação ao número de parcelas sugerida. A competência dos auditores para deferir o parcelamento limita-se em até 30 parcelas. O Coordenador da Coordenadoria de Arrecadação e Controle Estatístico defere os casos de pedidos de parcelamento entre 31 e 50 parcelas. Acima de 50 parcelas, o deferimento é dado pelo próprio Secretário de Tributação.

A redução da multa de ofício, no caso de parcelamento obedece ao seguinte regramento (art. 165):

I - quando o contribuinte renunciar, expressamente, à defesa e pagar a primeira prestação no prazo desta, parcelando o débito no prazo máximo de 48 meses, a redução será de 40%;

II - quando o contribuinte requerer o parcelamento antes do julgamento de primeira instância, parcelando o débito no prazo máximo de 36 meses, a redução

será de 30%;

III - quando o contribuinte requerer o parcelamento no prazo de 30 dias contados da data da ciência da decisão condenatória de primeira instância, parcelando o débito no prazo máximo de 24 meses, a redução será de 15%;

IV - quando o contribuinte pagar a primeira prestação no prazo de liquidação fixado na intimação da decisão do Conselho de Recursos Fiscais, parcelando o débito no prazo máximo de 12 meses, a redução será de 10%.

Estas disposições aplicam-se também aos casos de parcelamento de crédito tributário proveniente de Termo de Apreensão de Mercadorias e de multa decorrente do descumprimento de obrigação acessória, mesmo que não tenha sido lavrado o respectivo Auto de Infração.

Os juros de mora são calculados com base na taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e Custódia - SELIC, acumulada mensalmente até a data do deferimento do parcelamento e, a partir daí, à razão de 1% (um por cento) ao mês sobre o saldo das parcelas vincendas (art. 164, par. 4º do PAT/ RN).

Em relação aos processos administrativos fiscais de 1ª instância, foi efetuado um mutirão para diminuir o estoque. Para tal desiderato, foi firmado um convênio com a Universidade do Rio Grande do Norte para que cada julgador dispusesse de uma equipe de estudantes de direito que foi treinada para triar e analisar processos, sob supervisão de um fiscal-julgador. Com esta medida houve um ganho de produtividade que possibilitou praticamente zerar o estoque, de forma a restar apenas os processos correntes do mês em curso para serem analisados.

3.3.8 Alargamento da base de contribuintes

Entre as medidas de Administração Fiscal, a Antecipação Tributária (arts.

945 a 947 do Regulamento do ICMS do RN – RICMS/RN) é a que tem se mostrado mais eficaz e mais justa, na medida em que, junto com o instituto da Substituição Tributária interna para o contribuinte fonte (art. 242 e 249) elevou consideravelmente o número de contribuintes pagantes no Estado do Rio Grande do Norte.

O mecanismo de Antecipação Tributária consiste em adicionar valor às entradas no Estado, conforme margens e produtos pré-determinados na legislação, calculando-se o ICMS relativo a esta agregação, na passagem pelo Posto Fiscal onde estas entradas são digitadas, devendo o imposto ser aí recolhido pelos contribuintes que estejam com pendências junto ao fisco, ou sejam da modalidade fonte.

Os contribuintes da modalidade normal, credenciados pelo fisco em razão da sua regularidade e bons antecedentes fiscais, efetuam este pagamento junto com o vencimento normal do imposto, devendo apenas recolhê-lo em guia de arrecadação separada do pagamento do saldo devedor normal, creditando-se deste pagamento no mesmo período de apuração. Este mecanismo é também estendido às transportadoras que trazem mercadorias para os contribuintes fonte ou com pendências, ficando estas como fiel depositárias das mesmas até que o contribuinte regularize sua situação fiscal.

Os resultados desta medida evidenciam-se pelos dados a seguir: com um cadastro de contribuintes ativos em torno de 30 mil estabelecimentos (após atualização cadastral promovida em 1995, quando o cadastro contava com 44 mil empresas inexistentes ou irregulares) divididos em 14.900 como Contribuintes Fonte e os restantes 15,1 mil como Contribuintes Normal, a SET contava, em 1998, com apenas 7 mil contribuintes pagantes.

A partir da Antecipação e da Substituição ao fonte o número de contribuintes pagantes passou a ser de 22 mil contribuintes. É importante ressaltar que os contribuintes que possuem saldo credor não podem compensar este saldo com o recolhimento do imposto por antecipação.

Segundo o relatório da Sub-coordenadoria de Fiscalização de Estabelecimentos de dez/99, a modalidade classificada como Comércio Antecipação (cód. 1240 [12]) era, em dez/98, de R$ 4.237.247 (9,48% do ICMS total) passando, em dez/99, para R$ 15.872.669 (24,31% do ICMS total), com um crescimento nominal de 275%. Já o comércio normal (cód. 1210) teve, no mesmo período, uma pequena queda nominal de 13%, passando de R$ 7.564.622 em dez/98 (16,93% do ICMS total) para R$ 6.576.765 em dez/99 (10,07% do ICMS total), o que comprova que houve aumento de recolhimento por conta da modalidade antecipada e não apenas um deslocamento de receita, com agregação de novos contribuintes, conforme citado anteriormente.

O outro mecanismo de excelentes resultados consiste na obrigatoriedade dos contribuintes da modalidade Normal calcular e cobrar Substituição Tributária nas vendas internas promovidas aos Contribuintes Fontes. Os resultados desta modalidade são os seguintes: Comércio substituição saídas (cód. 1225) em dez/98, R$ 536.820 (1,2% do ICMS), e em dez/99 R$ 1.138.169 (1,74% do ICMS), com um crescimento de 112%. Já na indústria os resultados são os seguintes: Indústria substituição saídas (cód. 1320), em dez/98 1.708.233 (3,82% do ICMS) e em dez/99 R$ 5.681.284 (8,7% do ICMS), com um crescimento nominal de 233%.

Na tabela 3, pode ser observado o comportamento destas modalidades de 1998 a 2005. Os dados relativos a 1998 e 1999 foram extrapolados a partir da

[12] Os códigos de receita tiveram sua denominação alterada após 1999.

participação de cada código na receita do ICMS no mês de dezembro de cada ano. Os dados de 2000 a 2005 foram fornecidos pela Coordenadoria de Arrecadação e Controle Estatístico da SET/RN.

Tabela 3 – Arrecadação Códigos de Receita 1.240, 1.210, 1.225, 1.320 e 1.220

Ano/ Código	ICMS antecipado c/ direito ao crédito* - Cód. 1.240	ICMS regime mensal de apuração – Cód. 1.210	Soma Códigos 1240 e 1210	% do ICMS	ICMS (Comércio) Substituição Saídas - Cód 1.225	Indústria Substituição Saídas – Cód. 1320	ICMS Substituição Entradas – Cód. 1.220	Soma Códigos 1225, 1320 e 1220	ICMS TOTAL DO RN
1998	111.429.107	198.930.834	310.359.941	26,4%	14.117.037	47.210.550	n/d	61.327.587	1.174.920.807
1999	310.241.819	128.547.224	438.789.042	34,4%	22.246.266	141.047.936	n/d	163.294.202	1.276.116.707
2000	320.972.621	194.840.885	515.813.506	35,5%	25.008.937	83.914.443	10.408.249	119.331.629	1.450.991.044
2001	310.348.018	165.593.727	475.941.744	31,7%	17.912.452	73.398.974	38.955.047	130.266.473	1.501.669.567
2002	291.190.300	133.167.023	424.357.323	28,8%	14.152.989	82.927.558	38.869.898	135.950.445	1.475.459.821
2003	249.406.287	127.686.090	377.092.376	26,9%	14.761.590	55.700.483	52.432.947	122.895.020	1.402.743.829
2004	281.379.369	133.399.581	414.778.950	27,5%	17.385.244	92.322.125	65.293.449	175.000.818	1.507.027.315
2005	321.889.165	416.649.581	738.538.747	44,8%	49.828.064	58.525.304	72.606.268	180.959.636	1.648.406.898
Variação Real	188,9%	109,4%	138,0%		253,0%	24,0%		195,1%	40,3%

Valores atualizados pelo IGP-DI médio anual até agosto/2006.
Valores de 1998 e 1999 calculados com base na participação da receita no mês de dezembro
O código 1.240 em 2005 inclui a arrecadação do código 1.241, criado neste exercício. O código 1.210 inclui em 2005 os serviços de comunicação e energia elétrica que até 2004 eram recolhidos em códigos próprios.

A modalidade classificada como Antecipação apresentou um crescimento real de 188,9% entre 1998 e 2005 (de R$ 111,4 milhões para R$ 321, 9 milhões). Já o recolhimento pelo regime mensal de apuração teve, no mesmo período, um aumento real de 109,4% (R$ 198,9 milhões para R$ 416,6 milhões), ao passo que a arrecadação total do ICMS, cresceu[13] no período apenas 40,3%. O ICMS por Substituição nas Saídas (Cód. 1.225) teve um aumento real de 253% e o da Indústria (Cód. 1.320), apenas 24% de aumento real.

Como medida complementar, as saídas de mercadorias do Estado são digitadas com o objetivo de cruzar-se com a Guia Informativa Mensal dos Contribuintes (GIM) para verificar-se a efetiva saída destas do Estado.

Conforme previsão legal (art. 73 do RICMS-RN), todas as Notas Fiscais de remessa para fora do Estado que não forem internalizadas nos postos (são

[13] Atualizações pelo IGP-DI médio do ano

digitadas e recebem uma identificação) são consideradas como vendas internas devendo, portanto, recolherem a diferença de alíquota entre a operação interna e a interestadual.

Estes cruzamentos são automáticos e os contribuintes recebem em seu domicílio tributário a respectiva Notificação para regularizar em até 20 dias sua pendência junto ao fisco, sob pena de ver suspensa sua inscrição estadual.

Além das Notificações para recolhimento das diferenças de alíquotas, a SET expede também correspondência automática aos contribuintes sempre que os mesmos não apresentem a GIM mensal, tenham uma queda muita violenta na sua arrecadação, ou estejam com alguma pendência de obrigação acessória com a Secretaria de Tributação.

Segundo os dados daquele órgão são expedidas em média mensalmente mais de 8 mil correspondências. Também como penalidade para o não atendimento em 20 dias da regularização solicitada, o fisco potiguar pode cancelar ou suspender a inscrição estadual do contribuinte.

Outra medida que ajudou a alavancar a receita potiguar é a obrigatoriedade dos contribuintes apresentarem uma relação das despesas suportadas por eles durante o exercício fiscal (anexo 9); tais como os gastos com energia elétrica, água e telefone, com aluguel e folha de pagamento (inclusive pró-labore e prestação de serviços) e ainda encargos, contribuições e despesas tributárias (inclusive o ICMS), de forma que os mesmos se vêem obrigados a declarar suas saídas em patamares que permitam, pelo menos, a cobertura destes gastos e das aquisições de suas mercadorias.

3.3.9 Política de aproximação e esclarecimento com outras instituições e contribuintes

A política de aproximação com entidades empresarias, de contadores e contabilistas, com a Procuradoria e o Poder Judiciário e ainda Assembléia Legislativa tem trazido resultados extremamente positivos para a Gestão Tributária do Rio Grande do Norte.

Medidas como a Antecipação Tributária ou a Substituição Tributária Interna do Contribuinte Fonte só puderam ser adotadas e consolidadas em função desta política. A Antecipação Tributária, por exemplo, gerou muitos protestos das lideranças empresariais quando da sua adoção. Todavia, ao trazer-se a realidade dos números à mesa de negociação e demonstrar-se com clareza as razões da medida – poucos contribuintes pagantes - assim como as margens de lucro fixadas - inferiores as realmente praticadas – as lideranças empresariais potiguares convenceram-se e passaram a apoiar a medida, pois perceberam o fisco como um equilibrador das relações de concorrência entre os contribuintes.

Importante também destacar o entrosamento da Administração Tributária tanto com a Procuradoria do Estado – na agilização da cobrança dos créditos tributários – quanto com o Poder Judiciário – esclarecendo as medidas e fornecendo os elementos necessários para que os Juízes possam julgar e compreender o alcance das medidas adotadas pelo fisco.

Ainda como exemplo desta política de aproximação, cita-se a prorrogação da entrega da GIM anual de 28 de abril para 31 de maio de 2000 em virtude do atendimento de pedido formulado pelo Sindicato dos Contadores daquele Estado, citado nos considerandos do Decreto de prorrogação. Além disso, os cursos de atualização na legislação são elaborados pela SET para qualificar não só os fiscais

mas também contadores e contribuintes do ICMS.

3.3.10 Integração regional

Por iniciativa da Coordenadoria de Fiscalização do RN, o cadastro de contribuintes foi disponibilizado aos estados vizinhos, Paraíba e Ceará que, posteriormente, também disponibilizaram reciprocamente os seus. Desta maneira as fronteiras foram expandidas até os limites destes estados, possibilitando que os fiscos estaduais locais troquem informações sobre os contribuintes em tempo real, dispensando os velhos e pouco eficientes procedimentos burocráticos. Com essa medida, os contribuintes dos três estados passaram a ser conhecidos por todos, possibilitando evitar diversas fraudes fiscais.

3.3.11 Utilização de tecnologias de comunicação e informática

Através da comunicação por rádio com uma freqüência única e aberta de alcance em todo Estado (até 450 km), os gerentes do fisco podem interagir com os funcionários que atuam em todas repartições, quer nos Postos Fiscais fixos, nos móveis ou nas Unidades Regionais de Tributação. Além desta comunicação via rádio, onde todos escutam de forma aberta as comunicações, um software remoto foi instalado nos computadores da secretaria.

Este software, denominado *pc-anywhere*, permite que se possa acessar visualizando-se o que está sendo feito no momento do acesso, possibilitando, por exemplo, a realização de auditorias com fiscais em diferentes pontos do Estado. Outra grande vantagem deste software é a possibilidade de se corrigir pequenos problemas ou efetuar-se ajustes (de configuração, por exemplo) sem necessitar o deslocamento de técnicos de um lugar para outro, ganhando-se, ao mesmo tempo,

agilidade e economia [14].

3.3.12 Outras medidas adotadas

Dentro do elenco de outras medidas, destaca-se a compilação e a manualização da legislação tributária, antes inexistente, o que obrigava o acompanhamento das mudanças na legislação através do Diário Oficial, o que dificultava sobremaneira tanto o trabalho do fisco quanto o cumprimento das obrigações tributárias por parte dos contribuintes. Posteriormente, a legislação foi disponibilizada também em meio magnético, por *download* através do sítio internet.

A introdução de uma nova filosofia de fiscalização de tributos, priorizando o ingresso imediato da receita, através do cumprimento voluntário das obrigações por parte do contribuinte, também pode ser citada, assim como a adoção de regime especial de fiscalização para contribuintes inadimplentes.

A valorização do grupo fisco, mais que uma política de administração, é parte fundamental do processo. A categoria fiscal teve a oportunidade de participar ativamente do processo de mudança, ainda que, inicialmente, houvesse resistências por parte da equipe fiscal (Lima, 2005, página 162). O redesenho da SET foi obtido em "workshop", onde os participantes identificaram os processos de atuação da Secretaria e assumiram o compromisso com as mudanças propostas.

De início houve a preocupação de elevar a carreira de Auditor Fiscal de nível médio a nível superior, seguindo-se com a introdução de programas de qualidade, treinamento e capacitação. A adoção de critérios objetivos de avaliação e promoção por merecimento também trouxe maior confiança ao grupo fiscal. A introdução de projeto de identificação das potencialidades dos recursos humanos

[14] Conforme relatado ao final do item 3.3.4, estes programas atualmente estão bastante difundidos, todavia a SET/RN já os utiliza de longa data.

(Projeto Prata da Casa), como instrumento vital para alocação de pessoal, de acordo com suas habilidades, trouxe à organização uma visão geral de sua composição.

A campanha de incentivo à emissão de documentos fiscais, denominada "Cidadão Nota 10", integrante do Programa de Educação Fiscal do Estado do Rio Grande do Norte, criada pela Lei 8.616 de 2004 [15], veio complementar o trabalho do fisco potiguar, tendo quatro objetivos básicos: 1) conscientizar a população sobre a importância do tributo e sua função social; 2) combater a sonegação e a evasão fiscais; 3) criar na população o hábito de exigir a nota ou cupom fiscal por ocasião da aquisição de mercadorias ou tomada de serviços; 4) estimular a emissão voluntária de nota ou cupom fiscal por parte do contribuinte do ICMS e incentivar as atividades educacionais, artístico-culturais, desportivas, assistenciais e de saúde.

[15] http://www.cidadaonota10.rn.gov.br/

4 CONCLUSÃO

A tendência de autonomia das Administrações Tributárias é um fato concreto no contexto internacional. Países como Espanha, Canadá, Dinamarca, Japão, Itália, Nova Zelândia, México, Argentina, Peru, Bolívia, Colômbia, Venezuela, Panamá, Costa Rica, El Salvador e, de certa maneira, o próprio IRS norte-americano, possuem órgãos autônomos e específicos para a administração tributária.

O administrador público duas vezes eleito no Rio Grande do Norte, Garibaldi Alves Filho, apoiado em consultoria contratada na preparação de sua primeira gestão, soube perceber isto e apostar no Fisco como parte fundamental na solução da crise fiscal de seu Estado. Sua sucessora, a Governadora Wilma de Faria, de outra agremiação política, percebeu a importância vital desta nova modelagem institucional para a saúde financeira do estado e a manteve, trazendo de volta ao comando da SET a Secretária que dera início ao processo de mudança, a Sra. Lina Maria Vieira.

Com a separação e o enxugamento proposto na Secretaria de Fazenda e Planejamento e em outros órgãos, que propiciaram, ao mesmo tempo, a redução das despesas e o crescimento de sua arrecadação tributária, o Rio Grande do Norte é um dos poucos estados brasileiros que pode se dar ao luxo de fixar, no início de cada exercício, o calendário de pagamentos do funcionalismo para todo ano (anexo 9) desde o ano de 2000 e ainda manter a folha de pagamento dentro dos limites previstos na Lei Complementar nº 101/00, de responsabilidade fiscal.

Os gestores da Administração Tributária no Rio Grande do Norte,

formados pela equipe de Auditores Fiscais, têm, nestes 11 anos de experiência ousada e única no país vêm reproduzido as melhores práticas das administrações tributárias ao redor do mundo tem feito.

O que se percebe no fisco potiguar é uma instituição moderna e preparada para acompanhar a velocidade com que as empresas privadas e a economia se movimentam.

Esta agilidade só possível por que o fisco do Rio Grande do Norte é uma organização enxuta, profissionalizada e com alto poder decisório. Além disto, recebe investimento e apoio político, tem um quadro próprio e organizado de servidores fiscais capazes, voltados para uma única missão: incrementar a arrecadação tributária sem perder de vista que o contribuinte é, além de contribuinte, um cidadão e cliente de sua instituição e como tal deve ser atendido.

Neste sentido cabe reproduzir trecho de trabalho de Robert Roy, publicado na 30ª Assembléia do CIAT, realizada em Santo Domingo entre 18 e 22 de março de 1996:

> "Una administración fiscal moderna no puede permitirse ignorar al sector privado. Este intermediario entre los contribuyentes y el Estado debe ser respetado. Debe ser considerado como un socio que busca la colaboración y no la confrontación. Con su apoyo, sus consejos y su asistencia técnica, el sector privado puede ayudar a la Administración fiscal a modificar sus prácticas de gestión y su organización del trabajo."

Ademais, o fisco potiguar age às claras e de forma transparente. É uma instituição saudável que se faz respeitar e possui inserção social fazendo, ao mesmo tempo, uma forte pressão nos contribuintes sem perder a sensibilidade para suas demandas, flexibilizando prazos ou modernizando conceitos clássicos e

ultrapassados comumente arraigados nos fiscos por mera defesa ou insegurança de suas organizações.

Os resultados obtidos e a postura técnica moderna e autônoma da organização tributária do Rio Grande do Norte mostram-se eficientes não só pelo aumento da receita, mas, também, pela diminuição dos custos administrativos da máquina arrecadadora por ganhos de eficiência e produtividade de tal forma que, em 2002, o governo do Rio Grande do Norte encaminhou [16] para a Assembléia Legislativa potiguar, projeto de lei reduzindo o número de servidores da administração fiscal, de 790 para 590 cargos de Auditor Fiscal na Secretaria de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte, com apoio das lideranças sindicais do fisco.

A Secretaria de Estado de Tributação do Rio Grande do Norte, desta forma, inova a gestão tributária brasileira com uma administração contemporânea e moderna. Seus recursos humanos valorizados e conscientes de sua importância estratégica criam soluções novas quando identificam esta necessidade e mantém um contínuo aprimoramento profissional. Suas práticas encontram ressonância na iniciativa privada, colocando-a como parceira de seus projetos e não como adversária.

[16] Projeto que foi aprovado pela Lei Complementar nº 255 de 17 de janeiro de 2002.

REFERÊNCIAS

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO – BID**. La Experiencia Del Bid En Programas De Modernizacion De Las Administraciones Tributarias De Los Paises Latinoamericanos.** Texto retirado do Sítio Internet. http://www.iadb.org/int/fiscal/documents/pdf/moderniz.pdf. em 3/10/2002**.**

BORDIN, Luís Carlos Vitali, LAGEMANN, Eugenio. Administração Tributária: aspectos e modelos de organização – os contextos brasileiro e internacional. **Revista Análise,** Porto Alegre: PUC, v.7, n.1 p. 113 – 162, 1996.

BORDIN, Luís Carlos Vitali, A Autonomia da Administração Tributária, in **Estudos Econômicos-Fiscais, DEE**. Ano 4, nº 4, Agosto de 1998.

BORDIN, Luís Carlos Vitali, Administração Tributária: Características gerais, modelos de organização, tendências internacionais e autonomia. in **Estudos Econômicos-Fiscais, DEE**. Ano 8, nº 8, novembro de 2002.

BRITO, Eleazar Cavalcante. **Eficiência do Fisco Estadual do Rio Grande do Norte**. Disponível em: www.sindifern.org.br, acesso em 18/08/06, 14h48.

CASAROTTO, João Pedro e TRES, Ermínio. **Um órgão autônomo de administração tributária**. I Congresso Brasileiro da FEBRAFITE. Natal/RN, março de 1994.

CASAROTTO, João Pedro e GUARAGNA, Paulo Ricardo Saldanha. Secretaria de Tributação: A experiência do Rio Grande do Norte, **in Estudos Econômicos-Fiscais, DEE**. Ano 4, nº 6, Outubro de 1998, atualizado em março de 1999.

CIAT. Manual de Administração Tributária retirado do Sítio Internet.

DAMIANI, Telmo Luis Boll. **Administração Tributária Estadual: Novas Perspectivas**. Monografia de Conclusão Curso de Especialização em Gestão Fazendária. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, julho de 2004.

FERREIRA, Antonio Sérgio Seco. **Gestão da Tecnologia da Informação na Administração Fiscal**. Textos PNAFE/UCP/MF.

GUADAGNIN, Luís Alberto. Administração tributária: os atributos da gestão dos tributos. **DEE em Revista**. Porto Alegre: Secretaria da Fazenda/DRPE/DEE, 2002. Ano 2, n.4.

GUARAGNA, Paulo Ricardo Saldanha. **Secretaria de Estado da Tributação: Fatores de êxito na nova modelagem institucional da gestão tributária do Rio**

Grande do Norte. Rio Grande do Norte: Fenafisco-Sintaf/RS-Sindifern: Governo do Rio Grande do Norte, abril 2000.

GUIMARÃES, Raymundo Ferreira. Considerações teóricas sobre os princípios básicos de um sistema tributário. **Ensaios FEE,** Porto Alegre, ano 2, n. 1, p. 96-141, 1981.

LIMA, Auricéia Antunes de. **O Papel do Fisco Potiguar na Construção do Estado**. Natal, Rio Grande do Norte. Editora Foco, 2005.

PITA, Claudino. I Seminário Internacional de Administração Tributária. Salvador, Bahia, maio de 2000.

RIO GRANDE DO SUL. Departamento da Receita Pública Estadual. Divisão de Estudos Econômico-Tributários. Estimativa da Carga Tributária Brasileira em 2004 e Retrospectiva Histórica. **Estudos Econômico-Fiscais**, Porto Alegre, v. 11, n. 50, set. 2005.

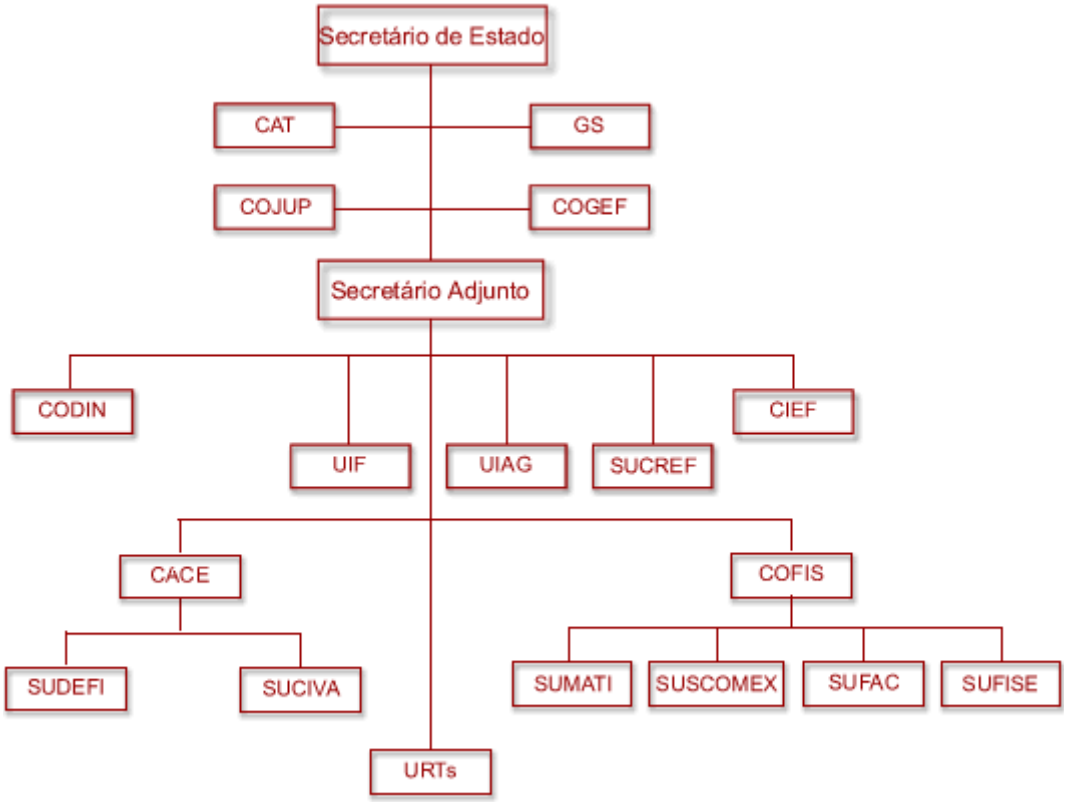
ROY, Roberto – Asociación de Planificación Fiscal y Financeira Canadá, in, **Nuevas prácticas de Gestión y Organização en la Administração Tributária**;

SECRETARIA DA TRIBUTAÇÃO DO RIO GRANDE DO NORTE. Sítio Internet. www.set.rn.gov.br

SINTAF/RS. http://www.sintaf-rs.org.br/inf_artigo_tecnico_detalhe.asp?cod_artigo_tecnico=48, acesso em 14/09/2006

UNAFISCO, Sindicato Nacional dos Auditores Fiscais da Receita Federal. **Seminários Autonomia da SRF**. Brasília, Distrito Federal, janeiro de 1999.

ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE TRIBUTAÇÃO



ANEXO 02 – Arrecadação do ICMS Brasil de Comunicação, Energia Elétrica e Combustíveis (Blue- Chips Tributárias)

UF	Arrecadação Total						Arrec. Comunicações, Energia e Petróleo-Comb. E Lub.						Participação %						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Média
NORTE	3.703.191	4.410.035	5.143.317	6.229.716	7.272.843	8.496.322	737.049	991.371	1.385.042	1.897.259	2.155.068	2.270.736	20	22	27	30	30	27	**26**
Acre	110.476	135.768	169.676	208.455	257.212	331.512	20.339	0	0	0	0	0	18	0	0	0	0	0	**3**
Amazonas	1.404.443	1.655.936	1.950.757	2.193.497	2.612.640	3.000.371	143.489	225.088	275.210	441.312	489.764	479.445	10	14	14	20	19	16	**15**
Pará	1.183.935	1.480.002	1.718.357	2.131.687	2.403.725	2.851.900	301.856	474.003	770.118	1.029.088	1.188.535	1.410.451	25	32	45	48	49	49	**42**
Rondônia	516.690	557.722	626.047	865.536	1.057.534	1.211.700	38.955	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	**1**
Amapá	101.910	118.408	138.511	147.464	184.420	240.483	43.565	58.116	74.421	79.018	84.083	84.196	43	49	54	54	46	35	**47**
Roraima	107.821	118.784	123.889	134.411	150.919	184.572	51.893	56.028	54.808	63.013	67.917	87.467	48	47	44	47	45	47	**46**
Tocantins	277.916	343.416	416.081	548.664	606.392	675.784	136.949	178.138	210.485	284.830	324.769	209.176	49	52	51	52	54	31	**48**
NORDESTE	11.393.825	13.024.375	15.213.052	17.066.153	20.124.505	22.661.401	4.382.166	5.271.428	6.048.321	7.197.304	8.514.266	9.862.546	38	40	40	42	42	44	**41**
Maranhão	631.453	805.427	921.773	979.725	1.183.363	1.464.072	306.732	370.227	476.805	522.227	619.463	760.554	49	46	52	53	52	52	**51**
Piauí	429.989	467.932	544.159	612.352	761.714	902.279	177.736	199.766	233.234	293.508	367.528	430.287	41	43	43	48	48	48	**45**
Ceará	1.867.769	2.121.416	2.423.682	2.633.553	2.994.081	3.096.535	761.910	919.816	966.332	1.168.983	1.548.042	1.871.666	41	43	40	44	52	60	**47**
Rio G.Norte	791.539	911.350	1.016.366	1.186.565	1.394.630	1.616.466	154.021	178.838	211.659	246.721	285.554	338.032	19	20	21	21	20	21	**20**
Paraíba	735.898	910.422	925.133	1.040.954	1.144.547	1.336.564	134.653	223.610	231.293	440.833	525.307	606.562	18	25	25	42	46	45	**34**
Pernambuco	2.143.972	2.394.616	2.865.016	3.177.688	3.667.071	4.313.803	835.862	1.044.810	1.255.147	1.393.135	1.610.304	1.881.920	39	44	44	44	44	44	**43**
Alagoas	539.446	592.671	673.072	799.453	973.291	1.100.364	105.623	140.828	177.251	187.423	163.754	178.330	20	24	26	23	17	16	**21**
Sergipe	489.796	578.002	689.975	764.509	873.013	1.011.014	124.148	137.823	127.598	160.278	116.956	119.187	25	24	18	21	13	12	**19**
Bahia	3.763.962	4.242.538	5.153.874	5.871.355	7.132.795	7.820.304	1.781.481	2.055.710	2.369.002	2.784.194	3.277.359	3.676.009	47	48	46	47	46	47	**47**
SUDESTE	48.355.674	54.776.510	59.588.513	65.430.817	75.928.080	84.666.354	17.931.912	21.197.766	23.376.303	27.119.553	30.310.704	34.055.837	37	39	39	41	40	40	**39**
Minas Gerais	7.562.362	9.223.822	9.543.623	11.026.332	13.221.765	15.637.862	3.435.917	4.135.832	4.539.790	5.531.871	6.160.701	7.350.677	45	45	48	50	47	47	**47**
Esp. Santo	2.004.533	2.490.518	2.381.618	2.934.516	3.732.003	4.635.165	607.878	740.966	852.644	1.060.552	1.148.450	1.370.857	30	30	36	36	31	30	**32**
Rio de Jan.	8.169.917	9.368.879	10.409.118	11.180.564	13.051.843	13.392.074	3.595.779	4.325.846	4.771.127	5.309.471	6.245.246	6.472.843	44	46	46	47	48	48	**47**
São Paulo	30.618.862	33.693.291	37.254.155	40.289.406	45.922.469	51.001.253	10.292.338	11.995.122	13.212.742	15.217.659	16.756.309	18.861.460	34	36	35	38	36	37	**36**
SUL	12.758.901	14.999.289	17.130.385	20.383.157	22.720.287	26.300.425	5.787.364	6.830.521	7.798.254	9.988.686	10.652.942	12.489.499	45	46	46	49	47	47	**47**
Paraná	4.355.486	5.002.580	5.786.723	6.709.704	7.824.124	8.759.645	2.124.160	2.371.061	2.748.713	3.435.381	3.913.099	4.710.233	49	47	48	51	50	54	**50**
Sta Catarina	2.756.602	3.290.355	3.902.169	4.684.610	5.258.225	6.157.842	1.197.232	1.514.753	1.818.890	2.530.561	2.535.011	2.763.405	43	46	47	54	48	45	**47**
Rio G.do Sul	5.646.813	6.706.354	7.441.493	8.988.843	9.637.938	11.382.938	2.465.970	2.944.707	3.230.650	4.022.745	4.204.832	5.015.861	44	44	43	45	44	44	**44**
CENTRO-OESTE	6.105.814	7.099.473	8.312.441	10.189.442	12.229.097	13.307.432	2.671.553	3.201.773	3.607.651	4.567.206	5.586.576	5.573.267	44	45	43	45	46	42	**44**
Mato Grosso	1.415.798	1.556.533	1.864.312	2.474.554	3.321.145	3.440.576	620.435	657.134	738.473	937.336	1.332.148	1.470.646	44	42	40	38	40	43	**41**
M.G. do Sul	1.076.821	1.328.974	1.476.724	1.859.635	2.349.042	2.716.873	434.215	508.876	567.788	716.711	995.860	796.746	40	38	38	39	42	29	**38**
Goiás	2.198.112	2.615.257	3.020.439	3.698.714	3.978.086	4.223.681	950.370	1.255.631	1.421.022	1.859.014	1.862.431	1.934.039	43	48	47	50	47	46	**47**
Distrito Federal	1.415.084	1.598.710	1.950.965	2.156.538	2.580.823	2.926.302	666.535	780.133	880.369	1.054.145	1.396.137	1.371.836	47	49	45	49	54	47	**48**
BRASIL	82.317.405	94.309.681	105.387.708	119.299.285	138.274.812	155.431.934	31.510.044	37.492.860	42.215.572	50.770.008	57.219.558	64.251.877	38	40	40	43	41	41	**41**

Fonte: CONFAZ e Secretarias de Fazenda, Finanças, Receita e Tributação dos Estados e DEET/DRP

ANEXO 03 – Quadro das alíquotas legais do ICMS vigentes no Brasil em abril de 2004 – principais produtos ou serviços

MERCADORIA/OPERAÇÃO SERVIÇO/PRESTAÇÃO	AC	AL	CE	RN	PB	PE	BA	MG	ES	RJ	SP	PA	PR	SC	RS	MT	MS	GO	PI	MA	TO	ES	RR	RO	AM	AP	DF
Alíquota Padrão ou Básica	17	17	17	17	17	17	17	18	17	19	18	17	18	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Gasolina	25	25	27	25	25	27	27	25	25	31	25	30	26	25	25	25	25	26	25	25	25	25	20	25	25	25	25
Óleo diesel	25	17	25	17	17	18	25	12	12	13	12	17	12	12	12	17	17	18	17	25	17	17	17	25		17	17
GLP e Gás de cozinha	17	17	17	17	17		17	18	17	18	18	17	18	12	12	17	17	17	17	17	17	17	17	25	17	25	17
Lubrificantes	17	17	17	17	17		17	18	17	18	18	17	18	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	25		25	17
Álcool carburante	25	25	25	25	25	25	27	25	25	31	12	30	18	25	25	25	25	26	25	25	25	25	20	25	25	25	25
QAV – querosene de aviação	25	17	25	25	25	25		25	25				12			25		25	25	25	25	17	20	25	25	25	25
Energia Elétrica Residencial		25	27	17		25		30	25	18	25	25	27	25	25				25	25	25	0	17	17	25	17	
Baixo Consumo (ver C)	0	0	I	I	I	I	25	0	12	I	0	0	I	12	12	30	I	25	17			25					12
Demais classes de consumo				25	20					30	25					30	17,20,25										
Industrial	12 a 25	17	27	17	20	25	27	18	25	18 a 30	18	25	27	25	17	30	17	25	25	25	25	17	17	17	25	25	12-25
Comercial	12 a 25	25	27	17	20	25	27	18	25	18 a 30	18	25	27	25	25	30	17	25	25	25	25	25	17	17	25	25	12-25
Rural	12 a 25	0	I	I	Ñ I	I	27	18	12	13	18	25	25	12	12		17	12	25	25	25	0 a 17	17	17	25	25	
Poderes Públicos	12 a 25	0	27	17	20	25	I	18	25		0	0	27		20	30	17	25	25	25	25	17	17	17	25	25	
Telefonia fixa e móvel	25	25	27	25	25	28	27	25	25	25,30	25	30	27	25	25	30	27	26	25	25	25	12,25	25	35	25	25	25
TV por Assinatura	25	25	27	25	25	28	27	18	25	30	25	30	27	25	25	30	25	26	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Cerveja, chopp	25	25	27	25	25	27	19	18	17	21	18	30		25	25	25	25	25	17	17	17	17	17	25	25	25	25
Refrigerante	17	17	17	17	17		17	18	17	21	18	21		25	18	17	17	17	17	17	17	17	17	25	25	17	17
Sucos de frutas	17	17	17	17	17			18	17	19	18	17		25	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Bebidas alcoólicas	25	25	27	25	17	27	27	25	25	38	25	25	27	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Vinho	25	25	27		17			18	25	38	25			25	17		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Cigarro	25	25	27	25	25	27	27	25	25	36	25	30	27	25	25	30	25	25	30	25	25	25	25	25	25	25	25
Automóveis	17,25	17	17	17,25	17	12	12	12	17	19	12	12	12	12	17	17	17	12	17	17	17	17	17	17	17	17	12
Caminhões	17	17	17	17	17	12	12	12	17	19	12	17	12	12	17	17	17	12	17	17	17	17	17	17	17	17	12
Ônibus	17	17	17	17	17	12	12	12	12	19	12	17	12	12	17	17	17	12	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Motocicletas em geral	17,25	17	17	12	17	12	12	12, 25	17	19	25	17		12	17	17	17	12	17	17	17	17	17	17	17	17	12
Transporte Rodoviário de carga	17	17	17	17	17	I	17	18	12	19	12	17	12	12	12	17	12	17	12	12	12	12	17	12	17	17	4
Fluvial de Carga	17		17	17	17	17	17	18	12	19	12		12	12	12	17	12	17									4
Ferroviário	17	17	17	17	17	17	17	18	12	19	12	17	12	12	12	17	12	17	12	12	12	12	17	12	17	17	4
Aéreo de Carga	17	4		17	17	12	17	12	4	19	12		12	4	12	17	12	17									4
Tratores (Portaria 115 e 116/2002)	17	17	17	12	17	17	17	12	12	13	12	17	12	12	12	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	12
Máquinas/implem.agropec./agrícolas	12	17	17	12	17	17	17	12	12	13	12	17	12	12	12	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	12
Máquinas e equipamentos industriais	12	17	17	17	17	17	17	12	17	13	12	17	12	7,12,17	12	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	12
Móveis	17	17	17	17	17	17	17	18	17	19	12	17	12	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Eletrodomésticos	17	17	17	17	17	17	17	18	17	19	18	17	18	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Materiale Limpeza, Higiene em Geral	17	17	17	17	17	17	17	18	17	19	18	17	18	17	17	17	17	12	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Medicamentos de uso humano	17	17	17	17	17	17	17	18	17	19	18	17	18	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Medicamentos de uso veterinário	17	17	17	17	I	I	17	18	17	19	18	17	18	17	17	17	I	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Cimento	17	17	17	17	17		17	18	17		18	17			17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Tintas e vernizes	17	17	17	17	17		17	18	17		18	17			17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Cerâmicas	17	17	17	17	17			18	17		12	17			12	17	17	17	17	17	17	17	12	17	17	17	17
Jóias	25	25	17	25	17	25	27	18	25	19	25	30			12	25	17	17	25	25	25	25	25	25	25	25	12
Armas e munições	25	25	27	25	25	27	40	25	25	38	25	30	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Perfumes e cosméticos das franquias	25	17	17	25	17	25	27	25	25	38	25	17	25	25	25	25	17	17	25	25	25	25	25	25	17	25	25
Peleteria	25	17	17	25	17	25	27	18	25	38	25	17	25	25	17	17	25	17	25	25	25	25	25	25	25	25	25

Fonte: GT 47 COTEPE-ICMS – SUBGRUPO DE QUANTIFICAÇÃO. Tabulações do autor.
Legenda: I – Isenção; E- Estimativa; NI – Não incidência

Anexo 4 – Modelo de Notificação via WEB

Controle de Ações Fiscais - SET/RN Página 1 de 1

Governo do Estado do Rio Grande do Norte
Secretaria da Tributação
Coordenadoria de Testes

Notificação

Razão Social :
Inscrição Estadual :

Em cumprimento à determinação do **Sr. Geraldo Marcelo Cabral de Souza, Coordenador de Testes**, expedida pela portaria Nº **108/TESTE2** realizamos análise no movimento econômico tributário da empresa acima identificada onde constatamos a diferença relativo à : falta de recolhimento do ICMS normal - conforme demonstrativo anexo :

Através da presente notificação, fica o contribuinte intimado a proceder à regularização da situação fiscal acima exposta, devendo, para tanto, efetuar o recolhimento dos valores apresentados, no prazo máximo de 72 (setenta e duas) horas, nos termos do parágrafo 3º do art. 337 do Regulamento do ICMS, aprovado pelo Decreto 13.640/97, apenas com os acréscimos previstos na legislação pertinente.

ICMS devido : R$1.000,00

Natal - RN, Segunda-feira, 24 de Abril de 2000.

GERALDO MARCELO CABRAL DE SOUZA
AFTE-1, Matricula :1586777

Ciente em ___ /___/_____:

Contribuinte ou responsável

Anexo 5 – Modelo de Intimação via WEB

Controle de Ações Fiscais - SET/RN

Página 1 de 1

Governo do Estado do Rio Grande do Norte
Secretaria da Tributação
Coordenadoria de Testes

TERMO DE INTIMAÇÃO FISCAL

Pelo presente, fica INTIMADA a firma , Inscrição Estadual e C.G.C. nº , a apresentar na COORDENADORIA DE TESTES (TESTE2), localizada na BR 101 Km 0 - Centro Administrativo - Lagoa Nova - Natal, no prazo máximo de 72 horas (setenta e duas horas), os documentos abaixo relacionados, referentes ao período de 01/01/1999 a 31/12/1999.

1. Livro de Reg. Utilização de Doc. Fiscais e Termo de Ocorrências
2. Livro Registro de Entradas
3. Livro Registro de Saídas
4. Livro de Apuração de ICMS
5. livro caixa

O não cumprimento desta intimação no prazo acima especificado caracteriza embaraço à fiscalização, implicando em infração ao art. 150, VIII e IX, com penalidade prevista no art. 340, IV, "b" e XI, "b", todos do RICMS/RN, aprovado pelo decreto 13.640/97.

Natal - RN, Segunda-feira, 24 de Abril de 2000.

NEIL ARMSTRONG DE ALMEIDA
Matrícula 1512307

Ciente em ___ /___/_____

_____
Contribuinte ou responsável

Anexo 6 – Modelo de Auto de Infração via WEB

Controle de Ações Fiscais - SET/RN

Página 1 de 1

	ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE **SECRETARIA DE ESTADO DA TRIBUTAÇÃO** **COORDENADORIA DE TESTES**	Página 1/2 **AUTO DE INFRAÇÃO Nº 00026/TESTE2**

ORIGEM DA AÇÃO FISCAL			**MOMENTO DA LAVRATURA**			
Termo de Fiscalização	Termo de Apreensão	Processo	Hora **16:43**	Dia **24**	Mês **4**	Ano **2000**

IDENTIFICAÇÃO DO CONTRIBUINTE

Razão Social :

Endereço :

CAE : **30007**	Inscrição Estadual :	CNPJ :	Local da Lavratura : **TESTE2**

QUALIFICAÇÃO DO(S) CONTRIBUINTE(S)

CONFORME FICHA CADASTRAL ANEXA.

CONTEXTO E ENQUADRAMENTO

OCORRÊNCIA :
falta de recolhimento do ICMS normal, escriturado e apurado no período de _01___/01____/_1999___ a _31___/_12___/_1999___ não entregue nos prazos regulamentares, conforme demonstrativo anexo, que constitui parte integrante deste auto.

Infringência :
O contribuinte supra qualificado infringiu o disposto no artigo 150 inciso III, c/c Art. 130 inciso..... , todos do Decreto 13.640 de 13/11/1997.

PENALIDADE :
Prevista na alínea "c" , inciso I do Art. 340, sem prejuízo dos acréscimos monetários previstos no art. 133, todos do Regulamento do ICMS aprovado pelo Dec. 13.640 de 13/11/97.

TERMO DE INTIMAÇÃO	**DISCRIMINAÇÃO DO DÉBITO**	**TERMO DE RESSALVA**
Fica a empresa autuada intimada a recolher na repartição do seu domicílio fiscal, o valor do tributo devido e penalidade aplicada, estas com as reduções previstas no Art. 65, inc. I a V, da Lei 6.968/96 de 30/12/1996, e/ou apresentar defesa no prazo de trinta (30) dias a partir da ciência deste. _____, ____/____/_____. _____ AUTUADA	ICMS : **R$1.000,00** Multa : **R$500,00** Total : **R$1.500,00** **RECIBO** Recebi a 2ª via do Auto de Infração. _____, ____/____/____ _____ AUTUADA	Não tendo sido colhida a assinatura da autuada em virtude do _____ _____ _____ _____ _____ _____, a intimação para apresentar defesa deverá ser procedida pela repartição processante _____, ____/____/____ _____ AUTUANTE(S)

Este AUTO DE INFRAÇÃO será presente à AUDITORIA FISCAL, por intermédio do Sr.: GERALDO MARCELO CABRAL DE SOUZA, COORDENADOR DE TESTES.

Tacinildo Lucas Pegado — AFTE-2 Matrícula : 1530496

Neil Armstrong de Almeida — AFTE-4 Matrícula : 1512307

Anexo 7 – Sítio Internet da Secretaria de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte

Anexo 8 – Relação Anual de despesas

ANEXO III DO DECRETO Nº 14.796 DE 28 DE FEVEREIRO DE 2000 (ANEXO - 60 DO RICMS/RN)

INFORMATIVO FISCAL - MODELO I - COMÉRCIO/SERVIÇOS

MOVIMENTO REFERENTE AO EXERCÍCIO DE _____

Contribuinte		
F.I.C	CGC/MF	C.A.E
Endereço	Município	

SECRETARIA DE ESTADO DA TRIBUTAÇÃO

ENTRADAS	VALORES
01.Estoque Inicial de Mercadorias_____	
1.1.Estoque Inicial Tributado_____	
1.2.Estoque Inicial Não Tributado/Isento_____	
1.3.Estoque Inicial - Subst. Tributária_____	
02.Compras e transferências no país de Mercadorias _____	
03. Entradas do Exterior de Mercadorias _____	
04.Apuradas mediante ação fiscal _____	
05.Apuradas mediante denúncia espontânea _____	
06.Sub-total (01+02+03+04+05)_____	
07..Estoque Final de Mercadorias_____	
7.1.Estoque Final Tributado (Normal)_____	
7.2.Estoque Final Não Tributado/Isento_____	
7.3.Estoque Final - Subst. Tributária_____	
08.Custo das Saídas (06 - 07) _____	
SAÍDAS	
09.Vendas e Transferências do País _____	
10.Saídas para o Exterior _____	
11.Apuradas mediante ação fiscal _____	
12.Apuradas mediante denúncia espontânea _____	
13.Total das Saídas (09+10+11+12)_____	
VALOR ADICIONADO	
14.Itens 13 - 8 = _____	

OUTRAS INFORMAÇÕES

15.ATIVO FIXO

15.1 Compras e transferências no país _____

15.2 Entradas do Exterior_____

15.3 Estoque Final de Ativo Fixo _____

16. MATERIAIS DE CONSUMO

16.1 Compras e transferências no país _____

16.2 Entradas do Exterior_____

16.3 Estoque Final de Materiais de Consumo _____

17.DESPESAS ANUAIS

17.1. Energia, água e telefone_____

17.2.Aluguel_____

17.3.Folha de Pagamento (inclusive pró-labore e prest. de serviços)_____

17.4.Encargos, contribuições e despesas tributárias (inclusive ICMS)_____

Os elementos acima exprimem em exatidão o movimento operacional do meu (nosso) estabelecimento no exercício de ____.

_____, _____ de _____ de _____

_____

Assinatura do contribuinte

C.P.F

Anexo 9 – Calendário de pagamento do funcionalismo do Rio Grande do Norte

CALENDÁRIO DE PAGAMENTO 2006		
	MATRÍCULAS	
MESES	**1 a 5**	**6 a 0**
Janeiro	27	30
Fevereiro	23	24
Março	29	30
Abril	27	28
Maio	29	30
Junho	29	30
Julho	27	28
Agosto	29	30
Setembro	28	29
Outubro	27	30
Novembro	29	30
Dezembro	27	28
13º	20 de Dezembro	

1/23/2006 5:45:09 PM

Site do www.sindifern.org.br, acesso em 8/09/2006

Fonte: **Sindifern**