

MAPA FINAL – Resumo de todos os passos apresentados

Objetivo de Resultado 1 (OR1).
Atender à demanda orçamentária por recursos tributários.
Descritivo: Diante da crescente demanda social por serviços públicos em nosso país, o orçamento público definido para os próximos anos aponta que o incremento da arrecadação tributária será fundamental para o equilíbrio fiscal. Não há espaço, para a alterações legislativas que importem em criação de novos impostos, ou majoração de alíquotas, ou alargamento de bases de cálculo para o incremento de tributos. Assim, nossa atuação eficiente terá papel fundamental para enfrentar esse desafio, especialmente diante do incremento da percepção pública de que não é aceitável deixar de pagar tributos caso tenham oportunidade e que também o contrabando e o descaminho são reprováveis e danosos à economia do país, à segurança e mesmo à saúde da população.
- Risco OR1.1 (ratificação do Risco Contexto Geral I, acima) <ul style="list-style-type: none">- Evento de risco: não ingresso de recursos em volume suficiente para fazer frente à previsão orçamentária.- Causas: comportamento de não conformidade em relação às obrigações tributárias pelos contribuintes; por não se conhecerem os gaps tributários; ou pela não eficiência da AT&A.- Impacto/Consequência: não atendimento das demandas sociais do país- Classificação: esta declaração do risco comporta um risco de conformidade, que tem por causa o comportamento dos contribuintes, e também um risco institucional, cuja causa é a ausência de capacidade instalada para se apurar o gap tributário e a não eficiência da AT&A).
- Risco OR1.2 (ratificação do Risco Contexto Geral II, acima) <ul style="list-style-type: none">- Evento de risco: descumprimento de obrigações tributárias e aduaneiras por contribuintes e intervenientes.- Causas: fortalecimento indevido da percepção de que são moral ou socialmente aceitos a evasão de tributos, o contrabando e o descaminho.- Impacto/Consequência: percepção de injustiça por parte dos que cumprem suas obrigações, redução dos tributos pagos e perda da confiança da sociedade na AT&A.- Classificação: este é um risco de conformidade, já que a causa é o comportamento do contribuinte.
Indicadores: <ul style="list-style-type: none">- Indicador OR1.1: Arrecadação efetiva/Orçamento Fiscal estabelecido em Lei.- Indicador OR1.2: Arrecadação efetiva/Arrecadação Potencial.
Não se está aqui propondo a implementação de planos de ação para o alcance direto dos objetivos de resultado, por considerar que esse decorreria do alcance dos objetivos de processos internos e de pessoas, recursos e desenvolvimento

Objetivo de Resultado 2 (OR2).

Ampliar a agilidade e a segurança do Comércio Exterior.

Objetivo de Resultado 3 (OR3).

Impulsionar a confiança da sociedade na forma como a AT&A atua.**Observação: para fins didáticos, de modo a facilitar o acompanhamento do raciocínio, não houve o desdobramento em Objetivos de Processos Internos para os dois Objetivos de Resultado acima.**

Objetivo de Processo Interno 1 (OP11) Conhecer a arrecadação potencial (promover estimativas de arrecadação e a apuração do gap tributário) e acompanhar a evolução da arrecadação efetiva.	Objetivo de Processo Interno 2 (OP12) Aprimorar o conhecimento integrado sobre o comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes e atuar de maneira adequada e específica em relação a cada comportamento (facilitando, apoiando, sendo presente, exigindo).	Objetivo de Processo Interno 3 (OP13) Ter eficiência/agilidade na cobrança dos créditos tributários constituídos.
Descritivo: Como não há espaço para incremento da arrecadação por meio da majoração de tributos, a atuação da AT&A é fundamental e deve voltar-se à redução do gap tributário, que é a diferença entre a arrecadação potencial e a arrecadação efetiva. Assim, o ponto de partida é dotar a AT&A da capacidade de apurar esse gap tributário e acompanhar a evolução da arrecadação efetiva na direção da arrecadação potencial.	Descritivo: Uma das principais incumbências da AT&A é a de promover a conformidade tributária e aduaneira. Para isso, deve definir estratégias voltadas à mudança do comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes que não cumprem suas obrigações tributárias e aduaneiras. E essas estratégias devem ser definidas de forma específica para cada tipo de comportamento (tem dificuldade para cumprir, cumpre apenas se percebido, deliberado a não cumprir). Para tanto, ter a capacidade de identificar o comportamento dos contribuintes, que é diretamente influenciado por fatores intrínsecos a eles relacionados, é medida indispensável para a AT&A.	Descritivo: A constituição dos créditos tributários se dá por autodeclaração (quando os contribuintes apuram e declaram seus tributos nas diversas declarações definidas pela AT&A) ou pela atuação direta da AT&A (em procedimentos de fiscalização). Constituído o crédito tributário, a AT&A deve agir para que ele seja rapidamente convertido em recursos ingressados aos cofres públicos. Fatores como a simples inadimplência e a discussão administrativa ou judicial do tributo podem atrasar esse ingresso. Desse modo, a busca pela eficiência dos processos de trabalho voltados à efetiva cobrança dos créditos tributários constituídos é medida importante a ser implementada.
- Risco OP11.1: <ul style="list-style-type: none">- Evento de Risco: não identificação clara dos focos prioritários de atuação para aproximar a arrecadação efetiva da potencial.- Causas: em razão de se desconhecer o gap tributário (geral, por setor econômico, por região geográfica etc).- Impacto/Consequência: dificultar o alcance das metas de arrecadação ao não se conhecer os tributos, setores ou segmentos com maior diferença entre o efetivamente recolhido e o potencial.- Classificação: este é um risco institucional, já que tem por causa a inexistência de um processo de trabalho ou atividade.	- Risco OP12.1: <ul style="list-style-type: none">- Evento de Risco: Não ser capaz de atuar de maneira específica diante de cada comportamento de conformidade.- Causas: Incapacidade de identificar os comportamentos de conformidade a partir dos fatores intrínsecos de cada contribuinte ou interveniente do comércio exterior.- Impacto/Consequência: Prejudicar a justiça procedimental percebida pelos contribuintes e intervenientes do comércio exterior, influenciando negativamente seu comportamento de conformidade, com prejuízos importantes à arrecadação e à imagem da instituição.- Classificação: este é um risco institucional, já que tem por causa a inexistência de um processo de trabalho ou atividade.	- Risco OP13.1: <ul style="list-style-type: none">- Evento de risco: Não conversão de créditos tributários constituídos e ingresso efetivo de recursos aos cofres públicos.- Causas: Pouca eficiência da AT&A em sua cobrança, ou na resolução de litígios administrativos, ou no acompanhamento dos litígios judiciais.- Impacto/Consequência: Prejuízos à arrecadação efetiva pelo atraso ou não ingresso de recursos aos cofres públicos.- Classificação: este é um risco institucional, já que tem por causa a ineficiência de um processo de trabalho ou atividade.
Indicadores: <ul style="list-style-type: none">- Indicador OP11.1: Cooperações técnicas para a obtenção dos dados necessários à apuração do GAP formalizadas/ Total de cooperações externas necessárias.	Indicadores: <ul style="list-style-type: none">- Indicador OP12.1: Número de processos de trabalho que adotam, formalmente, medidas para a gestão do conhecimento/Total de processos da AT&A.- Indicador OP12.2: Total de ações executadas voltadas à simplificação das obrigações.- Indicador OP12.3: Total de ações executadas voltadas à facilitação do cumprimento obrigações tributárias e aduaneiras.- Indicador OP12.4: Total de ações executadas voltadas à elevação da presença fiscal.- Indicador OP12.5: Total de ações executadas voltadas à imposição das obrigações tributárias e aduaneiras.	Indicadores: <ul style="list-style-type: none">- Indicador OP13.1: Tempo médio dos débitos em cobrança (por classificação do risco de recuperação).
Planos de Ação: Plano de Ação OP11.1: Pesquisar e definir, dentre as metodologias voltada à elaboração de estimativas de arrecadação e apuração do gap tributário, a que melhor se aplica ao sistema tributário vigente no país, e implementá-la. Plano de Ação OP11.2: Fortalecer a cooperação técnica e o intercâmbio de informações com outras instituições que são responsáveis pela gestão de informações que a AT&A precisará dispor para realizar estimativas de arrecadação e a apuração do gap tributário.	Planos de Ação: Planos de Ação OP12.1: Definir e implementar estratégias para a coleta e consolidação do conhecimento integrado acerca do comportamento dos contribuintes. Planos de Ação OP12.2: Implementar ações coordenadas e integradas, adequadas e específicas em relação a cada comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes do comércio exterior, de modo a impulsionar o cumprimento das obrigações tributárias e aduaneiras.	Planos de Ação: Planos de Ação OP13.1: Identificar, revisar, otimizar e automatizar os processos de trabalho mais relevantes para a eficiência/agilidade na cobrança dos créditos tributários.
Objetivo de Objetivos de Pessoas, Recursos e Desenvolvimento 1 (OPRD1) Desenvolver a capacidade de análise de informações da equipe.	Objetivo de Objetivos de Pessoas, Recursos e Desenvolvimento 2 (OPRD2). Desenvolver a coleta, a consolidação e a integração das informações relativas ao comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes do comércio exterior.	Objetivo de Objetivos de Pessoas, Recursos e Desenvolvimento 3 (OPRD3). Aprimorar a gestão dos processos de trabalho prioritários visando maior eficiência decorrente da sua revisão, otimização e automatização.
Descritivo: Diante da necessidade de a AT&A, cada vez mais, tratar um volume expressivo de informações, de diversas fontes, e extrair conhecimento desses dados (a exemplo da apuração do gap tributário), o desenvolvimento de capacidades de análise de dados é medida necessária.	Descritivo: Considerando que a atuação da AT&A deve se dar por meio de estratégias e medidas de tratamento direcionadas especificamente aos diferentes comportamentos de conformidade dos contribuintes e intervenientes, é, então, necessário fortalecer a cooperação entre as áreas técnicas da AT&A, incentivar o intercâmbio (interno e externo) de informações, conhecimentos e técnicas de análise, e estimular a inovação e a gestão do conhecimento, de modo a conduzir ao necessário conhecimento integrado sobre o comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes.	Descritivo: Promover a adequada gestão dos processos de trabalho (assim como a gestão de projetos e a gestão de riscos) é necessário de modo a garantir que a AT&A atue de maneira econômica, eficiente, eficaz, efetiva e ética. Assim, identificados os processos de trabalho com maior impacto, ou maior demanda, ou maior carência em relação às necessidades dos contribuintes ou intervenientes do comércio exterior, a AT&A deve atuar para aprimorar a organização e racionalidade de suas atividades, por meio da redução e automatização de tarefas repetitivas e com a busca e implementação de soluções inovadoras (tecnológicas e não-tecnológicas).
- Risco OPRD1.1: <ul style="list-style-type: none">- Evento de risco: capacidade instalada insuficiente na AT&A para um adequado tratamento e análise de dados e informações.- Causas: competências necessárias para essas análises não estarem sendo observadas em processos de recrutamento de novos servidores ou por não haver formação específica em número suficiente em direção a essas competências.- Impacto/Consequência: impactos à criação e desenvolvimento da inteligência institucional, impedindo que conhecimentos importantes estejam à disposição da AT&A (como o gap tributário).- Classificação: este é um risco institucional, já que tem por causa a inadequação ou insuficiência de um processo de trabalho ou atividade.	- Risco OPRD2.1: <ul style="list-style-type: none">- Evento de risco: incapacidade de se conhecer o comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes do comércio exterior.- Causas: coleta e gestão inexistentes, insuficientes, não integradas de informações acerca do cumprimento das obrigações tributárias e aduaneiras pelos contribuintes/intervenientes, e de sua interação com a AT&A.- Impacto/Consequência: impossibilidade de se implementar estratégias de abordagem e medidas de tratamento específicas e adequadas para cada comportamento de conformidade, levando a erros de abordagem (por exemplo, aplicar sanções e penalidades severas a um contribuinte que tentou cumprir determinada obrigação e não conseguiu), não importando em mudança de comportamento em direção à conformidade e reduzindo a justiça procedimental percebida pela sociedade em relação à atuação da AT&A.- Classificação: este é um risco institucional, já que tem por causa a inadequação ou insuficiência de um processo de trabalho ou atividade.	- Risco OPRD3.1: <ul style="list-style-type: none">- Evento de Risco: processos de trabalho não racionalizados, não otimizados, ou sem os recursos ou controles necessários.- Causas: ausência de um processo permanente de revisão e aprimoramento dos processos de trabalho da instituição.- Impactos/Consequências: prejuízos à economicidade, eficiência, eficácia, efetividade e ética institucionais.- Classificação: este é um risco institucional, já que tem por causa a inexistência, inadequação ou insuficiência de um processo de trabalho ou atividade.
Indicadores: Indicador OPRD1.1: Percentual de servidores treinados em ciência de dados por processo de trabalho.	Indicadores: Indicador OPRD2.1: Etapas concluídas para implementação de uma estrutura central para coleta e tratamento integrados das informações acerca do comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes / Etapas previstas. Indicador OPRD2.2: Percentual de pessoas treinadas em gestão do conhecimento por processo de trabalho.	Indicadores: Indicador OPRD3.1: Número de processos, projetos e objetivos prioritários analisados visando sua organização, otimização /ou gestão de riscos. Indicador OPRD3.2: Ganho em termos de horas de trabalho economizadas em razão das medidas propostas pelos trabalhos de revisão dos processos. Indicador OPRD3.3: Ganhos em termos de incremento da conformidade em razão das medidas propostas pelos trabalhos de revisão dos processos.
Planos de Ação: Planos de Ação OPRD1.1: Promover treinamentos para a formação de pessoas aptas a realizarem estimativas de arrecadação e a apurar o gap tributário.	Planos de Ação: Planos de Ação OPRD2.1: Desenvolver, por meio da aplicação de técnicas de gestão do conhecimento e de análise de dados, uma estrutura central para a coleta e tratamento integrados das informações, geradas a partir da interação entre os diversos processos de trabalho da AT&A e o contribuinte ou interveniente.	Planos de Ação: Planos de Ação OPRD3.1: Desenvolver, por meio da aplicação de técnicas de gestão do conhecimento e de análise de dados, uma estrutura central para a coleta e tratamento integrados das informações, geradas a partir da interação entre os diversos processos de trabalho da AT&A e o contribuinte ou interveniente.