

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Prêmio Criatividade e
Inovação da RFB

11^o PRÊMIO RFB – 2012

Coletânea de Monografias Premiadas



ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Prêmio Criatividade e
Inovação da RFB

11^o PRÊMIO RFB – 2012

Coletânea de Monografias Premiadas



Brasília, DF
2012

Ministro da Fazenda

Guido Mantega

Secretário da Receita Federal do Brasil

Carlos Alberto Freitas Barreto

Subsecretário de Gestão Corporativa

Marcelo de Melo Souza

Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas

Erico Pozenato

Diretor-Geral da Escola de Administração Fazendária

Alexandre Ribeiro Motta

Revisão de texto

Danuzia Queiroz

Editoração eletrônica

Editora da Esaf

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e de inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Secretaria da Receita Federal do Brasil, do Ministério da Fazenda.

Permitida a reprodução total ou parcial desta publicação desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica

Administração pública: Prêmio de Criatividade e Inovação da RFB / Receita Federal do Brasil, Escola de Administração Fazendária. Brasília: Esaf, 2012. 251 p.

11º Premio RFB - 2012
ISBN 978-85-7202-056-3

1. Administração pública - Brasil. 2. Administração pública – inovação. I. Título II. RFB – prêmio. III. Receita Federal do Brasil. IV. Escola de Administração Fazendária.

CDD - 350

Sumário

APRESENTAÇÃO	7
■ 1º LUGAR	
Evolução do conceito de jurisdição local visando ao trabalho de processos tributários das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário	9
<i>Leonardo Muinhos de Paula</i>	
■ 2º LUGAR	
Uma nova metodologia para seleção e fiscalização de contribuintes: enfoque a partir da análise de setores econômicos.....	49
<i>Ernesto Silva Nobre, Eduardo Ellery Coelho Neto, Rogério Geremia, Giubran Zarur, João Luis Brasil Gondim, Marcelo Lettieri Siqueira, Otávio de Santana Filho e Kilson Wilhenm da Silva Martins</i>	
■ 3º LUGAR	
Modelo GSERV: modelo de gestão de serviços implementado na Receita Federal do Brasil com foco na gestão pela qualidade para aumento da qualidade percebida pelos usuários internos e externos e melhoria da eficiência do gasto público	89
<i>Ronald Cesar Thompson e Gleyson Noronha de Sousa</i>	
■ MENÇÃO HONROSA	
Aniita – uma abordagem pragmática para o gerenciamento de risco aduaneiro baseada em <i>software</i>	151
<i>Gustavo Lacerda Coutinho</i>	
■ MENÇÃO HONROSA	
Gerencial do Despacho Aduaneiro: conhecendo para gerenciar	201
<i>José Carlos de Araujo</i>	
■ PORTARIAS RFB	
RFB nº 1.021, de 10 de maio de 2012	241
RFB nº 1.022, de 10 de maio de 2012	247



Apresentação

É com imensa satisfação que a Secretaria da Receita Federal do Brasil – SRFB vem divulgar, por meio do presente livro, as monografias premiadas na 11ª Edição do Prêmio de Criatividade e Inovação da RFB – 2012.

A criação do Prêmio, em 2002, inseriu-se em uma política de valorização e reconhecimento de todos os que desempenham tarefas na RFB, especialmente aqueles que se dedicam à elaboração de novas técnicas para o aperfeiçoamento de estratégias e métodos operacionais da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

Desde sua primeira edição, o Prêmio é realizado em parceria com a Escola de Administração Fazendária – Esaf e patrocinado pelo Banco do Brasil S./A., tendo por objetivo reconhecer e valorizar trabalhos apresentados por servidores e empregados do Ministério da Fazenda – MF, sobre o tema “Implantação de Boas Práticas de Gestão e Melhoria da Qualidade dos Serviços Prestados ao Contribuinte”.

Nesta 11ª Edição do Prêmio de Criatividade e Inovação da RFB, concorreram 35 monografias, tendo por vencedoras as seguintes:

■ 1º lugar

Monografia: Evolução do conceito de jurisdição local visando ao trabalho de processos tributários das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário.

Autor: Leonardo Muinhos de Paula (AFRFB – DRF/Sete Lagoas).

■ 2º lugar

Monografia: Uma nova metodologia para seleção e fiscalização de contribuintes: enfoque a partir da análise de setores econômicos.

Autor: Ernesto Silva Nobre (AFRFB – DRF/Fortaleza).

Coautores: Eduardo Ellery Coelho Neto (AFRFB – DRF/Fortaleza), Rogério Geremia (AFRFB – DRF/Fortaleza), Giubran Zarur (AFRFB – DRF/Fortaleza), João Luís Brasil Gondim (AFRFB – SRRF03), Marcelo Lettieri Siqueira (AFRFB – DRF/Fortaleza), Otávio de Santana Filho (AFRFB – DRF/Fortaleza) e Kilson Wilhenm da Silva Martins (AFRFB – DRF/Fortaleza).

■ **3º lugar**

Monografia: Modelo GSERV – modelo de gestão de serviços implementado na Receita Federal do Brasil com foco na gestão pela qualidade para aumento da satisfação percebida pelos usuários internos e externos, e melhoria da eficiência do gasto público.

Autor: Ronald Cesar Thompson (AFRFB – Cotec).

Coautor: Gleyson Noronha de Sousa (ATRFB – Cotec).

■ **Menção honrosa**

Monografia: Aniita – uma abordagem pragmática para o gerenciamento de risco aduaneiro baseada em software.

Autor: Gustavo Lacerda Coutinho (AFRFB – DRF/Uruguaiana).

■ **Menção honrosa**

Monografia: Gerencial do despacho aduaneiro: conhecendo para gerenciar.

Autor: José Carlos de Araújo (AFRFB – ALF/Porto de Itajaí).

A Comissão Julgadora, composta por cinco membros, entre eles representantes indicados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil e pela Escola de Administração Fazendária, foi presidida pelo AFRFB Telmo Moraes Freitas e assim constituída:

- Telmo Moraes Freitas – SRRF10.
- Antônio Henrique Lindemberg Baltazar – Coaef.
- Alexandra Weirich Gruginski – Corec.
- José Garcia Leal Filho – ALF/Porto de Santos.
- Fernando Nascimento Barbosa – SE/MF.

Com esta iniciativa, a RFB pretende estimular a aplicabilidade de suas teses no cotidiano institucional, além de formar acervo de ideias e sugestões que representem uma oportunidade para analisar e aprofundar reflexões sobre a melhoria da qualidade dos serviços prestados por esta instituição.

Carlos Alberto Freitas Barreto
Secretaria da Receita Federal do Brasil

Evolução do conceito de jurisdição local visando ao trabalho de processos tributários das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário

1º Lugar

LEONARDO MUINHOS DE PAULA*

- * Engenheiro elétrico – Universidade Federal de Minas Gerais
Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil
Delegacia da Receita Federal do Brasil
Sete Lagoas – Minas Gerais



Evolução do conceito de jurisdição local visando ao trabalho de processos tributários das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário

Resumo

A) Objetivos básicos

O objetivo básico deste trabalho será demonstrar como os processos administrativos da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) podem ser analisados e executados de forma mais célere, padronizada e com maior qualidade por meio de uma distribuição mais equânime dos serviços entre as unidades locais, valendo-se da evolução do conceito de jurisdição de trabalho, das condições de lotação das unidades, do conhecimento dos servidores em relação aos assuntos a serem trabalhados e do sistema e-processo.

B) Metodologia utilizada

Buscando a otimização dos serviços da RFB, propõe-se uma redistribuição de processos digitais entre as unidades locais de uma região fiscal, utilizando as funcionalidades do sistema e-processo, independentemente de vínculo da execução do trabalho com as jurisdições dos contribuintes.

As referências de distribuição de processos considerarão as carências das unidades locais em termos de recursos humanos, o excesso de demandas processuais e a qualidade do corpo funcional da RFB, sempre com gerenciamento e controle da distribuição sendo realizados pelas Superintendências Regionais.

C) Adequação do trabalho aos critérios de julgamento

I – Relação custos versus benefícios

A presente proposta não trará aumento de custos, pois envolve, basicamente, transferências de processos digitais entre unidades, sem necessidade de deslocamento de servidores ou movimentação de processos em papel.

Como principal benefício, a partir da implementação da proposta espera-se uma melhoria dos índices de conclusividade dos processos das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário, com ganho na qualidade e no tempo de resposta ao contribuinte.

II – Aumento de produtividade

A expectativa de ganho na produtividade é real, pois os processos serão mais bem distribuídos entre as unidades, criando espaços para foco em ações efetivas de redução de estoques de processos.

III – Viabilidade de implementação

Viabilidade técnica de implementação: o e-processo é realidade na RFB, possuindo funcionalidades que permitem execução de atividades de acordo com os perfis determinados pelos supervisores das equipes de trabalho.

Viabilidade política e regimental de implementação: com base no atual Regimento Interno da RFB (Portaria MF nº 203/2012), é plenamente realizável que as Superintendências Regionais da RFB (SRRF) coordenem e planejem a distribuição de trabalhos entre suas unidades, transferindo competências entre elas.

IV – Melhoria da qualidade dos serviços prestados e dos resultados estratégicos

A implementação da proposta trará, certamente, maior equilíbrio na análise de processos dentro de cada região fiscal, com tempo de resposta mais próximo entre as unidades e com maior padronização das decisões, resultando em **aumento da percepção de equidade na atuação da instituição e fortalecimento da imagem da RFB perante a sociedade.**

A **aproximação da arrecadação efetiva da potencial** poderá ser um resultado direto da conclusão de processos específicos, como os de compensação, em que as práticas de evasão fiscal do contribuinte serão atacadas de forma mais uniforme e objetiva, com reflexos abrangentes sobre os contribuintes a partir do conhecimento por parte destes da nova postura da RFB diante dos seus comportamentos.

A partir da entrada em vigor das ideias ora lançadas, o **serviço prestado à sociedade será aprimorado** por decisões em que a interpretação da legislação e a sua consequente ação sistêmica se aproximarão de um modelo-padrão, com redução do tempo de decisão pela repetição e especialização de assuntos. Tal padronização de decisões também é um passo importante para que os **litígios tributários sejam diminuídos.**

Com o aprimoramento dos serviços, **poderão ser ampliados serviços à sociedade**, pois as unidades utilizarão seu tempo de forma mais eficiente, com maior dedicação a um atendimento mais completo dos contribuintes.

A partir da implementação da proposta, a **visão da RFB sobre o perfil dos contribuintes de uma mesma região fiscal será mais abrangente** e serão identificadas pelas Superintendências as características específicas de cada unidade e onde poderão ser alocados esforços para que uma situação dissonante de comportamento de contribuintes de uma unidade seja eliminada, com melhor monitoramento e controle fiscal.

A proposta de utilização mais abrangente do e-processo passa pela necessidade de uma **comunicação institucional interna mais efetiva,**

eficiente e padronizada, com intervenções das Superintendências para que os procedimentos resultem em ganho de qualidade e produtividade na análise de processos.

Tem-se ainda como expectativa de resultado da proposta que **as competências dos servidores sejam desenvolvidas e utilizadas de forma integrada e valorizada**, com destaque para os conhecimentos individuais em benefício dos processos de trabalho da RFB, refletindo em favor da sociedade.

A distribuição de processos digitais entre as unidades **reduz a necessidade de realocação de pessoas, adequando a realidade de recursos humanos às necessidades institucionais a partir da utilização inteligente da tecnologia disponível**, com melhor aproveitamento das competências dos servidores.

No tocante à **adequação da infraestrutura física e tecnológica às necessidades institucionais**, o e-processo é, sem dúvida, um dos principais avanços da RFB, e sua utilização plena, sem barreiras físicas e de jurisdição, deve ser o norte a ser seguido pela instituição.

Em relação à **integração e otimização dos resultados do macro-processo do crédito tributário** no âmbito do Ministério da Fazenda (MF), a proposta tem como premissa envolver importantes serviços das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário, em que a cooperação entre as unidades será a base para o sucesso, sempre com a gerência e o controle das Superintendências Regionais.

D) Principais lições aprendidas

A partir do trabalho desenvolvido, pode-se concluir e afirmar que a RFB possui servidores de alta qualidade e ferramentas de tecnologia com funcionalidades extraordinárias, sendo fundamental a união entre essas virtudes que já estão em nossas mãos para que possamos cumprir nossa missão com maior eficiência e eficácia, realizando com mais qualidade as metas institucionais que envolvem o controle e a cobrança do crédito tributário.

Evolução do conceito de jurisdição local visando ao trabalho de processos tributários das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário

1 Introdução

Na palestra de “Sensibilização sobre Gestão Orientada a Processos”, dirigida aos administradores da Receita Federal do Brasil (RFB) em maio de 2011, afirma-se que “nas organizações, ainda que não estejam documentados (mapeados) em detalhe, os processos são conhecidos e executados, mas sempre devem ser melhorados!” (BRASIL, 2012h, *slide 5*).

É exatamente esse o foco da proposta de evolução da utilização do sistema e-processo. Já o conhecemos, mas podemos utilizá-lo plenamente, com maior eficiência e eficácia, sem barreiras de jurisdição para importante parte de nossos processos de trabalho.

Na citada palestra, destaca-se a necessidade do

enfoque disciplinado para identificar, projetar, executar, documentar, mensurar, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para se obter resultados consistentes alinhados com objetivos estratégicos da organização (BRASIL, 2012h, *slide 11*).

Precisamos desse enfoque disciplinado, com critérios objetivos de seleção e execução de trabalhos, com gerência das Superintendências Regionais da Receita Federal do Brasil (SRRF) e busca conjunta de atingimento dos objetivos estratégicos da instituição.

A otimização de um processo passa por sua maior eficiência e já temos o e-processo como ferramenta para o alcance dessa otimização, bastando a interveniência de quem detém o poder decisório para que as forças de recursos humanos e a tecnologia andem juntas com maior plenitude e eficácia.

Vejam como a citada palestra de “Sensibilização sobre Gestão Orientada a Processos” tratou a existência de processos e como bem utilizá-los:

Se a organização dispõe de processos maduros que contemplem melhores práticas, lições aprendidas, regras e políticas claras, uma pessoa adequadamente capacitada e com o talento necessário poderá executá-los e alcançar os objetivos propostos.

Evita-se...

Que o conhecimento sobre um processo seja o ativo privado de pessoas experientes impedindo o compartilhamento de conhecimento e o aprendizado organizacional (BRASIL, 2012h, *slide 18*).

O presente trabalho tentará demonstrar que uma visão mais abrangente das condições de recursos humanos e das demandas processuais levará a um melhor aproveitamento das capacidades e competências dos servidores.

Outra importante abordagem da referida palestra esclarece sobre a mudança de nossa cultura organizacional, a saber:

Mudando nossa cultura organizacional

DE: uma abordagem reativa PARA: uma abordagem pró-ativa.

DE: visão limitada do dia-a-dia, dentro dos “silos funcionais” dificultando atacar a raiz dos problemas PARA: compreen-

são de como o trabalho é dividido por toda a organização independentemente das barreiras funcionais (BRASIL, 2012h, *slide 35*).

A responsabilidade compartilhada, o trabalho em equipe, a autonomia de decisão, o não aumento de custos e o aprimoramento das habilidades são pontos centrais desta proposta, que parte da identificação de pontos críticos das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário para buscar maior agilidade e qualidade de análise dos processos.

No desenvolvimento deste trabalho, será demonstrado como podemos sair de uma visão local e restrita para uma visão maior, sem limites de jurisdição e que busca qualidade na decisão, com atuação pró-ativa de servidores.

A proposta elimina ou pelo menos reduz as dificuldades de se trabalhar processos em que não há conhecimento do assunto e ao mesmo tempo facilita o desenvolvimento das competências daqueles que já dominam o assunto, pois será tratado o mesmo tema com visões de comportamento de contribuintes de outras unidades. Ou seja, conhecer-se-á importante parte do universo de contribuintes da região fiscal e como esse universo poderá ser tratado com maior isonomia.

Certamente diminuirão os questionamentos de que um mesmo assunto é tratado de formas diversas em unidades de uma mesma região fiscal. Eventualmente, as divergências continuarão a existir, mas com a participação efetiva das Superintendências e das próprias unidades locais, a tendência é de consenso na maior parte das decisões.

Considerando que os trabalhos serão desenvolvidos pelos servidores com maior capacitação em relação aos assuntos distribuídos, tem-se como certo que as decisões nascidas desta proposta serão padronizadas pela qualidade e pela celeridade, tal qual já acontece nas turmas das Delegacias de Julgamento, onde a especificidade de conhecimento traz decisões com definitividade maior em termos de contencioso tributário.

Outras referências de trabalhos semelhantes ao ora proposto podem ser encontradas nas Delegacias Especiais da RFB, como é o

caso das Delegacias de Maiores Contribuintes, Delegacias Especiais de Fiscalização e Delegacias de Instituições Financeiras, onde a jurisdição dos contribuintes não fica restrita a determinado âmbito jurisdicional

2 A metodologia utilizada

A proposta de trabalho necessita, para sua implementação, de um novo olhar sobre os limites que cada servidor e cada unidade têm, inovando na busca de um trabalho mais racional, menos burocrático e mais célere.

É sabido por todos os servidores da RFB que os diversos assuntos sob responsabilidade da RFB não são de total domínio de conhecimento por parte dos servidores, tamanha a gama de temas, a complexidade da legislação e as especificidades dos sistemas.

Por outro lado, também é sabido que, em quase todas as unidades, há médios e profundos conhecedores de determinados assuntos e, por outro lado, carência de servidores.

Assim, propõe-se a utilização do e-processo e de suas funcionalidades para resolução de demandas que impactam os resultados da RFB a partir da utilização das competências plenas dos servidores. Também será proposta uma distribuição mais equânime dos serviços, considerando a capacidade laboral de cada unidade.

Como resultado, espera-se o aumento da produtividade, o retorno positivo e célere de solicitações do contribuinte e a satisfação pessoal dos servidores a partir de uma carga mais bem distribuída de serviços.

3 A situação atual e a expectativa da situação futura

A RFB tem hoje um corpo funcional de alta qualidade, mas que não supre a contento algumas necessidades da crescente demanda da sociedade, pois o número de servidores está aquém do ideal, com perspectiva de a situação se agravar com a expectativa de grande número de aposentadorias nos próximos anos de servidores da carreira de auditoria da RFB.

Considerando que a entrada de servidores dessa carreira não tem suprido as necessidades das unidades na mesma velocidade com que

as demandas crescem, a RFB trabalha com metas em todas as suas áreas, priorizando determinados processos, contribuintes e valores, sempre buscando dar um retorno à sociedade, por sua importância em qualquer política governamental, pois é a RFB o principal órgão arrecador, referência de grande parte dos recursos orçamentários federais.

Para que as respostas da RFB sejam mais céleres, abrangentes e qualificadas, faz-se necessário que o atual modelo de trabalho, em que se restringe a atividade executada à jurisdição em que o servidor está lotado, evolua para um modelo em que as barreiras de jurisdição não sejam um empecilho ao trabalho.

No modelo que será demonstrado nesta monografia, serão propostas formas de aproveitar plenamente as capacidades dos servidores, independentemente de onde estão lotados.

Hoje, se determinado processo ou procedimento for executado ou decidido por servidor com alto conhecimento e domínio do assunto, mas lotado em unidade diversa daquela em que o contribuinte tem seu domicílio fiscal, estará o servidor descumprindo o Regimento da RFB e a legislação de regência da matéria, com implicações, inclusive, de responsabilidade funcional.

Com tal modelo de trabalho atual, a RFB exige especialização de servidores para muitos assuntos, com domínio de conhecimento além da capacidade laboral, com possibilidade de descumprimento das metas impostas ou cumprimento insatisfatório dessas metas.

Na prática diária da instituição, constata-se que há unidades da RFB que possuem um quadro de servidores capaz de atender às suas principais demandas com qualidade, mas a regra é a carência de servidores e a priorização dos principais processos de trabalho, resultando em alto estoque de trabalho não realizado, risco de prescrição de créditos e sobrecarga dos servidores. Esses servidores precisam se especializar em vários assuntos e veem seu esforço em segundo plano quando a cobrança pelos resultados não tem a resposta desejada, desmotivando-os.

Contudo, com a entrada em produção do e-processo, vislumbram-se alternativas para melhorar os resultados dos trabalhos, com

aproveitamento pleno das capacidades locais, ainda que em benefício de outra unidade.

Basta imaginar as unidades se interagindo em busca de um objetivo comum, decidindo e executando seus trabalhos sem limitações de jurisdição. Uma unidade que detém alto conhecimento de um processo poderá atuar em processo semelhante de outra unidade. Ou, alternativamente, uma unidade mais carente em termos de recursos humanos poderá ser auxiliada por outra unidade com menor carência.

4 A utilização do sistema e-processo como ferramenta de implementação da proposta

O sistema e-processo é hoje realidade na RFB e sua utilização é obrigatória na quase totalidade dos assuntos sob responsabilidade da instituição.

Esse sistema trata os processos administrativos digitais, que substituem os tradicionais processos em papel, resultando em economia de recursos, facilidade de tramitação de processos, celeridade processual e transparência de procedimentos, entre outros efeitos que tornam mais eficientes os atos processuais.

No entanto, o uso do e-processo se restringe, no caso das unidades descentralizadas da RFB, praticamente ao âmbito de cada jurisdição das unidades, mas as ferramentas já disponíveis no e-processo podem permitir uma ampliação de sua utilização, a partir de uma visão mais global do universo de contribuintes e do poder decisório que cada unidade pode ter.

Para se entender a metodologia a ser utilizada para implementação da proposta de evolução do conceito de jurisdição local, é necessário discorrer sobre essa ferramenta tecnológica que a viabiliza, o e-processo.

Para bom entendimento da proposta, serão utilizados a seguir conceitos constantes do próprio manual eletrônico do e-processo, disponível na suíte de aplicativos da RFB.

O e-Processo foi concebido para ser um sistema que conjugue padronização nacional com flexibilidade local. Para que o sistema opere com todo seu potencial, tanto no manuseio

operacional quanto no seu gerenciamento, a configuração correta assume uma importância capital. Esta configuração dentro do e-Processo deve ser realizada, sempre que possível, pelo gestor local (supervisores, chefes, delegados etc.), pois depende do entendimento de como o trabalho é distribuído e gerenciado nas atividades de cada equipe, setor, ou unidade administrativa.

A configuração das equipes de trabalho, com associação dos seus membros e atividades, é uma tarefa prévia e necessária para que o usuário final possa operar o sistema.

As equipes formais serão criadas através da solicitação junto ao suporte ao sistema. As equipes informais serão criadas através da configuração do sistema pelo próprio usuário.

O supervisor terá as atribuições de distribuir e liberar processos, administrando o trabalho das pessoas, e o configurador poderá configurar as equipes, membros, atividades e tarefas, inclusive realizar configurações de equipes hierarquicamente abaixo da sua (BRASIL, 2012f).

Aqui reside o passo inicial para sucesso da proposta. É necessário que cada Superintendência crie equipes informais no e-processo específicas para execução dos trabalhos. Ou seja, as equipes não terão vínculo com código Comprot. Essas equipes serão identificadas com o nome, por exemplo, de EquipeRegional/Dirac/SRRFXX e terão, basicamente, a atividade de receber processo/triagem.

A princípio, propõe-se que os chefes das divisões regionais das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário – Divisão de Arrecadação e Cobrança (Dirac) de cada Superintendência Regional – sejam os supervisores das equipes, com necessidade de designação de outro servidor lotado nessas divisões para acompanhar e controlar todos os procedimentos que envolvem a presente proposta.

Ressalte-se que, de acordo com o Regimento Interno da RFB (Portaria MF nº 203/2012, artigo 210), às Dirac das Superintendências compete gerenciar as atividades de arrecadação e cobrança de créditos tributários, propor metas e avaliar a execução nas unidades locais.

Após a criação das equipes regionais, os supervisores criarão equipes locais vinculadas às equipes regionais com os nomes, por exemplo, de EquipeRegional/Xcat/DRFXXX e EquipeRegional/Xort/DRFYYY, cadastrando os chefes e respectivos substitutos locais das projeções das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário (Xort e Xcat) como supervisores de suas respectivas equipes locais, com permissão para configuração delas.

Deverão os supervisores, ainda, criar subequipes regionais vinculadas às equipes regionais principais com vistas à facilidade do controle gerencial, separando, por exemplo, por assunto a ser trabalhado e distribuído.

Destaque-se que o e-processo utiliza o conceito de equipes de trabalho, mas, no desenvolvimento desta proposta, será utilizada, também, a nomenclatura “subequipe”, prevista no *Manual Eletrônico* do e-processo, e que nada mais é do que uma equipe subordinada à outra equipe com a finalidade de facilitar a divisão, o direcionamento e o controle dos serviços.

Finalizada essa etapa de criação das equipes principais, regionais e locais, cada chefe local poderá associar membros, atividades e tarefas a suas equipes, inclusive com possibilidade de criação de novas subequipes vinculadas às equipes locais.

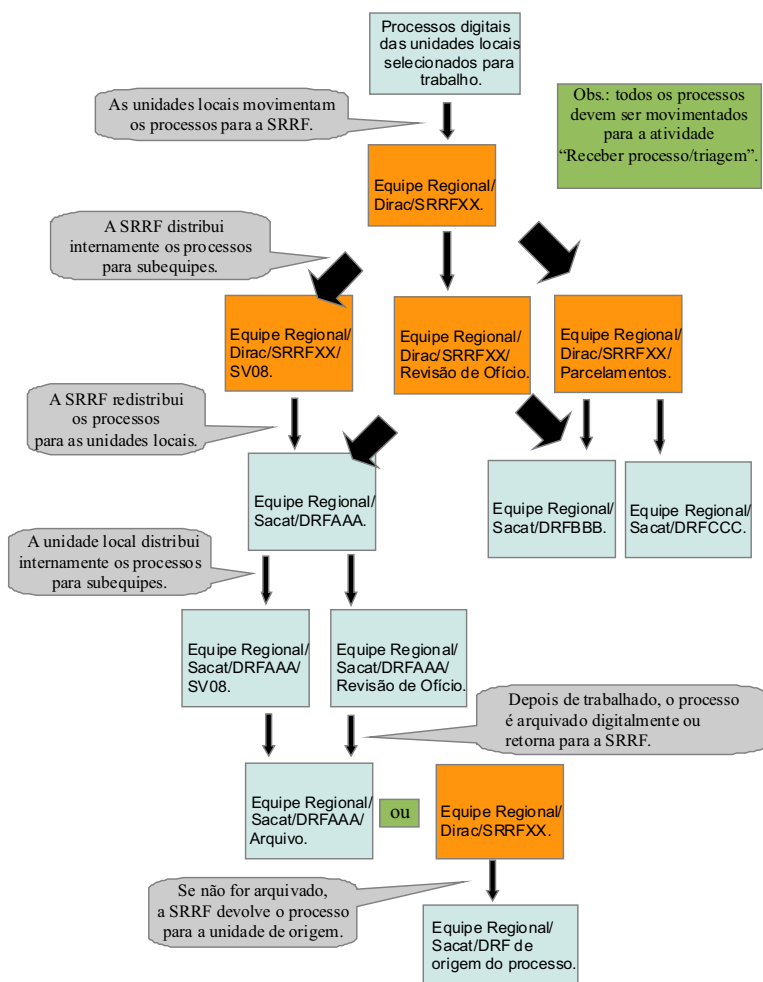
É importante ressaltar que as atividades são padronizadas nacionalmente e são a referência de todo o fluxo da movimentação, da distribuição e da configuração do sistema que gira em torno delas. Quando se vincula uma atividade a uma equipe, define-se onde aquela atividade será realizada.

O supervisor é responsável pela distribuição dos processos dentro de cada atividade da equipe. Assim como pode, a qualquer momento, liberar um processo que esteja distribuído para um responsável.

Basicamente, busca-se equilibrar altas demandas de trabalho a partir de uma distribuição mais equânime de processos entre as unidades, ou seja, os processos são movimentados entre as unidades locais, sempre com gerenciamento e controle das Superintendências Regionais. A configuração proposta poderá ser gradativamente aperfeiçoada conjuntamente pelas gestões regional e local.

A seguir demonstra-se o fluxograma das equipes propostas, tomando como exemplo a área de controle e acompanhamento tributário.

Obs.: os nomes das equipes constantes do fluxograma a seguir não estão considerando os limites de caracteres permitido pelo e-processo, cabendo a cada supervisor adaptar os nomes de acordo com as definições do e-processo, mantendo uma nomenclatura clara e objetiva.



Fonte: elaboração do autor.

5 O teletrabalho e a sua semelhança com o novo conceito de jurisdição proposto

Também se deve ressaltar a implementação do teletrabalho na RFB, que apresenta alguns princípios semelhantes aos da presente proposta.

O teletrabalho já está regulamentado pela Portaria RFB nº 947/2012 e pode-se defini-lo como

a realização de atividades, tarefas e atribuições fora das dependências físicas das unidades administrativas da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), [...] pelos servidores integrantes da Carreira de Auditoria da RFB (ARFB), [...] nas atividades de análise e julgamento de processos administrativos fiscais e desenvolvimento de sistemas corporativos na área de tecnologia da informação (BRASIL, 2012b).

Portanto, já há uma diretriz na RFB de se permitir o trabalho de processos fora das dependências físicas do órgão. Pode-se evoluir ainda mais, permitindo-se o trabalho em unidade diversa da jurisdição de origem do contribuinte.

6 O aspecto motivacional da proposta

É de conhecimento de todos que há servidores altamente capacitados em unidades que não os demandam de forma plena, seja por ausência de complexidade dos trabalhos disponíveis, seja por limitação da unidade em termos de pessoal, fazendo que servidores capacitados executem serviços mais simples e se desmotivem com rotinas pouco exigentes.

Um servidor com alta competência lotado em unidade de pequeno porte terá raramente a possibilidade de desenvolver um trabalho mais complexo que traga motivação pessoal.

A partir da identificação dessa situação, é possível realocar trabalhos entre unidades de porte diferente, exigindo dos servidores suas capacidades plenas de trabalho, sem, contudo, sobrecarregá-los.

Além dessa questão individual, é altamente motivador saber que há um olhar sobre as dificuldades da unidade e que toda a região fiscal

se engaja na busca de um objetivo comum, sem sobrecarga diferenciada entre as unidades em relação à importante parte dos processos de trabalho.

7 A viabilidade de implementação da proposta

7.1 A viabilidade técnica de implementação da proposta

O e-processo é uma ferramenta de trabalho que representa grande evolução para a RFB, pois possui funcionalidades que permitem execução de atividades de acordo com os perfis determinados pelos supervisores das equipes de trabalho.

Portanto, sendo criadas equipes regionais e locais que permitam o acesso e a execução das atividades decisórias ora propostas e havendo autorização regimental para tal, basta iniciar os trabalhos, pois a ferramenta já está em nossas mãos.

A utilização integral da proposta, com abrangência de todos os processos da RFB dependerá de ajustes nos sistemas de controle da RFB, mas o resultado positivo da proposta já pode ser viabilizado pelos atuais recursos que o sistema e-processo já possui.

7.2 A viabilidade política e regimental de implementação da proposta

Assim dispõe o atual Regimento Interno da RFB (Portaria MF nº 203/2012) no tocante às competências e atribuições das Superintendências Regionais e dos Superintendentes:

Art. 209. Às Superintendências Regionais da Receita Federal do Brasil - SRRF compete, quanto aos tributos administrados pela RFB, inclusive os destinados a outras entidades e fundos, no âmbito da respectiva jurisdição, **gerenciar o desenvolvimento das atividades de arrecadação, controle e recuperação do crédito tributário, de acompanhamento dos contribuintes diferenciados, de interação com o cidadão, de comunicação social, de tributação, de fiscalização, de controle aduaneiro, de tecnologia e segurança da informação, de programação e logística, de contabilidade, de gestão de pessoas, de planejamento, avaliação,**

organização e modernização, bem assim supervisionar as atividades das unidades subordinadas e dar apoio técnico, administrativo e logístico às subunidades das Unidades Centrais localizadas na região fiscal.

Art. 240. Às Superintendências, Delegacias, Alfândegas e Inspetorias compete, com relação à sua área de competência e às unidades sob sua subordinação:

I – gerenciar, coordenar, planejar, supervisionar, orientar, controlar e avaliar as atividades;

II - assessorar a unidade subordinante;

III – dirimir conflitos de competências entre as unidades subordinadas;

IV – disseminar informações;

[...]

Art. 300. Aos Superintendentes da Receita Federal do Brasil incumbem, no âmbito da respectiva região fiscal, as atividades relacionadas com a gerência e a modernização da administração tributária e aduaneira e, especificamente: [...]

Art. 314. Aos Superintendentes da Receita Federal do Brasil, Delegados da Receita Federal do Brasil, Delegados da Receita Federal do Brasil de Julgamento e Inspetores-Chefes da Receita Federal do Brasil das ALF e IRF de Classe Especial A, Especial B e Especial C incumbe ainda, no âmbito da respectiva jurisdição:

[...]

§ 1º Aos Superintendentes da Receita Federal do Brasil incumbe ainda transferir, temporariamente, competências entre unidades e subunidades, e atribuições entre dirigentes, no âmbito de sua jurisdição e no interesse da administração. (BRASIL, 2012a, grifo nosso).

Com base no atual Regimento Interno da RFB, é viável que as Superintendências Regionais da RFB coordenem e planejem a distri-

buição de trabalhos das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário entre suas unidades, transferindo competências e atribuições entre elas.

Para tal transferência deverão ser levadas em consideração as capacidades de cada unidade, tanto em termos de recursos humanos, quanto em termos de conhecimento dos assuntos envolvidos e demandas processuais.

As decisões caberão a todos os chefes locais das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário e até dos dirigentes locais se necessário, independentemente de jurisdicionarem o contribuinte, devendo ser editada Portaria de Transferência de Competências e Atribuições pelo superintendente regional, com base no Regimento Interno da RFB, que pode ser elaborada conforme modelo a seguir:

PORTARIA SRRFXX, DE xx DE xxxxxxxxxxxx DE 20xx

Transfere competências entre as unidades locais e atribuições entre dirigentes desta região fiscal.

O SUPERINTENDENTE DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL NA XX REGIÃO FISCAL, no uso das atribuições conferidas pelos artigos 209, 240, 300 e 314, § 1º, do Regimento Interno da Receita Federal do Brasil, aprovado pela Portaria do Ministério da Fazenda nº 203, de 14 de maio de 2012, publicada no DOU, de 17 de maio de 2012, e considerando o disposto nos artigos 11 e 12 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, regulamentado pelo Decreto nº 83.937, de 6 de setembro de 1979, alterado pelo Decreto nº 86.377, de 17 de setembro de 1981, **RESOLVE**:

Artigo 1º Transferir competências, no âmbito desta região fiscal, entre as projeções locais da área de orientação e análise tributária.

Parágrafo único. *Caberá aos chefes das projeções locais da área de orientação e análise tributária lotados em delegacias e, na falta ou impedimentos desses, aos respectivos substitutos eventuais proferir decisão em processos digitais de sua respectiva área oriundos de outra delegacia desta região fiscal, não podendo ser subdelegada essa atribuição, observado o disposto no artigo 3º desta Portaria.*

Artigo 2º *Transferir competências, no âmbito desta região fiscal, entre as projeções locais da área de controle e acompanhamento tributário.*

Parágrafo único. *Caberá aos chefes das projeções locais da área de controle e acompanhamento tributário lotados em delegacias e, na falta ou impedimentos desses, aos respectivos substitutos eventuais proferir decisão em processos digitais de sua respectiva área oriundos de outra delegacia desta região fiscal, não podendo ser subdelegada essa atribuição, observado o disposto no artigo 3º desta portaria.*

Artigo 3º *Transferir atribuições entre os delegados desta região fiscal, em caso de necessidade de manifestação ou decisão nos processos digitais de que tratam os artigos 1º e 2º desta portaria.*

Artigo 4º *Para implementação do disposto nos artigos 1º, 2º e 3º desta portaria, fica autorizada a execução, pelos chefes das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário e por seus subordinados diretos, dos procedimentos sistêmicos necessários, desde que permitidos pelas portarias de perfis de sistemas, independentemente da jurisdição a que estão vinculados.*

Parágrafo único. *Havendo restrição sistêmica para execução dos procedimentos de que trata o caput deste artigo, as decisões proferidas serão implementadas nos sistemas por servidores da unidade que jurisdiciona o contribuinte.*

Artigo 5º *Somente poderão ser objeto de decisão e de execução dos procedimentos sistêmicos de que trata esta portaria, os processos digitais que forem despachados para as delegacias pela Divisão de Arrecadação e Cobrança desta SRRF, Dirac, especificamente para esse fim, devendo constar em cada processo digital Despacho de Encaminhamento contendo a finalidade da distribuição.*

Artigo 6º *A presente portaria não implica perda das competências e atribuições originais de cada unidade ou dirigente, mas compartilha-mento delas.*

Artigo 7º *Determinar que em todos os atos praticados em função das competências e atribuições ora transferidas sejam mencionados, após a assinatura, o número e a data desta portaria.*

Artigo 8º *Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação, com vigência até 31/12/2015.*

Superintendente da XX Região Fiscal

Obs.: o limite temporal de vigência da portaria obedece ao § 1º do artigo 314 do Regimento Interno da RFB, que determina que a transferência de competências entre unidades e subunidades e atribuições entre dirigentes deve ser temporária, sendo necessária a reedição periódica da portaria que, com isso, pode evoluir em suas diretrizes.

8 As iniciativas regionais e locais

Para sucesso das propostas ora apresentadas, é necessário um engajamento total da Divisão das Superintendências Regionais da RFB vinculada às áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário, Dirac.

Inicialmente, a partir de estudos já existentes envolvendo lotação de servidores e realização de metas de trabalho, deverão as Superintendências identificar as principais carências regionais em termos de recursos humanos, cumprimento de metas de processos específicos e existência de altos estoques de trabalhos.

Após apurar as principais dificuldades das unidades a partir de controles gerenciais e informações das próprias unidades, as Superintendências Regionais da RFB redistribuirão processos entre as unidades, buscando respostas mais rápidas e de qualidade para os trabalhos, em moldes semelhantes aos já praticados com base no artigo 282, II, da Portaria MF nº 203/2012 – Regimento Interno da RFB em processos das delegacias da Receita Federal de Julgamento.

Identificadas essas necessidades, serão envolvidas todas as unidades de cada região fiscal na indicação de servidores com conhecimento de processos de trabalho, bem como na indicação de seus maiores problemas em termos de execução dos serviços, agregando informação ao levantamento da SRRF.

9 Os modelos de trabalhos

Antes de tratar da seleção de trabalhos e de servidores, serão apresentados a seguir alguns modelos de trabalho que podem nortear as ações das Superintendências, tendo por premissa a necessidade de uma visão regional dos trabalhos por parte de todos os envolvidos.

A distribuição dos processos pelas Superintendências obedecerá a critérios de capacidade de trabalho das unidades, com base nos estudos de recursos humanos disponíveis e de realização de metas, ressaltando-se que as metas dos assuntos selecionados para trabalho passarão a ser de responsabilidade regional, sendo os dados locais utilizados para identificação de necessidades, ações e alterações de focos de trabalho.

9.1 A evolução do conceito de jurisdição aplicada à capacidade laboral de cada unidade

A Portaria RFB nº 1.953, de 27 de julho de 2012, dispôs sobre a lotação das unidades da RFB para os cargos integrantes da carreira de auditoria da Receita Federal do Brasil.

Por meio dessa portaria foram determinados os limites máximos absolutos e relativos de lotação de todas as unidades da RFB.

A partir desses limites, pode ser traçada uma linha de trabalho envolvendo a evolução do conceito de jurisdição, pois a capacidade de trabalho de cada unidade pode ser analisada de forma objetiva.

Considerando que os limites em questão têm como referência o quantitativo de servidores lotados nas unidades e as atuais demandas de trabalho, é possível direcionar a atual proposta para atendimento às unidades mais carentes em termos de recursos humanos.

A título hipotético, vamos estudar a Região Fiscal XX, em que os limites máximos absolutos e relativos de lotação são apresentados a seguir:

UNIDADES	LIMITES MÁXIMOS			
	AFRFB		ATRFB	
	ABSOLUTO*	RELATIVO**	ABSOLUTO*	RELATIVO**
DRF/AAA	195	0,95%	216	1,27%
DRF/BBB	125	0,61%	111	0,65%
DRF/CCC	45	0,22%	44	0,26%
DRF/DDD	28	0,14%	33	0,19%
DRF/EEE	82	0,40%	65	0,38%
TOTAL RF XX	475	2,33%	469	2,76%

Fonte: elaboração do autor.

Nota: * como limite máximo absoluto entende-se o total de servidores AFRFB e ATRFB autorizado para cada unidade com base nos estudos da RFB, nos termos da Portaria RFB nº 1.953, de 27 de julho de 2012.

** de acordo com a Portaria RFB nº 1.953, de 27 de julho de 2012, os limites máximos relativos consideram uma lotação total na RFB de 20.420 auditores fiscais e 16.999 analistas tributários.

Na sequência está demonstrado o quantitativo real de lotação das unidades hipotéticas acima e seus respectivos percentuais em relação ao quantitativo absoluto máximo admitido.

UNIDADES	QUANTITATIVOS					
	LOTAÇÃO ABSOLUTA AFRFB AUTO-RIZADA	LOTAÇÃO REAL ATUAL AFRFB	% DA LOTAÇÃO DE AFRFB AUTO-RIZADA	LOTAÇÃO ABSOLUTA ATRFB AUTO-RIZADA	LOTAÇÃO REAL ATUAL ATRFB	% DA LOTAÇÃO DE ATRFB AUTO-RIZADA
DRF/AAA	195	145	74,36%	216	154	71,30%
DRF/BBB	125	81	64,80%	111	77	69,37%
DRF/CCC	45	15	33,33%	44	18	40,91%
DRF/DDD	28	23	82,14%	33	21	63,64%
DRF/EEE	82	31	37,80%	65	22	33,85%
TOTAL RF XX	475	295	62,11%	469	292	62,26%

Fonte: elaboração do autor.

Com base nos dados do quadro imediatamente anterior, é possível constatar que as Delegacias da Receita Federal do Brasil DRF/CCC

e DRF/EEE são as mais carentes em termos de recursos humanos, já considerando as demandas de trabalho das unidades, tendo em vista que a Portaria RFB nº 1.953, de 27 de julho de 2012, estipulou os limites de lotação a partir do estudo de tais demandas, entre outros fatores.

Por outro lado, as unidades DRF/AAA, DRF/BBB e DRF/DDD apresentam-se em situação de lotação mais tranquila, podendo ser a referência de destino dos trabalhos selecionados com base na presente proposta de evolução do conceito de jurisdição.

Ressalte-se que mesmo uma unidade pequena, como a DRF/DDD, pode receber processos para trabalho, pois se encontra em situação relativamente confortável quando comparada a outras unidades.

Nada impede, contudo, que as unidades mais carentes também recebam processos digitais para trabalho, dependendo de critérios de capacidade e qualidade dos trabalhos desenvolvidos nas unidades, a ser analisado pelas Superintendências Regionais em conjunto com as unidades locais.

Havendo destino de processos para unidades mais carentes, deve-se efetivar uma contrapartida de retirada de outros processos para evitar mais sobrecarga para essas unidades.

Ainda que haja uma má distribuição de servidores nas unidades em relação às diversas áreas de atuação da RFB, a referência dos limites de lotação é objetiva e pode, inclusive, levar a uma readequação das localizações internas dos servidores nas unidades.

O papel das Superintendências Regionais nesse modelo é fundamental, pois são elas que gerenciarão e determinarão os procedimentos de escolha das unidades locais de destino dos processos e quais processos digitais serão trabalhados por outras unidades.

9.2 A evolução do conceito de jurisdição aplicada à capacidade laboral das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário

Em moldes semelhantes ao formato de que trata o item 9.1, o presente modelo se restringe a um estudo dos servidores lotados nas áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanha-

mento tributário das unidades locais, sem considerar diretamente os estudos de lotação de que trata a Portaria RFB nº 1.953, de 27 de julho de 2012.

Deverão ser realizados levantamentos de quantidade de servidores lotados nas áreas de orientação e de análise tributária e de controle e acompanhamento tributário de cada unidade local e de quantidade de processos digitais e processos em papel localizados nessas áreas, ressaltando-se que somente processos digitais serão trabalhados com a implementação da presente proposta.

Não serão, a princípio, considerados os quantitativos de processos eletrônicos, tendo em vista expectativa de que tais processos tenham um fluxo mais automático de eventos, sem necessidade constante de intervenção do usuário.

A título de exemplo, vamos analisar um hipotético caso de uma região fiscal que apresenta os dados a seguir de servidores localizados nas áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário e os respectivos processos digitais e em papel dessas áreas.

Unidade	Qtde. de processos digitais na Xort	Qtde. de processos digitais na Xcat	Qtde. de processos em papel na Xort	Qtde. de processos em papel na Xcat	Nº de servidores lotados na Xort	Nº de servidores lotados na Xcat	Relação processos <i>versus</i> servidores da Xort	Relação processos <i>versus</i> servidores da Xcat
DRF/VVV	4.200	3.100	5.500	3.500	12	7	808	943
DRF/WWW	2.700	2.300	1.100	800	12	8	317	387
DRF/XXX	1.500	1.200	1.300	600	5	5	560	360
DRF/YYY	3.000	2.500	2.800	1.700	7	5	829	840
DRF/ZZZ	1.800	1.400	500	400	4	4	575	450
SRRF XY	13.200	10.500	11.200	7.000	40	29	610	603

Fonte: elaboração do autor.

Os critérios de níveis críticos ou folgados de trabalho podem ser determinados por cada SRRF ou até definidos em termos nacionais, mas pode-se partir dos dados reais e realizar um estudo de onde há maior quantitativo de processos por servidor e priorizar ações em relação às unidades em situação crítica.

Basicamente, e de acordo com a metodologia da RFB envolvendo o gerenciamento de projetos e sua matriz de riscos, a inexistência de recursos humanos para execução de um projeto apresenta-se como severo critério para o insucesso do projeto e tal conceito pode se estender para a gestão de processos.

Portanto, uma visão objetiva das relações de processos *versus* servidores é ponto importante de partida para o sucesso da proposta ora em desenvolvimento, pois busca compensar a carência de servidores com melhor distribuição de trabalho.

Assim, partindo-se de uma análise objetiva e direta dos dados de estoques de processos constantes do quadro anterior, a presente proposta toma por base as seguintes referências:

- **Relação de processos x servidores crítica:** se superior a 30% da média regional (em vermelho).
- **Relação de processos x servidores com folga:** se inferior a 70% da média regional (em verde).

Com base no quadro anterior, teríamos situação crítica na Xort da DRF/VVV (808 é 32% superior a 610), na Xcat da DRF/VVV (943 é 56% superior a 603), na Xort da DRF/YYY (829 é 36% superior a 610) e na Xcat da DRF/YYY (840 é 39% superior a 603).

Por outro lado, teríamos uma situação mais tranquila em termos de estoque de processos a ser trabalhado por servidor na Xort da DRF/WWW (317 = 52% de 610), na Xcat da DRF/WWW (387 = 64% de 603) e na Xcat da DRF/XXX (360 = 60% de 603).

Assim, a princípio, teríamos a Xort da DRF/VVV, a Xcat da DRF/VVV, a Xort da DRF/YYY e a Xcat da DRF/YYY despachando processos para a Superintendência distribuir.

Também a princípio, as Delegacias WWW e XXX seriam as unidades que receberiam maior quantidade de processos vinculados à presente proposta.

Contudo, cada Superintendência conhece suas realidades e especificidades, podendo qualificar a distribuição de processos com base em características locais e até individuais de servidores.

Por exemplo, se na DRF/ZZZ, que se apresenta equilibrada na relação se estoque de processos *versus* servidores, há um grupo de servidores que é referência no trabalho de análise de aplicação da Súmula Vinculante do STF nº 8/2008, a Superintendência pode decidir que os trabalhos desse assunto sejam direcionados para aquela unidade.

Como contrapartida à distribuição descrita no parágrafo anterior, a Superintendência poderá retirar da DRF/ZZZ processos de outros assuntos e redistribuí-los entre as demais unidades, com vistas a manter o equilíbrio da unidade. Como a DRF/ZZZ é, aparentemente, uma unidade pequena, pode-se até retirar de sua responsabilidade assuntos que impactem o desenvolvimento dos trabalhos, tornando-a uma unidade especialista e referência na análise de Súmula Vinculante do STF nº 8/2008.

9.3 A conjugação dos modelos descritos nos itens 9.1 e 9.2

Um modelo de trabalho que conjugue os modelos de evolução do conceito de jurisdição aplicada à capacidade laboral de cada unidade e evolução do conceito de jurisdição aplicada à capacidade laboral das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário tende a ser mais completo em termos de qualidade da seleção e da distribuição dos processos, pois, ao mesmo tempo em que considera as carências de pessoal com base em um estudo de limites máximos de lotação para cada unidade, este modelo também considera a realidade de cada unidade em relação às áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário.

Para uma aplicação deste modelo, poderá ser necessário identificar as unidades que alocam seus servidores sem uma análise aprofundada de critérios de demanda de serviços, levando a distorções desnecessárias de sobrecarga.

Contudo, como essa questão de alocação é uma decisão de gestão local e, muitas vezes, extrapola condições objetivas de análise, as Superintendências poderão desconsiderar eventuais distorções e partir para uma ação efetiva apenas com os dados objetivos baseados na Portaria

RFB nº 1.953, de 27 de julho de 2012, e no quantitativo de processos e servidores localizados nas áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário, podendo ser utilizada uma tabela de situações, conforme exemplo hipotético a seguir:

Unidade	Situação de lotação de AFRFB conforme estudo de lotação	Situação de lotação de ATRFB conforme estudo de lotação	Relação percentual de processos <i>versus</i> servidores Xort, relativamente à média regional	Relação percentual de processos <i>versus</i> servidores Xcat, relativamente à média regional	Situação da unidade para efeito de distribuição de processos*
DRF/PPP	46%	41%	112%	120%	3
DRF/QQQ	38%	40%	145%	133%	1
DRF/RRR	76%	71%	85%	77%	4
DRF/SSS	34%	40%	135%	105%	2
DRF/TTT	59%	64%	68%	101%	5
DRF/UUU	60%	67%	137%	88%	6

Fonte: elaboração do autor.

Nota: * exemplos de situações de prioridade de trabalho.

- Situação 1: prioridade máxima de redução de estoque de processos das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário a partir de movimentação de processos para outras unidades.
- Situação 2: prioridade máxima de redução de estoque de processo da área de orientação e análise tributária a partir de movimentação de processos para outras unidades.
- Situação 3: prioridade média de redução de estoque de processos das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário a partir de movimentação de processos para outras unidades.
- Situação 4: unidade selecionada para receber processos das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário.
- Situação 5: unidade selecionada para receber processos da área de orientação e análise tributária.

- Situação 6: unidade com indícios de distorção na área de orientação e análise tributária. Aprofundar a análise em relação à alocação de servidores ou à baixa produtividade.

Obs.: descrição das situações apenas exemplificativa conforme realidade visualizada no quadro anterior e que podem ser ajustadas de acordo com interesses e realidades das Superintendências. Para as situações anteriores, foi utilizado o critério de relação de processos x servidores em situação prioritária quando superior a 30% da média regional e de média prioridade quando superior a 10% da média regional .

A despeito das situações objetivas a serem levantadas pelas Superintendências Regionais, a distribuição de processos pode ser adaptada com base em critérios particulares de qualidade e eficiência de unidades.

9.4 A evolução do conceito de jurisdição aplicada a mutirões de trabalho

Outra aplicação dessa nova visão de jurisdição sobre processos pode se dar para resolver situações críticas pontuais, em que determinadas unidades ou assuntos devam merecer uma atenção momentânea da região fiscal ou até dos órgãos centrais da RFB. Nessas situações, a realização de mutirões de trabalho pode ser mais facilmente implementada e sem custos se os limites jurisdicionais de atuação dos servidores forem mais amplos.

Se, por exemplo, há uma diretriz nacional de trabalho de que determinados processos são prioritários e há um estoque grande desses processos em uma região fiscal, a realização de mutirão específico para atingir o fim desejado pela RFB pode ser facilmente gerenciada com a distribuição de processos para determinadas unidades ou servidores.

Não raro, vemos assuntos serem tratados a partir da formação de grupos de trabalho, com custos de deslocamento e resultado restrito à capacidade dos poucos servidores deslocados. Com a implementação da proposta, mais processos poderão ser trabalhados por mais pessoas e sem custo ou custo mínimo de eventual reunião inicial de padronização, que hoje também já pode ser efetivada por videoconferência.

10 A seleção dos processos a serem trabalhados

Cada Superintendência Regional deverá formar um banco de dados com informações dos estoques de processos das áreas de orientação e análise tributária e de controle e acompanhamento tributário a serem trabalhados.

Para formação desses bancos de dados serão realizadas pesquisas nos gerenciais dos sistemas da RFB, extração de dados pelo DW, informação de estoque de processos em papel e digital de cada assunto envolvido, lembrando que somente serão trabalhados processos digitais, ressaltando-se que os processos em papel somente serão trabalhados se digitalizados pela unidade de jurisdição do contribuinte.

Também serão ouvidas as unidades para saber quais são suas principais carências e dificuldades em relação aos processos das áreas envolvidas, bem como quais são seus principais domínios de competências na resolução de processos.

Hoje, possivelmente todas as Superintendências já possuem bancos de dados de controle dos processos de trabalho de suas regiões, facilitando o cumprimento desta etapa, e cada SRRF poderá determinar a execução dos trabalhos de acordo com critérios de sua conveniência, ouvidas as unidades.

Inicialmente, como regra, não deverá haver acréscimo superior a 20% em relação aos atuais trabalhos desenvolvidos em cada unidade, tendo por base a quantidade de processos do assunto acrescido, mas, por outro lado, determinado assunto poderá ser integralmente retirado de determinada unidade, caso fique demonstrada a impossibilidade de trabalho do assunto, seja por carência de recursos humanos, seja por desconhecimento da matéria.

Todos os processos digitais selecionados para trabalho deverão ser movimentados pelas unidades locais para sua respectiva SRRF, encaminhando os processos para as citadas equipes do e-processo na atividade receber processo/triagem.

Após receber os processos, cada SRRF os redistribuirá para as unidades locais de acordo com os critérios definidos e divulgados

previamente na região fiscal. Tal redistribuição deve se dar sempre para a atividade receber processo/triagem das equipes locais.

11 A seleção dos servidores

A princípio, a seleção dos servidores que executarão os serviços dar-se-á por indicação de cada unidade local ou por manifestação dos próprios servidores interessados.

Ainda que não haja a indicação espontânea de servidores de determinada unidade, esta também poderá executar serviços de acordo com sua capacidade funcional, sem comprometimento de suas atividades, pois poderá haver contrapartida na distribuição processual, conforme diretriz da Superintendência Regional, conforme exemplificado anteriormente nos modelos de trabalho sugeridos.

É de se ressaltar que a RFB já desenvolve um trabalho de gestão por competências, modelo de gestão em implementação pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cogep) da RFB, fundamentado no Decreto nº 5.707/2006, na Portaria RFB nº 2.543/2011 e no Projeto de Capacitação com Foco em Competências, tendo por uma das bases o diagnóstico ou o mapeamento de competências institucionais e individuais, a partir dos principais processos de trabalho da Receita Federal do Brasil.

O citado modelo, em especial no tocante ao diagnóstico e ao mapeamento mencionados, pode servir como parâmetro das competências disponíveis em cada região fiscal, facilitando e direcionando a seleção dos servidores a serem envolvidos na implementação da presente proposta.

12 A padronização das decisões

Como regra geral, em caso de divergência nas decisões, levantada por qualquer unidade, caberá às Superintendências Regionais a resolução da questão, ou seja, a implementação da presente proposta também servirá para padronização de decisões e evolução da qualidade delas.

Alternativamente, havendo discordância em relação à decisão, as unidades poderão, inicialmente, tentar resolver a divergência entre si por meio de mensagens eletrônicas e, em caso de insucesso dessa tentativa, submeter a questão à SRRF, conforme supraesclarecido.

13 A implementação das decisões

Alguns sistemas da RFB não permitem a implementação da decisão se o servidor não estiver vinculado à unidade de jurisdição do contribuinte. Nesse caso, o processo digital deverá ser movimentado pela unidade que elaborou a decisão para a unidade que jurisdiciona o contribuinte simplesmente para implementação da decisão, sendo tal movimentação sempre via Superintendência.

Caso não haja tal impedimento sistêmico, a própria unidade que decidiu deverá implementar a decisão nos sistemas da RFB.

Caso haja necessidade de intimação ou outra comunicação ao contribuinte no decorrer da análise do processo, a própria unidade que estiver trabalhando o processo adotará as providências necessárias. Ao contribuinte deverá ser informado que a resposta poderá ser enviada por via postal para o endereço da unidade remetente ou entregue em sua própria unidade de jurisdição, caso em que deverá o atendente solicitar juntada de documento ao processo digital.

No caso de necessidade de publicação de edital ou diligência local, o processo digital deverá ser encaminhado para a unidade de origem. Após o prazo fixado no edital ou a realização da diligência, o processo deve retornar para a unidade que o estava analisando. Ressalte-se que toda e qualquer movimentação deve ter as Superintendências Regionais como intermediárias.

14 A relação custos *versus* benefícios

Atualmente, uma das maiores solicitações das unidades da RFB se refere ao aumento do quantitativo de servidores, com constantes comparações entre as unidades, e a visão mais abrangente da real situação de recursos humanos é mais bem percebida pelas Superintendências e pelos órgãos centrais.

A partir dessa visão abrangente e das dificuldades apontadas pelas unidades, será possível, com a presente proposta, redistribuir trabalhos sem necessidade de realocação de servidores e sem custo de deslocamentos, bastando um estudo das competências locais aliado ao comprometimento dos servidores.

A presente ideia de evolução do conceito de jurisdição independe de novos recursos orçamentários, financeiros ou logísticos, bastando uma racionalização e otimização da utilização dos recursos humanos disponíveis e das ferramentas tecnológicas já à disposição.

Outro importante ganho, não mensurável por dados, envolve a motivação pessoal, pois as cargas de trabalho poderão ser divididas de forma mais justa, reduzindo a impressão de que algumas unidades são mais sobrecarregadas do que outras devido à maior carência de pessoal.

15 Os principais processos envolvidos

15.1 A revisão de ofício de lançamentos

Hoje, a competência para análise de processos em que há impugnação intempestiva é da projeção Xcat de cada unidade que jurisdiciona o contribuinte. É um trabalho que se assemelha ao trabalho das Delegacias de Julgamento e é fundamentado pelos artigos 145 e 149 do Código Tributário Nacional.

Há análises básicas, como no caso de multas pelo descumprimento de obrigações acessórias, ou de média complexidade, como no caso de omissões de receita identificadas pelas malhas fiscais. Contudo, de forma geral, há certo padrão de decisão para a maior parte dos processos, o que facilita a concentração de decisão em poucas unidades.

O quantitativo de impugnações intempestivas é alto e sobrecarrega algumas unidades, levando à demora na resposta ao contribuinte, com risco de inscrição indevida de débitos em dívida ativa da União.

A redistribuição desses processos entre as unidades deve levar em conta o domínio do assunto e a sobrecarga que há, em especial, para as menores unidades.

Concentrando-se este trabalho em poucas unidades de cada região fiscal, pode-se desafogar as unidades mais carentes, abrindo espaço para desenvolvimento de outras ações.

15.2 A análise dos pedidos de restituição e compensação

A análise dos pedidos de restituição e de compensação envolve, como regra, domínio de uma legislação extensa e das particularidades sistêmicas, impactando sobremaneira as unidades locais e refletindo, muitas vezes, em impossibilidade de ação tempestiva em relação à exigência do crédito tributário.

O necessário domínio da legislação e dos sistemas deve ser uma das referências para boa realocação desses processos dentro de uma região fiscal.

A aplicação da proposta de evolução do conceito de jurisdição trará, certamente, um ganho significativo para as unidades se estendida para a análise de processos, envolvendo direitos creditórios, pois é relevante o peso desse assunto para as unidades.

15.3 A revisão de parcelamentos

Atualmente, os diversos parcelamentos controlados pela RFB apresentam procedimentos que ficam a cargo dos contribuintes, levando a constantes erros de interpretação, consolidações indevidas, duplicidade de controle de débitos, entre outras situações.

Também aqui a proposta é de que a revisão de processos de parcelamento se restrinja a poucas unidades, pois há procedimentos de média complexidade que devem ser executados por servidores com domínio sobre sistemas e legislação.

Para implementação dessa atividade, poderá ser necessário retirar algumas travas de sistemas, mas é plenamente viável executá-la em unidade diversa da jurisdição do contribuinte.

15.4 A análise de isenção de IPI e IOF

As análises de isenção de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) de taxistas e deficiente físicos é, regra geral, rotineira e de baixa complexidade, mas que demanda muito tempo dos servidores, tendo em vista a significativa quantidade de processos.

Também para este assunto, a proposta é de concentração das análises em poucas unidades.

15.5 A aplicação da Súmula Vinculante do STF nº 8/2008 e do artigo 53 da Lei nº 11.941/2009 (decadência e prescrição)

Após a publicação da Súmula Vinculante STF nº 8/2008 e do artigo 53 da Lei nº 11.941/2009, o reconhecimento da prescrição e da decadência tributárias passou a ser rotina nas unidades, mas com exigência de conhecimento da legislação de regência de cada assunto e de seus sistemas.

Não há padronização das decisões, havendo constantes discussões sobre o alcance da Súmula Vinculante citada e do artigo 53 da Lei nº 11.941/2009.

Assim, para evitar equívocos no reconhecimento da prescrição e da decadência, é prudente que os trabalhos também se concentrem em poucas unidades, com especialização destas.

Eventuais ajustes nos sistemas, inclusive previdenciários, que não puderem ser efetivados pela unidade que decidir, serão encaminhados para as unidades de jurisdição do contribuinte.

15.6 A inclusão e a exclusão de contribuintes em regimes de tributação diferenciados

A análise dos processos envolvendo o Simples Nacional, por exemplo, não apresenta maiores dificuldades, mas, devido ao grande quantitativo de optantes por esse regime de tributação, as demandas são significativas.

A redistribuição dos processos digitais desse assunto trará resposta mais rápida e de qualidade para os contribuintes e para a RFB.

15.7 As alterações cadastrais realizadas de ofício

As demandas por ajustes cadastrais de Cadastro de Pessoa Física (CPF), Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR) são pontuais e apresentam uma rotina bastante definida de procedimentos, mas que impacta as unidades mais carentes.

A proposta é de que esses ajustes sejam concentrados em poucas unidades, liberando os servidores das unidades carentes para outras atividades.

A implementação sistêmica das alterações poderá sofrer limitações, com necessidade de encaminhar os processos para a unidade jurisdicionante do contribuinte para efetivar a decisão nos sistemas.

Obs.: a relação de assuntos a serem contemplados pela proposta não se esgota com a lista anterior, podendo ser estendida de acordo com interesses regionais e possibilidades sistêmicas.

16 Os principais desafios de implementação da proposta

16.1 O comprometimento das unidades críticas

A proposta de evolução do conceito de jurisdição local pode, em um primeiro momento, levar à impressão de que as unidades locais mais críticas em termos de estoque de processos irão se apoiar em outras unidades para que estas façam o seu trabalho. Essa visão não se concretizará a partir de um gerenciamento efetivo e eficiente das Superintendências Regionais, que devem exigir das unidades comprometimento e ética nas relações de trabalho. Havendo distorções no comportamento das unidades, as Superintendências deverão intervir para o equilíbrio das ações originadas desta proposta.

Em outras palavras, as Superintendências terão papel fundamental de gerenciamento do trabalho de processos das áreas envolvidas.

16.2 A coerência na distribuição de processos

Para tal coerência, a distribuição de processos deve ser embasada em estudo das condições de trabalho de cada unidade, evitando que haja sobrecarga em unidades que já se mostram deficientes em termos de recursos humanos ou qualidade dos trabalhos.

É fundamental que haja discussão de todo o método de trabalho com as unidades da região fiscal, demonstrando os benefícios da proposta, a forma de trabalho e a forma de controle das atividades.

Assim, antes de iniciados os trabalhos, é imprescindível a realização de reunião ou videoconferência sobre a proposta, esclarecendo sobre todas as iniciativas de responsabilidade das unidades e da Superintendência, bem como os impactos esperados em termos de conclusão de processos, motivação pessoal, resposta aos contribuintes, entre outros fatores.

16.3 A padronização das decisões

Espera-se que as decisões dos processos das áreas envolvidas passem a ser mais padronizadas, evitando-se distorções de interpretação da legislação.

Para que isso ocorra, as unidades locais poderão trocar ideias entre si e, não havendo consenso, as Superintendências deverão intervir para nortear as decisões, ainda que para isso seja necessário realizar consultas aos órgãos centrais da RFB ou à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional.

16.4 A implementação das decisões nos sistemas

Conforme já esclarecido anteriormente, alguns sistemas não permitem que servidores lotados em unidades de outras jurisdições realizem ações sistêmicas devido a impedimentos de portarias de perfis ou por outros motivos de definição dos sistemas da RFB.

Nesses casos, a implementação das decisões deverá ser competência da unidade de jurisdição do contribuinte.

A critério da Superintendência, a área de tecnologia pode ser demandada para estudar e propor alteração dos critérios sistêmicos que impedem determinada ação.

Sendo efetivada a implementação da presente proposta, a RFB poderá partir para definição de uma nova diretriz em relação às limitações sistêmicas envolvendo a jurisdição dos contribuintes, determinando que o acesso aos sistemas não apresente limites em relação à lotação dos servidores, criando perfis de acesso abertos em termos de competências de execução.

17 Conclusão

Espera-se uma nova visão dos servidores da RFB após a implementação da proposta, facilitando a realização das metas institucionais em termos de controle do crédito tributário, com maior eficiência da cobrança, da qualidade das decisões e das respostas aos contribuintes, com padronização de interpretação da legislação tributária e redução do contencioso.

Todos esses ganhos não se vinculam ao acréscimo de custos e suprem carências de recursos humanos a partir de uma eficiente redistribuição de trabalhos.

A proposta de evolução do conceito de jurisdição pode ir além do que foi apresentado nesta monografia, sendo determinada não apenas em termos regionais, mas nacionais, a partir de ato do secretário da RFB, envolvendo de forma obrigatória todas as regiões fiscais.

No livro *A prática do planejamento participativo*, Danilo Gandim resume que

[q]uando houver desejo real de planejamento participativo, um aspecto metodológico constitui-se em ponto fundamental: recolher o que as pessoas sentem, desejam e pensam da maneira como elas pensam, desejam e sentem, utilizando as próprias palavras que as pessoas escrevem ou pronunciam. O importante é definir que, para construir um processo participativo com distribuição de poder, não é suficiente pedir sugestões e aproveitar aquelas que pareçam simpáticas ou que coincidam com pensamentos ou expectativas dos que coordenam: é necessário que o plano se construa com o saber, com o querer e com o fazer de todos. (2000, contracapa).

Referências

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Portaria MF nº 203, de 14 de maio de 2012.** Aprova o Regimento Interno da Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Portarias/2012/MinisteriodaFazenda/portmf203.htm>>. Acesso em: 12 set. 2012a.

_____. Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Portaria RFB nº 947, de 20 de abril de 2012.** Regulamenta o teletrabalho no âmbito da Receita Federal do Brasil Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Portarias/2012/portrfb9472012.htm>>. Acesso em: 12 set. 2012b.

_____. Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Portaria RFB nº 1.953, de 27 de julho de 2012.** Dispõe sobre a lotação das unidades da RFB para os cargos integrantes da Carreira de Auditoria da Receita Federal do Brasil. Disponível em: <<http://intranet.receita.fazenda/administracao/sucor/cogep/legislacao/portarias/portarias-rfb/portaria-rfb-no-1953-de-27-de-julho-de-2012/view>>. Acesso em: 12 set. 2012c.

_____. **Cartilha Eletrônica. Gestão por Competências.** Disponível em: <https://notes02.rfoc.srf/intranet/srfocnet.nsf/wcogep_boletim/836CE25A6B68494F83257913004D63C1?OpenDocument>. Acesso em: 12 set. 2012d.

_____. **Gestão de Projetos, Programas e Portfólio da RFB.** Disponível em: <<http://intranet.receita.fazenda/administracao/copav/gestao-estrategica/portfolio-de-projetos/gestao-de-projetos-programas-e-portfoliof>>. Acesso em: 12 set. 2012e.

_____. **Manual e-Processo.** Disponível em: <<https://manual.e-processo.receita.fazenda/>>. Acesso em: 12 set. 2012f.

_____. **Mapa estratégico da RFB.** Disponível em: <<http://intranet.receita.fazenda/administracao/copav/gestao-estrategica/apresentacao-do-mapa-estrategico-e-descricao-dos-objetivos-estrategicos-2012-2015>>. Acesso em: 12 set. 2012g.

_____. **Palestra de Sensibilização sobre Gestão Orientada a Processos.** Disponível em: <<http://intranet.receita.fazenda/administracao/copav/gestao-estrategica/gestao-de-processos-institucionais/palestra-de-sensibilizacao-sobre-gestao-orientada-a-processos/view>>. Acesso em: 12 set. 2012h.

GANDIM, Danilo. **A prática do planejamento participativo.** Petrópolis: Vozes, 2000.



Uma nova metodologia para seleção e fiscalização de contribuintes: enfoque a partir da análise de setores econômicos

2º Lugar

ERNESTO SILVA NOBRE¹
EDUARDO ELLERY COELHO NETO²
ROGÉRIO GEREMIA³
GIUBRAN ZARUR⁴
JOÃO LUIS BRASIL GONDIM⁵
MARCELO LETTIERI SIQUEIRA⁶
OTÁVIO DE SANTANA FILHO⁷
KILSON WILHENM DA SILVA MARTINS⁸

- 1 Especialização em Direito e Processo Tributário – Universidade Vale do Acaraú
Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil
Delegacia da Receita Federal do Brasil
Fortaleza – Ceará
- 2 Graduado em Economia – Universidade de Fortaleza (Unifor)
Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil
Delegacia da Receita Federal do Brasil
Fortaleza – Ceará
- 3 Especialista em Engenharia de Processo Petroquímico – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil
Delegacia da Receita Federal do Brasil
Fortaleza – Ceará
- 4 Mestre em Economia – Universidade Federal do Ceará
Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil
Delegacia da Receita Federal do Brasil
Fortaleza – Ceará

- 5 Doutor em Economia pela Université Toulouse 1 Capitole (Toulouse School of Economics)
Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil
Delegacia da Receita Federal do Brasil
Fortaleza – Ceará
- 6 Doutor em Economia – Universidade Federal de Pernambuco
Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil
Delegacia da Receita Federal do Brasil
Fortaleza – Ceará
- 7 Graduado em Ciências Econômicas – Universidade de Fortaleza (Unifor)
Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil
Delegacia da Receita Federal do Brasil
Fortaleza – Ceará
- 8 Graduado em Engenharia Civil – Universidade Federal do Ceará
Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil
Delegacia da Receita Federal do Brasil
Fortaleza – Ceará

Uma nova metodologia para seleção e fiscalização de contribuintes: enfoque a partir da análise de setores econômicos

Resumo

A) Objetivo básicos

Objetivo geral: estabelecer uma metodologia para seleção de contribuintes de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) com base na análise aprofundada dos setores econômicos relevantes e de suas cadeias produtivas.

Objetivos específicos: 1. Desenvolver uma metodologia para seleção de contribuintes de IPI com base no estudo dos setores econômicos relevantes e de suas cadeias produtivas. 2. Realizar um piloto para testar a eficiência da metodologia. 3. Divulgar os resultados e apresentar a metodologia desenvolvida.

B) Metodologia utilizada

1ª parte: desenvolvimento da metodologia e realização de um piloto para testar sua eficiência (3 fases):

Fase 1: obtenção e análise de dados internos: definir dados relevantes, extraí-los e analisá-los.

Fase 2: obtenção e análise de dados externos: analisar cadeias produtivas dos segmentos relevantes do setor industrial; definir

informações relevantes e as suas fontes; realizar contato e coleta das informações; receber, analisar e tratar os dados coletados; realizar cruzamentos dos dados; definir parâmetros; desenvolver uma metodologia básica e gerar relatórios (pré-dossiês para análise final da Seção de Programação, Avaliação e Controle da Atividade Fiscal (Sapac).

Fase 3: seleção, execução dos procedimentos e validação da metodologia: definir setores de interesse com base em discrepâncias encontradas e em indícios de sonegação; selecionar um conjunto de contribuintes dos setores de interesse; elaborar pré-dossiês; encaminhar a seleção prévia para apreciação e filtragem da Sapac, em função das suas metodologias de análise; executar procedimentos fiscais nos contribuintes indicados pela Sapac; analisar os resultados das fiscalizações e, por fim, convalidar a metodologia, retroalimentando o sistema de seleção inicial.

2ª parte: ajustes na metodologia de seleção de contribuintes de IPI e modelo estatístico (3 fases):

Fase 4: ajustar a versão inicial da metodologia, com base no piloto realizado.

Fase 5: indicar proposta de integração da metodologia a um modelo estatístico de seleção.

Fase final: divulgar os resultados das fiscalizações-piloto e a consolidação da metodologia.

C) Adequação do trabalho aos critérios de julgamento

I – Criatividade e inovação

O trabalho é inovador e foi totalmente desenvolvido por auditores fiscais da fiscalização e da seleção, em paralelo ao cumprimento de suas metas individuais.

II – Relação custos versus benefícios

A metodologia apresenta excelente relação custo *versus* benefícios, pois não implica a necessidade de novos investimentos em infraestrutura

ou equipamentos, bastando a reordenação do planejamento e o realinhamento e o treinamento dos recursos humanos.

Há diversos ganhos não mensuráveis, principalmente relativos aos aspectos motivacionais da equipe envolvida no projeto.

III – Aumento de produtividade

Houve um aumento considerável de produtividade nos resultados da fiscalização, tendo sido lançado, em 2011, um montante de crédito tributário de IPI superior em 195% ao lançado em 2010 e superior em 225% à média dos últimos quatro anos.

IV – Viabilidade de implementação

A viabilidade de implementação depende de uma reorganização da fiscalização, que passaria a atuar por segmento econômico ou de forma mista (por segmento e por tributo), abandonando a atual forma de fiscalização focada exclusivamente em tributos. Há a necessidade de discussão da metodologia na cultura organizacional da fiscalização.

O público-alvo a ser atingido são os auditores fiscais lotados nas atividades de seleção e fiscalização; e a implementação do trabalho deve-se dar, inicialmente, na forma de experiências-piloto.

V – Melhoria da qualidade dos serviços prestados e dos resultados estratégicos

O mapa estratégico da Receita Federal define os objetivos estratégicos a serem trilhados pela nossa instituição, para que a missão – exercer a administração tributária e o controle aduaneiro, com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade – seja alcançada e para que seja atingida uma excelência em administração tributária e aduaneira, que seja referência nacional e internacional.

Entre os objetivos estratégicos ali delineados, encontra-se um, na perspectiva de processos internos, que é elevar a percepção de risco e a presença fiscal, o que está intimamente ligado à atividade de fiscalização e ao trabalho que ora desenvolvemos.

Na perspectiva de resultados, o projeto tem como objetivos diretos: aproximar a arrecadação efetiva da potencial, elevar o cumprimento espontâneo das obrigações tributárias, aumentar a percepção de equidade na atuação da instituição e fortalecer a imagem da instituição perante a sociedade. Na perspectiva de pessoas e recursos, visam-se desenvolver competências, integrar e valorizar pessoas e assegurar recursos e otimizar sua aplicação.

Em relação à integração e otimização dos resultados do macroprocesso do crédito tributário no âmbito do Ministério da Fazenda, o trabalho impacta diretamente a arrecadação, a fiscalização, a inteligência fiscal.

D) Principais lições aprendidas

Percebemos, durante os trabalhos, que atuando dentro de um mesmo segmento econômico a presença fiscal se torna mais efetiva e há um ganho de produtividade.

Percebemos, também, que a metodologia tem-se mostrado eficiente na detecção da receita omitida. O projeto trouxe uma motivação a mais ao grupo de fiscalização de IPI, que tenta se identificar novamente como uma equipe de fiscalização, direcionar a sua atividade para o combate à sonegação fiscal e não mais realizar somente procedimentos fiscais para apuração de créditos.

Uma nova metodologia para seleção e fiscalização de contribuintes: enfoque a partir da análise de setores econômicos

1 Introdução

A presente monografia tem por objetivo desenvolver uma metodologia de seleção e fiscalização de contribuintes a partir de uma análise econômico-setorial. Para fins de teste da metodologia, foram realizadas algumas fiscalizações-piloto no âmbito do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI).

Apresentamos inicialmente breve histórico do panorama da fiscalização de IPI até o desenvolvimento da metodologia aqui apresentada, fazendo um relato da situação existente e das ações tomadas para tornar possível a realização do projeto que deu origem a esta monografia.

Em seguida, situamos a proposta no contexto do planejamento estratégico da Receita Federal do Brasil (RFB), traçando as suas premissas básicas e os pilares que lhe deram sustentação, a saber: participação dos auditores da fiscalização, trazendo a sua experiência para a atividade de seleção; análise econômica dos segmentos relevantes de nossa economia e suas cadeias produtivas e desenvolvimento de indicadores de seleção.

Apresentamos, em seguida, as diversas fases do projeto e os resultados alcançados nos procedimentos fiscais selecionados a partir

da metodologia desenvolvida e uma proposta de integração dessa metodologia num modelo estatístico de seleção.

Por fim, trazemos algumas considerações finais e apresentamos duas propostas de projetos futuros relacionados ao desenvolvido neste trabalho.

Os resultados das fiscalizações-piloto comprovam que a metodologia é eficiente, credenciando o seu uso como método adicional de seleção de contribuintes de IPI para a fiscalização.

2 Histórico

Era desejo de todos os membros da equipe de fiscalização do IPI da delegacia onde se desenvolveu o trabalho de “voltarem a fiscalizar”, pois já há algum tempo se dedicam quase que exclusivamente à análise de pedidos de ressarcimento de créditos de IPI.

A quantidade de processos, bem como o volume de créditos solicitados, não permitia que outros tipos de procedimentos fiscais fossem realizados. Essa situação já perdurava há algum tempo, reflexo da Lei nº 9.779/1999, que garantiu aos contribuintes o direito de terem seus créditos acumulados ao longo do trimestre-calendário ressarcidos ou compensados com outros tributos federais.

No início de 2005, na Delegacia da Receita Federal (DRF) onde se desenvolveu o presente trabalho, havia R\$ 120 milhões em créditos solicitados e uma quantidade de processos (cerca de 3 mil) bem além da capacidade de trabalho dos Auditores Fiscais da Receita Federal do Brasil (AFRFB) lotados na unidade. Para evitar a homologação tácita de diversos pedidos de ressarcimento de valores bem expressivos, adotaram-se algumas medidas que tiveram impacto positivo na administração desses pleitos dos contribuintes. Entre elas, podemos citar: tratar o contribuinte de forma globalizada, analisando todos os seus créditos de uma só vez e em apenas um procedimento fiscal; dispensar as verificações preliminares; utilizar-se de critérios de amostragem; e utilizar a auditoria digital.

Em maio de 2008, com a entrada em operação do módulo de ressarcimento de IPI do Sistema de Controle de Créditos (SCC), houve

ganho substancial de produtividade, pois o sistema passou a indicar para a fiscalização apenas os valores mais significativos ou aqueles que apresentassem indícios fortes de irregularidades, passando a analisar os créditos menores de forma automática, com a emissão eletrônica do despacho decisório.

O SCC impunha nova forma de trabalhar, bem diferente daquela a que estávamos acostumados, gerando, de início, algumas dificuldades.

Vencida essa etapa, sentimo-nos em condições de buscar trabalhos mais desafiadores e para que “voltássemos a fiscalizar”, necessitávamos agregar aos métodos adotados pelo Setor de Seleção do Serviço de Programação, Avaliação e Controle da Atividade Fiscal/Seção de Programação, Avaliação e Controle da Atividade Fiscal (Sepac/Sapac) novas metodologias de seleção, pois este setor já não contava mais com auditores fiscais com experiência em seleção de empresas para a fiscalização de IPI.

Realizamos, então, uma reunião com a Sapac e definimos as diretrizes básicas que deveriam nortear o projeto que deu origem a este trabalho.

Nosso objetivo foi desenvolver uma metodologia de seleção que agregasse a experiência acumulada pelos auditores da fiscalização e da Sapac ao longo dos anos cujo enfoque privilegiasse análises de setores econômicos.

É importante ressaltar que não é nosso objetivo integrar a seleção e a fiscalização num mesmo setor da DRF, já que a separação dessas atividades em setores distintos é uma garantia adicional da impessoalidade das atividades fiscalizatórias da RFB. O projeto foi desenvolvido em conjunto para aproveitar a experiência de ambos os setores, mas a ideia é que o setor de seleção passe a adotar a nova metodologia em conjunto com as suas técnicas de seleção, sem a intervenção da fiscalização.

A proposta de integrarmos a metodologia a um modelo estatístico contribuirá para tornar ainda mais impessoal o processo de seleção.

3 Trabalho x mapa estratégico

O mapa estratégico da Receita Federal define os objetivos estratégicos a serem trilhados pela nossa instituição, para que a missão – exercer

a administração tributária e o controle aduaneiro, com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade – seja alcançada e para que seja atingida uma excelência em administração tributária e aduaneira, que seja referência nacional e internacional.

Entre os objetivos estratégicos ali delineados, encontra-se um – elevar a percepção de risco e a presença fiscal – que está intimamente ligado à atividade de fiscalização e ao trabalho que ora desenvolvemos.

A base do presente trabalho é constituída de dois pilares: participação dos auditores da fiscalização, trazendo a sua experiência acumulada ao longo dos anos para a atividade de seleção; e um estudo econômico em que são analisados os segmentos relevantes de nossa economia e suas cadeias produtivas. Parte-se da premissa de que uma boa fiscalização é precedida de um bom planejamento. Nessas circunstâncias, a seleção de contribuintes para fiscalização deve ser valorizada, deve-se tornar, efetivamente, o cérebro de todo o processo de fiscalização. Os resultados esperados são: aumento da percepção de risco do contribuinte, incremento da arrecadação e a realização de procedimentos fiscais mais eficientes.

4 Estrutura analítica do trabalho

4.1 Escopo do trabalho

a. Objetivo geral

Estabelecer uma metodologia para seleção de contribuintes de IPI com base na análise aprofundada dos setores econômicos relevantes e de suas cadeias produtivas.

b. Objetivos específicos

- Desenvolver uma metodologia para seleção de contribuintes de IPI com base no estudo dos setores econômicos relevantes e de suas cadeias produtivas.
- Realizar um piloto para testar a eficiência da metodologia.
- Divulgar os resultados e apresentar a metodologia desenvolvida.

4.2 1ª parte: desenvolvimento da metodologia e realização de um piloto para testar sua eficiência

Fase 1: obtenção e análise de dados internos: definir dados relevantes, extraí-los e analisá-los.

Fase 2: obtenção e análise de dados externos: analisar cadeias produtivas dos segmentos relevantes do setor industrial; definir informações relevantes e as suas fontes; realizar contato e coleta das informações; receber, analisar e tratar os dados coletados; realizar cruzamentos dos dados; definir parâmetros; desenvolver uma metodologia básica e gerar relatórios (pré-dossiês para análise final da Sapac).

Fase 3: seleção, execução dos procedimentos e validação da metodologia: definir setores de interesse com base em discrepâncias encontradas e em indícios de sonegação; selecionar um conjunto de contribuintes dos setores de interesse; elaborar pré-dossiês; encaminhar a seleção prévia para apreciação e filtragem da Sapac, em função das suas metodologias de análise; executar procedimentos fiscais nos contribuintes indicados pela Sapac; analisar os resultados das fiscalizações e, por fim, convalidar a metodologia, retroalimentando o sistema de seleção inicial.

4.3 2ª parte: ajustes na metodologia de seleção de contribuintes de IPI e modelo estatístico

Fase 4: ajustar a versão inicial da metodologia, com base no piloto realizado.

Fase 5: indicar proposta de integração da metodologia a um modelo estatístico de seleção.

Fase final: divulgar os resultados das fiscalizações-piloto e a consolidação da metodologia.

5 Metodologia

5.1 Base de dados e sua análise

a. Dados internos

Os dados internos foram extraídos, principalmente, do conjunto de sistemas que compõem DW Corporativo da Receita Federal do Brasil e das declarações entregues pelos contribuintes.

Para construção dos indicadores internos, referentes às informações fornecidas por contribuintes e partes relacionadas (fornecedores, clientes e sistema financeiro), foram indicados os seguintes dados e informações relevantes: receita bruta (informada na Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica – DIPJ e no Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais – Dacon), faturamento (notas fiscais), forma de tributação do lucro, da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (Cnae), lucro bruto, lucro operacional, lucro líquido antes do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), compras, movimentação financeira (Declaração de Operações com Cartões de Crédito – Decred e Declaração de Informações sobre Movimentação Financeira – Dimof), base de cálculo da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins)/Dacon, massa salarial (informada na Relação Anual de Informações Sociais – Rais e na Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social – GFIP), volume de créditos em Pedido Eletrônico de Restituição ou Ressarcimento/Declaração de Compensação – PER/DCOMP (Programa de Integração Social – PIS, Cofins e IPI) e operações de comércio exterior (principalmente exportações).

b. Dados externos

Referidos dados serão utilizados para construção de indicadores econômicos de risco de evasão fiscal, distribuídos por cada um dos setores e atividades objetos da análise.

c. Fontes de dados

As principais fontes de dados externos para o presente projeto foram as seguintes instituições:

- a) Ipex (Instituto de Pesquisa do Estado X¹).
- b) Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada).
- c) Secretaria de Estado da Fazenda do Estado X – Sefaz/X¹.
- d) Fiex (Federação das Indústrias do Estado X¹).
- e) IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Foram realizadas conversas iniciais com a direção-geral do Ipex e com auditores da Assessoria de Desenvolvimento Institucional da Sefaz/X, no sentido de viabilizar a formalização de procedimento oficial de troca de informações entre as referidas instituições e a Receita Federal do Brasil.

Os dados para o presente projeto (2007 a 2010) já foram fornecidos pelas respectivas instituições, cabendo à Receita Federal do Brasil providenciar instrumentos que permitam formalizar as trocas futuras, incluindo dados não sigilosos de interesse daquelas instituições.

A. Fonte 1: Secretaria de Fazenda do Estado X – Sefaz/X

- **Arrecadação do ICMS por setores e atividades econômicas (2007-2010)**

- a) Descrição dos dados: dados do setor industrial, subdivididos em quatro subsetores: extração de minerais, indústria da transformação, serviços industriais de utilidade pública e construção civil.

A indústria da transformação foi desagregada, ainda, nas seguintes atividades:

- 1. Minerais não metálicos (incluindo a fabricação de vidros).
- 2. Metalurgia.
- 3. Mecânica.

¹ O estado da Federação foi omitido em cumprimento ao que determina o Regulamento do Prêmio.

4. Material eletroeletrônico de comunicação.
 5. Material de transporte.
 6. Madeira.
 7. Mobiliário.
 8. Papel e papelão.
 9. Borracha.
 10. Couros, peles e produtos similares.
 11. Química.
 12. Produtos farmacêuticos e veterinários.
 13. Perfumaria, sabões e velas.
 14. Materiais plásticos.
 15. Têxtil.
 16. Vestuário, calçados e artefatos de tecidos.
 17. Produtos alimentares.
 18. Bebidas.
 19. Fumo.
 20. Editorial gráfica.
 21. Indústrias diversas.
- b) Utilização dos dados: potencial de criação de indicadores setoriais de evasão de tributos federais, por meio da comparação da arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) com a arrecadação da Cofins (por possuírem base econômica equivalente) nos diversos setores, após filtragem das alterações legislativas efetuadas no período.
- **Arrecadação tributária total e do ICMS no estado X, por municípios (2007-2010)**
- a) Descrição dos dados: dados da arrecadação tributária total e do ICMS do estado X, desagregados por municípios sob a jurisdição da Delegacia da Receita Federal do Brasil na cidade em que foi desenvolvido o presente projeto.

- b) Utilização dos dados: potencial criação de indicadores de evasão de tributos federais em municípios sob a jurisdição da Delegacia da Receita Federal do Brasil na cidade em que foi desenvolvido o presente projeto. A análise desses indicadores em conjunto com informações sobre as atividades econômicas exercidas em tais municípios pode melhorar os indicadores setoriais de evasão.

B. Fonte 2: Ipex (Instituto de Pesquisa do Estado X)

- **Produto interno bruto (PIB) a preços de mercado e valor adicionado a preços básicos por setores e atividades econômicas para o estado X (2007-2010)**
 - a) Descrição dos dados: dados do PIB total do estado X a preços de mercado e valor adicionado para o setor industrial, subdivididos em quatro subsetores: extração de minerais, indústria da transformação, serviços industriais de utilidade pública e construção civil.
 - b) Utilização dos dados: potencial criação de indicadores setoriais para avaliação direta do crescimento econômico das atividades em cada um dos setores no estado X. Tais indicadores permitem avaliar potenciais diferenças entre a evolução da atividade industrial em cada setor e a evolução do faturamento declarado e da arrecadação de tributos federais em cada um dos setores para o estado X.
- **PIB a preços de mercado e valor adicionado a preços básicos para a região metropolitana e municípios selecionados (2007-2010)**
 - a) Descrição dos dados: dados do PIB a preços de mercado e do valor adicionado a preços básicos para a região metropolitana da cidade em que foi desenvolvido o presente projeto e municípios sob a jurisdição da respectiva Delegacia da Receita Federal do Brasil.
 - b) Utilização dos dados: potencial criação de indicadores para avaliação direta do crescimento econômico das atividades em cada um dos municípios sob a jurisdição da Delegacia da

Receita Federal do Brasil na cidade em que foi desenvolvido o presente projeto. A análise desses indicadores em conjunto com informações sobre as atividades econômicas exercidas em tais municípios e com os indicadores citados anteriormente pode melhorar os indicadores setoriais de evasão.

- **Indústria de transformação no estado X (2007-2010)**

- a) Descrição dos dados: dados do quantitativo de indústrias de transformação, subdivididos nas seguintes atividades: minerais não metálicos, metalurgia, mecânica, material eletroeletrônico de comunicação, material de transporte, madeira, mobiliário, papel e papelão, borracha, couros, peles e produtos similares, química, produtos farmacêuticos e veterinários, perfumaria, sabões e velas, materiais plásticos, têxtil, vestuário, calçados e artefatos de tecidos, produtos alimentares, bebidas, fumo, editorial gráfica e indústrias diversas.

- b) Utilização dos dados: criação de indicadores setoriais de evolução do número de indústrias nos diversos setores.

A análise desses indicadores em conjunto com informações sobre a evolução do PIB em cada setor e com outros indicadores citados neste relatório podem melhorar os indicadores setoriais de evasão fiscal.

- **Empresas industriais da região metropolitana e em municípios selecionados (2007-2010)**

- a) Descrição dos dados: número de empresas industriais para a região metropolitana da capital do estado X e municípios sob a jurisdição da Delegacia da Receita Federal do Brasil na cidade em que foi desenvolvido o presente projeto.

- b) Utilização dos dados: criação de indicadores para avaliação indireta do crescimento da atividade industrial em cada um dos municípios sob a jurisdição da Delegacia da Receita Federal do Brasil na cidade em que foi desenvolvido o presente projeto. A análise desses indicadores em conjunto com informações sobre as atividades industriais exercidas em tais municípios e com outros indicadores citados neste relatório podem melhorar os indicadores setoriais de evasão.

- **Consumo e consumidores de energia elétrica do setor industrial, por subsetores – estado X (2007-2010)**
 - a) Descrição dos dados: dados do consumo de energia elétrica (em mwh) por unidades industriais e da quantidade de consumidores, para o estado X, desagregados por subsetores industriais.
 - b) Utilização dos dados: criação de indicadores setoriais de antecedentes para avaliação indireta do crescimento econômico das atividades em cada um dos setores. Tais indicadores permitem avaliar potenciais diferenças entre a evolução da atividade industrial e a evolução da arrecadação de tributos federais.
- **Produção física da indústria de transformação no estado X (2007-2010)**
 - a) Descrição dos dados: dados mensais da produção física da indústria de transformação.
 - b) Utilização dos dados: criação de indicador de evolução da produção física da indústria de transformação. A análise desse indicador em conjunto com informações sobre a evolução do PIB na indústria de transformação e com outros indicadores citados neste relatório pode melhorar os indicadores setoriais de evasão fiscal.
- **Balança comercial, exportações e importações, por fatores agregados – estado X (2007-2010)**
 - a) Descrição dos dados: valores (em US\$ mil FOB – *free on board*) das exportações e importações realizadas no estado X, desagregados em produtos básicos, semimanufaturados e manufaturados.
 - b) Utilização dos dados: criação de indicadores para avaliação direta do crescimento do comércio exterior no estado X. Tais indicadores permitem avaliar potenciais diferenças entre a evolução do comércio exterior e a evolução das receitas de exportações e importações declaradas e da arrecadação de tributos federais no comércio exterior.

- **Quantidade importada e exportada, segundo principais produtos – estado X (2007-2010)**

- a) Descrição dos dados: quantidade, em toneladas, das exportações e importações realizadas no estado X, segundo principais produtos.
- b) Utilização dos dados: criação de indicadores para avaliação indireta do crescimento das atividades relativas a cada produto. Tais indicadores permitem avaliar potenciais diferenças entre a evolução do crescimento das empresas produtoras e a evolução das receitas de exportações e importações declaradas e da arrecadação de tributos federais de cada setor correspondente.

- **Produção e consumo de cimento – estado X (2007-2010)**

- a) Descrição dos dados: produção e consumo (em toneladas) de cimento no estado X.
- b) Utilização dos dados: os dados de consumo permitirão desenvolver indicador para avaliação do setor de construção civil. Tais indicadores permitem avaliar potenciais diferenças entre a evolução do consumo de cimento e a evolução da arrecadação de tributos federais no setor da construção civil. No caso da produção, é possível perscrutar se a evolução nesta variável está sendo acompanhada pelo faturamento declarado e pela arrecadação de tributos federais em indústrias do setor.

- **Domicílios particulares permanentes – estado X e região metropolitana (2007-2010)**

- a) Descrição dos dados: número de domicílios particulares para o estado X e a região metropolitana da sua capital, desagregados por tipo de moradia (casa, apartamento e cômodo).
- b) Utilização dos dados: criação de indicador para avaliação do setor de construção civil. Tais indicadores permitem avaliar potenciais diferenças entre a evolução dos empreendimentos imobiliários e a evolução da arrecadação de tributos federais no setor da construção civil.

- **Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) e Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA)**

- a) Descrição dos dados: INPC e IPCA (variações) para região metropolitana analisada.
- b) Utilização dos dados: os dados nominais (a preços correntes) serão transformados em dados reais (a preços constantes) a partir de índices de preços que captam a variação do poder aquisitivo na região metropolitana analisada, o que confere maior robustez à análise econômica.

C. Fonte 3: Fiex (Federação das Indústrias do Estado X)

- **Indicadores gerais da indústria de transformação do estado X (2007 a 2010)**

- a) Descrição dos dados: dados mensais do volume total de vendas, pessoal total empregado, massa salarial, exportações de produtos industrializados e utilização da capacidade instalada da indústria de transformação.
- b) Utilização dos dados: criação de indicadores de evolução da atividade da indústria de transformação. A análise desses indicadores em conjunto com informações sobre a evolução do PIB na indústria de transformação e com outros indicadores citados neste relatório pode melhorar os indicadores setoriais de evasão fiscal.

- **Guia industrial (2007 a 2010)**

- a) Descrição dos dados: informações relevantes do setor secundário estadual, reunindo dados das empresas desagregados por razão social, Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), município, atividade econômica, principais produtos, faturamento e pessoal empregado.
- b) Utilização dos dados: criação de indicadores de evolução da atividade da indústria de transformação, desagregados por setores e/ou contribuintes. A análise desses indicadores permitirá, entre outros usos, acompanhar divergências entre as informações declaradas pelas empresas à Receita Federal e aquelas divulgadas por elas aos seus clientes e fornecedores.

D. Fonte 4: Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada)

- **PIB a preços de mercado e valor adicionado a preços básicos por setores e atividades econômicas para o Brasil (2007-2010)**
 - a) Descrição dos dados: dados do PIB total do Brasil a preços de mercado e valor adicionado para o setor industrial, subdivididos em quatro subsetores: extração de minerais, indústria da transformação, serviços industriais de utilidade pública e construção civil.
 - b) Utilização dos dados: criação de indicadores setoriais para avaliação direta do crescimento econômico das atividades em cada um dos setores no Brasil. Tais indicadores permitem avaliar potenciais diferenças entre a evolução da atividade industrial em cada setor e a evolução do faturamento declarado e da arrecadação de tributos federais em cada um dos setores, comparando-se com os mesmos indicadores construídos para o estado X, conforme indicadores propostos neste relatório.
- **Balança comercial, exportações e importações (por produtos) – Brasil (2007-2010)**
 - a) Descrição dos dados: valores (em US\$ mil FOB) das exportações e das importações realizadas no Brasil, desagregados por produtos e setores que tenham participação expressiva na indústria do estado X.
 - b) Utilização dos dados: criação de indicadores para avaliação direta do crescimento do comércio exterior no Brasil. Tais indicadores permitem avaliar potenciais diferenças entre a evolução do comércio exterior e a evolução das receitas de exportações e importações declaradas e da arrecadação de tributos federais no comércio exterior, comparando-se com os mesmos indicadores construídos para o estado X, conforme citado anteriormente.
- **Consumo e tarifa média de energia elétrica do setor industrial – Brasil (2007-2010)**
 - a) Descrição dos dados: dados do consumo de energia elétrica (em mwh) do setor industrial no Brasil e na região onde se encontra o estado X.

- b) Utilização dos dados: criação de indicadores nacionais de antecedentes para avaliação indireta do crescimento econômico das atividades da indústria de transformação. Tais indicadores permitem avaliar potenciais diferenças entre a evolução da atividade industrial e a evolução da arrecadação de tributos federais, comparando-se com os mesmos indicadores construídos para o estado X.

- **INPC e IPCA – Brasil**

- a) Descrição dos dados: INPC e IPCA (variações) para o Brasil.
- b) Utilização dos dados: os dados nominais (a preços correntes) nacionais serão transformados em dados reais (a preços constantes) a partir de índices de preços que captam a variação do poder aquisitivo no Brasil.

E. Fonte 5: IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)

- **Pesquisa Industrial Mensal de Emprego e Salário**

- a) Descrição dos dados: informações referentes a indicadores de curto prazo relativos ao comportamento do emprego e dos salários nas atividades industriais, sobre pessoal ocupado assalariado, admissões, desligamentos, número de horas pagas e valor da folha de pagamento em termos nominais (valores correntes) e reais (deflacionados pelo IPCA), tendo por unidade de coleta as empresas que possuem unidades locais registradas no CNPJ, e reconhecidas como industriais pelo Cadastro Central de Empresas do IBGE. A abrangência geográfica das informações é a seguinte: Brasil, Regiões Norte, Centro-Oeste, Nordeste, Sudeste e Sul, Pernambuco, Ceará, Bahia, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Utilizaremos os dados do Brasil, região do estado X e estado X.
- b) Utilização dos dados: criação de indicadores de evolução do emprego na indústria de transformação. A análise desses indicadores em conjunto com outras informações e indicadores da indústria de transformação permitirá melhorar os indicadores setoriais de evasão fiscal.

- **Matriz de insumo-produto: Brasil (2000-2005)**

- a) Descrição dos dados: matriz de insumo-produto para os anos 2000 e 2005, cujos resultados proporcionam uma visão detalhada da estrutura produtiva brasileira e permitem avaliar o grau de interligação setorial da economia bem como os impactos de variações na demanda final dos produtos, nos respectivos períodos de referência, mediante a identificação dos diversos fluxos de produção de bens. Os resultados, apresentados para 12 atividades econômicas e 12 produtos, são precedidos de informações metodológicas sobre o modelo no qual o IBGE baseou-se para o cálculo das matrizes de coeficientes técnicos para 2000 e 2005, bem como sobre os procedimentos utilizados na adaptação de sugestões teóricas à realidade brasileira. O CD-ROM que acompanha a publicação contém, além das informações do volume impresso, tabelas com resultados para 55 atividades econômicas e 110 produtos.
- b) Utilização dos dados: analisar a viabilidade de criação de indicadores que identifiquem “vazamentos” na estrutura produtiva do estado X e permitam avaliar o grau de interligação setorial da economia do estado X, bem como os impactos de variações na demanda final dos produtos sobre a arrecadação setorial de tributos federais.

5.2 Análise setorial: o setor industrial

O setor industrial foi estatisticamente subdividido em quatro sub-setores: extração de minerais, indústria da transformação, serviços industriais de utilidade pública (produção e distribuição de eletricidade e gás, água, esgoto e limpeza urbana) e construção civil.

O quadro a seguir apresenta as classificações da Cnae para cada setor/segmento analisado, para fins de padronização das consultas às bases de dados da RFB.

Como se pode observar, a indústria da transformação foi desagregada, ainda, nas seguintes atividades: minerais não metálicos (incluindo vidros), metalurgia, mecânica, material eletroeletrônico de comunicação, material de transporte, madeira, mobiliário, papel e papelão, borracha,

couros, peles e produtos similares, química, produtos farmacêuticos e veterinários, perfumaria, sabões e velas, materiais plásticos, têxtil, vestuário, calçados e artefatos de tecidos, produtos alimentares, bebidas, fumo, editorial gráfica e indústrias diversas.

Setores e atividades econômicas	Cnae/segmento
Indústria	
Extração de minerais	Seção B, divisões 05, 07 e 08
Transformação	Seção C
Minerais não metálicos (incluindo a fabricação de vidros)	Divisão 23
Metalurgia	Divisão 24
Mecânica	Divisão 28
Material eletroeletrônico de comunicação	Grupos 261 e 263
Material de transporte	Divisão 29 e 30
Madeira	Divisão 16
Mobiliário	Divisão 31
Papel e papelão	Divisão 17
Borracha	Grupo 221
Couros, peles e produtos similares	Grupos 151 e 152
Química, combustíveis e derivados de petróleo	Divisão 19 e 20
Produtos farmacêuticos e veterinários	Divisão 21
Perfumaria, sabões e velas	Grupo 206
Materiais plásticos	Grupo 222
Têxtil	Divisão 13
Vestuário, calçados e artefatos de tecidos	Divisão 14 e grupos 153 e 154
Produtos alimentares	Divisão 10
Bebidas	Divisão 11
Fumo	Divisão 12
Editorial gráfica	Divisão 18
Indústrias diversas	Divisão 32
Serviços industriais de utilidade pública	Divisões 35, 36, 37 e 38
Construção civil	Seção F, divisões 41, 42 e 43

Fonte: Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece).

A indústria tem perdido participação no PIB do estado X ao longo desta primeira década do século XXI, representando atualmente aproximadamente 23% da atividade econômica total no estado, ante 26%

no início da década, conforme tabela a seguir. O setor de serviços tem se expandido na mesma proporção do encolhimento da indústria.

A tabela revela, também, que esta perda de participação se concentra na indústria da transformação, que será objeto de análise detalhada na seção seguinte.

Setores/atividades econômicas	2004	2005	2006	2007	2008
Total	100	100	100	100	100
Agropecuária	7,1	6,0	7,3	6,2	7,1
Indústria	25,1	23,1	23,5	23,6	23,6
Indústria extrativa mineral	0,6	0,7	0,8	0,6	0,6
Indústria de transformação	13,9	12,4	12,4	12,2	12,3
Construção	5,0	4,6	4,8	5,5	5,2
Produção e distribuição de eletricidade e gás, água, esgoto e limpeza urbana	5,6	5,4	5,6	5,3	5,5
Serviços	67,8	70,9	69,2	70,2	69,3

Fonte: Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Estado X (Ipex) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

a. Indústria de transformação

A indústria de transformação representou, em 2008 (ano-base da nossa análise), 52,1% de toda a indústria do estado X. Os serviços industriais de utilidade pública ficaram em segundo lugar, com 23,3%, e a construção civil importou em 22,0%, tendo-se observado participação mínima do segmento de extração de minerais (2,5%).

Dentro da indústria de transformação, os 10 segmentos mais expressivos, em ordem decrescente de participação, são: 1) química, combustíveis e derivados de petróleo (55,4% em 2008); 2) bebidas (9,7%); 3) material de transporte (8,9%); 4) produtos alimentares (5,6%); 5) vestuário, calçados e artefatos de tecidos (5,0%); 6) metalurgia (3,2%); 7) minerais não metálicos (2,8%); 8) material eletroeletrônico de comunicação (2,1%); 9) têxtil (1,7%); e 10) mobiliário (0,9%).

Setores e atividades econômicas	Participação na indústria de transformação		
	2007	2008	2009
Minerais não metálicos	3,7%	2,8%	3,1%
Metalurgia	2,9%	3,2%	3,3%
Mecânica	0,2%	0,3%	0,3%
Material eletroeletrônico de comunicação	2,6%	2,1%	2,2%
Material de transporte	8,5%	8,9%	9,1%
Madeira	0,3%	0,2%	0,2%
Mobiliário	1,0%	0,9%	1,1%
Papel e papelão	0,7%	0,5%	0,6%
Borracha	0,9%	0,8%	0,9%
Couros, peles e produtos similares	1,0%	0,9%	1,0%
Química, combustíveis e derivados de petróleo	53,3%	55,4%	49,2%
Produtos farmacêuticos e veterinários	0,4%	0,5%	0,9%
Perfumaria, sabões e velas	0,2%	0,1%	0,2%
Materiais plásticos	0,9%	0,7%	0,8%
Têxtil	2,5%	1,7%	1,6%
Vestuário, calçados e artefatos de tecidos	5,5%	5,0%	7,8%
Produtos alimentares	6,4%	5,6%	6,0%
Bebidas	8,6%	9,7%	11,4%
Outros	0,6%	0,5%	0,4%

Fonte: Ipex.

A nossa análise preliminar concentrou-se nesses 10 segmentos, sem necessariamente descuidarmos dos demais, quando os indicadores demonstraram indícios de sonegação no setor.

5.3 Modelos de seleção

a. Indicadores setoriais

Inicialmente, foram desenvolvidos indicadores setoriais de evasão de tributos federais, como, por exemplo, um indicador básico que permite a comparação da arrecadação do ICMS com a arrecadação do PIS e da Cofins (por possuírem base econômica equivalente) nos diversos setores, antes da filtragem das alterações legislativas efetuadas no período. Denominamos tal índice de Indicador de Discrepância Setorial da Base Faturamento (IDS).

O IDS para o setor i é dado pela relação entre a arrecadação do PIS e da Cofins e a arrecadação do ICMS para cada setor i estudado, conforme a seguinte expressão:

$$IDS_i = \frac{PIS/Cofins_i}{ICMS_i} \times 100\%$$

O IDS serviu para estabelecer indícios de “vazamentos” na arrecadação do PIS e da Cofins e, conseqüentemente, da possibilidade de declarações discrepantes da base faturamento para a União e para o estado X. A análise da discrepância se deu tanto em corte (transversal) quanto temporalmente (evolução).

A análise dos setores discrepantes foi feita com base no cruzamento de informações internas e externas de cada um dos setores selecionados.

A tabela a seguir mostra os IDS para os setores selecionados.

Conforme se pode observar, alguns setores possuem uma arrecadação muito baixa de PIS/Cofins em relação à arrecadação de ICMS, indicando uma discrepância em relação aos outros setores (discrepância em corte). É o caso dos setores de material eletroeletrônico de comunicação, material de transporte, madeira, borracha, couros, peles e produtos similares, bebidas e fumo.

Para alguns setores, observam-se discrepâncias na evolução do indicador (discrepância temporal). É o caso dos setores produtos farmacêuticos e veterinários, materiais plásticos, produtos alimentares, bebidas (ano 2008) e editorial gráfica.

Setores e atividades econômicas	IDS		
	2007	2008	2009
Indústria	28,3%	25,9%	26,9%
Extração de minerais	35,8%	32,1%	33,3%
Transformação	22,7%	19,6%	19,2%
Minerais não metálicos	17,4%	18,8%	17,8%
Metalurgia	24,9%	33,5%	29,9%
Mecânica	46,8%	59,3%	53,2%
Material eletroeletrônico de comunicação	0,0%	0,0%	0,0%
Material de transporte	4,3%	4,2%	2,9%

Continua

Continuação

Madeira	0,0%	2,3%	2,1%
Mobiliário	40,5%	37,0%	38,2%
Papel e papelão	50,2%	30,0%	29,9%
Borracha	2,2%	1,4%	1,4%
Couros, peles e produtos similares	5,7%	5,4%	3,6%
Química, combustíveis e derivados de petróleo	0,9%	0,8%	1,1%
Produtos farmacêuticos e veterinários	14,3%	9,8%	7,2%
Perfumaria, sabões e velas	24,5%	32,4%	26,8%
Materiais plásticos	141,6%	93,3%	24,1%
Têxtil	108,5%	185,9%	159,0%
Vestuário, calçados e artefatos de tecidos	89,4%	90,0%	71,7%
Produtos alimentares	117,1%	98,7%	78,8%
Bebidas	6,8%	4,6%	6,4%
Fumo	0,0%	0,0%	0,0%
Editorial gráfica	108,1%	61,9%	231,9%
Indústrias diversas	23,7%	31,0%	28,6%
Serviços industriais de utilidade pública	35,6%	34,4%	40,1%

Discrepância em corte

Discrepância temporal

Fonte: Ipece.

Após seleção dos setores que apresentaram maiores discrepâncias (transversal e temporal), analisou-se se aspectos da legislação tributária não justificariam as discrepâncias encontradas. Somente depois de esgotada esta etapa é que passamos à análise dos setores selecionados, desagregando-a por empresas, com base, inicialmente, nas informações internas da RFB (DW) e posteriormente cruzando nossas informações com outras obtidas junto à Sefaz/X.

As informações externas relevantes nesse caso foram, inicialmente, as relativas ao PIB a preços de mercado e valor adicionado a preços básicos por setores e atividades econômicas do estado X, dados quantitativos da indústria de transformação, consumo e consumidores de energia elétrica do setor industrial por subsectores, produção física da indústria de transformação no estado X, entre outros já mencionados na fase anterior do projeto.

Com base nos dados internos (DW), elaboramos uma análise por setor/segmento selecionado (desagregada por empresas) que contém, entre outras, as seguintes informações: receita bruta (DIPJ e Dacon), lucro bruto, lucro operacional, margem bruta, margem operacional, lucro

líquido antes do IRPJ e CSLL, margem líquida, base de cálculo da Cofins (Dacon) e exportações – veja modelo de pré-dossiê em anexo.

Na etapa final, selecionamos as empresas que apresentaram maiores indícios de sonegação, elaboramos os pré-dossiês individualizados, que serviram de base para a seleção efetiva da Sapac, que resultou na escolha de algumas delas para fiscalização e teste do modelo.

Para as fiscalizações-piloto, foram selecionados os seguintes setores: bebidas (3 empresas), materiais plásticos (1 empresa) e minerais não metálicos (1 empresa).

6 Resultados da seleção-piloto

Até 2010, os resultados da equipe de fiscalização do IPI da DRF em que se efetuou o presente estudo eram fortemente influenciados pelos procedimentos fiscais realizados em função da apuração de créditos oriundos dos pedidos de ressarcimento, pois não havia uma seleção efetiva de contribuintes de IPI. Todos os lançamentos realizados decorreram desse tipo de procedimento ou de representação fiscal, com exceção do ano de 2008, quando houve uma seleção específica efetuada pela Coordenação Geral de Fiscalização da Receita Federal do Brasil (Cofis/RFB).

O quadro seguinte traz os valores médios das glosas efetuadas quando da análise dos pedidos de ressarcimento e a média dos valores dos lançamentos realizados nos procedimentos de auditoria fiscal para o período de 2007 a 2011.

Ano	Ressarcimentos (glosa de créditos)		Fiscalizações (créditos constituídos)	
	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade
2007	R\$ 732.907,07	33	R\$ 4.856.553,05	3
2008	R\$ 1.731.050,17	28	R\$ 9.509.645,89	7
2009	R\$ 342.202,26	25	R\$ 4.792.959,67	1
2010	R\$ 1.079.635,78	33	R\$ 7.283.337,24	2
2011	R\$ 220.975,00	25	R\$ 21.493.151,97	4
Média anual	R\$ 811.377,61	29	R\$ 5.911.577,33	3
PART (%)	12	89	88	11

Fonte: Sistema Ação Fiscal.

A partir da implantação-piloto, em 2011, da metodologia aqui apresentada, esses números mudaram. Os procedimentos fiscais concluídos, selecionados com base nessa nova sistemática, apresentaram excelentes resultados, indicando que essa metodologia de seleção é eficiente. Um desses procedimentos foi o quarto melhor resultado da fiscalização no ano de 2011 na região fiscal em que se desenvolveu o presente projeto.

O quadro seguinte traz os resultados preliminares dos primeiros lançamentos efetuados em 2011, sendo todas as três empresas do setor de bebidas frias.

Contribuinte	Crédito tributário (R\$)
Estabelecimento A	37.617.537,03
Estabelecimento B	22.879.515,85
Estabelecimento C	22.295.631,45

Fonte: Sistema Ação Fiscal.

O quadro seguinte traz os resultados preliminares dos primeiros lançamentos efetuados em 2012 e os respectivos setores:

Contribuinte	Crédito tributário (R\$)	Setor econômico
Estabelecimento D	37.252.802,61	Materiais plásticos
Estabelecimento E	30.800.440,18	Minerais não metálicos

Fonte: Sistema Ação Fiscal.

Observa-se, claramente, que a metodologia com foco na análise setorial produz resultados expressivos em termos de crédito tributário lançado.

Ademais, o acompanhamento das decisões administrativas em relações às primeiras impugnações aos lançamentos efetuados tem demonstrado que tais lançamentos têm alta aderência, tendo sido mantidos em primeira instância.

7 Integração dos indicadores num modelo estratégico de seleção

As primeiras empresas foram selecionadas a partir de uma análise das discrepâncias entre diversas variáveis setoriais. Mas nossa intenção

é agregar tal análise a um modelo estatístico que permita classificar as empresas da jurisdição da DRF segundo a probabilidade de estarem evadindo determinado montante em tributos. Para isso, passamos a testar modelos estatísticos de probabilidade que permitam estabelecer os ranques de sonegação de setores e empresas.

Nosso objetivo é desenvolver e estimar modelos econométricos de seleção de empresas para fiscalização baseados em ordenações de probabilidades de evasão e de extensões da atividade evasiva. Tais métodos têm sido utilizados pelas administrações tributárias dos Estados Unidos, do Reino Unido, do Canadá e da Nova Zelândia, entre outros.

Os modelos aqui propostos foram baseados no modelo clássico de análise e detecção de evasão de impostos sobre a renda de Feinstein (1991).

Os modelos de seleção serão desenvolvidos segundo duas variantes:

1. **Feinstein original** → composto de duas equações: uma referente à decisão de sonegar e outra referente à detecção da sonegação. A variável dependente do modelo é uma variável latente que mede a “propensão à evasão”.

2. **Feinstein modificado** → modelo desenvolvido pela equipe do projeto, tomando por base as funções de máxima verossimilhança do modelo de probabilidade condicional de Feinstein (1991), agregando-se a decisão de sonegar e a detecção da sonegação numa única equação, que estimará a probabilidade e a extensão da “omissão da Cofins”. Assim, a variável dependente é uma variável latente que mede a “probabilidade de se estar pagando menos Cofins que o potencial de pagamento da empresa selecionada”. Tal variável será construída a partir da relação entre a Cofins paga pela empresa “i” e o potencial de pagamento obtido a partir da análise das características das atividades da referida empresa.

7.1 Equações dos modelos

a. Feinstein original

- **Equação 1 – extensão da evasão**

$$Y_{1i}^* = X_{1i}\beta_1 + \epsilon_{1i}$$

$$Y_{1i} = Y_{1i}^* \quad \text{if} \quad Y_{1i}^* > 0 \quad (\text{evasion in amount } Y_{1i})$$

$$Y_{1i} = 0 \quad \text{if} \quad Y_{1i}^* \leq 0 \quad (\text{no evasion}),$$

- **Equação 2 – detecção da evasão**

$$Y_{2i}^* = X_{2i}\beta_2 + \epsilon_{2i}$$

Y_{2i} be the extent of detection on return i

$$Y_{2i} = 1 \quad \text{if} \quad Y_{2i}^* \geq 1 \quad (\text{complete detection})$$

$$Y_{2i} = 0 \quad \text{if} \quad Y_{2i}^* \leq 0 \quad (\text{no detection})$$

$$Y_{2i} = Y_{2i}^* \quad \text{if} \quad 0 < Y_{2i}^* < 1 \quad (\text{detection of the fraction } Y_{2i}^* \text{ of evasion})$$

b. Feinstein modificado

- **Equação – extensão e detecção da evasão**

$$Y_{2i}^* = X_{2i}\beta_2 + \epsilon_{2i}$$

$$Y_{2i} = 1, \text{ se } Y_{2i}^* \geq 1 \text{ (declarou pelo menos a Cofins potencial)}$$

$$Y_{2i} = 0, \text{ se } Y_{2i}^* \leq 0 \text{ (declarou zero de Cofins ou pediu restituição)}$$

$$Y_{2i} = Y_{2i}^*, \text{ se } 0 < Y_{2i}^* < 1 \text{ (declarou um percentual da Cofins potencial)}$$

Assim, as probabilidades associadas a cada uma dessas três situações seriam dadas por:

- (i) Probabilidade de ter declarado pelo menos a Cofins potencial:

$$\text{Prob}(\epsilon_{2i} \geq 1 - X_{2i}\beta_2) = \Phi\left(\frac{X_{2i}\beta_2 - 1}{\sigma_2}\right)$$

(ii) Probabilidade de ter declarado corretamente zero de Cofins:

$$\text{Prob}(\epsilon_{2i} \leq -X_{2i}\beta_2) = 1 - \Phi\left(\frac{X_{2i}\beta_2}{\sigma_2}\right)$$

(iii) Probabilidade de ter declarado uma fração “S” da Cofins potencial, $0 < S < 1$:

$$\text{Prob}(\epsilon_{2i} = s - X_{2i}\beta_2) = \frac{1}{\sigma_2} \phi\left(\frac{s - X_{2i}\beta_2}{\sigma_2}\right)$$

Onde Φ é a função de distribuição normal padrão acumulada e ϕ é a função densidade de distribuição.

Assim, o problema estatístico consiste em maximizar a função de verossimilhança (L) dada por:

$$L = \sum_{i \in A^c} \log \left[1 - \Phi\left(\frac{X_{1i}\beta_1}{\sigma_1}\right) \Phi\left(\frac{X_{2i}\beta_2}{\sigma_2}\right) \right] + \sum_{i \in A} \log \left[\frac{1}{\sigma_1} \phi\left(\frac{Y_i - X_{1i}\beta_1}{\sigma_1}\right) \Phi\left(\frac{X_{2i}\beta_2 - 1}{\sigma_2}\right) \right. \\ \left. + \int_{Y_i}^{\infty} \frac{1}{\sigma_1} \phi\left(\frac{y - X_{1i}\beta_1}{\sigma_1}\right) \frac{1}{\sigma_2} \phi\left(\frac{Y_i/y - X_{2i}\beta_2}{\sigma_2}\right) dy \right]$$

7.2 Principais variáveis

a. Modelo Feinstein original

- **Variável dependente (Y):** omissão de receita bruta/receita bruta (%).
- **Variáveis independentes ou explicativas (X):**

Equação 1: características individuais da empresa (porte, setor econômico, faturamento em DIPJ/Dacon, margem bruta, débitos declarados em Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais – DCTF, movimentação financeira etc.); **indicadores setoriais de evasão de tributos** (ex.: arrecadação do ICMS/arrecadação da Cofins); **indicadores de mercado** (PIB a preços de mercado e valor adicionado a preços básicos por setores e atividades econômicas, dados quantitativos da indústria de transformação no estado X ou na região, tais como: volume total de vendas, pessoal total empregado, massa salarial, exportações de produtos industrializados, utilização da capacidade instalada, consumo de energia elétrica etc.).

Equação 2: conjunto de variáveis explicativas que afetam a detecção da fiscalização (nº de fiscalizações totais, nº de fiscalizações/auditor, horas de treinamentos específicos, tempo de serviço etc.)

b. Modelo Feinstein modificado

- **Variável dependente:** Cofins paga/Cofins potencial.
- **Variáveis independentes (explicativas):** as do modelo anterior, entre outras adicionais a serem estabelecidas.

A inclusão das variáveis setoriais e individuais e dos indicadores setoriais e internos em um modelo estatístico de seleção garante maior robustez à análise e torna o processo de seleção completamente impessoal.

8 Considerações finais e propostas de outros projetos relacionados

O objetivo do presente trabalho foi estabelecer uma metodologia para seleção de contribuintes de IPI com base na análise aprofundada dos setores econômicos relevantes e de suas cadeias produtivas.

A média de crédito tributário apurado por Mandato de Procedimento Fiscal (MPF) dos procedimentos fiscais selecionados por essa nova metodologia foi de R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais), resultados excelentes para os padrões da delegacia-alvo do projeto-piloto.

Percebemos, durante os trabalhos, que atuando em um mesmo segmento econômico, a presença fiscal se torna mais efetiva e há ganho de produtividade. No mesmo segmento econômico, as infrações se repetem, uma vez que as empresas utilizam formas semelhantes de sonegação, visando garantir a sobrevivência face à concorrência daquele que sonega. Isso ficou muito evidente quando trabalhamos no segmento de bebidas frias.

Percebemos, também, que a metodologia tem-se mostrado eficiente na detecção da receita omitida. Quando indicamos para fiscalização aqueles estabelecimentos industriais que não estão recolhendo o IPI ou que efetuam os seus recolhimentos em patamares inferiores ao devido,

detectamos no curso da ação fiscal que a razão disso, na maioria dos casos, tem origem na omissão de receitas.

As técnicas de evasão utilizadas passam por artifícios implementados na contabilidade por meio de lançamentos que tentam disfarçar as receitas realmente auferidas, fazendo uso da conta caixa ou do passivo. Dessa forma, obtém-se de forma indireta a omissão de receitas, que tem reflexos no lançamento de outros tributos (CSLL, IRPJ, PIS, Cofins), tornando as autuações elevadas e exemplares.

O projeto trouxe uma motivação a mais ao grupo de fiscalização de IPI, que tenta se identificar novamente como uma equipe de fiscalização, direcionar a sua atividade para o combate à sonegação fiscal e não mais realizar somente procedimentos fiscais para apuração de créditos.

Enfrentamos algumas dificuldades durante a execução do projeto. As maiores foram: conciliar os trabalhos com as metas de fiscalização e atender às demandas extras de serviços, sem prejuízo ao andamento do projeto.

Era nossa intenção validar a metodologia com uma quantidade maior de procedimentos realizados. No entanto, isso não foi possível porque esses procedimentos demandam uma quantidade maior de horas de fiscalização, tendo em vista serem oriundos de uma metodologia de seleção em desenvolvimento e por estarmos avaliando passo a passo cada um deles.

Para não comprometer os resultados da nossa unidade, por não haver uma dedicação exclusiva ao projeto e, também, por termos outras demandas para atender (plano de trabalho conjunto com o Serviço de Orientação e Análise Tributária – Seort para análise de créditos não cumulativos de PIS e Cofins, Sistema de Controle de Créditos – SCC, ressarcimento de créditos de IPI etc.), adequamos a nossa força de trabalho para ao mesmo tempo atender às metas estabelecidas pela Cofis e ao desenvolvimento do presente projeto.

Não restam dúvidas de que essa metodologia de seleção baseada em estudos setoriais funciona. Os resultados dão força a essa assertiva.

Com base nos resultados aqui alcançados, entendemos que o planejamento e a realização das ações fiscais devem ser feitos de forma coordenada, por segmento econômico. A complexidade do ambiente econômico impõe a especialização da fiscalização e do respectivo planejamento.

A distribuição dos auditores fiscais por tributo (grupo de IPI, grupo de IRPJ etc.) é improdutivo e contribui para o mau uso da informação. As empresas devem ser analisadas diante das suas concorrentes, tanto a nível regional quanto nacional, e não de forma isolada e por tributo.

A empresa que sonega geralmente não sonega apenas um tributo.

A prática adotada por uma empresa de determinado segmento econômico geralmente é copiada por outras, como forma de sobrevivência em um cenário marcado pela concorrência desleal.

As empresas estão sempre avaliando a postura de seus concorrentes e formas de reduzir custos, sendo a sonegação fiscal uma das maneiras de se reduzir o preço final de seus produtos.

A Receita Federal deve ser peça fundamental no combate à concorrência desleal, adquirindo assim a legitimidade do empresariado que cumpre regularmente suas obrigações tributárias.

Dessa forma, aproveitamos para sugerir que a RFB analise a viabilidade de distribuição dos auditores que fiscalizam tributos internos, por segmento econômico, como acontece em diversas administrações tributárias estaduais.

Mas ainda é preciso avançar nos estudos. Assim, deixamos como sugestão para projetos futuros dois encaminhamentos: 1) que seja implementado o modelo econométrico de seleção proposto neste relatório; e 2) que seja desenvolvido um projeto completo de fiscalização setorial, incorporando fiscais com experiência na fiscalização dos diversos tributos administrados pela Receita Federal do Brasil.

Referências

ALEXANDER, C.; FEINSTEIN, J. S. **A Microeconomic Analysis of Individual Income Tax Evasion**. MIT, 1987. Mimeografado.

BERON, K.; TAUCHEN, H.; WITTE, A. **A Structural Equation Model for Tax Compliance and Auditing**. Working Paper 124, Department of Economics, Wellesley College, 1988.

CLOTFELTER, C. Tax Evasion and Tax Rates: An Analysis of Individual Returns. **Review of Economics and Statistics**, v. 65, p. 363-373, 1983.

ERARD, B. **Tax Practioners and Tax Compliance: A Mlcroeconometric Analysis of the Decision to Engage a Tax Preparer and its Consequences**. Ph.D. Dissertation, University of Michigan, 1990.

FEINSTEIN, J. S. An Econometric Analysis of Income Tax Evasion and Its Detection. **Rand Journal of Economics**, v. 22, p. 14-35, 1991.

Anexo – Pré-dossiê

INDICADORES PARA SELEÇÃO DE EMPRESAS A SEREM FISCALIZADAS

EMPRESA: XXXXXXXXXXXX YYYYYYYYYY LTDA

CNPJ: ZZ.YYY.XXX/0001-YY

INFORMAÇÕES GERAIS	2007	2008	2009
FATURAMENTO DIPJ			
RECEITA TOTAL DA CON			
BASE DE CÁLCULO COFINS			
FATURAMENTO NOTAS FISCAIS (SEFAZ)			
EXPORTAÇÕES			
FORMA DE TRIBUTAÇÃO LUCRO			
REGIME DE APURAÇÃO PIS E COFINS			
CNAE			
EMPRESA FISCALIZADA NO PERÍODO?			
MASSA SALARIAL (GFIP)			
MASSA SALARIAL (RAIS)			
PERDCOMP PIS, COFINS E IPI			

1 – INDICADORES ECONÔMICOS COMPARATIVOS DA EMPRESA COM O SEGMENTO CNAE XXXXXX

INDICADOR	EMPRESA	DRF	BRASIL
LUCRO BRUTO/FATURAMENTO			
RESULTADO OPERACIONAL/FATURAMENTO			
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSLL/FATURAMENTO			
LUCRO REAL/FATURAMENTO			
MASSA SALARIAL (GFIP)/FATURAMENTO			

2 – INDICADORES FISCAIS COMPARATIVOS DA EMPRESA COM O SEGMENTO CNAE XXXXXX

INDICADOR – ANO	EMPRESA	DRF	BRASIL
DCTF (PIS, COFINS, IPI, CSLL E IRPJ)/FATURAMENTO			
DCTF (IPI)/FATURAMENTO			
DCTF (PIS E COFINS)/FATURAMENTO			
DCTF (IRPJ E CSLL)/FATURAMENTO			

3 – INDICADORES DE OMISSÃO DE FATURAMENTO – MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA *VERSUS* SEGMENTO CNAE XXXXXX

INDICADOR – ANO	EMPRESA	DRF	BRASIL
MOV. FINANC. CRÉDITO (DE- CRED + DIMOF)/ FATURAMENTO			

4 – INDICADORES DE OMISSÃO DE FATURAMENTO – OMISSÃO COMPRAS E VENDAS

INDICADOR	2007	2008	2009
OMISSÃO COMPRAS			
OMISSÃO VENDAS			
OMISSÃO VENDAS (COLETA IN- FORMANTE)			

5 – INDICADORES DE CRÉDITOS DE PIS, COFINS E IPI COMPARATIVOS COM CNAE XXXXXX

PERCENTUAL ACUMULADO DE GLOSAS DE CRÉDITOS/TOTAL CRÉDITOS (IPI)	
PERCENTUAL ACUMULADO DE GLOSAS DE CRÉDITOS/TOTAL CRÉDITOS (PIS E COFINS)	

INDICADOR – ANO	EMPRESA	DRF	BRASIL
BASE DE CÁLCULO CRÉDITOS (PIS E COFINS)/FATURAMENTO			

6 – SISTEMA DECISÕES (JULGAMENTOS E CONSULTAS ADMINISTRATIVAS QUANTO À EMPRESA)

IRREGULARIDADES APONTADAS: (X) IPI, (X) PIS E COFINS, (X) IRPJ, CSLL E (X) PREVIDÊNCIA SOCIAL:

FUNDAMENTAÇÃO E EVIDENCIAÇÃO DA ABRANGÊNCIA DA AÇÃO FISCAL:

AUDITOR FISCAL DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL

Nome:	Matrícula:	Assinatura:

Modelo GSERV: Modelo de Gestão de Serviços Implementado na Receita Federal do Brasil com foco na gestão pela qualidade para aumento da qualidade percebida pelos usuários internos e externos e melhoria da eficiência do gasto público

3º Lugar

RONALD CESAR THOMPSON*
GLEYSON NORONHA DE SOUSA**

- * MBA Executivo pela Coppead da Universidade Federal do Rio de Janeiro, especialização na Georgia Tech, Atlanta, Georgia – USA
Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil
Diges/Cotec/Sucor/RFB
Brasília – Distrito Federal
- ** Graduado em Engenharia Mecatrônica – Universidade de Brasília (UnB)
Analista Tributário da Receita Federal do Brasil
Diges/Cotec/Sucor/RFB
Brasília – Distrito Federal



Modelo GSERV: Modelo de Gestão de Serviços Implementado na Receita Federal do Brasil com foco na gestão pela qualidade para aumento da qualidade percebida pelos usuários internos e externos e melhoria da eficiência do gasto público

Resumo

A) Objetivos básicos

O objetivo deste trabalho é apresentar a abordagem que foi implementada para promover a melhoria contínua dos serviços de tecnologia prestados aos usuários internos (servidores) e externos (contribuintes) da Receita Federal do Brasil (RFB), com foco em **aumento da qualidade percebida e da eficiência do gasto público**.

O Modelo GSERV é um modelo formal, replicável, adaptável para outros tipos de serviço que não de tecnologia da informação (TI) e que foi desenvolvido e implementado na Receita Federal do Brasil. Este modelo é composto de seis iniciativas e um macro-objetivo, que surgem como resultado das melhores práticas de gestão de contratos e gestão pela qualidade em consolidação no governo federal, cuja abrangência atinge direta ou indiretamente todos os servidores de nossa instituição e grande parte da sociedade brasileira.

B) Metodologia utilizada

A metodologia utilizada quanto à classificação dos objetivos é a “explicativa”, com uma natureza tanto qualitativa quanto quantitativa (quanti-quali). No que se refere ao delineamento, trata-se primeiramente de um estudo de caso que foi resultado de dois anos de pesquisa e ação.

C) Adequação do trabalho aos critérios de julgamento

I – Criatividade e inovação

A criatividade do modelo está na habilidade em tratar a atividade vinculada de gestão financeira e contratual como meta para a evolução da satisfação percebida pelos usuários dos serviços da Receita Federal do Brasil.

Nesse modelo, as rígidas obrigações legais a que o gestor público está submetido são usadas como o caminho para se atingir um macro-objetivo de orgulho para o servidor, que é o de ter o nome de sua instituição respeitado e valorizado pela prestação de serviços de qualidade à sociedade, e que estejam organizados em um círculo virtuoso de constante evolução.

A inovação está na forma de se organizar o processo e em definir um fluxo orientado a um macro-objetivo único de melhoria, pois o Modelo GSERV organiza em uma estrutura formal as metodologias e os instrumentos legais já conhecidos e à disposição e, complementarmente, os adapta ao nível de maturidade de nossa instituição.

II – Relação custo versus benefícios

O trabalho demonstra como é possível definir um modelo de gestão que aumente a satisfação do usuário (interno e externo), sem a necessidade de grandes investimentos, exigindo apenas a adoção de um processo organizado que meça, compare, padronize e formate a informação para seu destinatário, publique, promova um círculo virtuoso de evolução e gerencie o conhecimento relacionado.

Hoje, com o Modelo GSERV, fiscalizam-se tecnicamente aproximadamente **R\$ 550 milhões** por ano em contratos (Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro e Empresa de Tecnologia e Informação da Previdência Social – Dataprev) e, graças à sua implantação, computa-se uma economia na ordem de **R\$ 15 milhões** por ano, além da **mobilização concreta e efetiva** de todos os prestadores de serviço na evolução da qualidade das soluções que atendem à sociedade.

Para a implantação do modelo, a equipe atual conta com sete profissionais trabalhando em tempo integral.

III – Aumento de produtividade

Atualmente, toda a estratégia de atendimento da Receita Federal do Brasil à sociedade está baseada em produtos de tecnologia. São soluções tecnológicas complexas que, por terem a responsabilidade de atender a uma sociedade dinâmica e emergente, surgem em ciclos de desenvolvimento muito curtos, eventualmente ocasionando que o processo de amadurecimento ocorra com a sua utilização.

Durante o ciclo de vida destas soluções, a falta de um modelo objetivo e eficaz de gestão de contratos e gestão de serviços de TI se traduz em um risco à própria função institucional de nossa casa, pois estas soluções se transformam em *serviços à sociedade*, que vão desde a simples resposta a uma dúvida até aqueles que tratam da constituição e da prescrição do crédito tributário.

Portanto, o **Modelo GSERV** influencia no aumento de produtividade pelas ações associadas à gestão de processos, estabelecendo medidas claras e inequívocas dos resultados e acompanhando a evolução da satisfação percebida.

IV – Viabilidade de implementação

O modelo está implementado na Receita Federal do Brasil, trazendo ganhos reais e documentados. Por não exigir nenhuma estrutura normativa adicional, o modelo é simples de ser replicado e utilizado por outros tipos de serviço prestado, desde que mantendo a estrutura das seis iniciativas orientadas para um macro-objetivo único com o foco no consumidor do serviço.

V – Melhoria da qualidade dos serviços prestados e dos resultados estratégicos

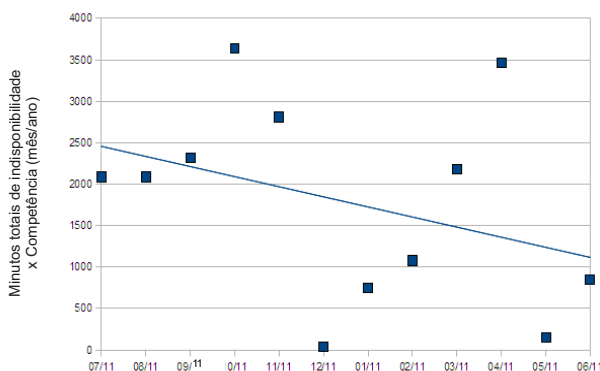
O Modelo GSERV está orientado e influencia diretamente a maioria dos objetivos do Mapa Estratégico da RFB, pois “fortalece a imagem da instituição perante a sociedade” (RFB, 2012) e influencia que os serviços necessários para o cumprimento das obrigações tributárias principais e acessórias sejam oferecidos conforme a expectativa da sociedade.

Dessa forma, não é demasiado afirmar que o Modelo GSERV “aproxima a arrecadação efetiva da potencial”, “eleva o cumprimento

espontâneo”, “contribui para o fortalecimento do comércio exterior”, “aumenta a percepção de equidade na atuação da instituição” e, principalmente, “fortalece e defende a imagem de nossa instituição” (RFB, 2012).

Apenas para exemplificar um caso real em que todas estas resultantes estão presentes, analisemos o gráfico abaixo do serviço de Certidão Negativa de Débito Previdenciários (CND-Previdenciária). Fica nítido ao leitor, na reta que representa a regressão linear do número de minutos de indisponibilidade deste serviço, a melhora na disponibilidade deste serviço, o que se traduz, portanto, em aumento da satisfação dos usuários internos e externos.

Regressão linear dos minutos de indisponibilidade da aplicação de Certidão Negativa de Débito (CND) por ano este serviço é requisitado até 2 milhões de vezes



Fonte: elaboração do autor.

No que tange aos processos internos, está claro que a implantação do modelo “aprimora e amplia os serviços prestados à sociedade” de uma forma racional e com “otimizado uso do recurso público” (RFB, 2012).

O modelo também assegura que as soluções de TI sejam integradas e tempestivas, pois os acionamentos e os incidentes dos usuários passam a ser analisados de forma comparativa, compartilhando com diversas partes interessadas como cada serviço está funcionando.

O correto uso do recurso público assegura a otimização da sua aplicação e protege o gestor público de erros que possam implicar penalidades pelos órgãos de controle.

Não podemos deixar de citar o macroprocesso do crédito tributário, uma salutar iniciativa que entende o cidadão como consumidor de serviços que devem estar integrados.

Com a expansão do projeto do macroprocesso do crédito tributário, a visão será cada vez mais orientada “aos serviços que o cidadão procura”, e não mais a de “diferentes órgãos prestando diferentes serviços” (RFB, 2012). Se não houver um modelo que padronize e oriente as partes interessadas a convergirem para o mesmo objetivo, nunca se atingirá a cooperação fiscal e a atenção ao contribuinte. Apesar de não fazer parte do objetivo inicial do projeto, o Modelo GSERV poderá ser copiado por outros órgãos para apoiar também esta iniciativa.

D) Lições aprendidas

Na era da informação, o desafio não é gerar mais informação, mas fazê-la chegar corretamente ao seu destinatário na forma do conhecimento necessário para a tomada de decisão. Igualmente, existem diversos modelos formais e manuais de boas práticas, mas que devem ser necessariamente adaptados para respeitar o nível de maturidade e a cultura de cada organização.

Hoje, ficamos satisfeitos em conseguir gerar informações padronizadas e análises detalhadas que fazem com que algumas evoluções já ocorram sem a necessidade da intervenção direta no processo de melhoria.

O próprio eminente órgão de controle, Tribunal de Contas da União (TCU), registrou indiretamente em seu relatório de auditoria TC nº 011.772.2010-7 (TCU, 2012a) os resultados bem-sucedidos do

Modelo GSERV:

[...] Ao tempo em que aponta as falhas acima, o relatório do TC 022.241/2010-8 consigna como bom o modelo do contrato da RFB, **bem como eficaz a gestão contratual realizada no âmbito daquele órgão**, mesmo que o contrato da RFB tenha **complexidade acima da média**. Esta constatação evidencia que é possível firmar e gerir contratos com o Serpro seguindo os preceitos legais e **de acordo com as boas práticas** [...] (p. 42, grifo do autor).



Modelo GSERV: Modelo de Gestão de Serviços Implementado na Receita Federal do Brasil com foco na gestão pela qualidade para aumento da qualidade percebida pelos usuários internos e externos e melhoria da eficiência do gasto público

1 Introdução

O objetivo deste trabalho é apresentar a abordagem que foi implementada para promover a melhoria contínua dos serviços de tecnologia prestados aos usuários internos (servidores) e externos (contribuintes) da Receita Federal do Brasil (RFB), com foco em **melhoria da qualidade e da eficiência do gasto público**.

O Modelo GSERV é um modelo formal, replicável, adaptável para outros tipos de serviço que não tecnologia da informação (TI) e foi desenvolvido e implementado na Receita Federal do Brasil. Este modelo é composto de seis iniciativas e um macro-objetivo, que surgem como resultado das melhores práticas de gestão de contratos e gestão pela qualidade em consolidação no governo federal, cuja abrangência, atinge direta ou indiretamente todos os servidores de nossa instituição e grande parte da sociedade brasileira.

Trata-se de um modelo que **mede e gera** informações padronizadas com **foco na melhoria contínua dos serviços** prestados e que trata o objetivo principal (gestão financeira e contratual) como meta para a evolução da satisfação percebida. Dessa forma, as ideias e iniciativas poderão ser replicadas, em todo ou em parte, por aqueles que enfrentem o mesmo desafio.

Para sensibilizar o leitor do tamanho dos resultados já alcançados, hoje, fiscalizam-se tecnicamente **R\$ 550 milhões** por ano de contratos (Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro e Empresa de Tecnologia e Informação da Previdência Social – Dataprev) e computa-se uma economia na ordem de **R\$ 15 milhões** por ano, além da **mobilização concreta e efetiva** de todos os prestadores de serviço na evolução da qualidade das soluções que atendem à sociedade.

Estes e outros resultados serão apresentados nos tópicos seguintes, que, com muita honra, documentamos para a avaliação desta comissão organizadora e replicação daqueles interessados em implementar o modelo.

2 Contextualização

Atualmente, toda a estratégia de atendimento da Receita Federal do Brasil à sociedade está baseada em produtos de tecnologia. São soluções tecnológicas complexas que, por terem a responsabilidade de atender a uma sociedade dinâmica e emergente, surgem em ciclos de desenvolvimento muito curtos, eventualmente ocasionando que o processo de amadurecimento ocorra com sua utilização.

Durante o ciclo de vida dessas soluções, a falta de um modelo objetivo e eficaz de *gestão de contratos* e *gestão de serviços de TI* se traduz em um risco à própria função institucional de nossa casa, pois estas soluções se transformam em serviços à sociedade, que vão desde a simples resposta a uma dúvida até aqueles que tratam da prescrição de crédito tributário.

Recordamos que a revolução tecnológica teve seu principal impacto no aumento da produtividade, e é por isso que o foco deste trabalho está na tecnologia da informação (TI). TI é a ferramenta que está sendo utilizada para permitir que as organizações consigam *saber fazer para todos* de forma eficiente, constante, econômica, dinâmica e que esteja alinhada com as expectativas de seus usuários.

Por isso, ano a ano, novas soluções estão sendo constituídas para que a interação da sociedade com a Administração Pública ocorra com a mesma simplicidade, praticidade e efetividade que o cidadão encontra no trato com outros serviços.

A expectativa do consumidor dos serviços da RFB tem o desafio de ser crescente, com a exigência dos mesmos recursos e flexibilidades que a revolução tecnológica ofereceu em aplicações, como Facebook, internet e outras.

Nesse contexto, surge o primeiro conceito que baliza o entendimento do modelo objeto deste trabalho: devemos entender nossos clientes internos e externos como nossos consumidores e sermos capazes de medir, de forma contínua, inequivocamente para evoluir a prestação de serviços. Devemos a todo instante estarmos preparados para responder “de onde viemos, onde estamos e qual é a meta a ser atingida”, que é exatamente a visão orientada à qualidade total do modelo.

3 Conceitos e fundamentações

3.1 Conceito de gestão de serviços – uma visão do modelo iTil

A biblioteca de boas práticas iTil (*Information Technology Infrastructure Library*) (ITIL, 2012) é um dos pilares do modelo proposto e, sendo assim, é importante apresentar uma visão de sua proposta e como esta obra fundamenta o modelo implementado neste projeto.

O iTil começou na década de 1980, pela Agência Britânica de Computação e Telecomunicação (CCTA), com o objetivo de promover boas práticas de TI no governo britânico. O resultado foi tão positivo que logo o mercado percebeu que os conceitos e desafios também poderiam ser aplicados na prestação de serviços da iniciativa privada.

Em 1980, havia pouca informação estruturada de como gerenciar serviços de TI, mas pesquisas demonstravam que 80% dos custos destes serviços estavam relacionados com o que se seguia ao desenvolvimento, apenas 20% dos custos eram de desenvolvimento propriamente dito.

Ficava claro que os maiores desafios econômicos surgiam após as soluções entrarem em produção e economistas questionavam se realmente estava valendo a pena investir em TI para atender à sociedade, pois para cada 1 dólar em novas soluções, gastava-se 4 dólares para mantê-las.

Nesta época, surge o paradoxo de Solow, também conhecido como paradoxo da produtividade, do economista norte-americano e Prêmio Nobel Robert Solow (SOLOW, 1987), que analisava a perda de correlação direta entre o aumento de produtividade e o investimento em tecnologia da informação. Investia-se em TI, mas os resultados não eram proporcionais.

A resposta hoje é simples, os investimentos em TI ocorrem para gerar serviços e a operacionalização destes serviços, quando não organizada, estruturada, medida e estudada geram custos marginais que superam o custo de desenvolvimento da solução. Ou seja, naquela época, construíam-se problemas e não soluções.

Por isso, o modelo iTil e, por conseguinte, o modelo proposto nesta obra visa de forma inequívoca à **melhoria na eficiência do uso de recursos** e, portanto, seu caráter econômico leva ao aumento da satisfação percebida pelo usuário no uso do serviço prestados.

Resumidamente, o iTil forneceu uma biblioteca de melhores práticas que podem ser adotadas para que as organizações ofereçam gestão de serviços de TI de forma econômica e eficaz.

3.2 Conceito de serviço contratado e o ANS e terceirização

Na primeira metade do século XX, em 1937, o economista Ronald Coase ganhou o Prêmio Nobel desenvolvendo a Teoria da Firma [Coase] que analisava o crescimento das empresas como dependentes da constante avaliação entre qual caminho estratégico optar: desenvolver, comprar ou alugar um produto ou solução de outra empresa.

Em outras palavras, em uma época que começavam a surgir as especializações, Coase formalizava academicamente a importância que o empreendedor deveria dedicar na avaliação da possibilidade de terceirizar serviços que não justificariam ao empreendedor a verticalização de seu negócio.

Hoje, nos tempos da tecnologia da informação, as organizações continuam a ser confrontadas com esta necessidade, mudou o objeto, mas continua a questão de se devemos desenvolver, comprar ou alugar.

A Receita Federal do Brasil não deixa de ser um exemplo de organização a enfrentar este desafio. Temos redes de computadores dedicadas e contratamos fornecedores (não só o Serpro e a Dataprev) para prover soluções que, muitas vezes, implementarão uma diretiva de governo.

Podemos citar diversos exemplos, mas tomemos o sistema do parcelamento de débitos fiscais resultado da Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009, para atender a uma decisão estratégica do governo federal, a RFB precisou criar um solução que permitisse ao contribuinte fazer sua opção por esta modalidade de pagamento da obrigação tributária.

Obviamente os empreendedores de Ronald Coase, a Receita Federal do Brasil e a Agência Britânica de Computação e Telecomunicação enfrentaram o mesmo problema: Como contratar um serviço que atenda às minhas necessidade, sem me obrigar a ter que desenvolver em casa (verticalizar), por falta de confiança na qualidade do produto a ser entregue?

Surge o conceito de Acordo de Nível de Serviço (ANS), conceito básico para garantir que a expectativa entre cliente-fornecedor esteja documentada e contratualmente formalizada.

Hoje, todos os contratos de serviço de TI da Receita Federal do Brasil utilizam este modelo de avaliação, que medem a prestação de serviços e associam o pagamento mensal ao cumprimento de metas mínimas dos prestadores.

O Modelo GSERV supõe a implementação deste tipo de metodologia a todo o processo de gestão de contratos, e a partir destes dados, juntamente com a gestão de serviços, gera conhecimento e ações de mudança que estejam alinhadas com o padrão de qualidade definido pela alta gestão da organização.

3.3 Conceito de Gestão de Contratos IN2, IN4 do Ministério do Planejamento

As Instruções Normativas (IN) 2, de 30 abril 2008, e IN (4), de 19 maio de 2008, publicadas pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento (SLTI-Mpog), foram dois marcos no modelo de gestão corporativa governamental. Pelo caráter

inédito de definirem normas padronizadas para ensinar, esclarecer e guiar o processo de contratação de TI na Administração Pública. A edição destes instrumentos é na verdade a origem do Modelo GSERV e, portanto, merece uma análise dos papéis e atividades que irão fundamentar as decisões implementadas no modelo.

A contratação de TI é um processo complexo. Desde Robert Solow, os gestores com esta responsabilidade enfrentam o desafio de corretamente contratar este tipo de produto, pois estão relacionados a uma realidade que normalmente corresponde ao estado da arte, cujos conceitos estão em constante atualização.

O segredo é contratar com base em indicadores de *performance* para dar sucesso à decisão estratégica da organização. Estas organizações, inspiradas na *Teoria da Firma*, de Ronald Coase, decidiam terceirizar estes serviços, pois sabiam que não era atividade-fim de seu negócio prover serviços que poderiam ser subcontratados de outras empresas.

Ao administrador público nem é facultado o direito de negar conhecer os conceitos de Ronald Coase e a importância de ser avaliar de forma planejada a contratação de TI, desde o Decreto-Lei nº 200, de 1967, já era imputado ao administrador a responsabilidade de planejar e terceirizar, mediante a execução indireta e descentralizada:

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

I – Planejamento.

[...]

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

[...]

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina

administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à **execução indireta, mediante contrato**, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

A falta de diretrizes claras para o gestor de TI “de como se devia contratar” fica claro nos diversos Acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU) que antecederam a edição destas normas, em especial quando discorrem quanto à implementação do novo modelo de contratação de serviços de TI (Acórdãos nº 786/2006 – TCU – Plenário, item 9.4, nº 1.480/2007 – TCU – Plenário, item 9.1.2.6 e nº 1.999/2007 – TCU – Plenário, item 9.4.1.1) (TCU, 2012a).

É claro que é dever jurídico do administrador público administrar de forma eficiente os recursos da sociedade que lhe foram confiados, a própria Constituição Federal registra e intitula esta responsabilidade no princípio da **eficiência**.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** e, também, ao seguinte [...] (CF, 1988).

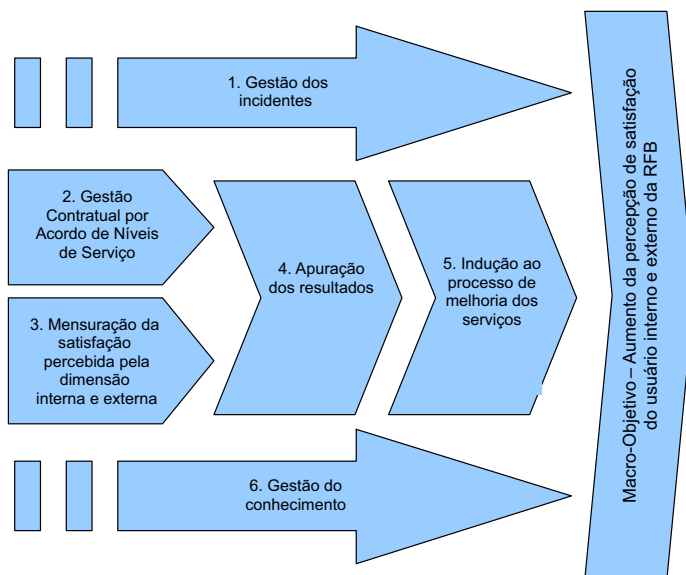
A título de contextualização da relevância do tema, em 2008, Acórdão nº 1.603 do Plenário do TCU, pesquisando 255 órgãos e entidades públicas indicava que 47% destes entes públicos não dispõem nem do plano estratégico institucional (PEI), sequer um plano de contratação de TI eficiente (TCU, 2012a).

Após esta breve contextualização e os fundamentos que motivaram a construção deste modelo, convidamos o leitor a conhecer cada etapa, seus objetivos e a estrutura que compõe o Modelo GSERV.

4 Apresentação do Modelo GSERV

O Modelo GSERV é composto de **seis iniciativas**: 1. Gestão de incidentes, 2. Gestão contratual por acordo de níveis de serviço; 3. Mensuração da satisfação percebida pela dimensão interna e externa; 4. Apuração dos resultados; 5. Indução ao processo de melhoria dos serviços; e 6. Gestão do conhecimento.

Figura 1 – Seis iniciativas do Modelo GSERV



Fonte: elaboração do autor.

Cada uma destas iniciativas será detalhada nos tópicos a seguir, e o diagrama acima explicita a conexão entre cada uma delas para se atingir o macro-objetivo do modelo, que é o aumento da percepção de satisfação do usuário interno e externo da RFB.

Defina qual é seu objetivo

A implantação deste modelo só terá sucesso se estiver claro para todos os envolvidos qual é o objetivo principal, a força motriz, que justifica todas as iniciativas.

No caso do Modelo GSERV, o **aumento da satisfação percebida** pelos consumidores dos serviços e TI da RFB é esta razão. Os consumidores são dois grupos de usuário: os servidores que trabalham dentro da organização para atingir a função regimental da instituição (dimensão interna); e os contribuintes que justificaram a existência da organização (dimensão externa).

4.1 Primeira parte do Modelo GSERV – “1. Gestão de incidentes”

A primeira iniciativa para se implementar o modelo de gestão proposto é realizar uma gestão de incidentes conclusiva, tempestiva e eficaz. O leitor observará que esta é a base para construção do modelo e que irá gerar informações que subsidiarão todas as fases seguintes.

O objetivo da **gestão de incidentes** é restaurar a operação normal do serviço o mais rápido possível e minimizar o impacto adverso nas operações da RFB, buscando assim os melhores níveis possíveis de qualidade e disponibilidade dos serviços oferecidos.

Como já enunciado, o Modelo GSERV se fundamenta na biblioteca ITil, que preconiza uma série de atividades, que encadeadas, irão oferecer uma plataforma de sucesso para a gestão de serviços. A primeira destas iniciativas é a gestão de incidentes, já que todo incidente está associado a um evento que pode afetar a qualidade da prestação do serviço.

4.1.1 Conceitos

4.1.1.1 Conceito da Central de Serviços Serpro (CSS)

Para prestar atendimento aos usuários internos, a RFB contratou o serviço do Serpro. A Central de Serviços Serpro (CSS) é a estrutura que tem a obrigação contratual de prestar atendimento a todos os “**chamados**” abertos pelos servidores da RFB por ações corretivas, evolutivas e de solicitação de suporte técnico.

Cabe à Central de Serviços receber os chamados e promover os serviços solicitados, que podem ser desde uma simples instalação de um *mouse*, até um relato de sistema indisponível.

4.1.1.2 Conceito de chamado e de incidente

Do conceito de **chamado** derivam duas subcategorias, o conceito de *incidente* e o conceito de *requisição de serviços*.

Quando um chamado é referente a uma indisponibilidade de sistema, renomeamos o chamado para **incidente**. Se, por outro lado, o chamado é uma solicitação de um serviço de interesse local do usuário, o chamado é renomeado para **requisição de serviços**.

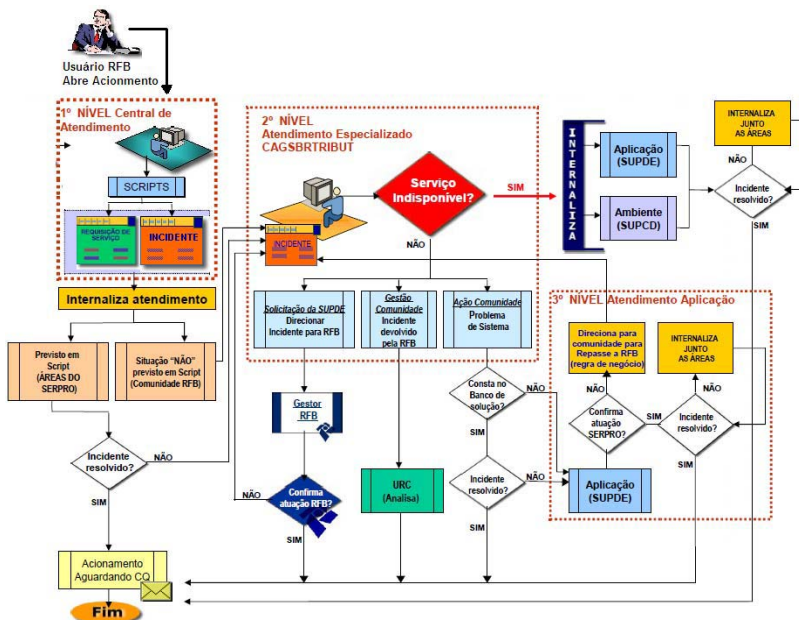
Esta segmentação é importante, pois o objetivo do modelo é a satisfação da comunidade de usuários internos e externos. Assim, uma vez que um incidente normalmente está associado a uma dificuldade que afeta diversos outros usuários, podemos afirmar que a identificação de um incidente é importante insumo para gestão de serviços, dele derivarão possíveis indisponibilidades dos serviços.

4.1.2 Implementação da gestão de incidentes do Modelo GSERV

A CSS é a principal interface operacional entre a área de TI e os usuários de seus serviços. Hoje é responsável por tratar quase 50.000 chamados por mês e representa um ponto único de contato para todos os serviços de TI disponibilizados aos usuários internos da RFB (MANUAL, 2009).

Além dos atendimentos aos usuários dos serviços de TI, a Central de Serviços também recebe acionamentos enviados por equipes de monitoração da infraestrutura e de sistemas automáticos de monitoramento.

Figura 2 – Central de Serviços da Receita Federal do Brasil



Fonte: Receita Federal do Brasil.

A figura acima representa o fluxo de atendimento da CSS.

O **primeiro nível da CSS** é responsável por receber, interpretar, classificar e registrar o chamado do usuário, para isso a equipe de primeiro nível conta com *scripts* de atendimento que foram elaborados pelas áreas que desenvolveram o sistema. O objetivo do *script* é prover uma base de conhecimento que responda aos principais relatos de problema. Exemplo de *script*:

Incidente: o usuário não está conseguindo imprimir um DARF.

Resp: configure a impressora para as margens terem tamanho = 10 e orientação do papel = retrato.

O **segundo nível da CSS** é formado por grupos de atendimento especializados – conhecidos como comunidades de especialistas –,

com a função de atender aos chamados que não foram capazes de ser respondidos pelo primeiro nível e seus *scripts*, e que estão relacionados a questões que exigem um conhecimento mais profundo da aplicação.

O segundo nível também é responsável por verificar a gravidade dos incidentes e dar o devido encaminhamento e, quando necessário, alertando a todas as equipes que se trata de um incidente de amplo impacto e merece ser tratado como uma situação de emergência.

O **terceiro nível da CSS** é a equipe de desenvolvimento de *software*. Caso os níveis anteriores não consigam resolver o incidente, a equipe responsável pelo *software* é invocada para avaliar e tomar as providências para restaurar o serviço.

Eventualmente, alguns incidentes exigem a participação da própria equipe de especificadores da RFB, neste caso, os chamados são direcionados para **gestores da própria RFB**, que são profundos conhecedores da aplicação. Em geral, são chamados relacionados a problemas de execução ou de interpretação da regra de negócio que deu origem ao *software*.

Além da CSS, o Modelo GSERV também conta com uma estrutura de participantes cuja função é **monitorar** a prestação dos serviços, **cobrar** e **perseguir** a conclusividade e a tempestividade destes atendimentos e ser um ponto focal para ações de comunicação e para tomadas de decisão evolutivas.

Em contraposição à CSS que é formada por profissionais do Serpro, esta estrutura é composta por servidores da própria RFB e está organizada em três níveis: nacionalmente os gestores nacionais de serviço (GNS), regionalmente os gestores regionais (GRS) e localmente os gestores locais (GLS).

No que diz respeito a controlar a tempestividade de cada acionamento, os agentes intervenientes do processo contam com ferramentas que monitoram a *performance* da CSS e quando necessário escalam para seus respectivos níveis superiores agirem. Este instrumento chama-se painel:

Figura 3 – Painel de gestão de incidentes

09 Incidentes RFB X Atendimento:

OC/RF: Todos Unidade: Todos Atendimento: Todos

Incidentes com mais que 6 dias

Ticket	UG Atendimento	UG Serviço	Grupo Resp.	Técnico
2009RI/000146902	UNRFB	SUNAC	CSRFPEDRFRU	
2011RI/000100079	SUPDE	SUNAC	GSDERJONPJ	SANDRA MARIA BARROS VIRIATO
2011RI/000128657	SUPDE	SUNAC	GSDERJSIEFDEB	SANDRA MARIA BARROS VIRIATO

Incidentes de 4 a seis dias

Ticket	UG Atendimento	UG Serviço	Grupo Resp.	Técnico	Temp
2012RI/000430131	SUPDE	SUNAC	GSDSPTRATAPAR		120
2012RI/000430135	SUPDE	SUNAC	GSDSPSPADE		120
2012RI/000430288	SUPDE	SUNAC	GSDSPTRATAPAR		12

Incidentes de 2 a 4 dias

Ticket	UG Atendimento	UG Serviço	Grupo Resp.	Técnico	Temp
2012RI/000435945	SUPDE	SUNAC	GSDEPA	NAZARENO DE ARAUJO COSTA	3
2012RI/000436036	SUPDE	SUNAC	GSDERSIEF PROC		3
2012RI/000436071	SUNAC	SUNAC	UNACDFACGAP		7

Incidentes até 2 dias

Ticket	UG Atendimento	UG Serviço	Grupo Resp.	Técnico	Temp
2012RI/000443857	UNRFB	SUNAC	CSRFRSDRFCXL		120
2012RI/000443874	UNRFB	SUNAC	CSRFRSDRFCXL		120
2012RI/000443897	SUPOP	SUNAC	GSTISPCACLAPA		72

Fonte: software de Gestão de Serviços SPEKx.

Ao leitor, deve ficar claro que a gestão de incidentes é a primeira iniciativa para a implementação de qualquer modelo de gestão de serviços, não só pelas fundamentações do modelo ITIL, mas principalmente porque gera o resultado mais elementar que se poderia desejar: **o atendimento da expectativa de continuidade do serviço.**

Cada um dos chamados abertos tem um número de controle, este número de controle é conhecido como *ticket* que contém uma data/hora de abertura e fechamento e uma avaliação de qualidade pelo usuário.

Tratamos mensalmente mais de 50 mil chamados que subsidiam as diversas iniciativas seguintes e servem para avaliar se o modelo está gerando resultados positivos ou não.

Próximas iniciativas: o segredo é “medir”

Após apurar todos os incidentes, as duas iniciativas seguintes (2. Gestão contratual por acordo de níveis de serviço; e 3. Mensuração

da satisfação percebida pela dimensão interna e externa) serão a mecânica do todo o modelo.

*O que não se pode **medir**, não se pode **gerenciar*** (PETER DRUCKER, s.d.).

A frase de Peter Drucker, na verdade, tem seus fundamentos no físico britânico Lord Kelvin, que já no século XIX afirmava que “O que não se pode **medir**, não se pode **controlar**” e pode ser complementada com o conceito de que sem medidas claras e inequívocas não se pode **comparar** e, se não se pode comparar, não se pode **melhorar**.

Toda a cadeia de eventos que almeja o aumento da satisfação dos consumidores está baseada nas métricas que foram geradas a partir dos chamado e incidentes na primeira parte do modelo, e que detalharemos a seguir.

4.2 Segunda parte do Modelo GSERV – “2. Gestão contratual por Acordo de Níveis de Serviço (ANS)”

As IN nº 2 e nº 4 do SLTI, motivadas pelos acórdãos do Tribunal de Contas da União, preencheram grande lacuna de conhecimento que angustiava a toda comunidade de gestores de contratos de serviços terceirizados.

Estes instrumentos consolidaram os conhecimentos da biblioteca ITil, instituíram papéis para a gestão de contratos e recomendaram práticas fundamentadas em Níveis Mínimos de Serviço Contratado (nomenclatura do TCU e da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT), que a seguir, nos contratos da RFB, começaram a ser chamados simplesmente por Acordo de Nível de Serviço (ANS).

O que é ANS?

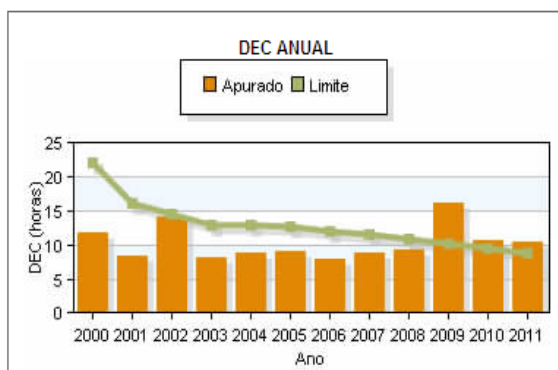
O ANS é um indicador pactuado entre as partes, no ato da contratação, que define, por meio de uma métrica, *com qual qualidade* o serviço terceirizado deverá ser entregue e como o cumprimento deste índice afetará o pagamento pelo serviço.

Como o conceito de qualidade é da esfera subjetiva, o ANS pactua uma forma de avaliar a qualidade e, em geral, está orientada ao que será percebido pelo consumidor do serviço.

Este conceito fica muito mais fácil de ser percebido quando analisamos as prestadoras de serviço público. Por exemplo, a Aneel (Agência Nacional de Energia Elétrica) definiu o indicador DEC (tempo médio da falta de energia) para avaliar a qualidade do serviço prestado pelas distribuidoras.

Da análise dos gráficos históricos da Eletropaulo, podemos perceber que uma consequência natural do processo da contratação por ANS é a imposição da melhora contínua da qualidade sob pena de glosa contratual.

Figura 4 – Redução do ANS mínimo



Fonte: disponível em: <http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/indicadores_de_qualidade/resultado.cfm>. Acesso: 10 jul. 2012.

Esta imposição naturalmente impele as prestadoras a impor padrões mais rígidos e fazer os investimentos necessários sob pena de multa contratual pelo descumprimento dos ANS contratados.

O Modelo GSERV tem exatamente este objetivo: prover um **círculo virtuoso** de melhora com base na transparência da gestão contratual e de níveis de serviço. Para isso, definiremos ANS para a gestão contratual e apuraremos o nível de satisfação percebida por nossos usuários.

ANS no Contrato RFB – Serpro

Analisemos agora como este conceito de ANS foi implementado no contrato da Receita Federal do Brasil com o Serpro, processo Ministério da Fazenda número 12440.000744/2010-12 (BRASIL, 2011).

Trata-se de um dos maiores contratos de prestação de serviços de tecnologia da informação da América Latina, orçado em R\$ 800 milhões por ano, sendo R\$ 450 milhões, referentes a sistemas em produção, totalmente geridos com base no Modelo GSERV.

Com este intuito, foram criados os indicadores que devem ser perseguidos e monitorados para se “dar por aceito” o serviço prestado. Optamos por criar três tipos de indicadores: Disp, MTTR e IQOM, que detalhamos a seguir.

Quadro 1 – Descrição dos indicadores pactuados

Indicador	Descrição	Justificativa subjetiva
Disp	Mede o tempo, em minutos, em que um sistema permanece disponível, em condições normais de funcionamento. Unidade minutos (min.).	Mede o sofrimento total enfrentado pelo consumidor do serviço.
MTTR	Mede o tempo médio, em minutos, gasto para restaurar uma indisponibilidade em um sistema. Unidade minutos (min.).	Mede quanto tempo foi a espera do consumidor para ter o reparo efetuado.
IQOM	Mede a quantidade de vezes que um sistema ficou indisponível; este indicador visa identificar sistemas instáveis que sofrem quedas constantes.	Mede o sofrimento repetitivo e recorrente do consumidor.

Fonte: elaboração do autor.

No referido contrato, a avaliação do ANS Disp (Disponibilidade) foi registrada nos seguintes termos (veja o Contrato Serpro x RFB na internet para o detalhamento).

Quadro 2 – Reprodução da especificação contratual do indicador Disp

ANS 01 – DISP	
Item	Descrição
Finalidade	Verificar a disponibilidade dos sistemas do Anexo I.1.
Meta a cumprir	Vide tabela de meta a cumprir.
Instrumento de medição	Vide item 5.2.1.
Forma de acompanhamento	Vide item 5.2.1.
Periodicidade	Mensal.
Mecanismo de cálculo	I. Para cada sistema será calculado, mensalmente, o percentual de disponibilidade, de acordo com a seguinte fórmula: $D = [(Tm - Ti) / Tm] * 100, \text{ onde:}$ D = percentual de disponibilidade; Ti = somatório dos minutos de interrupção observados para cada sistema, durante o período de faturamento. Tm = total de minutos no mês, em média (30 dias para o mês, se 7 dias por semana, e 21 dias por mês, se dias úteis). A justificativa para os 21 dias por mês, quando se refere a dias úteis, pode ser obtida, entre outras formas, da quantidade de edições do <i>DOU</i> (ou <i>Diário da Justiça</i>) por ano. Tomando por base que, no ano de 2007, foram 250 dias úteis e, em 2006, 249, a média de dias úteis não deve ultrapassar 21 dias por mês. II. Será computada a quantidade de minutos diários em que o sistema ficou indisponível, considerando registros de indisponibilidades (vide item 5.2.2), sendo calculada a proporcionalidade da indisponibilidade, de modo a apurar o percentual correspondente ao horário de disponibilidade acordado.

Fonte: Contrato Serpro versus Receita Federal do Brasil, número Copol 1/2011, p. 12, 2011.

4.3 Terceira parte do Modelo GSERV – “3. Mensuração da satisfação percebida pela dimensão interna e externa de usuário”

Nas etapas anteriores, foram definidos os indicadores e as métricas para o acompanhamento do contrato de prestação de serviços, agora é necessário definir um conjunto de indicadores que avaliem a satisfação dos **consumidores**.

Para que fique claro ao leitor a origem destes indicadores, deve-se esclarecer que todo chamado criado na CSS, após sua conclusão, passa pela avaliação de qualidade pelo usuário, que classifica em uma escala de 0 a 5 a satisfação com a solução dada ao chamado.

Caso a resposta à avaliação de qualidade seja um número entre inferior a 2, o gestor nacional da central de serviços irá contatar o usuário para uma avaliação mais precisa da causa da resposta. Este é um ajuste fino para perseguir a qualidade dos serviços prestados.

4.3.1 Mensuração da satisfação percebida pela dimensão interna e externa de usuário

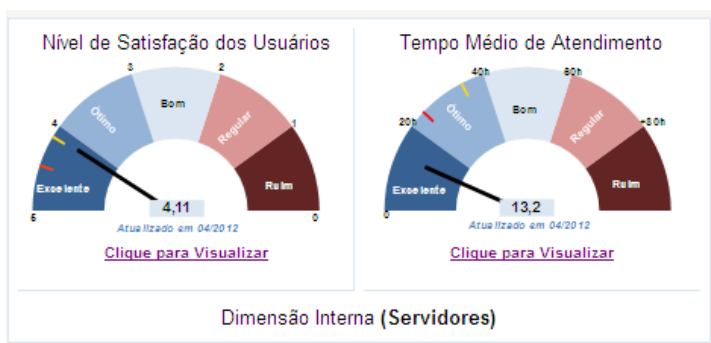
Após essa contextualização, fica fácil entender que o incidente, resultado do chamado aberto pelo usuário interno, é importante fonte de informação. Ainda mais se estivermos tratando de volumes, como 50.000 chamados por mês que são registrados na CSS.

Uma vez que ficou claro ao leitor que o macro-objetivo do Modelo GSERV é aumentar a satisfação dos consumidores dos serviços disponibilizados pela RFB, optamos por criar dois conjuntos de indicadores: um para avaliar a satisfação da dimensão interna e outro conjunto para avaliar como a dimensão externa está percebendo os serviços oferecidos pela RFB.

Dimensão interna (servidores da RFB)

Para a dimensão interna, que corresponde aos servidores da RFB, escolhemos avaliar qual o **nível de satisfação dos usuários** e qual o **tempo médio de atendimento** para o prestador de serviços implementar a solução dos seus chamados.

Figura 5 – Indicadores gráficos da dimensão interna



Fonte: disponível em <<http://gsti.rfoc.srf/gestaodeservicos/index.htm>>.

Definimos uma fórmula de avaliação para cada um destes indicadores e publicamos, juntamente com a série histórica, para que os usuários da RFB tenham total compreensão da fundamentação.

Talvez não tenha ficado claro para o leitor deste artigo que não trabalhe na RFB, mas **todos estes dados** estão acessíveis **a todos os servidores da RFB**. Qualquer usuário que clique no ícone do Internet Explorer ® é conduzido a uma página que dá acesso a estas informações.

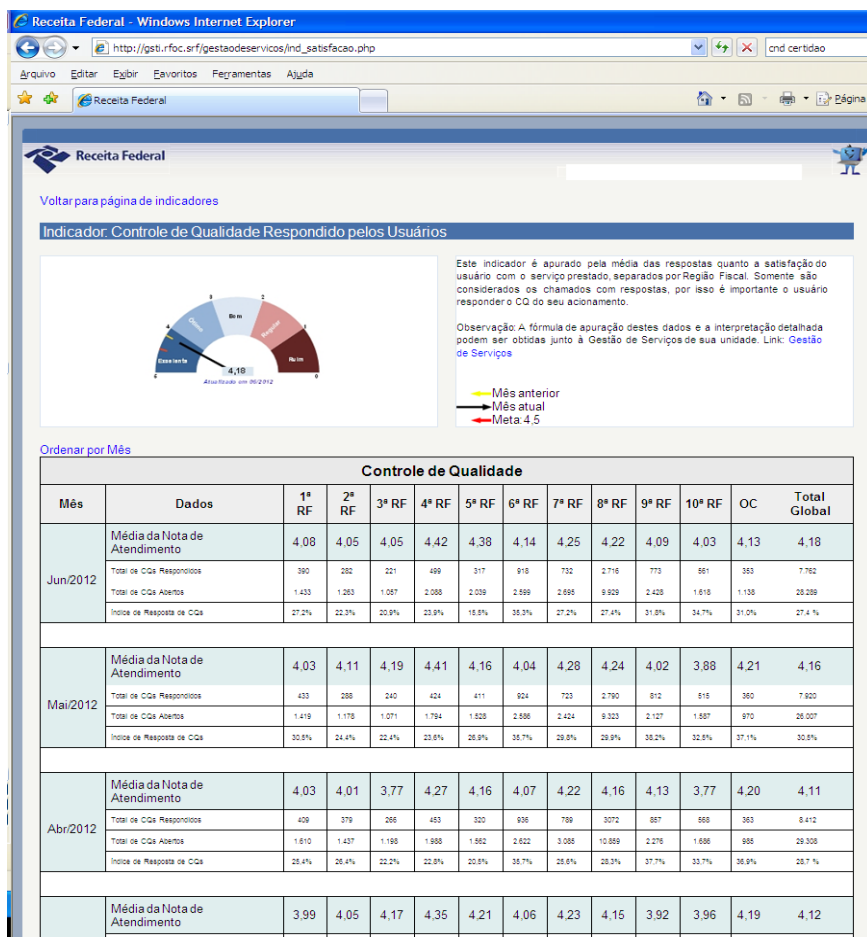
Nesta página são publicadas a série histórica e a fórmula utilizada para a apuração do indicador.

No caso, o nível de satisfação dos usuários é apurado pela média aritmética das respostas quanto à satisfação do usuário com o serviço prestado, separados por região fiscal, sendo considerados somente os chamados com respostas.

Já o tempo médio de atendimento é apurado pela média dos tempos de atendimento dos chamados, em horas, por região fiscal, com base na fórmula:

$$\sum (\text{data/hora fim do atendimento} - \text{data/hora início do atendimento}) / n^{\circ} \text{ chamados.}$$
 Para esse indicador, considera-se o tempo fim a fim, sem qualquer tipo de desconto, como feriados, finais de semana e período noturno.

Figura 6 – Página da intranet da RFB com a série histórica segmentada por mês e região fiscal



Fonte: disponível em: <http://gsti.rfoc.srf/gestaodeservicos/ind_satisfacao.php>.

A **transparência** e a **facilidade de acesso aos dados** são importantes para que todos participem do processo, bem como saibam que o seu chamado movimenta o processo de melhora.

Para um funcionário da Receita Federal do Brasil ter acesso à internet, primeiro é necessário clicar no ícone do Internet Explorer, que

o remete imediatamente para a página da figura a seguir. Basta clicar em “*Central de Serviços da RFB e SuporteWeb*”, em “*Acesso Rápido*”, que todos os indicadores serão apresentados.

Figura 7 – Primeira página que é aberta, compulsoriamente por todos os usuários internos da RFB quando clicam no ícone do Internet Explorer



Fonte: disponível em: <<http://intranet.receita.fazenda/>>.

Por isso dizemos que os indicadores da Gestão de Serviços estão a **dois cliques de qualquer usuário interno**, isso é importante para motivar os usuário internos a participar do processo, cada Chamado, mesmo dentre 50.000 outros, é insumo do Modelo GSERV.

Figura 8 – Vide canto direito da figura 7

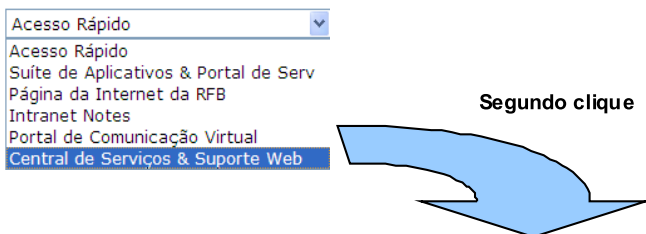
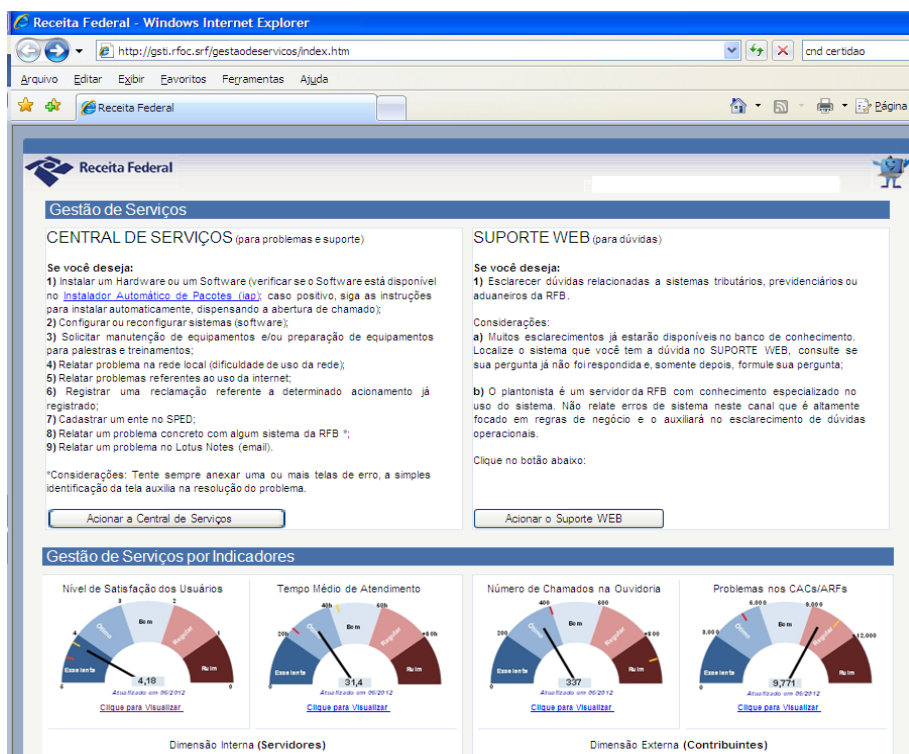


Figura 9 – Esta página está a dois cliques de qualquer usuário interno da RFB

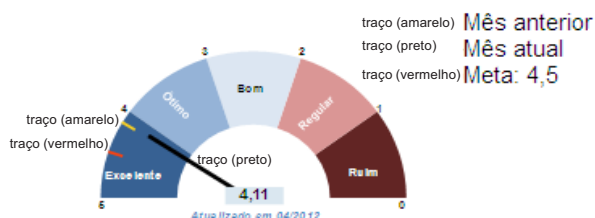


Fonte: disponível em: < <http://gsti.rfoc.srf/gestaodeservicos/index.htm> >.

Para cada um dos indicadores, há uma marcação amarela que explicita o resultado apurado no mês anterior e qual a meta almejada para o próximo mês.

O objetivo é explicitar de onde viemos (traço amarelo), para onde estamos indo (traço preto) e qual nossa meta (traço vermelho).

Figura 10 – Detalhamento da visualização gráfica dos indicadores



Fonte: disponível em: <<http://gsti.rfoc.srf/gestaodeservicos/index.htm>>.

Atualmente, estes indicadores também passaram a ser utilizados pelo Gabinete da Receita Federal do Brasil como um dos indicadores estratégicos de acompanhamento.

Após identificarmos como os usuários internos estão satisfeitos com a qualidade do atendimento prestado e com o tempo médio necessário para ter sua solução implementada, é necessário estender a avaliação para como o outro grupo de consumidores que, representados pelos **contribuintes** e pela sociedade, está percebendo esses serviços.

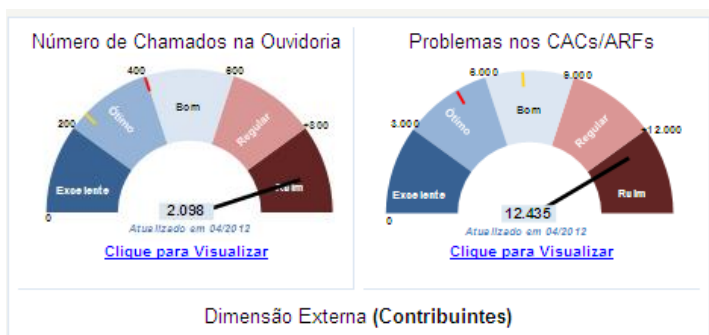
Dimensão externa (contribuintes)

Para a dimensão externa, escolhemos utilizar as duas principais formas de interação do contribuinte com a RFB: a primeira é quando o cidadão procura o atendimento presencial em um Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC) e a segunda é quando procura a Ouvidoria do Ministério da Fazenda para relatar alguma dificuldade.

Entendemos que estas seriam as duas fontes ideais de acompanhamento da satisfação da dimensão externa, pois enquanto no CAC conseguíamos medir a primeira interação em que os três entes estão reunidos: serviço oferecido pela RFB, servidor da RFB e o contribuinte,

na ouvidoria conseguimos computar aqueles incidentes, tão graves, que levaram a um registro de reclamação na Ouvidoria.

Figura 11 – Indicadores gráficos da dimensão externa



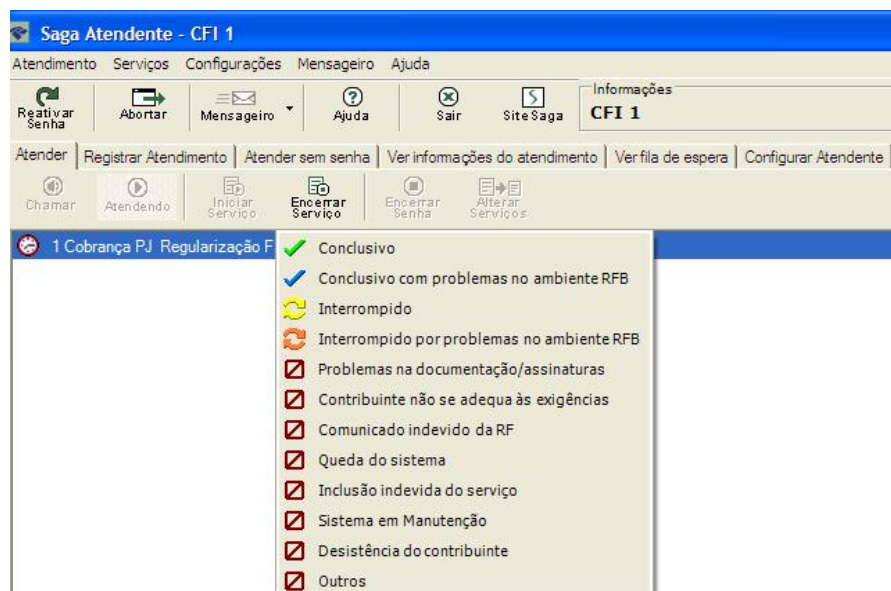
Fonte: disponível em: <<http://gsti.rfoc.srf/gestaodeservicos/index.htm>>. Elaboração do autor.

Para apurar os problemas enfrentados nos CAC, desenvolvemos uma parceria com a Coordenação-Geral de Atendimento e Educação Fiscal da Receita Federal do Brasil (Coaef) e implementamos uma mudança no Sistema de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento (Saga), responsável por gerenciar como ocorre o atendimento e sua conclusividade.

No início do processo, percebemos que o indicador “Problemas nos CACs/ARFs” não conseguia transmitir a realidade das dificuldades enfrentadas pelos contribuintes. Após uma análise minuciosa, entendemos que a qualificação de como ocorreu o atendimento tinha apenas duas opções, que mascaravam a realidade da qualidade do atendimento: “Conclusiva” ou “Não Conclusiva”. Faltava medir o que de fato estava ocorrendo, isto é: que havia atendimentos conclusivos, mas que eram com dificuldades por causa da lentidão ou da instabilidade dos sistemas. Em outras palavras, faltava uma qualificação do atendimento que correlacionasse a qualidade do sistema com a qualidade do serviço oferecido ao contribuinte.

O Saga foi modificado e agora contamos com a seguinte estrutura de avaliação do atendimento e que é utilizado para alimentar este indicador.

Figura 12 – Tela de encerramento do atendimento do Saga. Classificação do atendimento



Fonte: tela de abertura de atendimento do *software* Saga.

Quanto aos chamados na Ouvidoria, recebemos mensalmente um relatório detalhado da equipe da Ouvidoria com o volume de chamados para cada um dos serviços oferecidos e que a dimensão externa fez qualquer relato de dificuldade ou reclamação. Estes relatórios identificam o serviço reclamado, a data, a hora e o volume de reclamação.

A seguir, reunindo todos estes dados, é possível iniciar o processo de apuração de resultados, próxima parte do modelo, que culminará com as ações de melhora dos serviços prestados no final do modelo.

4.4 Quarta parte do modelo – “4. Apuração dos resultados”

A quarta parte do modelo é realizar apuração dos resultados da gestão de serviços com base nos dados apurados. Esta é uma tarefa mecânica, mas que tem a sua importância, pois cria um modelo único de sumarização dos dados que será a base para a fase seguinte, de indução ao processo de melhoria.

Como nossa base de serviços conta com mais de 500 sistemas em produção, em um contrato de R\$ 550 mil/ano, optamos por elaborar um *software* de gestão que chamamos de **ERP GSERV**, no qual cadastramos todos os serviços em produção; diariamente cadastramos e analisamos os incidentes ocorridos e, com base nestes dados, apuramos os níveis de serviço e fazemos a gestão contratual.

De forma sintética, excluindo a parte referente a cadastros, para a operacionalização mensal da gestão de contratos, há três macroprocessos no ERP GSERV: cadastramento de incidentes ocorridos no mês, análise dos incidentes e apuração dos ANS e dos relatórios.

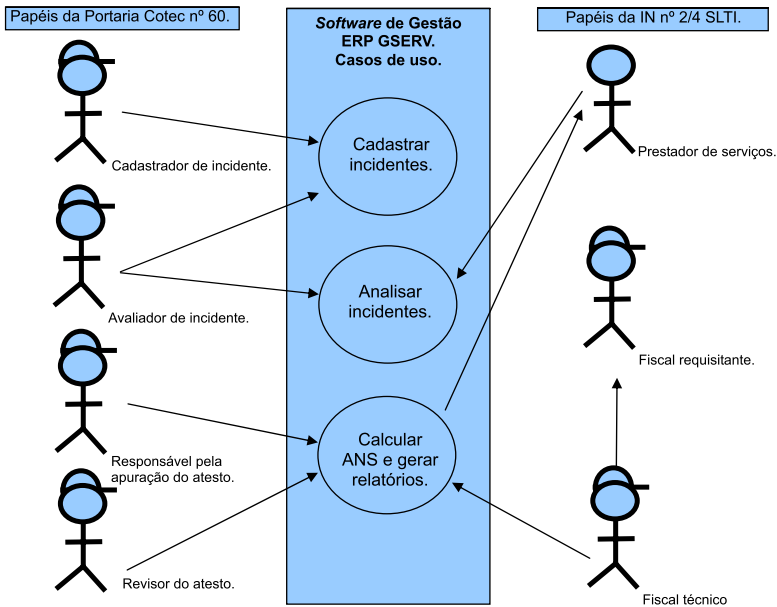
Estes processos são executados por atores exigidos pela IN nº 2 e nº 4 (fiscal técnico e fiscal requisitante) e mais quatro papéis, listados a seguir. Estes quatro papéis adicionais foram necessários para dar robustez e segurança no processo haja vista a complexidade e os volumes das operações da RFB.

Para estes papéis, a Portaria RFB/Sucor/Cotec nº 60, de 25 de novembro de 2011, instituiu complementarmente os seguintes atores, cujas atribuições em linhas gerais são:

- I) **Cadastrador de incidentes:** cadastra no ERP GSERV os incidentes que se tem conhecimento.
- II) **Avaliador de incidentes:** analisa se o que foi informado pelo prestador como horário de início/fim e abrangência do evento correspondem à realidade.
- III) **Responsável pela apuração do atesto:** computa e analisa as informações geradas pelo sistema para efetivar o atesto dos serviços produção pelo fiscal técnico.
- IV) **Revisor do atesto:** revisa o trabalho elaborado pelo responsável pela apuração do atesto.

No caso de replicação do modelo, é válida qualquer iniciativa em que o gestor consiga sumarizar, de forma histórica, os dados e assim permitir uma avaliação no tempo e entre serviços prestados. De forma sintética, os casos de uso do ERP GSERV são:

Figura 13 – Casos de uso do ERP GSERV



*Bonequinho “com chapéu” é a representação usada para identificar um servidor da RFB.
Fonte: elaboração do autor.

Como resultado são gerados quatro instrumentos que permitem a gestão do serviço prestado.

Quadro 3 – Instrumentos formais para apuração de resultados

Nome do instrumento	Importância no processo
Termo de Recebimento Provisório – TRP lançamentos administrativos.	São listadas todas as alterações de valor, troca de gestor usuário, interrupções e início de produção de sistemas.
Termo de Recebimento Provisório – TRP lançamentos acordos de níveis de serviço.	São listados todos os sistemas em produção que sofreram algum incidente e qual foi o impacto nos ANS acordados.
Relatório de Avaliação de Qualidade (RAQ) Detalhado.	Explicita cada incidente e seu impacto nos sistemas.
Relatório de Avaliação de Qualidade (RAQ) Consolidado.	Semelhante ao RAQ Detalhado, mas consolida por sistema os valores de desconto por descumprimento dos ANS.

Fonte: elaboração do autor.

A seguir, para facilitar o entendimento do leitor, apresentamos um exemplo de cada um destes instrumentos. É importante registrar que os valores constantes são meramente informativos, não correspondendo necessariamente à realidade.

Figura 14 – TRP – lançamentos administrativos

Receita Federal

Secretaria da Receita Federal do Brasil
Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação

Sistema Integrado de Gestão de Serviços

- Versão 2.01

TRP - Termo de Recebimento Provisório - Contrato nº 01/2011
Lançamentos Administrativos
Competência: 2011/11 (11/10/2011 - 10/11/2011)

1 - Sistemas Novos

Categoria	Sistema	Valor Mensal
CAT01	33780 - FORNECIMENTO DE INFORMAÇÕES - DATAPREV/BD CONTRIB	12.740,51
CAT02	21752 - SCC - Créditos Previdenciários	12.049,48
CAT05	37112 - LEL - Sistema de Levantamento de Eventos de LOG	43.424,89
Total: 3 sistema(s)		68.214,88

2 - Alterações de Valor - A Maior

Sem ocorrências de alteração de valor a maior

3 - Alterações de Valor - A Menor

Categoria	Sistema	Valor Mensal Contratado	Novo Valor Mensal	Data Início Validade	Desconto na Competência
CAT07	37191 - SIEF - E-PROCESSO INTERNET	283.508,99	210.807,19	03/05/2011	-52.701,80
Conforme autorização de pagamento de 80% por e-mail do Luis Fernando Coutinho em 28/07/2011.					
CAT08	21740 - DW RFB - Tema DIRPF Extração 2005	123.024,17	0,00	21/08/2011	-123.024,17

Fonte: Relatório Termo de Recebimento Provisório – Lançamentos Administrativos.
 Elaborado pelo software de Gestão de Serviços da Diges.

Figura 15 – TRP – lançamentos do acordo de níveis de serviço

Receita Federal

Secretaria da Receita Federal do Brasil
Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação

TRP - Termo de Recebimento Provisório - Contrato Serpro nº 01/2011
Avaliação de ANS

Competência de Apuração: 2011/11 (11/10/2011 - 10/11/2011)
Competência de Lançamento: 2011/11

Indicador	Dias Produção	Valor Base	Indicador Apurado	Indicador na Competência	% Praticado	Faixa Desconto	% Desconto	Valor Desconto	Participação no Desconto
CAT03 36008 - Siscomex Importação									
DISP	30	R\$ 1.908.901,12	301	301	99,2%	1	0,0%	R\$ 0,00	0,00%
MTTR				301		6	1,2%	R\$ 22.906,81	100,00%
IQOM			1	1		1	0,0%	R\$ 0,00	0,00%

Total Descontado do Sistema R\$ 22.906,81

CAT03 36016 - Siscomex Importação - Gerencial - Rfb									
DISP	30	R\$ 239.437,62	301	301	99,2%	1	0,0%	R\$ 0,00	0,00%
MTTR				301		6	1,2%	R\$ 2.873,25	100,00%
IQOM			1	1		1	0,0%	R\$ 0,00	0,00%

Total Descontado do Sistema R\$ 2.873,25

CAT03 33166 - Siscomex Importação Consulta-DI									
DISP	30	R\$ 3.813,36	301	301	99,2%	1	0,0%	R\$ 0,00	0,00%
MTTR				301		6	1,2%	R\$ 45,76	100,00%

Fonte: Relatório Termo de Recebimento Provisório – Avaliação de ANS.

Elaborado pelo *software* de Gestão de Serviços da Diges.

Figura 16 – RAQ Consolidado

 Receita Federal						
Secretaria da Receita Federal do Brasil Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação						
Sistema Integrado de Gestão de Serviços ERP/DIGES - Versão 2.01						
Relatório de Análise de Qualidade (RAQ) - Consolidado						
Competência: 2011/11 - 11/10/2011 a 10/11/2011						
Receita Federal						
Código	Nome	Indisp (min)	Disp	MTTR (min)	IQOM	Desconto Total (R\$)
33325	TO - Tabela Orcamentária	23	99,87%	23	1	R\$ 0,00
33327	CLACON Centralizado	23	99,87%	23	1	R\$ 0,00
33334	SUUT - Sistema de Informação J	310	99,28%	155	2	R\$ 123,36
33389	ITR - Distribuição	23	99,87%	23	1	R\$ 0,00
33390	ITR - Trata Débitos	23	99,87%	23	1	R\$ 0,00
33391	ITR - Declaração em Disquete	23	99,87%	23	1	R\$ 0,00
33399	Siscomex Importação Mantra Aér	301	99,24%	301	1	R\$ 397,89
33413	ITR - Gerenciador ON LINE	23	99,87%	23	1	R\$ 0,00
33442	Siscomex Importação Presença d	301	99,24%	301	1	R\$ 168,73
33712	Profisc - Cobrança Final - Enviado	23	99,87%	23	1	R\$ 0,00

Fonte: Relatório Análise de Qualidade (RAQ) Consolidado.

Elaborado pelo software de Gestão de Serviços da Diges.

Figura 17 – RAQ Detalhado



Secretaria da Receita Federal do Brasil
Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação

Sistema Integrado de Gestão de Serviços - Versão 2.01

Relatório de Análise de Qualidade (RAQ) - Detalhado

Competência: 2011/11 - 11/10/2011 a 10/11/2011

Pág. 25 de 30

37083 ITR - Malha Ditec (Críticas e Aplicativo)

ID	Numero:	RFB_Observacao:	Indisp (Min) que afeta ANS	Indisp (Min) que não afeta ANS	Indisp (Min) a partir do Prestador
237	2011/RU/000677706	hora inicio: Incidente 2011/RU/000677755 hora fim: Histórico de encaminhamentos do Incidente 2011/RU/000677706	23	0	-

37118 Contabilização do ITR

ID	Numero:	RFB_Observacao:	Indisp (Min) que afeta ANS	Indisp (Min) que não afeta ANS	Indisp (Min) a partir do Prestador
237	2011/RU/000677706	hora inicio: Incidente 2011/RU/000677755 hora fim: Histórico de encaminhamentos do Incidente 2011/RU/000677706	23	0	-

37128 Parcelamento TIMEMANIA junto à PGFN

ID	Numero:	RFB_Observacao:	Indisp (Min) que afeta ANS	Indisp (Min) que não afeta ANS	Indisp (Min) a partir do Prestador
237	2011/RU/000677706	hora inicio: Incidente 2011/RU/000677755 hora fim: Histórico de encaminhamentos do Incidente 2011/RU/000677706	23	0	-

37137 IRPJ - Consulta Declarações

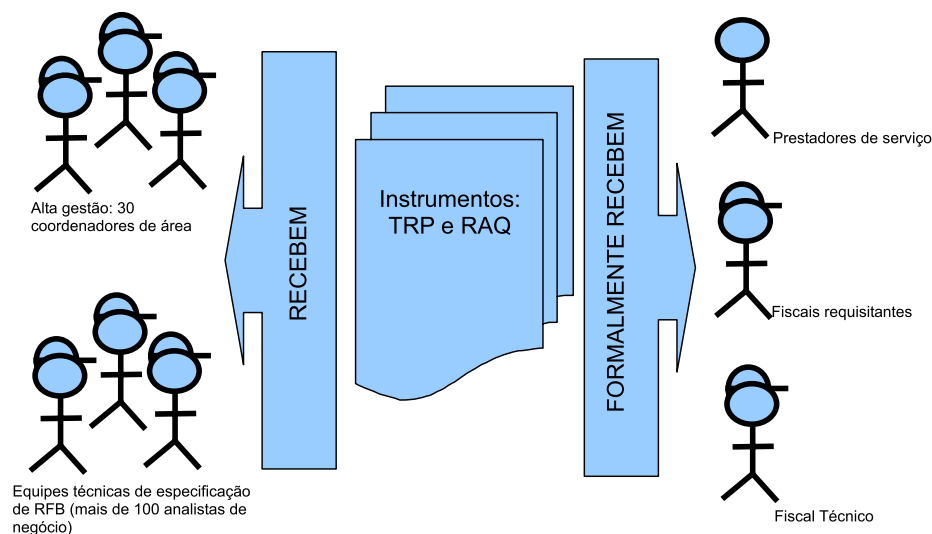
ID	Numero:	RFB_Observacao:	Indisp (Min) que afeta ANS	Indisp (Min) que não afeta ANS	Indisp (Min) a partir do Prestador
231	2011/RU/000656971	hora inicio: Incidente 2011/RU/000656971 hora fim: Histórico de encaminhamentos do Incidente 2011/RU/000656971 Obs: 1 - IRPJ consultas a partir de 2010 e disponivel apenas para o ITR	314	0	-

Fonte: RAQ Detalhado.

Elaborado pelo *software* de Gestão de Serviços da Diges.

O diagrama a seguir mostra como estes instrumentos são publicados para as diversas partes interessadas e aquelas formalmente constituídas pelas IN nº 2 e 4 SLTI, são quase **150** participantes que recebem estes dados e relatórios.

Figura 18 – Publicação dos TRP e RAQ



Fonte: elaboração do autor.

4.4.1 Eficácia financeira do Modelo GSERV – correlação entre a gestão contratual e os indicadores

A pergunta que surge é se, de fato, existe uma correlação direta e positiva entre a gestão contratual por Acordo de Níveis de Serviço (ANS) e a mensuração da satisfação percebida pela dimensão interna e externa de usuário, pois afinal é este o macro-objetivo que estamos perseguindo.

Para responder a essa pergunta e ratificar a eficácia do modelo, decidimos plotar em um gráfico os eventos ocorridos nas dimensões externa e interna contra os descontos por violação contratual dos acordos de níveis de serviço e, assim, correlacionar estas informações.

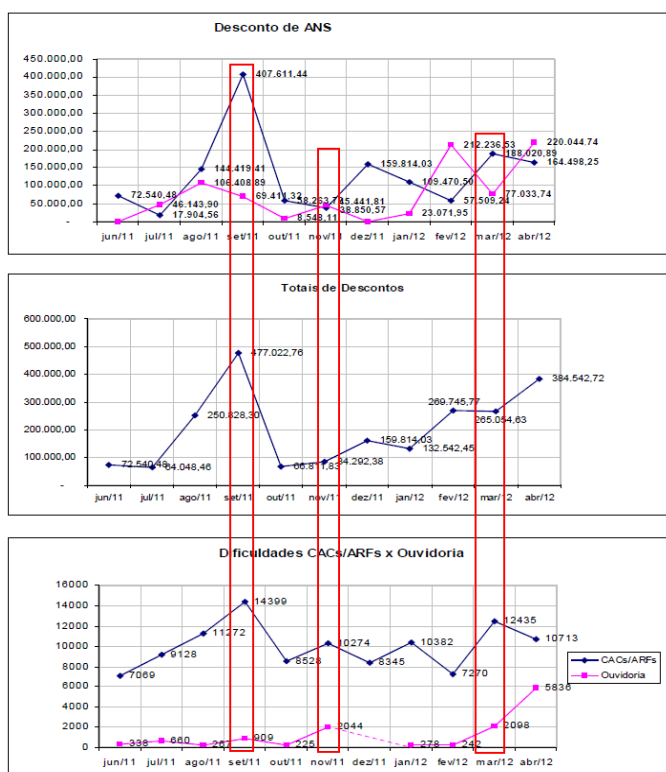
No gráfico a seguir, o leitor percebe que os picos de registros de reclamações na Ouvidoria e nos CAC correspondem a picos de desconto por descumprimento dos acordos mínimos de serviço pactuados.

Todo este material é publicado regularmente para motivar que o ciclo de registro de chamados pelo usuário continue e para incentivar o processo de melhora pelos próprios prestadores de serviços.

Portanto, significa que o Modelo GSERV está conseguindo atingir seus objetivos de influenciar a execução dos contratos de prestação de serviços com a qualidade percebida pelos usuários internos e externos da RFB e que, portanto, está ocorrendo um processo que consegue relacionar a avaliação financeira com a avaliação de qualidade.

Observando os retângulos na vertical, o leitor percebe que quando houve os maiores picos de reclamações, tanto nos CAC quanto na Ouvidoria, foi quando aplicamos os maiores descontos contratuais por descumprimento de ANS.

Figura 19 – Correlação entre os chamados abertos por indisponibilidades nos CAC, na Ouvidoria e a aplicação de descontos em um dos prestadores de serviços da RFB



Fonte: elaboração do autor.

Por si só, este ganho já justifica a adoção do modelo, mas o desafio que se segue será induzir a um processo evolutivo de melhoria. Para este próximo objetivo, a **publicidade** e a **transparência** da gestão contratual e dos indicadores são fundamentais para se atingir o objetivo e para a perpetuidade do modelo.

4.4.2 Publicidade e transparência – estratégia de sucesso do Modelo GSERV

O mundo digital trabalha com “1”s e “0”s e, com a mesma simplicidade que existe na transição de “0” para o “1”, o excesso de informação consegue transformar todo o conhecimento acumulado em falta de conhecimento. Se não houver um processo organizado de publicação dos dados, ironicamente, perde-se a transparência do acesso à informação.

A Administração Pública em sociedades democráticas, principalmente quando está gerindo recursos, tem a obrigação de prestar contas, de forma simples e ampla, de todos os seus atos, em um processo que traga a confiança entre o Estado e a sociedade civil. Por isso, têm ocorrido diversas iniciativas que conferem importância à transparência como instrumento de respeito à sociedade e como forma de prestação de contas do exercício do poder delegado.

Podemos citar, por exemplo, o Decreto nº 5.482, de 30 de junho de 2005, que instrui de forma taxativa que informações relativas a gastos públicos devem ser publicadas na internet de forma detalhada, para acesso de toda a sociedade:

[...] Art.1º O Portal da Transparência do Poder Executivo Federal, sítio eletrônico à disposição na Rede Mundial de Computadores – **Internet**, tem por finalidade veicular dados e **informações detalhados sobre a execução orçamentária e financeira da União**, compreendendo, entre outros, os seguintes procedimentos:

[...]

Art. 2º Os órgãos e entidades da administração pública federal, direta e indireta, **deverão manter em seus respec-**

tivos sítios eletrônicos, na Rede Mundial de Computadores - Internet, página denominada Transparência Pública, para **divulgação, de dados e informações relativas à sua execução orçamentária e financeira** [...] (Decreto nº 5.482, de 30 de junho de 2005, grifo do autor).

Esta e a maioria das iniciativas para promoção da transparência estão relacionadas à questão do combate à corrupção, ao mau uso do dinheiro público, ou simplesmente à prestação de contas do governo para com a sociedade.

No Modelo GSERV, a transparência já atingiu novo patamar de importância, agora é utilizada como **energia motriz para induzir à melhoria contínua do serviço** prestado à dimensão interna e externa.

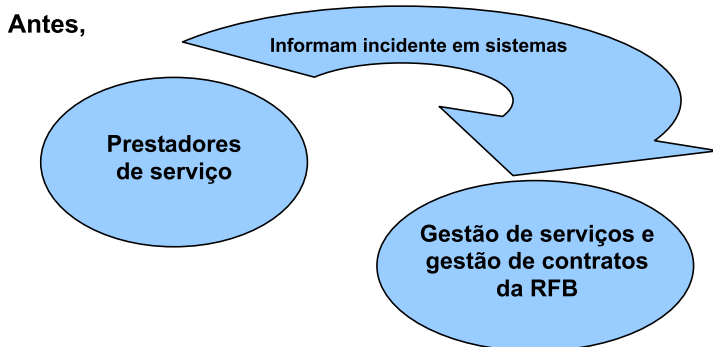
Para isso, a estratégia usada é a consolidação e a publicação da informação para que as partes interessadas possam induzir, contribuir, participar e exigir a evolução contínua.

Em outras palavras, todo o trabalho de medir serviu para secundariamente permitir a comparação. Em sequência, a publicação destes dados de forma padronizada se transformou em informação que induz um modelo *ad hoc* para perseguir melhores resultados.

Publicidade e transparência na gestão de Serviços

Para explicar ao leitor como a publicidade e a transparência da informação permeiam todo o processo, começamos analisando a publicação dos indicadores da Central de Serviços Serpro e vejamos como um círculo virtuoso se instaurou no processo de gestão de serviços na RFB.

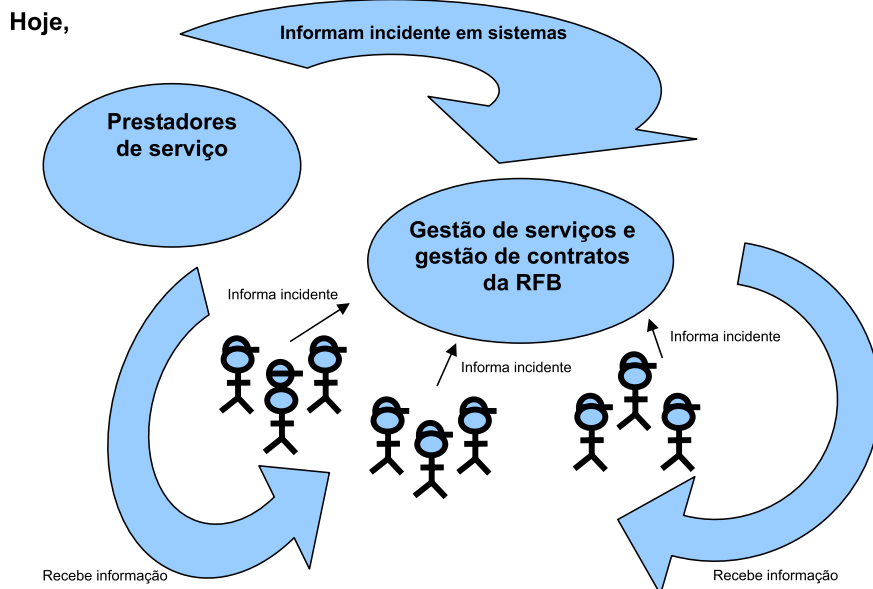
Figura 20 – Primeiro modelo do fluxo de comunicação de incidentes



Fonte: elaboração do autor.

Antes, somente contávamos com as informações de incidentes que os prestadores de serviço informavam à RFB, somente estas informações eram utilizadas para analisar e fazer a fiscalização técnica e a gestão contratual.

Figura 21 – Modelo atual do fluxo de comunicação de incidentes



Fonte: elaboração do autor.

Agora, graças à publicação das informações de incidentes, toda a comunidade de servidores da RFB também contribui para o processo.

Para exemplificar, convidamos o leitor a analisar o caso real a seguir.

Figura 22 – Tela do ERP Diges com os dados do incidente original e a avaliação

Cadastro de Incidentes

Dados do Prestador

ID: 838 N°: 2012RI/000015797 Dt/Hr de Início: 06/01/2012 10:20 Dt/Hr Prev. para Solução: 06/01/2012 12:20

Área Resp. p/Serviço: SUNAC Local do Serviço: SÃO PAULO-SP Área Resp. p/Solução: SUPCD

Descrição: Usuários não conseguem anexar telas, aparece mensagem: Erro ao anexar documento, e também está com extrema lentidão. Dt/Hr da Solução: 06/01/2012 12:24

Solução Aplicada: Foi identificado pelas Equipes de Suporte Desenvolvimento, um processo do SIEI estava em execução causando bloqueio no Banco de Dados. Com auto

Serviço Afetado: [Redacted]

Impacto: Usuários com problema no acesso.

Análise RFB

E-mail recebido: ☒ SMS recebido: ☐ Dt/Hr Início: 06/01/2012 09:36 Dt/Hr Fim: 06/01/2012 12:24 Indisp Total (min):

Observação: Hora início: abertura do incidente 2012RI/000015739 Hora final: histórico de encaminhamentos do incidente 2012RI/000015797. Afeta ANS: ☒ Responsável RFB: [Redacted] Análise Concluída: ☒

Observação: a função de anexar (uma das principais do sistema) estava

Sistemas Impactados

	Nome	Cód Sistema	Categoria	Ind Calculada	Ind Aferida
▶	[Redacted]		CAT05	169	0
✱					

Fonte: tela do ERP Diges com os dados do incidente original e a avaliação.

A princípio, a indisponibilidade iria ser apurada com base nas informações da figura 22 (*vide* número 2 na imagem), que são dados apurados pelo prestador, e seriam usadas no momento de início do evento 10h20 do dia 6/1/2012 (*vide* campo a).

Todavia, graças à participação dos usuários internos, havia um evento que demonstra que, desde as 9h36 do dia 6/1/2012, já existiam usuários enfrentando dificuldade no acesso a este serviço (*vide* campo a1 do quadro 2).

Portanto, é dessa maneira que se faz importante a participação da comunidade de usuários internos e porque é tão importante fazê-los acreditar que sua contribuição, entre 50.000 chamados mensais, faz diferença.

Essas discrepâncias entre o valor informado pelo prestador e o apurado pela RFB é sumariada no Relatório de Análise de Avaliação de Qualidade Detalhado (*vide* item 4. Apuração de resultados) e serve para expor ao prestador que há um controle rigoroso do processo e, principalmente, incentivar melhora nos mecanismos de apuração.

No exemplo a seguir, graças aos registros de chamados, conseguimos apurar uma divergência de 314 minutos de indisponibilidade do sistema chamado IRPJ Consulta Declarações.

Figura 23 – Destaque do relatório RAQ Detalhado que explicita a diferença de avaliações entre a equipe da Diges e o prestador de serviços

Receita Federal

Secretaria da Receita Federal do Brasil
Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação

Sistema Integrado de Gestão de Serviços

- Versão 2.01

Relatório de Análise de Qualidade (RAQ) - Detalhado

Pág. 25 de 30

Competência: 2011/11 - 11/10/2011 a 10/11/2011

37137

IRPJ - Consulta Declarações

ID	Número:	RFB_Observação:	Indisp (Min) que afeta ANS	Indisp (Min) que não afeta ANS	Indisp (Min) apurada pelo Prestador
231	2011/RU/00656971	hora início: início do incidente 2011/RU/00656971 hora fim: término de encaminhamento do incidente 2011/RU/00656971 Obs 1: IRPJ consultas a partir de 2010 é disponível apenas pelo portal "EXERCÍCIO 2010 EM DIANTE DISPONÍVEL NO PORTAL IRPJ"	314	0	-

237	2011/RU/00677706	hora início: incidente 2011/RU/00677706 hora fim: término de encaminhamento do incidente 2011/RU/00677706	23	0	-
237	2011/RU/00677706	hora início: incidente 2011/RU/00677706 hora fim: término de encaminhamento do incidente 2011/RU/00677706	23	0	-

37128

Parcelamento TIMEMANIA junto à PGFN

ID	Número:	RFB_Observação:	Indisp (Min) que afeta ANS	Indisp (Min) que não afeta ANS	Indisp (Min) apurada pelo Prestador
237	2011/RU/00677706	hora início: incidente 2011/RU/00677706 hora fim: término de encaminhamento do incidente 2011/RU/00677706	23	0	-

Fonte: RAQ Consolidado. Software de Gestão de Serviços da Diges.

Marketing para estimular a abertura de chamados

A publicidade e a transparência são acompanhadas de campanhas de *marketing* que informam aos usuários a importância de registrar chamados na Central de Serviços Serpro (CSS) e quais são os **impactos de um único chamado no processo**.

Esta campanha foi publicada para todos os usuários internos da RFB e seu objetivo é deixar claro que cada acionamento conta para o processo de gestão contratual e para a melhoria do serviço prestado. A consequência é que cada vez mais usuários se sentem motivados a participar do processo e, por consequência, o modelo começa a ter vida pela sua permeabilidade nos mais de 40.000 servidores que compõem os quadros da RFB.

Em números absolutos, o aumento dos números de chamados foi inferior a 10%, mas percebe-se que, enquanto o acionamento não gera um evento de incidente que passa a ser publicado nos quadros informativos, os usuários têm a consciência de abrir chamados.

Nos níveis de gestão e para os níveis técnicos envolvidos com a especificação e manutenção dos sistemas, a campanha de *marketing* é formal, com a explicação detalhada para que cada parte integrante, instituída pela IN nº 2 e nº 4 SLTI, tenha exato conhecimento de como entender e comparar as informações padronizadas.

Agora, a preocupação será a sustentabilidade do modelo no tempo e o processo contínuo de indução à melhoria, objetivos da quinta iniciativa.

4.5 Quinta parte do modelo – “5. Indução ao processo de melhoria dos serviços”

Talvez uma das etapas mais difíceis de documentar e replicar do Modelo GSERV seja a indução **bem-sucedida** e **contínua** do processo de melhoria dos serviços em produção. Apesar de haver instrumentos constituídos para suportar esta etapa, a razão deste desafio é que a indução está intimamente relacionada ao universo da gestão corporativa, gestão de pessoas e ao relacionamento com a comunidade de atores envolvidos e aos prestadores de serviços.

Nesta etapa do modelo serão apresentados alguns dos **instrumentos de indução** que foram criados.

Caberá ao leitor, interessado em compreender as nuances ou replicar o modelo, não se limitar aos instrumentos propostos, mas, com base nos princípios, conseguir motivar toda a estrutura a fazer uso desse material em um círculo virtuoso e evolutivo.

4.5.1 Instrumentos para indução à melhoria

Para contextualizar e justificar porque algumas atitudes aparentemente óbvias, quando estamos lidando com um escopo reduzido de serviços, fazem parte deste modelo, o leitor deve atentar para o tamanho dos números envolvidos na gestão de serviços da RFB. Hoje, são mais de 600 sistemas, correspondendo a R\$ 550 milhões anuais contratados do Serpro e da Dataprev e mais de uma centena de participantes no processo de especificação, homologação e formalização de demandas aos prestadores externos, que, por sua vez, se tornarão novos serviços em produção.

Devemos também recordar que são poucos os sistemas que têm um ciclo de especificação, desenvolvimento e implantação desvinculado de uma demanda política, o que, portanto, cria enorme desafio para o sucesso da implantação dessas soluções.

Com base nesse contexto, o Modelo GSERV escolheu como estratégia de indução à melhoria envolver toda a comunidade dos atores em um processo saudável de **comparação** e **competição** por evolução da qualidade percebida.

Publicidade e transparência, gerando competição

No item anterior, apresentamos como a publicidade e a transparência dos resultados apurados influenciavam a própria comunidade de usuários internos a serem incentivados a abrir mais chamados na Central de Serviços Serpro e, por sua vez, estes chamados serem utilizados para justificar a gestão contratual.

Também vimos em itens anteriores que a gestão contratual, motivada pelas IN nº 2 e nº 4 da SLTI, definiu instrumentos que motivaram a apuração de centenas de dados e, que por sua vez, levou à padronização da avaliação individual dos serviços prestados pela RFB.

Nessa etapa do modelo, a estratégia é sumarizar os dados de forma **comparativa e competitiva entre serviços**, permitindo que o dado interpretado se transforme em informação e cada parte integrante do processo, inclusive os prestadores de serviço, possa comparar a sua gestão com a efetuada por outro participante e assim incentivar a melhoria contínua. Em síntese: a estratégia da competição entre serviços, de seus gestores e entre prestadores de serviço é a energia motivadora do processo de melhoria.

Para atingir esse objetivo, foram implementados dois tipos de instrumentos: um contendo somente os dados brutos de forma comparativa chamado de **ranking** e um contendo um analítico dos dados apurados que explicita os serviços que precisam ser melhorados e que compara entre competências, chamado Relatório Analítico de Gestão de Serviços.

4.5.1.1 Relatório de *Ranking* – 10 serviços mais problemáticos

A seguir, apresentamos um exemplo de Relatório de *ranking*.

Figura 24 – Exemplo figurativo do Relatório de *Ranking* de Serviços mais Indisponíveis

 Secretaria da Receita Federal do Brasil Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação Sistema Integrado de Gestão de Serviços - Versão 2.01				
Ranking de Indisponibilidade (10 Maiores)				
Competência: 2011/11				
Posição	Código	Nome do Sistema	Disp (%)	Indisp(min)
1	36381	EDMOV - DECL MOV FÍSICA INTERNACIONAL DE VALORES	95,72%	1694
2	37139	IRPJ - Malha Cadastro/Retificação	98,09%	337
3	37137	IRPJ - Consulta Declarações	98,09%	337
4	33442	Siscomex Importação Presença de Carga	99,24%	301
5	33399	Siscomex Importação Mantra Aéreo	99,24%	301
6	36009	Siscomex Importação-Li	99,24%	301
7	36026	Siscomex Importação Seleção Parametrizada	99,24%	301

Fonte: *software* de Gestão de Serviços da Diges.

Complementarmente, a hierarquização dos serviços mais problemáticos permite a priorização das ações de melhoria e a correta alocação dos recursos.

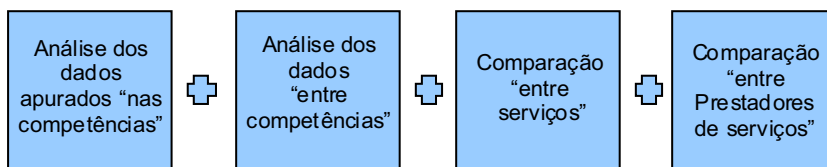
4.5.1.2 Relatório Analítico de Gestão de Serviços

O Relatório Analítico de Gestão de Serviços é um documento de aproximadamente 30 páginas, emitido mensalmente que consolida em um único documento todas as diversas avaliações individuais, todos os relatórios de *ranking* e contextualiza este momento de avaliação diante de outras avaliações mensais.

Assim, este instrumento sumariza todo o conhecimento para que, por indução ou por ações objetivas, se promova a melhora dos serviços em produção.

O diagrama abaixo sintetiza a estrutura deste relatório:

Figura 25 – Composição do Relatório Analítico de Gestão de Serviços



Fonte: elaboração do autor.

Um dos elementos deste relatório é a **avaliação histórica de qualidade** dos serviços entregues por cada prestador. Para isso, criamos um “gráfico-alvo” que visualmente mede a qualidade de cada uma destas empresas.

Para se quantificar a qualidade de cada prestador, tomamos como base os indicadores dos níveis de serviços (Disp, MTTR e IQOM) que são utilizados para a aferição da qualidade individual de cada um dos sistemas da RFB e criamos uma fórmula matemática para avaliar e atribuir conceitos discretos ao nível de prestação de serviços que podem ser: ótimo, bom, ruim e péssimo, de acordo com a média dos citados indicadores.

O modo pelo qual tal conceito é atribuído considera a valoração de cada indicador e, a seguir, se calcula a média geométrica de tais valorações e se escalona dentre este domínio de conceitos.

Com regra única, pode-se comparar a *performance* de cada prestador de serviços. Veja o exemplo a seguir.

Figura 26 – Dados para apuração do gráfico-alvo

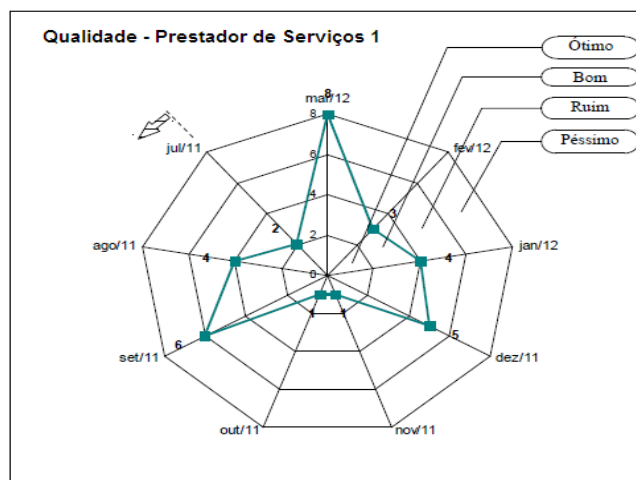
Competência	Indisponibilidade* média (em %)	MTTR médio (em min)	Interrupções totais (soma IQOM)	Conceito
Maio/2012	1,19	181,30	109	Bom
Abril/2012	2,01	141,62	310	Bom
Março/2012	4,40	231,85	251	Ruim
Fevereiro/2012	1,03	197,58	175	Bom

Fonte: elaboração do autor.

O leitor deve atentar para o fato de que os dados não necessariamente correspondem à realidade, têm o caráter apenas exemplificativo do processo.

Representação do gráfico-alvo, quanto mais ao centro melhor.

Figura 27 – Gráfico-alvo para avaliação gráfica do prestador de serviços



Fonte: elaboração do autor.

Em síntese, a melhora na qualidade percebida pelos usuários internos e externos se dá: por indução à melhoria e por ações objetivas,

que são consequências da identificação e da hierarquização dos serviços mais problemáticos analisados em séries históricas que comparam momentos diferentes de avaliação (competências).

Nesse sentido, uma métrica única de comparação entre prestadores de serviços expõe a qualidade entregue e é subsídio para a gestão contratual e suas futuras renovações.

4.6 Sexta parte do modelo – “6. Gestão do conhecimento”

O leitor deve recordar que o macro-objetivo do modelo é o aumento da satisfação percebida pelos usuários internos e externos da RFB e que a Central de Serviços do Serpro foi contratada para atender aos chamados de dificuldade que os usuários destes serviços estivessem enfrentando.

Todavia, os Sistemas da RFB são extremamente complexos, pois suas funcionalidades (regras de negócio) estão relacionadas com definições normativas que o prestador de serviço implementou, mas nem sempre tem o conhecimento suficiente para esclarecer o seu porquê.

Ficou claro que havia conhecimentos que somente aqueles que participaram da contratação e da especificação dos sistemas eram capazes de esclarecer e, sem a participação desta comunidade no modelo, o objetivo-fim de aumento da satisfação não seria alcançado.

Era necessário prover um caminho para a solução de **dúvidas** que em nada se relacionavam com chamados de incidentes que estavam sendo atendidos e gerenciados pela Central de Serviços Serpro.

Nesta época, a RFB já contava com uma ferramenta chamada SUPORTEWEB, que estabelecia um canal de comunicação entre **usuários internos** e aqueles que detinham o profundo conhecimento de como era o comportamento e a especificação do serviço, chamados: “**plantonistas**”.

O Modelo GSERV entendeu e incorporou a ferramenta SUPORTEWEB em sua proposta de trabalho e passou a incentivar que todos os sistemas passassem a contar com a estrutura de suporte dessa ferramenta.

Basicamente o SUPORTEWEB é ferramenta de gestão do conhecimento, em que existe uma comunidade de plantonistas formalmente designados para responder a dúvidas e questionamentos sobre determinado sistema.

O usuário interno acessa a plataforma do SUPORTEWEB, posta sua pergunta sobre determinado assunto e, a seguir, automaticamente o sistema encaminha para o plantonista correspondente uma mensagem.

O plantonista responde à pergunta e inclui a pergunta e a resposta no banco de conhecimento da ferramenta, para que outros usuários possam consultar primeiro o banco antes de efetuar novo questionamento sobre o mesmo assunto.

Figura 28 – Tela de cadastramento de uma dúvida

Suporte Web :: Pedido de Suporte - Windows Internet Explorer

http://www.suporteweb/suporteweb/insere_pedido.asp

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Suporte Web :: Pedido de Suporte

Ministério da Fazenda Destaque do governo

Receita Federal SUPORTE WEB

Inicial Consultas Suporte Downloads Estatísticas Ajuda

Cadastramento de Pedido de Suporte e-Processo

Solicitante Telefone (ddd - nº telefone)

E-Mail (Ex: fulano.tai@receita.fazenda.gov.br) para inserir no email @receita.fazenda.gov.br

Unidade Nome --Selecione--

Pergunta

Utilize o espaço abaixo para descrever, detalhadamente, o seu problema.
ATENÇÃO: NÃO É PERMITIDO "COLAR" TELA NO CAMPO PERGUNTA. ESTA AÇÃO INVALIDA O PEDIDO.
Caso seja necessário colar uma tela ou um arquivo de em, utilize abaixo a opção "Anexar Arquivo"

B I U ABC

☐ Anexar arquivo

Anexe somente arquivos de extensões específicas do Suporte Web
Não utilize caracteres especiais (%,\$,...) no nome do arquivo

Fonte: software de Gestão do Conhecimento SUPORTEWEB.

Assim, temos a perpetuidade do conhecimento e o esclarecimento da dúvida do usuário.

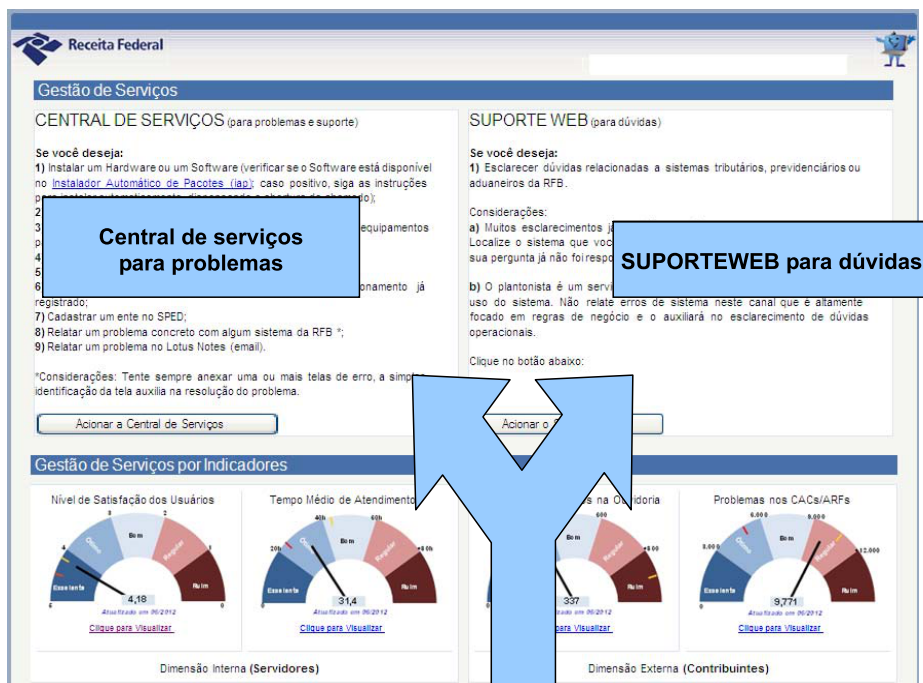
A percepção destas duas realidades, problemas *versus* dúvidas, foi muito importante para o sucesso do modelo, pois deu confiança aos usuários de que toda a sistemática criada estava realmente funcionando,

e que justificava ele abrir chamados quando se tratava de um incidente em algum serviço e que seus questionamentos sobre as regras de negócio encontravam um grupo dedicado em responder.

Haja vista a importância de que o usuário entendesse corretamente esta distinção de encaminhamentos, a página central da Gestão de Serviços foi redesenhada para centralizar em um único canal ambos os tipos de atendimento.

Observe como esta página da intranet da RFB está estruturada de forma bastante objetiva para que seus usuários não tenham dúvida de qual canal escolher:

Figura 29 – Tela central de abertura de acionamentos, consultas ao SUPORTEWEB e visualização dos indicadores da dimensão interna e externa



Fonte: disponível em: <<http://gsti.rfoc.srf/gestaodeservicos/index.htm>>.

Por fim, o leitor deve recordar que esta página da intranet está “a dois cliques” de acesso de todos os servidores da RFB e **sintetiza em um único canal** o acesso à central de serviços, ao SUPORTEWEB e aos indicadores de gestão e suas séries históricas.

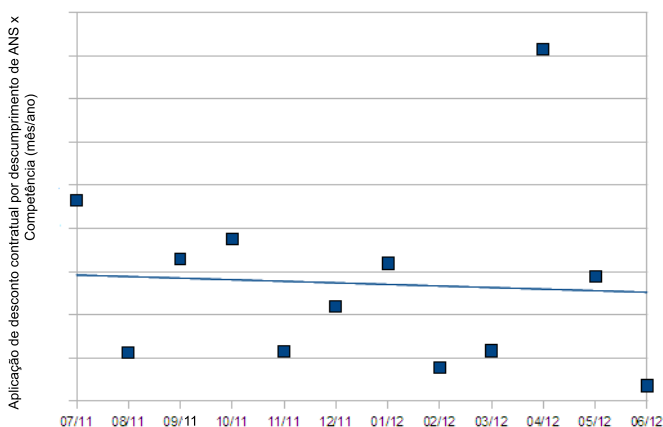
5 Resultados alcançados

O leitor deve estar se questionando quais os resultados concretos do aumento da satisfação dos usuários internos e externos que o Modelo GSERV trouxe à RFB, além da já mencionada economia de recursos.

Com o intuito de demonstrar que o macro-objetivo está sendo atingido, apresentamos dois conjuntos de dados. No primeiro, o leitor percebe a diminuição da aplicação de descontos sobre um dos principais prestadores de serviço da RFB.

Exceto pela excepcionalidade da competência do 5/2012, é possível constatar, pela linha que faz a regressão linear destes dados, que mês a mês **menos** desconto está sendo aplicado ao prestador, o que significa que houve **aumento** da disponibilidade média dos serviços contratados, e que se traduz, portanto, em **melhora** da satisfação dos usuários internos e externos.

Figura 30 – Regressão linear do desconto aplicado em um dos prestadores de serviços

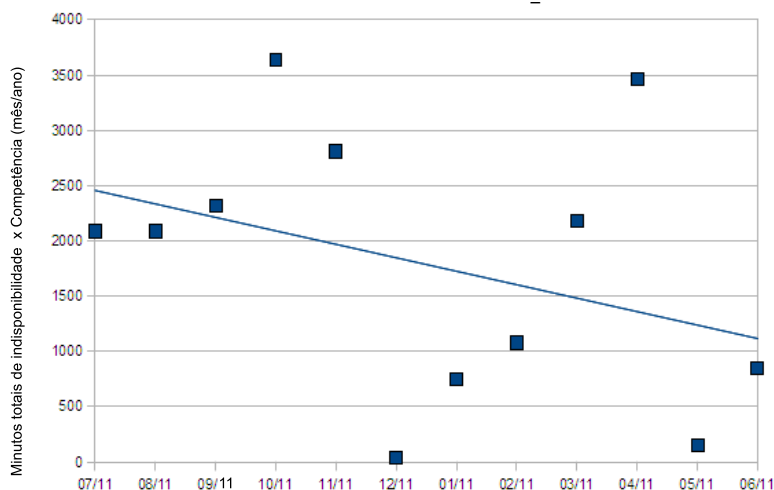


Fonte: elaboração do autor.

Agora, analisemos pontualmente a evolução em uma das aplicações que mais afetam o contribuinte, a emissão da Certidão de Negativa de Débito (CND) Previdenciária. Da mesma forma que, no gráfico anterior, a regressão linear demonstra inequivocamente a melhora da disponibilidade dessa aplicação.

Devemos lembrar que qualquer dificuldade nesse serviço afeta demasiadamente o contribuinte, pois é uma declaração de quitação com as obrigações tributárias e é necessária para ser apresentada em licitações ou outras provas de quitação de débito. Apenas para se ter uma ideia de dimensão, anualmente são emitidas até 2 milhões de CND Previdenciárias.

Figura 31 – Regressão linear dos minutos de indisponibilidade da aplicação da Certidão Negativa de Débito (CND) Previdenciária



Fonte: elaboração do autor.

Dessa forma, fica comprovado que o Modelo GSERV está trazendo resultados concretos para a Receita Federal do Brasil e para a sociedade. Não só a imagem de nossa instituição está sendo preservada, como o macro-objetivo do modelo está sendo atingido quando o cidadão está sendo respeitado em sua relação para com a nossa instituição.

6 Conclusão

O objetivo deste artigo foi documentar **um modelo** que foi consequência de dois anos de trabalho e de pesquisa, que nasceu da gestão contratual e foi organizado para a **melhoria contínua dos serviços** e da imagem da Receita Federal do Brasil perante a sociedade.

A implantação do modelo começou com a revisão dos ANS anteriormente implantados e adaptou-os para refletirem a realidade vivida pelos usuários. Os antigos ANS mediam apenas a quantidade de transações por minuto de um sistema, o que não traduzia a percepção dos usuário e que não era tão relevante quanto medir a quantidade de vezes que o sistema ficou de fato indisponível, o total de minutos e o tempo médio de reparo como fazemos hoje (IQOM, DISP e MTTR respectivamente, *vide* item 4.2 – ANS do contrato Serpro).

Hoje, ficamos satisfeitos em conseguir gerar informações padronizadas e análises detalhadas que fazem que já ocorram evoluções sem a necessidade da intervenção direta no processo de evolução.

Tivemos sucesso com o processo de indução à melhoria e chegamos a um nível em que as próprias partes interessadas são sensibilizadas se os índices de *performance* de seus sistemas não estão tão bons quanto os de outros. Em outras palavras, conseguimos instaurar também uma **saudável competição** entre estes intervenientes.

Além disso, os prestadores de serviços conseguem **comparar** a qualidade entre si, e esta informação é importante instrumento para a negociação contratual tanto no aspecto financeiro quanto na definição de metas ainda mais rígidas para que a sociedade seja dia a dia melhor atendida.

A **eficiência do gasto público** foi atingida por meio de controles rigorosos e da própria gestão de serviços que impõe glosas contratuais por descumprimento dos Acordos Mínimos de Serviço. Até esta data, nestes dois anos, economizamos aos cofres públicos mais de **R\$ 25 milhões**. Essa economia mostra que vale a pena investir em gestão de serviços e envolver as partes no processo.

O próprio eminente órgão de controle, Tribunal de Contas da União, registrou indiretamente em seu relatório de auditoria TC nº 011.772.2010-7 (TCU, 2012b) os resultados bem-sucedidos do Modelo GSERV:

[...]

Ao tempo em que aponta as falhas acima, o relatório do TC 022.241/2010-8 consigna como bom o modelo do contrato da RFB, **bem como eficaz a gestão contratual realizada no âmbito daquele órgão**, mesmo que o contrato da RFB tenha **complexidade acima da média**. Esta constatação evidencia que é possível firmar e gerir contratos com o Serpro seguindo os preceitos legais e **de acordo com as boas práticas**.

[...]. (grifos do autor).

Quanto aos instrumentos de mensuração, por si só a criação de indicadores de qualidade (tanto os gráficos quando os em relatórios) amplamente publicados e apenas “a dois clique” de todos os usuários (*vide* item 4.1.3) é um mérito do trabalho desenvolvido. Mas o trabalho se completa quando esses instrumentos foram eleitos pelo **Gabinete da RFB** para avaliação e acompanhamento institucional.

No que diz respeito às evoluções de cunho tecnológico, apenas para exemplificar a influência do modelo por toda a organização, a hierarquização dos serviços com mais problema gerou um trabalho minucioso de análise que identificou um serviço com baixa *performance*.

Este trabalho foi encampado por um de nossos prestadores de serviços que contatou o fornecedor mundial dessa solução e como consequência toda a arquitetura de uma importante aplicação da RFB está sendo analisada em detalhes para ser otimizada sem a necessidade de investimentos ainda maiores em infraestrutura.

Outro exemplo: foi um importante sistema da RFB que, após constar sucessivamente como um dos mais indisponíveis, passou por uma profunda análise que identificou que uma rigidez de especificação levava a consumos desnecessários de mais de 40% dos recursos de banco de dados.

Estes ganhos tecnológicos serão traduzidos em mais estabilidade e melhores *performances* dos serviços oferecidos para os usuários internos e externos e ainda levarão a outras economias que, mesmo que não quantificadas, se traduzirão em melhor eficiência do uso do recurso público e satisfação de toda a sociedade.

O círculo virtuoso foi instaurado para o que está em produção e para novos projetos, e, por isso, podemos afirmar que o Modelo GSERV está no caminho certo para o fortalecimento da imagem da Receita Federal do Brasil em nosso país e no mundo, bem como para melhor prestação de serviços de TI.

7 Próximos passos

No **Modelo GSERV** atual, a medida do impacto de uma indisponibilidade de serviço não tem uma atomicidade suficiente para se correlacionar com o número de contribuintes que foram de fato afetados pelos incidentes.

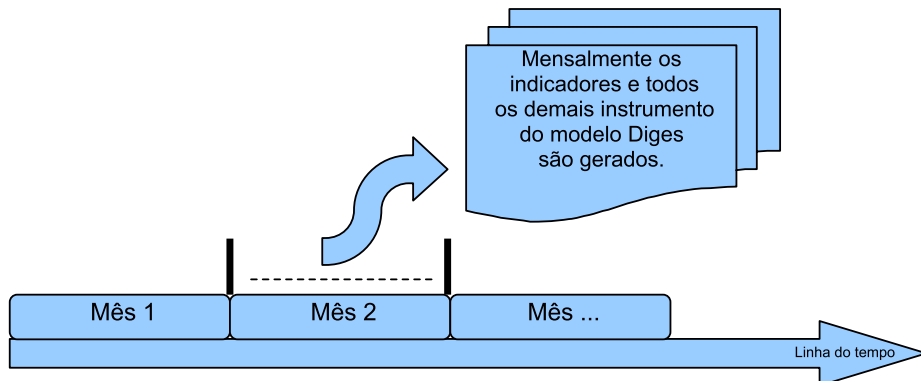
Assim, o próximo passo é chamado de **Projeto Dano**. Trata-se do desenvolvimento de um modelo estatístico que irá utilizar os dados de registro do Sistema de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento (Saga), *vide* item 4.3.1, para identificar diariamente o número de contribuintes que deixaram de ser atendidos pelo incidente que afetou o(s) sistema(s), tanto nacionalmente quanto localmente.

Com base na informação com esta atomicidade, será possível quantificar o impacto de cada incidente que a sociedade (usuários externos) sofreu.

O **Projeto Dano** já está bastante adiantado em sua concepção, sendo necessárias apenas as fases administrativas para licitação e contratação do centro de pesquisa que irá definir o modelo.

Hoje, a atomicidade é mensal.

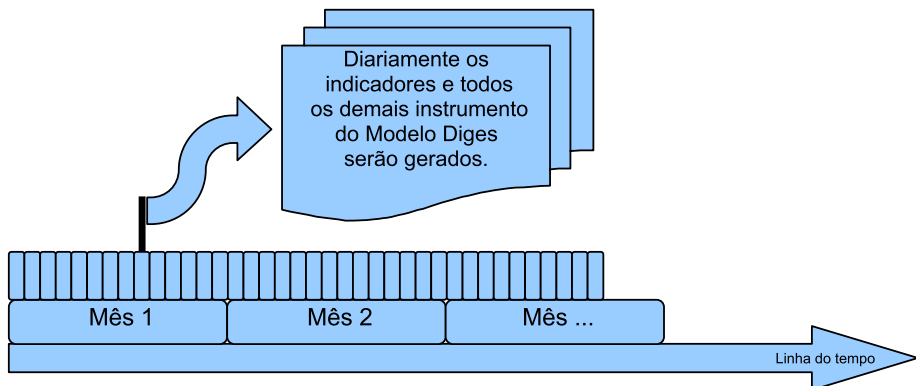
Figura 32 – Atomicidade atual do Modelo Diges



Fonte: elaboração do autor.

Com o **Projeto Dano**, teremos a visão diária.

Figura 33 – Como será o Modelo Diges após o Projeto Dano. Atomicidade reduzida para dias



Fonte: elaboração do autor.

Percebe-se que esse próximo passo é um meio para aproximar os ANS (iniciativa 2) dos níveis de satisfação do usuário, porém, para alcançar esse objetivo, é necessário medir qual é o impacto de uma indisponibilidade no usuário final, para em seguida, promover alterações nos níveis de serviços pactuados.

Em paralelo, um próximo passo é a maturidade do **ERP GSERV** para que os intervenientes não recebam os instrumentos, mas sim possam consultar diretamente em uma plataforma *web* todos os dados de seu interesse sobre cada sistema, coordenação usuária, fiscal requisitante e seu impacto na estrutura da RFB.

Referências

BRASIL. **Diário Oficial da União**, Sessão 3. 4 jan. 2011.

COASE, Ronald. The nature of the firm. **Economica**. v. 4, n. 16, nov. 1937.

ITIL. Cabinet Office in the United Kingdom and other countries. **ITIL Knowledge** Disponível em: <<http://www.itil.org/en/vomkennen/itil/index.php>>. Acesso em: 10 de jul. 2012.

CHAPMAN, N. T.; CRAIG P. D. **Comparative Management Philosophies of Michael E. Porter, Tom Peters, and Fred E. Fiedler**. Washington, EUA: Western Washington University, 13 jun. 2008.

MANUAL. Central de Serviços Receita Federal do Brasil. **Manual para os Gestores de Serviço**. p. 7-9. Receita Federal do Brasil. Brasília-DF. v1.0. 2009.

OGC. Office of Government Commerce. **ITIL, Service Strategy**. Reino Unido. 2007. p. 3-20. ISBN 978-0-11-331045-6.

_____. **ITIL, Service Operation**. Reino Unido. 2007. cap. 3-7. ISBN 978-0-11-331046-3.

REVISTA GESTÃO PÚBLICA. **Gestão Pública e Desenvolvimento**, Brasília, p. 12-16, ago. 2011. (A nova face da gestão pública brasileira). ISSN 0103-7323.

RFB. Receita Federal do Brasil. **Mapa Estratégico de 2012 da Receita Federal do Brasil**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

SOLOW, R. M. We'd better watch out. **New York Times Book Review**, Nova York, EUA, p. 36, 12 jul. 1987.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Contratação de Serviços de TI**. p. 22-36 Augusto Sherman Cavalcanti. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/1062459.PDF>>. Acesso em: 10 jul. 2012a.

_____. Tribunal de Contas da União. GRUPO I – CLASSE VII – Plenário, **TC 011.772/2010-7**, Natureza: Relatório de Auditoria, Interessado: Tribunal de Contas da União, Unidade: Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (Sefti), Brasília-DF, p. 42, 2012b.

Aniita – uma abordagem pragmática para o gerenciamento de risco aduaneiro baseada em *software*

Menção Honrosa

GUSTAVO LACERDA COUTINHO*

- * Graduado em Engenharia da Computação e Informação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil
Delegacia da Receita Federal do Brasil
Uruguaiana – Rio Grande do Sul



Aniita – uma abordagem pragmática para o gerenciamento de risco aduaneiro baseada em *software*

Resumo

A) Objetivos básicos

Este trabalho tem o propósito de apresentar o Analisador Inteligente e Integrado de Transações Aduaneiras (Aniita), um *software* que visa fortalecer o gerenciamento de risco aduaneiro na Receita Federal do Brasil (RFB).

Os objetivos da ferramenta são: otimizar o tempo da análise de risco aduaneiro; possuir uma interface amigável; descomplicar o acesso à informação, independentemente da aptidão de cada indivíduo com a tecnologia de informação (TI); e permitir a parametrização local de Declarações de Importação (DI).

B) Metodologia utilizada

Inicialmente, apresenta-se o maior dilema da aduana: como contribuir para o fortalecimento do comércio exterior e, ao mesmo tempo, proteger a sociedade. Em seguida, são introduzidos conceitos de gerenciamento de risco e algumas funcionalidades do Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex). Por último, é descrito o novo sistema, sendo detalhados os seguintes itens: concepção, objetivos, estágio atual de desenvolvimento e implantação, funcionalidades, resultados obtidos e futuro da ferramenta.

C) Adequação do trabalho aos critérios de julgamento

I – Criatividade e inovação

O Aniita representa uma proposta totalmente inovadora. O conceito de um *software* único para acessar e trabalhar as informações pertinentes à aduana é diametralmente oposto ao modelo atual, baseado em centenas de sistemas, em que as informações estão espalhadas, o que dificulta sobremaneira a vida das pessoas.

A criatividade está na forma como o aplicativo é desenvolvido. Sistemas legados não precisam ser modificados, pois o Aniita se integra a todos eles de forma transparente. Além disso, especial atenção é dispensada à interface homem-máquina, permitindo uma navegação intuitiva e descomplicada. Exemplo disso são funcionalidades operadas simplesmente com o *mouse*, por meio de comandos de “arrastar e soltar”, bem diferente da interface apresentada por muitos sistemas em uso atualmente, em que é necessário decorar comandos e digitá-los em um terminal.

II – Relação custos versus benefícios

Benefícios trazidos pela ferramenta em âmbito nacional:

- i. Aumento significativo na produtividade dos funcionários:** alcançado pelas facilidades de uma interface intuitiva e da integração com diversos sistemas. Isto pode economizar até duas horas, por dia, para os usuários com dificuldades tecnológicas. Este tempo é revertido diretamente para a atividade-fim, ou seja, a análise propriamente dita.
- ii. Aumento na eficácia das seleções de DI para despacho:** a integração de sistemas permite que o Aniita funcione como uma malha, cruzando informações de várias bases de dados e verificando a consistência entre elas. Em caso de suspeita, alertas são emitidos para o usuário. Ademais, a parametrização local de DI garante que operações irregulares, cujos modos de operação já são conhecidos na unidade, não passarão despercebidas.

iii. Melhora qualitativa nos despachos: os vários alertas exibidos pelo Aniita, durante a análise de declarações, ajudam o usuário na sua atividade fiscalizatória, facilitando consideravelmente a tarefa de se lembrar de uma infinidade de situações de fraudes, que podem estar escondidas nas centenas de informações das declarações de comércio exterior. Exemplo disso são as sugestões de fuga de classificação fiscal, tema tão abrangente, que é impossível um ser humano conhecer todas as possibilidades de fraude.

Em termos de custo, o desenvolvimento da ferramenta tem como premissa não exigir dispêndio financeiro. Utiliza apenas *softwares* livres, tanto no ambiente de desenvolvimento, quanto nos componentes do aplicativo, e aproveita a infraestrutura de TI existente na Receita, como servidores e estações de trabalho.

III – Aumento de produtividade

O aumento da produtividade é obtido com a simplificação de tarefas complexas, o que proporciona uma economia de tempo considerável de 21% a mais de 90%, dependendo da atividade. Dezenas de passos em sistemas legados se resumem a poucos cliques no Aniita. Além disso, a integração de vários sistemas permite acesso a informações que antes nem sequer eram utilizadas nas análises, por falta de tempo ou de conhecimento da existência delas. Isso se converte em aumento de produtividade, visto que, sem a ferramenta, o usuário poderia perder horas coligindo informações espalhadas por vários sistemas, isto se soubesse que elas existem.

IV – Viabilidade de implementação

Por já estar implementado, pode-se considerar que o projeto é totalmente viável, estando inclusive em processo de homologação pela Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (Cotec). No estágio atual, a decisão da administração será definir a quantidade de recursos humanos dedicados para continuar o desenvolvimento, o que determinará a velocidade de evolução da ferramenta.

V – Melhoria da qualidade dos serviços prestados e dos resultados estratégicos

A implantação da ferramenta proposta ajudará a instituição no alcance dos seus resultados estratégicos, em especial os seguintes:

- 1. Elevar o cumprimento espontâneo das obrigações tributárias e aduaneiras:** o aumento na eficácia da seleção de declarações para fiscalização e a melhora qualitativa no despacho contribuem diretamente para este resultado, uma vez que ampliam a sensação de risco percebida pelo contribuinte, levando-o a espontaneamente cumprir suas obrigações.
- 2. Contribuir para o fortalecimento do comércio exterior e para a proteção da sociedade:** a opção da RFB pelo gerenciamento de risco aduaneiro está implícita neste resultado. O Aniita está fortemente ligado a ele, pois se apresenta como uma solução pragmática para o rápido alcance dele.
- 3. Aumentar a percepção de equidade na atuação da instituição:** com um aplicativo-padrão, espera-se que a atuação das unidades seja mais equânime quando comparado ao atual modelo de gerenciamento de risco, no qual cada unidade desenvolve suas próprias técnicas e ferramentas.
- 4. Elevar a percepção de risco e a presença fiscal:** *idem* ao item 1.
- 5. Aumentar a efetividade e a segurança dos processos aduaneiros:** o uso de tecnologia da informação de ponta para realizar o gerenciamento de risco contribui, indubitavelmente, para aumentar a efetividade e a segurança dos processos aduaneiros, quando comparado com o atual modelo (manual e baseado em planilhas eletrônicas), muito mais suscetível a erros.
- 6. Conhecer o perfil integral do contribuinte:** a integração de diversos sistemas da RFB com informações de vários contextos (aduaneiro, previdenciário, tributos internos etc.) em um único *software* permite uma visão integral do contribuinte.

7. **Desenvolver competências, integrar e valorizar pessoas:** busca-se valorizar as pessoas provendo a elas uma ferramenta de alta qualidade que lhes permita trabalhar utilizando todo seu potencial.
8. **Assegurar soluções de TI integradas e tempestivas:** uma das principais funções do Aniita é integrar as soluções de TI presentes na RFB.
9. **Assegurar recursos e otimizar sua aplicação:** aperfeiçoar a aplicação dos recursos humanos e tecnológicos da Receita é exatamente um dos benefícios do aplicativo.

D) Principais lições aprendidas

1. Ferramentas de trabalho adequadas motivam os funcionários a produzirem mais e com qualidade superior, além de ser uma clara demonstração de que o órgão incentiva seus colaboradores.
2. É possível desenvolver um *software* único de análise de declarações eletrônicas para a aduana que integre todos os sistemas da Receita Federal, de modo a organizar o imenso banco de dados, aumentando significativamente a produtividade dos servidores e a segurança dos procedimentos.
3. É fundamental que a RFB invista no desenvolvimento de ferramentas com tecnologia de ponta, para permitir que seus servidores desempenhem seus trabalhos com excelência, sem se sentir na idade da pedra computacional.
4. O registro organizado dos resultados das fiscalizações e dos motivos que levaram a elas é crítico para o sucesso do gerenciamento de risco aduaneiro e a Receita deve investir para que tenha um banco de dados com essas informações disponíveis para consulta.



Aniita – uma abordagem pragmática para o gerenciamento de risco aduaneiro baseada em *software*

1 Introdução

Uma das competências da Receita Federal do Brasil (RFB) é desempenhar o papel de aduana no país. Em linhas gerais, sua função é controlar a entrada e a saída de mercadorias do território nacional, assegurando o regular cumprimento das leis. Essa atividade deve procurar maximizar dois objetivos de conciliação delicada, conforme o resultado do Mapa Estratégico da RFB 2012-2015 abaixo.

Contribuir para o **fortalecimento do comércio exterior** e
para a **proteção da sociedade**.

Para entender o porquê da difícil conciliação entre esses objetivos é necessário imaginar qual seria o cenário ideal para atingir separadamente cada um deles. Com esses cenários traçados, ficará evidente que não é possível atender, na plenitude, ambos ao mesmo tempo.

O primeiro deles, fortalecer o comércio exterior, nasce da vontade do Estado de gerar riquezas e, assim, assegurar uma vida de qualidade à população. Há alguns séculos, o comércio internacional se tornou peça fundamental para alcançar a prosperidade econômica e o desenvolvimento das nações. Seu fortalecimento se tornou um dos objetivos

perseguidos com mais afinco pelos países, pois expande para além do território nacional o mercado consumidor potencial da indústria local. Nos últimos anos, o comércio internacional vem crescendo fortemente, impulsionado pelos avanços tecnológicos em diversas áreas, mas, principalmente, no transporte de mercadorias e no setor financeiro, com remessas internacionais de valores muito mais ágeis.

Para alcançar este objetivo, no cenário ideal, todas as cargas deveriam entrar e sair livremente do Brasil, sem precisar de qualquer fiscalização aduaneira. Nesse caso, seria pressuposto que todos os intervenientes – aqueles que participam do comércio exterior – são idôneos e suas operações estão corretamente declaradas. Os tributos aduaneiros seriam sempre recolhidos na totalidade e as restrições administrativas respeitadas adequadamente. Num cenário como este, evitar-se-ia que empresas arcassem com custos extras e atrasos no prazo de entrega das mercadorias, pois não despenderiam esforços para colocar as cargas à disposição da fiscalização. Dessa maneira, evitando ao máximo onerar a cadeia logística, a aduana estaria dando sua máxima contribuição para o fortalecimento do comércio exterior brasileiro.

O segundo objetivo representa uma atuação esperada do Estado: proteger a sociedade, ou seja, a população e a economia. A proteção à população é alcançada frustrando a entrada de mercadorias danosas, tais como: brinquedos sem certificação, produtos pirateados, armas e drogas. E, também, ao impedir a saída de riquezas de proteção nacional, como espécies da biodiversidade animal e vegetal. Em relação ao cuidado com a economia, a meta é evitar três práticas: concorrência desleal, remessas ilegais de divisas e lavagem de dinheiro. A primeira pode tornar inviável a continuidade dos negócios de diversas empresas locais, gerando desemprego e demais mazelas sociais. A segunda retira do país, sem ofertar para tributação, valores que certamente farão falta para o desenvolvimento da nação. A última estimula o cometimento de diversos crimes, como tráfico de drogas, crime organizado, corrupção e terrorismo. Assim como possibilita o retorno ao país de recursos enviados por meio de remessas ilegais de divisas, a prática anteriormente comentada.

O cenário ideal para alcançar o objetivo de proteger a sociedade seria aquele no qual toda e qualquer carga, entrando ou saindo do país, fosse fiscalizada. Isso pressuporia que existem recursos praticamente ilimitados para realizar o exame de todas as mercadorias e que a fiscalização seria tão eficiente que encontraria todas as irregularidades. Somente assim, poder-se-ia assegurar à população que as operações de comércio exterior declaradas pelos intervenientes estão realmente acontecendo da forma como foram informadas.

Os dois cenários ideais traçados são bastante utópicos. O primeiro pressupõe total idoneidade dos intervenientes, algo que está longe da realidade. Como se sabe, uma plethora de ilegalidades já foi encontrada em operações bem-sucedidas realizadas pela RFB. O segundo presume que há recursos praticamente ilimitados para realizar a fiscalização e que ela é tão eficiente que detectaria todos os ilícitos. Isto obviamente não condiz com o mundo real. Os recursos são escassos, principalmente, quando se fala em termos de pessoas. Considerando o atual nível de comércio exterior do Brasil seria necessária uma quantidade exorbitante de funcionários, a fim de que todas as cargas fossem verificadas. Em relação à falibilidade da fiscalização, percebe-se nas páginas de jornal que há muitas drogas, armas e mercadorias contrabandeadas circulando no país, o que demonstra que ela não é infalível na prática.

Nos cenários traçados anteriormente, são apresentadas ideias completamente opostas, um propõe que nada seja fiscalizado, enquanto o outro prima por fiscalizar tudo. Isso explica a afirmação feita inicialmente: os dois objetivos são de conciliação delicada. Logo, a execução da atividade aduaneira pela Receita Federal deve se calcar na busca por um ajuste fino entre a fiscalização zero e a total, de modo a equalizar os dois objetivos.

É nesse contexto – de balancear o alcance dos dois objetivos – que surge o **Gerenciamento de Risco Aduaneiro**. Resumidamente, esse conceito consiste em escolher quais cargas estarão sujeitas a exame, qual tipo de fiscalização será realizada, quando e onde será feita, com vistas a evitar que operações regulares sejam penalizadas por fiscalizações desnecessárias e a submeter as irregulares a exame mais profundo.

Neste trabalho é apresentado um *software* cujo objetivo é contribuir para que a Receita Federal desempenhe com eficiência a atividade de gerenciamento de risco aduaneiro. A ferramenta busca facilitar a vida dos funcionários por meio de uma interface amigável, da integração de diversos sistemas e de funcionalidades que apontam possíveis inconsistências nas operações de comércio exterior.

2 Gerenciamento de risco

2.1 Conceito

Todas as atividades realizadas pelo ser humano envolvem algum grau de risco. Seja para atravessar uma rua, entrar ou sair da garagem com o carro, escolher o produto financeiro para aplicar as economias do mês ou desenvolver um projeto, tudo envolve determinado risco, que pode trazer consequências boas ou não. As boas são conhecidas como oportunidades e as ruins como ameaças.

O risco surge da incerteza, da falta de conhecimento sobre todas as variáveis relativas ao ambiente, aos objetos e aos atores que participam da interação. Imagine a tarefa de atravessar uma rua e os riscos envolvidos. O maior perigo é ser atropelado e, para evitar isso, algumas análises são feitas antes de tomar a decisão de onde e quando atravessar a rua. Inicialmente, verifica-se se a rua é de mão simples ou dupla. Em seguida, verifica-se a existência de passarelas de pedestre e sinais de trânsito. O gerenciamento de risco começa ao decidir pela utilização da passarela ou do sinal vermelho para os veículos. Se estiver atrasada, a pessoa pode optar por não esperar o sinal fechar e atravessar fora da faixa, correndo um risco mais elevado, pois não tem como se certificar de que os motoristas estão dirigindo atentamente a ponto de parar o veículo antes de lhe atropelar. No entanto, se optar por essa decisão, irá continuar seu gerenciamento de risco, lançando mão de mais alguns cuidados, ou seja, procurando angariar mais informações para auxiliar na sua tomada de decisão, visando mitigar a chance de ser atropelada.

No exemplo anterior, é possível perceber como o gerenciamento de risco está relacionado ao custo-benefício de cada uma das possíveis decisões e como a quantidade de informações que se tem do ambiente

e dos atores influencia nas escolhas. Se o pedestre possui restrição de tempo e deseja chegar o quanto antes ao seu destino final, ele pode preferir abrir mão da segurança ao não aguardar o sinal fechar e atravessar fora da faixa de pedestres. Porém, o pedestre realizará algumas tarefas extras para compensar a insegurança da travessia com veículos circulando, buscando mais informações para subsidiar a sua tomada de decisão.

Quanto mais informações são coletadas acerca do ambiente e dos atores que participam da interação, mais conhecimentos podem ser extraídos com o propósito de tomar a decisão que apresente menos ameaças ou maximize as oportunidades. Em outras palavras, quanto menos incerteza, maior a chance de o indivíduo tomar uma decisão que maximize o seu retorno.

Uma definição de risco condizente com o que foi dito até agora pode ser encontrada no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) do *Project Management Institute* (PMI): “Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito positivo ou negativo sobre ao menos um dos objetivos do projeto” (PMI, 2008). Apesar de estar direcionada para o gerenciamento de projetos, ao substituir o termo “projeto” é possível enquadrar qualquer outra atividade nesse conceito.

No mesmo PMBOK, existe a definição de gerenciamento de risco que o define como um processo sistemático que tem por objetivo identificar, analisar e responder aos riscos de um projeto. Seu objetivo é diminuir ou até eliminar a probabilidade e o impacto de um evento negativo, adverso ao projeto, acontecer. Por outro lado, ele também se preocupa em aumentar a probabilidade e o impacto de um evento positivo, benéfico para o projeto, ocorrer (FABRA, 2006). Assim como no conceito de risco, basta alterar o termo “projeto” para adequar essa definição a qualquer outra área.

2.2 Aplicação na aduana

A aplicação do conceito de gerenciamento de risco na área aduaneira pela Receita Federal é um modo de equilibrar o alcance dos dois objetivos estratégicos mencionados na introdução. Dessa forma, é possível mitigar o risco do não cumprimento das leis durante a entrada

e a saída de mercadorias no país, interferindo o mínimo possível no bom andamento do comércio exterior brasileiro.

O gerenciamento de risco aduaneiro permite selecionar para fiscalização apenas as cargas de interesse, isto é, aquelas que apresentam forte indício de irregularidade, e liberar, sem causar transtornos, aquelas cargas dentro da legalidade.

Esse processo é intensivo no uso de informações, uma vez que na aduana a quantidade de dados gerada é imensa. Para se ter uma ideia, em 2010, foram registradas mais de 2 milhões de Declarações de Importação (DI), nas quais alguns campos possuem mais de 14.000 opções de códigos – por exemplo, a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), que define a classificação fiscal das mercadorias (RFB, 2010).

Característica marcante dos processos de gerenciamento de risco é a sua continuidade. Como os riscos mudam sempre, é necessário acompanhá-los de perto. Especificamente na aduana, uma vez detectado pela fiscalização um canal de entrada irregular de mercadorias, os fraudadores param de utilizá-lo. Porém, imediatamente iniciarão a procura por outras formas de introduzir mercadorias em território pátrio sem obedecer às leis. É nesse momento que o processo precisa se adapta e perseguir a nova forma de ilícito.

A figura 1 apresenta as quatro etapas do processo de gerenciamento de risco aduaneiro.

Figura 1 – Processo contínuo de gerenciamento de risco aduaneiro



Fonte: elaboração do autor.

A etapa 1, a mais importante de todo o ciclo, diz respeito à coleta de dados e informações, que são a base fundamental do gerenciamento de risco. Esses são os dois principais insumos para o processo. Sem eles não há como administrar riscos. Com um bom banco de dados, estruturado e organizado, é possível desempenhar um gerenciamento de risco de qualidade, mas, sem esse ativo, o trabalho fica extremamente limitado. A qualidade dos dados é fator crítico para o sucesso do gerenciamento de risco. Deve-se, portanto, evitar a todo custo a perda de informações coletadas e geradas durante o processo, pois qualquer uma delas poderá ser utilizada no futuro para subsidiar a tomada de decisão, evitando duplicação de esforços.

Ainda sobre essa etapa, novas fontes de dados oxigenam o processo, permitindo que modalidades de infrações desconhecidas passem a ser detectadas. É necessário realizar um trabalho proativo em busca dessas novas fontes – tais como: sistemas de intervenientes, de organismos internacionais, de aduanas estrangeiras, entre outros – para que seja possível cruzar novos dados e, assim, revelar operações com indícios de irregularidade a serem fiscalizadas.

A etapa 2 é onde todos os dados e informações coletados na primeira são analisados e avaliados. Ela possui dois objetivos:

- Definir os perfis de risco, que devem ser representados por conjuntos de campos de declarações (declaração de importação, de exportação, de imposto de renda, qualquer declaração que os intervenientes prestem à Receita) e seus respectivos valores esperados. Essa forma de representação permite que computadores façam o trabalho repetitivo de encontrar esses padrões dentro da gigantesca massa de dados existente. Perfis definidos de forma diferente, que não permitam a automação da tarefa de compará-los com as declarações prestadas, terão que ser aplicados manualmente e, certamente, sua aplicação não cobrirá todo o universo, sendo aplicada a casos bastante específicos.
- Determinar o nível e a natureza dos riscos, que devem ser nivelados de alguma forma sob duas óticas: da probabilidade de ocorrência e do impacto causado. Normalmente, é utilizada a escala de baixo, médio e alto, mas nada impede que outras sejam usadas. Já a natureza do risco está associada com a área na qual ele se manifesta. Como exemplo, o risco de um interveniente utilizar uma classificação fiscal incorreta para se beneficiar de alíquotas de imposto menores seria de natureza tributária. Se fosse com intuito de fugir de cotas quantitativas de importação, seria de natureza administrativa.

A etapa 3 leva em conta os níveis e as naturezas dos riscos definidos na fase anterior, a fim de prescrever e priorizar as ações que serão tomadas. Como os recursos são finitos, se faz necessário estabelecer uma ordem de prioridade entre os casos detectados de forma a tratar os mais importantes primeiro. Além disso, é nesta etapa que serão definidos, para cada perfil de risco, o momento, a forma e o local da fiscalização.

Ao prescrever ações a serem tomadas em caso de concretização dos perfis de risco, devem ser analisados alguns pontos:

- Se o risco apresenta um impacto reparável ou não. Isto significa avaliar se uma vez ocorrido o dano ele pode ser corrigido

posteriormente. Casos de entrada de mercadoria contrafeita são do tipo não reparável, pois uma vez que os produtos entram no país são rapidamente distribuídos pelo território e dificilmente será possível encontrar todos novamente para realizar a apreensão. Já os casos de classificação incorreta de mercadorias para fugir de alíquotas de impostos mais altas podem, muitas vezes, ser reparados por meio de revisões aduaneiras, visando constituir o crédito tributário faltante.

- Avaliar o potencial lesivo do risco sobre a sociedade, caso ele se realize. A entrada de drogas e armas possui um efeito devastador na sociedade, pois permite a escalada da violência. Sendo assim, perfis de risco que mapeiam essas situações devem ter prioridade máxima.

Os pontos acima vão ajudar a definir o momento, a forma e o local da atuação da RFB. Os momentos de atuação são subdivididos em: pré-despacho, despacho e pós-despacho (os conceitos de declaração, despacho e desembaraço citados neste parágrafo são explicados no item 3.1). O primeiro acontece antes do registro da declaração eletrônica ou após seu registro, mas antes de ser submetida a despacho. O segundo, depois que a declaração é registrada e apresentada para despacho, porém ainda não foi desembaraçada. E o terceiro ocorre depois que a declaração foi desembaraçada.

A forma da fiscalização abrange diversas possibilidades, entre elas: verificação física da mercadoria, verificação documental, diligência nas empresas intervenientes, análise de notas fiscais etc.

Os locais onde a fiscalização pode ser levada a cabo são variados, desde o porto ou ponto de fronteira no qual a mercadoria é despachada, passando pelo veículo que a transportou até escritórios e fábricas das empresas.

A etapa 4 visa registrar e acompanhar o desempenho das ações prescritas. Nesta fase, realiza-se o registro dos resultados de todas as fiscalizações realizadas para, posteriormente, avaliar a adequação das ações estabelecidas e dos perfis de risco. Sem essas informações é impossível determinar se o gerenciamento de risco está caminhando

na direção correta. Do mesmo modo, o registro dos resultados permite que o sucesso de operações passadas seja repetido no futuro, além de disseminar os trabalhos bem-sucedidos por toda a instituição, proporcionando o devido reconhecimento a eles.

Depois que a última etapa é concluída, recomeça-se o processo. A cada interação aperfeiçoam-se os perfis de risco e as ações prescritas, buscando adaptá-los às transformações no ambiente de comércio internacional, como mudanças na legislação, novas formas de fraude, entrada/saída de intervenientes do mercado, enfim, tudo que possa alterar os riscos. Essa dinâmica ocorre constantemente e deve ser perseguida sem cessar, sob pena de ficar o processo de gerenciamento de risco desatualizado e sem serventia.

3 Siscomex e Gerenciamento de Risco Aduaneiro

Neste item será apresentada a relação do Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex) com o Gerenciamento de Risco Aduaneiro. O enfoque é direcionado às fases de pré-despacho e despacho, após o interveniente declarar sua operação de comércio exterior no sistema. O programa participa do processo de gerenciamento de risco ao permitir que sejam selecionadas para fiscalização apenas algumas declarações, sendo as demais liberadas automaticamente.

Nos três primeiros itens, conceitos utilizados constantemente na monografia serão apresentados. Eles servirão como base para o leitor entender o surgimento e os objetivos do Aniita no capítulo seguinte.

No último item, será introduzida a noção de parametrizações indevidas, uma atual deficiência do Siscomex que este trabalho se propõe a aperfeiçoar (ver item 4.4.3).

3.1 Conceitos gerais

No Brasil, todas as operações de comércio exterior devem ser declaradas à RFB e a regra geral é apresentá-las eletronicamente por meio do Siscomex. As **declarações** registradas no sistema retratam uma operação de comércio exterior. Nelas, o interveniente presta diversas informações, como: descrição e valor das mercadorias, regime tributário desejado, país de origem, valor do frete etc.

Algumas declarações são selecionadas para despacho por um auditor fiscal, outras são liberadas automaticamente pelo sistema. O **despacho** é o procedimento em que a exatidão dos dados declarados é verificada em relação às mercadorias, aos documentos apresentados e à legislação específica. Depois de finalizado o exame, procede-se ao **desembaraço**, que é o ato pelo qual é registrada a conclusão da conferência aduaneira. É com ele que se autoriza a efetiva entrega da mercadoria ao interveniente (RFB, 2012).

Como dito acima, nem todas as cargas declaradas no sistema são fiscalizadas. Para determinar aquelas que serão submetidas a despacho, o Siscomex as classifica em **canais de conferência**. O canal no qual a declaração foi classificada define a profundidade do exame que ela irá sofrer. Essa atividade de classificação é conhecida como **parametrização para canal de conferência**.

O canal verde permite o desembaraço automático pelo Siscomex, sem nenhuma fiscalização. No amarelo (importação)/laranja (exportação), ocorre o exame documental da declaração, sem verificação física da mercadoria. No vermelho, há o exame documental e a verificação física da carga. No cinza, são realizadas a verificação da mercadoria e a aplicação de procedimento especial de controle aduaneiro, para verificar elementos indiciários de fraude.

O Siscomex realiza a parametrização em duas etapas: automática e manual. Na primeira, o próprio programa classifica as declarações em canais, comparando as informações declaradas com parâmetros definidos no sistema. Após a parametrização automática, o usuário pode alterar esses canais previamente atribuídos, ou seja, fazer uma classificação manual das declarações. Estes procedimentos estão descritos em detalhes no item 3.3.

Finalmente, caso sejam descobertos indícios de irregularidades em despachos já desembaraçados, a RFB pode proceder à **revisão aduaneira** deles, desde que obedeça ao prazo decadencial. Esse é o ato pelo qual é apurada, após o desembaraço aduaneiro, a regularidade do pagamento dos impostos e dos demais gravames devidos à Fazenda Nacional, da aplicação de benefício fiscal e da exatidão das

informações prestadas pelo importador na declaração de importação, ou pelo exportador na declaração de exportação, conforme Decreto-Lei nº 37, de 1966, artigo 54.

Abaixo está um esquema simplificado de como se dá o processo descrito.

Figura 2 – Processo simplificado de entrada/saída de mercadorias no Brasil



Fonte: elaboração do autor.

3.2 Lote de parametrização

Conforme dito, as declarações são classificadas em canais de conferência. Porém, antes de fazer isso, o Siscomex as agrupa em **lotes**. Estes servem para organizar o procedimento de parametrização e são definidos independentemente por cada unidade local, por meio da indicação da quantidade diária de lotes e o horário de fechamento deles. Dessa forma, as declarações pertencem ao lote cujo fechamento é imediatamente após seu horário de registro.

Para facilitar o entendimento, imagine uma localidade com dois lotes, cujos fechamentos se dão às 10h e às 15h. A tabela abaixo ilustra qual seria o **lote de parametrização** da declaração de acordo com seu horário de registro.

Tabela 1 – Exemplo de alocação de declarações em lotes de parametrização

Hora de registro da declaração	Lote ao qual pertencerá
Até as 10h.	Lote das 10h do mesmo dia de registro.
Entre 10h e 15h.	Lote das 15h do mesmo dia de registro.
Depois das 15h.	Lote das 10h do dia seguinte.

Fonte: elaboração do autor.

3.3 Parametrização do Siscomex na importação

A parametrização de declarações de importação pelo Siscomex ocorre em duas etapas: a automática e a manual. A primeira ocorre assim que um lote é fechado, sendo todas as declarações que o compõem classificadas automaticamente em um canal de conferência. Depois, por determinado período, elas ficam disponíveis para que o usuário possa alterar o canal já atribuído pelo sistema. Uma vez expirado esse prazo, não é mais possível alterar o canal de nenhuma declaração do lote e o Siscomex procede ao desembaraço automático daquelas em canal verde. As classificadas em outros canais deverão ser desembaraçadas por um auditor fiscal, após fiscalização.

3.3.1 Etapa automática

Na etapa automática da parametrização, o sistema submete as declarações a várias rotinas de seleção fiscal. Algumas são baseadas em parâmetros configuráveis, outras em regras fixas que estão codificadas diretamente no código-fonte do programa. A diferença entre elas é que os parâmetros podem ser inseridos, alterados e removidos a qualquer momento, sem necessidade de alterar a programação do sistema, permitindo assim maior agilidade na adaptação às situações reais. O responsável por manter os parâmetros do Siscomex é a Coordenação-Geral de Administração Aduaneira (Coana).

As unidades descentralizadas não possuem autonomia para inserir seus próprios parâmetros. Caso desejem, podem encaminhar pedido de inclusão ao órgão central que julgará a pertinência dele, cadastrando ou não o parâmetro no sistema. Como será visto adiante, no capítulo 4, a ferramenta proposta neste trabalho permite que as unidades locais criem parâmetros para identificar perfis de risco traçados localmente. Apesar de terem o mesmo intuito, cabe destacar que os parâmetros criados por meio do aplicativo não se confundem com os do Siscomex.

Os **parâmetros do Siscomex** são critérios objetivos utilizados para classificar automaticamente as declarações em canais de conferência. Para definir um parâmetro no sistema, é necessário informar quais campos da declaração serão verificados, os respectivos valores

esperados e o canal no qual a declaração será classificada, caso atenda aos critérios do parâmetro. Durante a execução do procedimento de parametrização, todas as declarações do lote são comparadas com os parâmetros cadastrados no Siscomex. Caso alguma delas atenda aos critérios estabelecidos em algum parâmetro, será classificada no canal definido por ele.

Pode-se criar, por exemplo, um parâmetro para “jogar” para canal vermelho todas as declarações que possuam brinquedos declarados. Para isso, basta criar um parâmetro com o critério: valor do campo NCM (código que indica a classificação fiscal da mercadoria) começando com 95 (código do capítulo referente aos brinquedos) e definir o canal como vermelho. Desta forma, qualquer declaração que possua brinquedos será parametrizada automaticamente no canal vermelho do Siscomex, sendo submetida à fiscalização. Existe também a possibilidade de combinar campos para formar um parâmetro. Por exemplo, fazendo um filtro sobre os campos do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) do Importador e NCM, apenas as declarações de determinado importador contendo uma mercadoria específica serão parametrizadas para o canal desejado.

3.3.2 Etapa manual

Depois que o Siscomex seleciona automaticamente declarações para fiscalização, ele abre um prazo para que o usuário complemente essa seleção. Nesse período é realizada a análise de risco por parte de um ser humano, buscando identificar, entre as declarações em canal verde, aquelas que escaparam às rotinas de seleção do sistema. Também se faz necessário conferir as declarações em canal amarelo, pois existem determinadas condições que garantem ao interveniente a classificação de sua declaração em canal amarelo. Assim, ela é submetida apenas à conferência documental e escapa da verificação física da carga, que seria realizada se tivesse sido parametrizada em canal vermelho ou cinza.

Durante esse período, caso o usuário encontre declarações com indícios de irregularidade, ele pode alterar o canal delas. A alteração é sempre para um canal cuja fiscalização seja mais rigorosa. A ordem

de gravidade dos canais é: verde, amarelo, vermelho e cinza, sendo verde o mais brando e cinza o mais grave. Portanto, uma declaração em canal verde pode ser classificada em vermelho, mas o contrário não é permitido.

O prazo para análise de risco acaba quando ocorre a chamada **liberação automática**, que é o procedimento por meio do qual o sistema desembaraça as declarações em canal verde. A partir desse momento, não é mais possível alterar o canal das declarações do lote que acabou de ser liberado. Essas liberações ocorrem em horários definidos independentes por cada unidade.

3.4 Parametrização indevida

No item 3.3, foi apresentado o conceito de parametrização do Siscomex, explicando que os parâmetros são definidos com base em campos da declaração, que serão comparados com valores esperados. No entanto, o sistema não está totalmente adaptado à complexidade do comércio exterior, já que não permite a utilização de qualquer campo para formar parâmetros e há limites na combinação de campos para criar critérios compostos.

Quando são criados parâmetro para detectar certas irregularidades, as restrições comentadas no parágrafo anterior geram um efeito colateral. Muitas vezes, esses parâmetros acabam por abranger um universo de declarações maior do que o necessário para fiscalizar a situação desejada, resultando assim em **parametrizações indevidas**. Elas são representadas pelas declarações que não deveriam ter sido selecionadas para despacho, mas o foram por conta da limitação do sistema.

A fiscalização das declarações que não eram alvo do parâmetro dificilmente trará resultado compatível com o motivo da seleção, podendo, por obra do acaso, detectar outro tipo de ilícito. Além de não trazer resultados positivos, são desperdiçados recursos por todos os envolvidos. Os intervenientes são onerados pela obrigação de disponibilizar a carga para fiscalização, conseqüentemente arcando com custos e atrasos na entrega das mercadorias. A Receita compromete recursos humanos com fiscalizações infrutíferas, enquanto eles poderiam ser alocados para realizar verificações mais produtivas.

No entanto, como é imperioso obstar a ocorrência de determinadas irregularidades, a única alternativa é criar parâmetros com cobertura mais ampla do que o necessário, provocando parametrizações indevidas, mas, por outro lado, alcançando o objetivo de fiscalizar operações com alto risco de fraude.

4 Analisador Inteligente e Integrado de Transações Aduaneiras (Aniita)

4.1 Surgimento

Antes de tudo, cabe explicar o nome do aplicativo. Analisador, pois sua funcionalidade precípua é analisar operações de comércio exterior. Inteligente, porque realiza automaticamente cruzamentos de dados, visando alertar o usuário sobre situações suspeitas. Integrado, já que busca dados em diversos sistemas, promovendo a integração entre eles e de transações aduaneiras, pois sua aplicabilidade reside em todas as operações de comércio internacional declaradas eletronicamente.

O Aniita foi desenvolvido para facilitar a realização da atividade de gerenciamento de risco nas operações de importação na unidade do autor, em que predomina o modal terrestre nas operações de comércio exterior. Por se tratar de um porto seco, o chefe da unidade definiu diversos lotes de parametrização por dia, visando evitar que a capacidade do pátio seja ultrapassada. Dessa forma, com caminhões entrando e saindo frequentemente, fica mais fácil administrar o recinto e impedir que grandes congestionamentos se formem nas estradas de acesso.

No entanto, essa configuração com vários lotes traz uma desvantagem: conforme a quantidade de lotes aumenta, o intervalo entre eles diminui. Consequentemente, o período para a parametrização manual também se reduz. Agrava essa situação o fato de os lotes estarem distribuídos dentro das oito horas do expediente para que sempre haja um fiscal fazendo a análise dos canais verde e amarelo. Dessa maneira, com muitos lotes por dia, o prazo para executar esta atividade fica reduzido. Logicamente, apesar do tempo da análise ser menor, o lote também tem menos declarações, porém algumas tarefas acessórias à análise de risco são realizadas em tempo fixo, isto é, o tempo consu-

mido é o mesmo independente da quantidade de declarações no lote. Depreende-se, então, que, se os intervalos entre os lotes são pequenos, essas etapas preparatórias ocuparão uma fração considerável do tempo para análise. Tudo isso torna os exames mais superficiais, o que influencia diretamente na qualidade dos resultados.

Foi nesse contexto que surgiu o Aniita. Havia, na época da sua concepção, por dia, sete lotes de parametrização com aproximadamente 20 a 30 declarações cada. O prazo para análise de cada lote era de 30 minutos, o que permitia, em média, 1 minuto por declaração para realizar a análise de risco aduaneiro. Era esse tempo diminuto que o autor queria aproveitar melhor quando concebeu o aplicativo.

4.2 Objetivos

O sistema foi inicialmente projetado para analisar declarações de importação em canal verde, atribuição comum das equipes xPEA (Procedimentos Especiais Aduaneiros), responsáveis por executar as tarefas de gerenciamento de risco aduaneiro nas unidades descentralizadas da RFB. Até por isso, antes de ser batizado com o atual acrônimo, sua denominação era “Aplicativo do Canal Verde”. Pouco tempo depois, foi ampliado o nicho de atuação do programa para abranger declarações de importação em qualquer canal. Com isso, servidores lotados em equipes de despacho aduaneiro (xDAD) passaram a utilizar a ferramenta.

No primeiro momento, a ferramenta buscava atingir três objetivos: **otimizar o tempo da análise de risco, possuir uma interface amigável e permitir a parametrização local de declarações de importação**, mas, logo nas primeiras versões, passou a perseguir mais um objetivo: **aproximar os funcionários e as diversas bases de dados da instituição**. Como é cediço, a Receita dispõe de centenas de sistemas, nos quais as informações estão espalhadas. Então, para cada informação que o servidor deseja obter, precisa saber operar um programa diferente. Além disso, é difícil saber em qual sistema estão os dados desejados e, principalmente, quais informações estão disponíveis sobre determinado assunto. Isso acarreta a subutilização de boa parte dos dados disponíveis, os quais poderiam ser utilizados para prover mais robustez à tomada de decisão.

4.2.1 Otimizar tempo da análise de risco

Este objetivo propõe que o Aniita se encarregue de realizar, em nome do usuário, todas as tarefas que não agregam valor à análise de risco, evitando que ele desperdice tempo com elas. Exemplos dessas tarefas são: abrir diversos sistemas, realizar autenticação neles, navegar até as consultas desejadas, preencher formulários de consulta, transportar valores entre telas de sistemas, formatar e consolidar dados de saída, entre outras. Todas elas podem ser automatizadas e executadas rapidamente por um computador, permitindo que o usuário concentre seu tempo no exame das informações. Além de economizar tempo, a automação aumenta a segurança dos procedimentos, pois a máquina não comete erros de digitação, nem se confunde na hora de copiar informações entre sistemas.

Como será visto no capítulo das funcionalidades, o Aniita absorve a totalidade dessas tarefas intermediárias, deixando para o usuário apenas aquelas que necessitam obrigatoriamente da sua intervenção.

4.2.2 Interface amigável

Este objetivo está fortemente acoplado ao anterior, pois aquelas tarefas que não puderam ser automatizadas são apresentadas de forma criativa ao usuário, tornando a interação com o sistema mais simples e rápida. Além disso, uma interface amigável favorece a visualização das informações, contribuindo para que não passe despercebido nenhum detalhe durante a análise.

O conceito de interface amigável perseguido pelo Aniita é aquele no qual o usuário consegue entender as opções que o sistema lhe oferece apenas olhando as telas, sem precisar de um manual. Para isso evita a poluição visual e não esconde as funcionalidades disponíveis dentro de centenas de *menus*. Desse modo, é possível navegar pelo aplicativo de maneira intuitiva.

Sistemas cujo público-alvo são pessoas com diferentes formações acadêmicas e grande amplitude de faixa etária devem ser desenvolvidos com a premissa de exibir uma interface amigável. Não se pode presumir que profissionais que tiveram pouco contato com TI durante a

vida laboral tenham a mesma desenvoltura no uso da tecnologia que pessoas em contato com os mais recentes avanços na computação. O corpo funcional da Receita Federal se enquadra nesse perfil. Logo, todos os seus aplicativos devem levar em consideração esse ponto. O Aniita está alinhado com essa ideia e o desenvolvimento de sua interface considera todos os tipos de usuário, desde o mais leigo ao mais experiente.

4.2.3 Aproximar os funcionários e as diversas bases de dados

Um dos maiores desafios da Receita Federal é organizar seu gigantesco banco de dados de forma que os funcionários saibam: quais informações estão disponíveis, como interpretá-las, em qual sistema estão guardadas e como operá-los para obtê-las. Hoje em dia, os dados estão espalhados por centenas de programas, o que os distancia de grande parte das pessoas. Este objetivo direciona o Aniita para preencher essa lacuna, organizando e simplificando o acesso às informações.

O intuito desta meta é liberar e amplificar o potencial de análise de todos os funcionários da casa, que fica retido por conta da desorganização de informações e das barreiras tecnológicas. Isto ocorre porque poucos servidores sabem quais informações estão disponíveis e possuem as habilidades técnicas necessárias para extrair, tratar e cruzar os dados. Com esse objetivo, a nova ferramenta auxiliará a RFB a dar um salto na qualidade do seu trabalho fiscalizatório, pois proporcionará a seus colaboradores mais instrumentos para realizar sua atividade-fim.

4.2.4 Permitir a parametrização local

A concepção deste objetivo veio de dois fatores: a forma como o Siscomex trata a parametrização de declarações de importação e a necessidade de reter o conhecimento tácito dos funcionários que trabalham em unidades onde ocorre a troca de praticamente todos os servidores em caso de concurso de remoção.

A forma como o Siscomex trata a parametrização foi assunto do item 3.3, quando se explicou que somente os órgãos centrais podem inserir, modificar e excluir parâmetros no sistema. Mesmo sendo possível que as unidades locais peçam a inclusão de algum parâmetro, essa não é

a forma mais adequada devido à rápida dinâmica do comércio exterior. Muito melhor seria se as unidades tivessem autonomia para cadastrar diretamente os parâmetros definidos localmente. Este objetivo visa tornar o Aniita uma ferramenta que possibilite a criação local de parâmetros, ainda que não seja diretamente no Siscomex. Isso significa que as unidades não poderão cadastrar parâmetros no Siscomex por meio do novo aplicativo, mas que ele terá uma funcionalidade com objetivo semelhante. Como será demonstrado no item 4.4.3, a parametrização implementada no Aniita é muito mais poderosa e flexível que a atual disponível no Siscomex.

A importância dos parâmetros locais é a agilidade que eles proporcionam para mapear situações específicas das unidades descentralizadas. Imagine que foi recebida denúncia alegando que uma operação prevista para ocorrer nas próximas horas contém produtos pirateados. Na delação é identificado somente o número do conhecimento de carga. Seria muito útil contar com uma ferramenta na qual fosse possível cadastrar esse número e o aplicativo se encarregasse de alertar o usuário, caso alguma declaração seja compatível com esse critério. Após o tratamento da irregularidade, esse parâmetro tornar-se-ia inativo, mantendo-se o seu histórico e deixando a base de dados limpa e atualizada. Na sistemática atual, em que a Coana é a única autorizada a gerenciar parâmetros, é maior a chance de o parâmetro não ser criado a tempo ou não ser inativado, poluindo a base de dados.

O exemplo anterior é bastante simples e representa apenas um caso da utilidade que a parametrização local traria para as unidades descentralizadas. As unidades locais são verdadeiros berços de perfis de risco, que nascem da experiência adquirida pelos funcionários acerca da pauta de comércio exterior e dos intervenientes que ali atuam. Um *software* que permita a parametrização local proporcionará a essas unidades a agilidade necessária para tratar as irregularidades detectadas no dia a dia.

Outro ponto importante diz respeito à segurança procedimental trazida por um aplicativo que faça computacionalmente a comparação de perfis de risco com campos das declarações. Realizar esse tipo de tarefa manualmente, como é feito hoje em várias localidades, é um

convite ao erro. Assim como é impossível verificar desse modo todas as declarações, dado o volume delas diariamente declarado à RFB.

O segundo fator que motivou esse objetivo está relacionado com a experiência que os servidores adquirem sobre seu local de trabalho. Por lidarem todos os dias com as mesmas mercadorias, empresas e pessoas, eles angariam conhecimento valioso sobre o funcionamento da unidade. Aprendem quais as mercadorias tem menos chance de fraude, quem são as empresas e pessoas com maior histórico de cometimento de irregularidades e assim por diante. Esse conhecimento tácito perde-se quando o colaborador se remove para outra unidade.

Assim, a ideia insculpida nesse objetivo é registrar o conhecimento tácito dos servidores na forma de parâmetros locais, que nada mais são do que representações de perfis de risco criados localmente. Com isso, diminui-se a descontinuidade provocada pela troca, de uma só vez, de quase a totalidade de funcionários em algumas unidades da RFB. Quando esse evento ocorre, os novos que chegam pouco sabem sobre o que acontece ali. Se ao menos tiverem os parâmetros locais de risco como ponto de partida, poderão nortear seus esforços de fiscalização, ao invés de partir do zero. Isso ajuda a prevenir que antigos *modus operandi* de fraude voltem a ocorrer, pois o hiato de fiscalização – criado pela troca de servidores experientes por aqueles com menos conhecimento – é minimizado.

A RFB pode explorar este objetivo para ampliar a quantidade de pessoas trabalhando na criação de perfis de risco, uma atividade de inteligência e com alto valor agregado, pela qual o órgão deve se pautar. Mudar o paradigma de um modelo centralizado – em que apenas o órgão central cria parâmetros – para agregar vários cérebros pensantes por todo o Brasil, estimulando a oxigenação do processo com diversidade de pensamentos. O atual modelo peca por exigir demais de um pequeno grupo de funcionários concentrados nas unidades centrais, supondo que eles conseguirão entender a realidade de todas as unidades espalhadas pelo Brasil, quando poderia aproveitar o potencial de centenas de pessoas, já lotadas nessas localidades, país afora, com conhecimento detalhado sobre a operação local.

Ademais, os parâmetros criados por meio do Aniita podem ser analisados a nível regional e nacional, com vistas à replicação dos bons parâmetros para outras unidades. Isso abre caminho para efetivo gerenciamento de risco aduaneiro pautado pela disseminação de conhecimento por todo o Brasil, evitando que cada unidade tenha que descobrir por si só esquemas de fraude já previamente detectados em outros locais, de onde os infratores apenas migraram.

4.3 Estágio atual de desenvolvimento e implantação

O Aniita é uma realidade e está totalmente operacional. A primeira versão foi lançada em fevereiro de 2011 e até a presente data são mais de 30 versões publicadas. O aplicativo está em constante desenvolvimento, e atualizações são lançadas toda semana. Ele já se encontra em processo de homologação na Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (Cotec) para uso em todas as unidades.

Atualmente, está sendo utilizado em projeto-piloto por seis regiões fiscais, contando com aproximadamente 190 usuários habilitados. Equipes de Procedimentos Especiais e de Despacho são as principais utilizadoras do aplicativo. Servidores das Divisões de Administração Aduaneira (Diana) estão habilitados com perfis regionais que permitem a visualização de todos os parâmetros locais criados nas unidades da região. O mesmo perfil já está disponível para a Coana, permitindo a análise a nível nacional dos parâmetros criados em todas as unidades descentralizadas, a fim de disseminar os bons parâmetros pelo país, difundindo o conhecimento.

4.3.1 Detalhes técnicos

O programa está sendo desenvolvido levando em conta o atual parque tecnológico da instituição. Além disso, requisitos não funcionais de *performance* são perseguidos com afinco, possibilitando que o aplicativo rode de forma ágil e sem travamentos, estando sempre responsivo aos comandos do usuário. Na ocorrência de erros, eles são relatados com riqueza de detalhes, possibilitando que o usuário entenda suas causas e que o desenvolvedor os corrija.

O desenvolvimento do Aniita utiliza apenas componentes gratuitos, baseados em licenças de *software* livre, visando à eficiência em termos de custos. A linguagem utilizada é o Java versão 6, já amplamente difundida no mercado.

O banco de dados que guarda as informações do aplicativo (*logs*, parâmetros, tabelas etc.) é o MySQL 5.1.55-community. No entanto, o Aniita opera com qualquer banco de dados relacional que suporte a linguagem SQL (*Structured Query Language*). Por conseguinte, o servidor da base de dados pode ser substituído por outro de qualquer fornecedor, caso assim requirite a área de tecnologia da RFB.

A distribuição do aplicativo e as suas atualizações ocorrem de forma bastante simples, acessando-se um endereço eletrônico por meio de qualquer navegador. Todas as atualizações são entregues automaticamente aos usuários, sem que precisem tomar nenhuma providência. Portanto, eles estarão sempre acessando a última versão disponível. A tecnologia utilizada para a distribuição é o *Java Web Start* (JAWS). Para fornecer o serviço de acesso ao aplicativo, está sendo utilizado o servidor de aplicação *JBoss 5.1*. Cabe ressaltar que o servidor de distribuição do programa não está restrito ao atual, podendo ser instalado outro de qualquer fornecedor.

Por fim, a recuperação de informações dos sistemas da RFB, pelo Aniita, ocorre de forma totalmente transparente para o usuário. No entanto, o funcionário deve estar habilitado nos perfis dos sistemas em que os dados estão armazenados, para que o aplicativo possa realizar as consultas. Isso significa que toda a infraestrutura de registro de acesso já em funcionamento nesses sistemas continuará atuando. Adicionalmente, o *software* possui seu próprio registro de acessos, de acordo com o estabelecido por normas da Cotec.

4.4 Funcionalidades

Neste capítulo serão abordadas as principais funcionalidades já desenvolvidas e em funcionamento no aplicativo. Algumas figuras estão parcialmente cobertas para preservar o sigilo fiscal.

4.4.1 Recuperação de declarações de importação

Recuperar qualquer Declaração de Importação (DI) que conste na base de dados do Siscomex é uma das funcionalidades centrais do aplicativo. Quando da recuperação de DIs, são extraídas também as informações vinculadas a elas em todos os sistemas integrados ao Aniita.

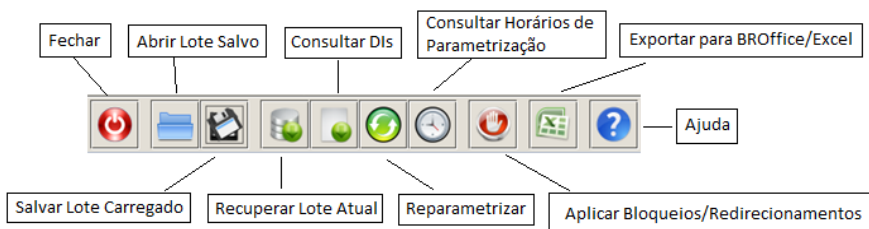
As consultas podem ser realizadas de duas formas: por lote de parametrização ou por número de DI. A primeira forma permite a recuperação das declarações do lote atual (quando ainda é possível fazer a parametrização manual) ou lotes passados, bastando para isso informar o lote desejado. A outra extrai as declarações mediante a indicação do número de cada uma.

A figura 4 apresenta a tela inicial do Aniita, na qual são exibidas as declarações de importação dos lotes de parametrização recuperados. Ela está organizada em dois grandes blocos, divididos por uma barra vertical centralizada (apontada com uma seta). Do lado esquerdo, existem cinco retângulos: verde, amarelo, vermelho, cinza e branco. No branco, que fica na parte inferior, são carregados os horários de fechamento dos lotes da unidade. Este quadro é preenchido logo no primeiro acesso ao Siscomex, quando algumas informações relativas à localidade do usuário são consultadas para criar o contexto de atuação do aplicativo. Os quatro retângulos restantes representam os canais de parametrização nos quais as declarações são classificadas.

Do lado direito da barra vertical, estão outros quatro retângulos: azul, amarelo, vermelho e cinza. Eles representam os canais de conferência para onde as declarações serão eventualmente reclassificadas, exceto o azul, que representa o bloqueio da declaração, evitando que ela seja liberada automaticamente, porém sem alterar seu canal.

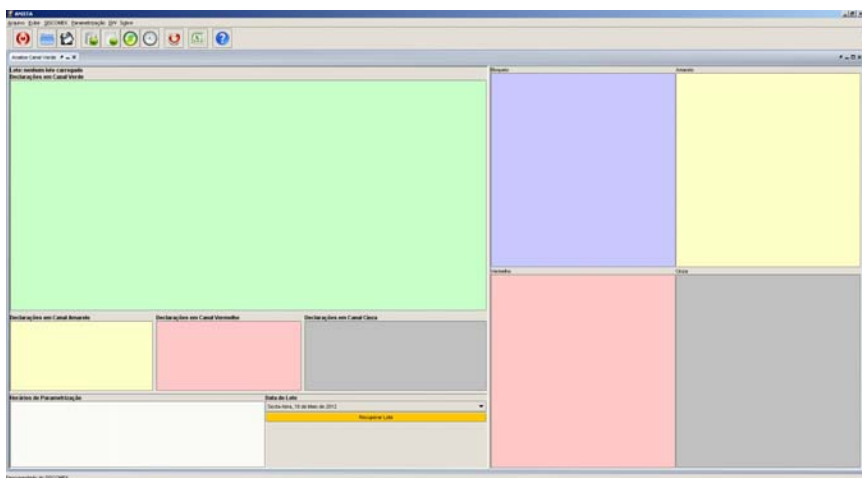
A barra de ícones, na parte superior da tela, faculta o acesso rápido às principais funcionalidades do aplicativo. Na figura 3, estão detalhados cada um dos ícones.

Figura 3 – Barra de ícones para acesso rápido



Fonte: elaboração do autor.

Figura 4 – Tela inicial do Aniita (sem lote carregado)



Fonte: elaboração do autor.

A funcionalidade descrita neste item é acessada por meio dos ícones “Recuperar Lote Atual” e “Consultar DIs”, ou do botão laranja “Recuperar Lote”, na parte inferior esquerda da figura 4. Como exemplo, ao clicar no ícone “Recuperar Lote Atual”, o sistema carregará as declarações e as exibirá nos retângulos do lado esquerdo, conforme o canal atribuído pelo Siscomex. Cabe ressaltar que, ao fazer isso, a ferramenta poupa o usuário de realizar as seguintes tarefas acessórias:

- 1) Entrar no Siscomex por meio do emulador de terminal.
- 2) Realizar uma consulta para recuperar a lista dos números das declarações classificadas no canal verde.

- 3) Realizar outra consulta para recuperar a lista dos números das declarações classificadas nos outros canais.
- 4) Fechar o emulador de terminal.
- 5) Abrir a tela do Siscomex que faz a consulta de declarações.
- 6) Informar, um a um, os números das declarações recuperados nos passos 2 e 3 para extrair os dados delas.
- 7) Navegar pelas declarações, uma a uma, sem possibilidade de abrir, ao mesmo tempo, múltiplas janelas com diferentes declarações (o novo Siscomex Importação *Web* supre essa deficiência, mas não está disponível para consultar todos os tipos de declaração).

Conforme mencionado, o Aniita economiza tempo para o usuário, ao reduzir uma tarefa composta por vários passos a um simples clique. Além disso, a velocidade com que ele executa esses passos é muito superior à do ser humano. Outro ganho é a segurança no procedimento, já que o computador não comete erros de digitação que poderiam ocorrer quando uma pessoa realiza o passo 6, por exemplo.

As tarefas acessórias exemplificadas se referem somente à recuperação dos dados armazenados no Siscomex. Para recuperar informações em outros sistemas, dezenas de outros passos precisam ser executados. Com o Aniita, isso não é necessário. Ele se encarrega de ir a cada um dos sistemas aos quais está integrado e recuperar as informações vinculadas às DIs carregadas. A economia de tempo alcançada com as integrações varia de acordo com o sistema acessado, porém, como a maioria deles requer consultas individuais por declaração, pode-se estimar que a redução proporcionada pelo aplicativo seja superior a 90% do tempo gasto por um indivíduo. Como exemplo, a recuperação de informações do Sistema Indira – que guarda dados de todas as declarações de comércio exterior dos países do Mercosul – é feita de forma individual e chega a levar um minuto por consulta. O Aniita faz, para cada declaração, a extração e o cruzamento das informações em menos de um segundo, gerando alertas em caso de divergências. Em uma unidade de grande movimento, com mais de 200 DIs por lote, é inviável fazer a comparação manual de todas as declarações com o Indira, sem o auxílio de uma ferramenta.

Por fim, é possível recuperar declarações por meio de seus números. Para isso, utiliza-se o ícone “Consultar DIs”. Lá, é possível digitar manualmente uma lista de números de DIs, escolher um arquivo-texto, contendo os números das declarações desejadas ou, ainda, executar uma cópia dos números que estejam na área de transferência do sistema operacional (esta funcionalidade é conhecida como “Colar” no jargão de TI e normalmente acessada pelo atalho das teclas CTRL+V).

4.4.2 Visualização de declarações de importação

Uma vez recuperadas as declarações por meio da funcionalidade anterior, é possível visualizar as informações de forma bastante simples e versátil. Basta um duplo clique sobre a DI desejada e uma janela com os dados será aberta. Não há limite para a abertura dessas janelas, sendo possível abrir quantas forem necessárias. Como exemplo, a figura 5 exibe as informações de uma das abas de dados da DI.

Figura 5 – Tela inicial de exibição de DI

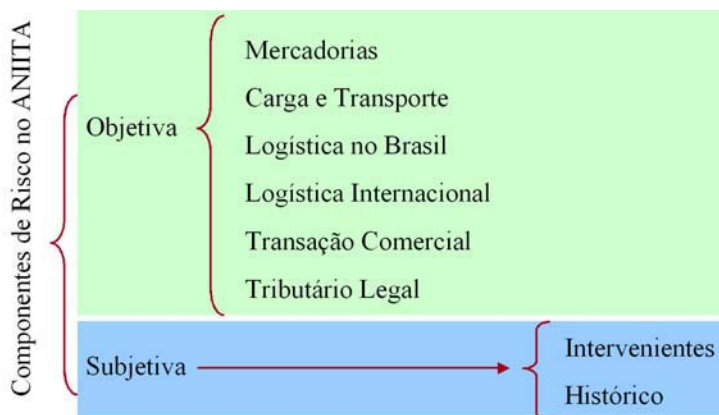
Fonte: elaboração do autor.

Na tela anterior, pode-se observar que as informações estão organizadas em três abas: “Informações Gerais, Componente Subjetiva e Componente Objetiva”. A primeira é autoexplicativa, as outras derivam

de divisão proposta no trabalho de Panteliades e Castro (2006). Esse estudo propõe uma separação entre as variáveis relacionadas aos sujeitos que participam da operação de comércio exterior e a operação em si. As componentes subjetivas dizem respeito aos intervenientes e seus respectivos históricos de atuação. As objetivas retratam a operação propriamente dita, isto é, sua logística, regimes tributários, valoração das mercadorias, negociação comercial etc. A ideia de dividir dessa forma é facilitar a análise das operações.

No Aniita, a divisão segue o conceito supracitado, sendo as componentes estruturadas conforme a figura 6.

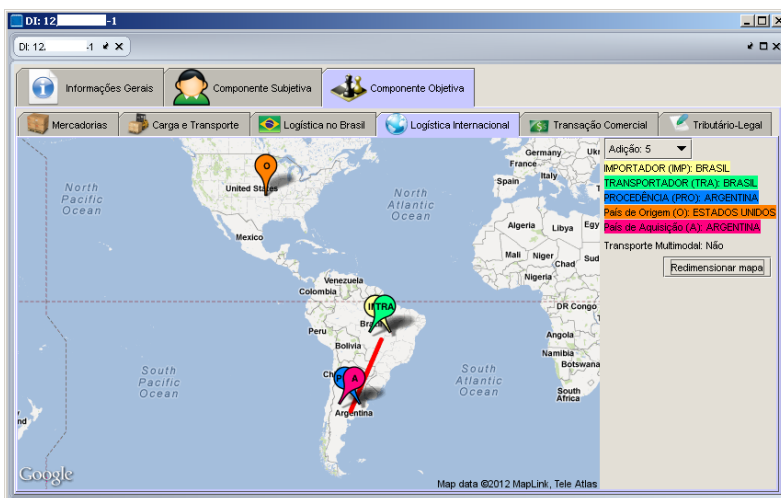
Figura 6 – Componentes de risco do Aniita



Fonte: elaboração do autor.

Cada uma dessas componentes representa uma aba na tela do aplicativo, conforme marcado dentro do retângulo vermelho na figura 7.

Figura 7 – Exemplo de integração com sistemas de mapas



Fonte: elaboração do autor.

Na aba “Mercadorias”, são exibidos os dados relativos às mercadorias, como peso bruto, peso líquido, NCM, ex-tributários, se é material usado ou sob encomenda etc. Essas informações são complementadas com outras de sistemas diversos, como licenças de importação e soluções de consulta de classificação fiscal vinculadas à NCM declarada. O aplicativo também sugere possíveis fugas de classificação fiscal, indicando qual benefício o interveniente está obtendo ao classificar incorretamente os produtos.

Na aba “Carga e Transporte”, estão todas as informações relativas a esses dois contextos, como: número do documento da carga, tipo de documento da carga, dados sobre o conhecimento de carga, quantidade de volumes transportados, valores de seguro e frete, número da exportação estrangeira etc. Aqui a representação dos percentuais do frete nacional e estrangeiro é feita de forma gráfica para que o usuário facilmente perceba discrepâncias na distribuição do frete, visando à redução da base de cálculo dos tributos.

A função da aba “Logística no Brasil” é exibir graficamente como ocorre a operação de comércio exterior dentro do Brasil. São apontados

no mapa os seguintes locais e intervenientes: unidade de entrada, unidade de despacho, representante que registrou a DI, importador e adquirente. Com isso, espera-se que o usuário rapidamente detecte operações logisticamente suspeitas.

A aba “Logística Internacional”, mostrada na figura 7, é bastante semelhante àquela descrita no parágrafo anterior, porém com foco fora do Brasil. Sua função é retratar a logística a nível mundial, apontando os países de origem, a procedência e a aquisição das mercadorias e o país do transportador. A ideia é permitir ao usuário perceber visualmente triangulações suspeitas ou operações logísticas incoerentes.

A aba seguinte é a de “Transação Comercial”, nela estão as informações relativas ao acordo comercial fechado entre o vendedor e o comprador, no qual está definido o valor da transação e sua forma de pagamento, com detalhes do fechamento de câmbio.

Na aba “Tributário Legal”, estão informações relativas aos regimes de tributação declarados pelo importador. É nela que se pode verificar se o interveniente está usufruindo de benefícios fiscais e qual a base legal para tal. Todas as alíquotas e bases de cálculo que dizem respeito à operação se encontram nesta aba.

As duas abas da componente subjetiva, “Intervenientes” e “Histórico”, exibem, respectivamente, quem são os intervenientes que estão atuando na operação, e qual o histórico de atuação de cada um deles. No item 4.4.5, será explicado em detalhes como funciona a aba de histórico de atuação.

4.4.3 Parametrização local

Esta funcionalidade pode ser considerada a mais inovadora do aplicativo, pois entrega às unidades descentralizadas uma ferramenta para gerenciar o risco localmente. Inova, também, no que diz respeito aos órgãos centrais, pois aumenta a flexibilidade da criação de parâmetros nacionais e regionais, quando comparado ao Siscomex, podendo inclusive, no futuro, vir a substituir as atuais rotinas de seleção fiscal desse sistema.

A parametrização local está dividida em duas partes: parametrização local fixa e parametrização local específica. Antes de explicar esses

dois conceitos, é necessário fazer uma distinção entre os parâmetros do Aniita e do Siscomex. Os do Siscomex classificam as declarações em quatro canais, que definem se haverá ou não fiscalização sobre a DI: verde (não se fiscaliza a DI), amarelo, vermelho e cinza (nesses três canais fiscaliza-se a DI). Os parâmetros da ferramenta proposta não fazem uma classificação em canais, ao invés disso exibem alertas, que são identificados por cores definidas pelo usuário. No Aniita, as declarações que recebem um parâmetro de alerta não serão submetidas automaticamente para fiscalização. Esses avisos são meramente indicativos, e para que uma declaração esteja formalmente sujeita a despacho deverá ser reclassificada para os canais amarelo, vermelho ou cinza do Siscomex (ver item 4.4.4 sobre redirecionamento de canais por meio do programa). Logo, uma declaração pode ser classificada no canal verde pelo Siscomex e ser parametrizada pelo Aniita. Isso não fará com que ela mude de canal automaticamente, apenas se o usuário assim decidir. Também é possível que a DI esteja parametrizada em canal vermelho pelo Siscomex e não apresente nenhum parâmetro do Aniita. Igualmente, ambos podem parametrizar a declaração, mas somente a parametrização do Siscomex decide se haverá ou não fiscalização.

A ideia da parametrização no Aniita é proporcionar ao usuário alertas de situações suspeitas, cabendo a ele, em última instância, a decisão de bloquear/redirecionar ou não a declaração. Esses alertas são exibidos de forma visual, por meio de pequenos quadrados coloridos ao lado das declarações, conforme a figura 8.

4.4.3.1 Parametrização local fixa

A modalidade de parametrização local fixa permite ao usuário criar parâmetros locais com base em qualquer campo da declaração de importação. É bastante semelhante à funcionalidade encontrada no Siscomex, porém com mais recursos e sem limitações nos campos disponíveis para usar como critério.

Para cadastrar um parâmetro no Aniita, é necessário especificar seu nome, o motivo da sua criação, a sua data de validade, a cor que o identificará visualmente e uma ou mais regras de seleção.

As regras são definidas por três componentes: lado esquerdo, operador lógico e lado direito. Os lados esquerdo e direito são formados por campos da declaração, uma combinação matemática entre eles ou um valor qualquer. O operador indica a comparação lógica a ser avaliada entre os lados da expressão e estão disponíveis os seguintes: igual, diferente, maior, menor, maior ou igual, menor ou igual, entre, começa com, não começa com, contém, não contém, na lista, não relacionado, vazio e não vazio. Se um parâmetro possuir mais de uma regra, então elas deverão ser satisfeitas concomitantemente para que a DI seja parametrizada.

Isso permite a criação extremamente flexível de parâmetros, sendo capaz de representar perfis de risco com fidelidade, por conseguinte evitando parametrizações indevidas, citadas no item 3.4.

Na tabela 2, estão alguns exemplos de regras que podem ser criadas no Aniita para compor parâmetros. É possível inclusive comparar campos da mesma declaração, como exemplificado na última regra. Isso não é possível na parametrização do Siscomex, nem combinar matematicamente os campos.

Tabela 2 – Exemplo de regras que podem compor parâmetros no Aniita

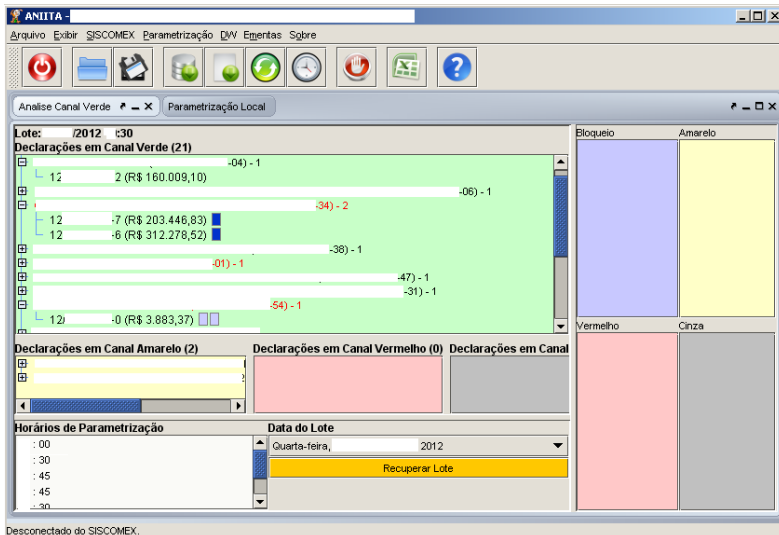
Lado esquerdo	Operador	Lado direito
Nome do importador.	Contém.	XYZ.
Valor da mercadoria no local de embarque.	Maior ou igual a.	U\$100.000,00.
Peso bruto/peso líquido.	Maior que.	1,2.
NCM.	Começa com.	95.
CNPJ do importador.	Diferente.	CNPJ do adquirente.

Fonte: elaboração do autor.

A figura 8 exemplifica como são carregadas as declarações e mostra visualmente a incidência de parâmetros cadastrados no Aniita. Cada quadrado colorido, ao lado das declarações, representa um parâmetro incidente naquela DI. Ao deixar o *mouse* parado sobre a declaração, aparece o nome de cada parâmetro em que ela incidiu e, se desejado, pode

ser aberta janela com os detalhes dele. Todos os importadores que tiverem pelo menos uma DI parametrizada pelo aplicativo terão seus nomes e CNPJ marcados em vermelho, caso contrário, são exibidos em preto.

Figura 8 – Exemplo da exibição de declarações parametrizadas pelo Aniita



Fonte: elaboração do autor.

4.4.3.2 Parametrização local específica

A parametrização local específica faculta ao usuário criar módulos de parametrização customizados para sua unidade. Esses módulos específicos podem servir a vários propósitos, entre eles:

- Estender as capacidades de cruzamento de informações do aplicativo, por meio da integração com sistemas internos e externos à RFB, como sistema da concessionária que administra o recinto alfandegado e sistema Indira da RFB que possui informações do Mercosul.
- Realizar comparações complexas entre campos da declaração que não podem ser feitas via parametrização local fixa, por exemplo, comparações que envolvem técnicas avançadas de processamento textual.

Os módulos devem ser desenvolvidos em Java e o núcleo do Aniita se encarrega de fornecer a eles as DIs para serem processadas. Depois que o processamento termina, o módulo aplica nas declarações os parâmetros gerados e envia para o Aniita os resultados da análise de cada declaração, que serão exibidos nas janelas de visualização em uma aba específica para cada módulo.

Esta funcionalidade permite que o Aniita seja aprimorado e adequado à realidade de cada unidade local. Qualquer usuário pode desenvolver módulos específicos para tratar as peculiaridades do seu cotidiano. Desse modo, por exemplo, podem ser integrados sistemas informatizados das empresas responsáveis pela administração dos recintos. Esses *softwares* estão repletos de informações relevantes para a fiscalização, como peso das mercadorias aferidas por uma balança, placa dos veículos que ingressaram no recinto etc. Ao criar esses módulos, a unidade local aumenta a qualidade do seu gerenciamento de risco, por dispor de mais fontes de dados para análise. Os sistemas atuais e futuros da Receita podem ser integrados ao aplicativo via módulos específicos.

4.4.4 Redirecionamento/bloqueio de DI

Depois de recuperar as declarações e analisá-las levando em consideração os parâmetros de alerta do Aniita, a última etapa é realizar os bloqueios e os redirecionamentos dos canais em que o Siscomex previamente classificou as declarações. Diretamente do aplicativo é possível fazer isso, pois os sistemas estão totalmente integrados. No caso de bloqueios, não é necessário apresentar justificativa, pois o Siscomex não permite. Já nos redirecionamentos de canal, deve ser informado o motivo.

O procedimento de redirecionamento/bloqueio consiste em arrastar a declaração desejada do seu canal atual (no lado esquerdo da tela apresentada na figura 4) para um dos canais de destino ou bloqueio (no lado direito). Automaticamente, ao soltar a DI no novo canal, aparecerá uma janela para informar a justificativa para tal ação. Repete-se o procedimento para todas as declarações a serem redirecionadas/bloqueadas e, por fim, clica-se no ícone “Aplicar Bloqueios/Redirecionamentos”. Então, o Aniita comunica ao Siscomex as alterações necessárias.

Muito importante se faz ressaltar que o Aniita jamais bloqueia/redireciona uma DI automaticamente. Sempre cabe ao ser humano decidir por essa ação. Isso evita que parâmetros criados equivocadamente coloquem, sem necessidade, declarações em canal diferente do verde, sobrecarregando as equipes de despacho.

4.4.5 Integração com outros sistemas

Certamente essa funcionalidade é a mais apreciada pelos usuários. Ela suprime a necessidade de acessar diversos sistemas a fim de obter os dados necessários para analisar corretamente as declarações. Isso motiva o funcionário por surpreendê-lo com uma tela repleta de informações que agora estão ao seu alcance sem esforço. Além disso, por meio do Aniita, o usuário terá contato pela primeira vez com algumas informações que até então desconhecia ou não sabia onde encontrar, mas que o auxiliarão a concretizar uma análise de qualidade. O Aniita faz essas integrações de forma totalmente transparente para o usuário, de forma que ele não toma conhecimento da quantidade de sistemas acessados para montar a tela que está visualizando.

Os sistemas da RFB atualmente integrados à ferramenta são:

Quadro 1 – Sistemas da RFB já integrados ao Aniita

DW-Corporativo	Siscomex	Soluções de consulta de classificação fiscal
CNPJ	Indira Mercosul	
CPF	Tabela de órgãos e municípios	Radar

Fonte: elaboração do autor.

O programa também está integrado com sistemas de mapa para exibir a logística das operações de comércio internacional e já existe módulo específico para integrá-lo ao sistema da concessionária da unidade onde o aplicativo é desenvolvido.

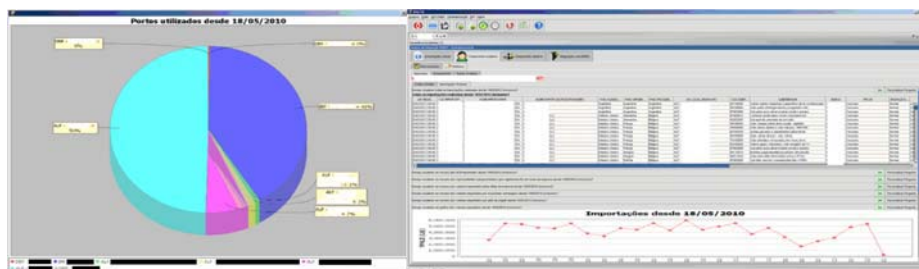
Dessas integrações, cabe especial destaque à integração com o sistema DW-Corporativo. Este *software*, em poucas palavras, é responsável por guardar organizadamente uma imensa base de dados, com

todo o histórico de declarações de importação e exportação do Siscomex, no caso da aduana. A solução adquirida pela Receita pertence à família de aplicativos de inteligência de negócios, muito difundida na área de administração, pois permite realizar uma infinidade de consultas sobre os dados armazenados. No entanto, apesar de essa ferramenta ser pensada com foco na simplicidade de uso, não é o que acontece na prática. Para utilizar o DW, é necessário conhecer diversos conceitos de computação, algo que está distante de boa parte dos servidores da casa.

O Aniita esconde a complexidade dessa ferramenta por meio de relatórios padronizados que o usuário consegue executar com um simples clique. Dessa forma, ele não precisa entender conceitos como atributos e métricas, mas, ainda assim, tem acesso aos dados guardados nesse *software*.

A aba “Histórico” da componente subjetiva foi desenvolvida utilizando a integração com o DW (ver item 4.4.2). Nela é possível realizar diversas pesquisas acerca de como os intervenientes atuaram no passado. Os dados são acessados por meio de um único clique no relatório desejado e retornados em tabelas ou gráficos, conforme a figura 10. O usuário pode personalizar alguns filtros dos relatórios, tais como o período e NCM, para adequá-lo à sua necessidade. São mais de 30 relatórios disponíveis, por exemplo: últimas importações realizadas, resumo das NCMs importadas, resumo dos países de origem, resumo dos despachantes utilizados, infrações cometidas pelos intervenientes, infrações cometidas pelo despachante que registrou a declaração, portos utilizados, volume de importações etc.

Figura 9 – Exemplo de integração com o DW



Fonte: elaboração do autor.

4.4.6 Outras funcionalidades

Cabe registrar as funcionalidades implementadas e que não foram detalhadas no trabalho: exportação de declarações para Excel/BROffice; consulta aos horários de fechamento de lote; salvar e abrir lotes de parametrização recuperados; pesquisar ementas de classificação fiscal por palavras; gerenciamento de parâmetros locais com diversas opções de ordenamento para facilitar a visualização; atalhos via *popup menu* para copiar números de DI e CNPJ/CPF dos importadores; abrir o Sistema Radar dos intervenientes direto da ferramenta.

4.5 Futuro do aplicativo

Para o futuro, os objetivos e o nicho de atuação do Aniita serão ambiciosamente ampliados. Em termos de objetivo, a meta é torná-lo o único aplicativo que os funcionários da RFB precisarão acessar para visualizar e trabalhar qualquer declaração eletrônica de comércio exterior, em nível de pré-despacho e despacho, sendo possível, por meio do programa, realizar o gerenciamento de risco no canal verde e amarelo, desembaraçar, registrar exigências, registrar resultado do despacho, entre outras tarefas atualmente executadas por meio do Siscomex, do Radar (Sistema de Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros) e de outros. O conceito por trás desse objetivo é simples: facilitar a vida dos servidores, desobrigando que eles conheçam e saibam operar uma infinidade de sistemas, possibilitando, assim, o aumento da produtividade, a economia de recursos com capacitação e a melhora qualitativa das análises. Outro desdobramento positivo dessa meta será a organização das informações guardadas nos bancos de dados da instituição. Com isso, poupa-se ao servidor o tempo de procurar a informação desejada em diversos sistemas, já que eles estarão centralizados no Aniita.

O nicho de atuação será ampliado para abarcar todas as possíveis operações de comércio internacional que exijam declarações eletrônicas, como inclusive já está previsto no nome do aplicativo, qualquer transação aduaneira. Exemplos: exportação, trânsito, remessa expressa e postal e outras. Além disso, o pré-despacho será contemplado com um módulo que possibilitará a análise subjetiva de intervenientes, permitindo selecionar para vistoria cargas que não possuem declaração

registrada, ou seja, aquelas apenas manifestadas a bordo dos veículos transportadores por meio do Siscomex Carga.

A fim de delimitar melhor o escopo do aplicativo, ele não terá como meta substituir o Siscomex, nem nenhum outro sistema, no tocante à entrada de dados dos intervenientes. Sua finalidade é auxiliar a análise das declarações eletrônicas. Os importadores, os exportadores e outros continuarão a utilizar os mesmos sistemas que usam hoje para declarar suas operações, porém a Receita, internamente, passará a utilizar apenas o Aniita, em sua atividade fiscalizatória sobre operações de comércio exterior no pré-despacho e no despacho.

O pós-despacho ou a fiscalização de zona secundária é um momento de controle fiscal que está fora do alcance do Aniita. Ele já se encontra devidamente coberto pelo ContÁgil e não faz sentido sobrepor esforços quando se tem uma bem-sucedida ferramenta (FIGUEIREDO, 2008). A ideia é cobrir os momentos do gerenciamento de risco aduaneiro atualmente desprovidos de boas soluções tecnológicas para auxiliar na fiscalização.

5 Resultados obtidos

Os resultados apresentados pela utilização do Aniita se mostram bastante promissores. Na unidade onde ele está sendo desenvolvido, a eficácia da seleção de DI para canal de conferência, por meio do aplicativo, vem exibindo regularmente resultado 300% superior à seleção automática do Siscomex. Esse cotejamento baseia-se no indicador estratégico vigente “Grau de eficácia da seleção para fiscalização no despacho de importação”, definido no anexo único da Portaria RFB nº 978/2012. Enquanto o Aniita apresenta eficácia de aproximadamente 58%, na referida unidade, o Siscomex apresenta 14%.

A sensível melhora na seleção em zona primária está revelando casos com grande relevância para posterior revisão aduaneira. Fiscalizações de zona secundária, derivadas de casos detectados pelo Aniita, já resultaram em autos de infração superiores a 1 milhão de reais.

Dois resultados muito importantes, mas difíceis de serem mensurados são: a economia de tempo nas análises de risco e nos

despachos e a melhora qualitativa de ambos. O primeiro reflete diretamente na evolução da fiscalização, pois, com mais tempo para analisar, é possível verificar as informações com mais profundidade ou examinar mais declarações. Por sua vez, a melhora qualitativa nas análises é alcançada pelo acesso a uma gama maior de informações provenientes dos vários sistemas integrados ao Aniita. Esses resultados podem ser medidos indiretamente pelos depoimentos dos usuários que relatam os benefícios trazidos pelo uso do aplicativo, com a consequente melhora na produtividade do trabalho cotidiano de gerenciamento de risco aduaneiro e despacho.

Um teste de tempos foi realizado para quantificar minimamente a economia citada no parágrafo anterior. Foi comparado o Aniita *versus* a melhor forma atualmente disponível para recuperar declarações de importação atualizadas do Siscomex (macros em planilhas eletrônicas). A metodologia utilizada foi cronometrar o tempo levado para recuperar os dados por cada uma das alternativas, desde a recuperação da lista de declarações presentes nos lotes até a exibição ao usuário. Foram extraídas DIs de dez lotes de parametrização. Cabe destacar que há uma diferença significativa na quantidade de informações recuperadas por cada programa. As macros recuperam somente os dados provenientes do Siscomex relativos às declarações de importação e apenas as classificadas no canal verde. O Aniita carrega as mesmas informações que as macros e mais: licenciamentos de importação, detalhes da parametrização automática do Siscomex, dados dos sistemas do Cadastro de Pessoa Física (CPF), CNPJ, Classificação Nacional de Atividades Econômicas (Cnae), tabela de órgãos e municípios e tabelas do Siscomex. Tudo isso para todos os canais e não somente o verde. Logo, a comparação não foi feita em bases iguais, já que o Aniita está carregando muito mais informações que as macros. Para permitir a comparação entre as duas ferramentas, foi dividido o tempo total de recuperação dos dados pela quantidade de DIs recuperadas, resultando na unidade de medida **segundos por declaração de importação recuperada** (seg./DI). A seguir, há os resultados.

Tabela 3 – Análise de economia de tempo proporcionada pelo Aniita

Análise de segundos/DI recuperada				
Seg./DI	Aniita	Macros	% de tempo levado a mais pela macro	% de economia do Aniita
Mínimo	5,4	5,6	4%	4%
Máximo	9,4	15,1	60%	37%
Médio	7,1	9,0	27%	21%

Fonte: elaboração do autor.

Mesmo recuperando mais informações, pode-se constatar, na tabela 3, que o Aniita sempre consegue economizar tempo para o usuário. Isso demonstra que seu desempenho é muito superior ao das ferramentas que a RFB dispõe atualmente. Caso fossem recuperadas as mesmas informações pela macro, pode-se estimar que a economia média superaria com facilidade os 50%.

O último resultado em comento é o estímulo dado pela ferramenta aos funcionários para que realizem o gerenciamento de risco no canal verde e amarelo. Essa atividade traz ótimos frutos para a Receita, entretanto, como os instrumentos para executá-la estão defasados, as pessoas acabam se desestimulando. O Aniita, por conta de sua interface moderna e das facilidades que apresenta, desperta um efeito psicológico nas pessoas, fazendo que se sintam mais preparadas e aparelhadas para lidar com o gerenciamento de risco.

6 Conclusão

Em última instância, o Aniita é um integrador universal de todos os sistemas da RFB. Sejam de tributos internos ou aduaneiros, todos eles são ou serão acessados por meio do aplicativo, sempre que informações valiosas para a análise de risco aduaneiro ou despacho forem importantes para a formação da convicção do servidor.

Atualmente, ele pode ser considerado uma prova de conceito de que é viável integrar todos os sistemas da Receita Federal de modo a ter um ambiente de TI organizado e produtivo. Obviamente, isso não

esgota as possibilidades de melhoria, mas dando este passo inicial, de reduzir a entropia do ecossistema tecnológico, abre-se caminho para almejar mudanças mais significativas.

Com o novo passo dado pela instituição, na direção do gerenciamento de risco aduaneiro – a criação do Centro Nacional de Gestão de Riscos Aduaneiros (Cerad) –, o Aniita se apresenta como uma solução eficiente para fazer a ligação entre o órgão central e as unidades descentralizadas. Por meio do programa, poderá ser difundido para as unidades locais o conhecimento criado no centro e vice-versa. Isso inclui qualquer tipo de comunicação, alertas, avisos, cruzamentos de dados, *rankings* de riscos subjetivos dos intervenientes etc. Como essas informações estarão embutidas na ferramenta e serão exibidas no contexto da análise das declarações, sem que o usuário se esforce para obtê-las, aumenta a probabilidade de que elas sejam utilizadas durante o exame, quando comparado com o atual formato de comunicação entre os órgãos centrais e as unidades, via *e-mail*.

Os ganhos de produtividade trazidos com a redução do tempo consumido nas atividades de pouco valor agregado são difíceis de mensurar, mas é certo que são consideráveis. Basta perguntar a um usuário da ferramenta quão satisfeito ele fica em poder acessar tudo que precisa com meia dúzia de cliques ao invés de centenas de passos. Um ambiente de TI que não obrigue o funcionário a perder tempo com tarefas acessórias afasta a desmotivação causada por atividades que não exigem inteligência, apenas o forcem a repetir receitas de bolo. Esta facilidade, por óbvio, motiva a pessoa a ir mais fundo no seu trabalho.

Concluindo, o fundamento deste trabalho é facilitar a vida dos servidores da Receita, eliminando tarefas que podem (e deveriam desde sempre) ser executadas por máquinas. Dessa maneira, funcionários se dedicarão exclusivamente à atividade-fim do órgão, ou seja, à fiscalização de fato, em que todo o intelecto do ser humano é maximamente utilizado e não há como automatizar. Com o crescente montante de trabalho e a escassez de recursos humanos, é de suma importância concentrar as pessoas nas atividades precípuas da instituição, delegando para os computadores tarefas repetitivas e sem valor algum. É isto que foi proposto neste trabalho.

Referências

FABRA, M. G. M. C. Metodologias de Gerenciamento de Riscos. In: **Gerenciamento de Riscos em Projetos de Implantação de Sistemas ERP**. Rio de Janeiro: PUC. 2006. Cap. 3.

FIGUEIREDO, G. H. B. **Um Novo Paradigma na Auditoria em Meio Digital**. 7º Prêmio Schöntag. 2008.

PANTELIADES, H. A.; CASTRO, M. D. **Gerenciamento de Risco Aduaneiro**. Cap. 1, MANUAL DE GER- Cap. I.doc, 2006.

PMI. Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK)**. 4. ed. 2008.

RFB. Receita Federal do Brasil. **Declaração de importação 2010**: uma análise estatística. 2010. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/publico/Aduana/DeclaracaoImportacao/2010/Analise_Est.Imp.2010.pdf>. Acesso em: 21 set. 2012.

_____. **Despacho aduaneiro de importação**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana/procaduexpimp/despaduimport.htm>>. Acesso em: 21 set. 2012.

Gerencial do Despacho Aduaneiro: conhecendo para gerenciar

Menção Honrosa

JOSÉ CARLOS DE ARAUJO*

- * Especialização em Gestão Estratégica em Organizações Públicas pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste/PR)
Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil
Alfândega da RFB no Porto de Itajaí
Balneário Camboriú – Santa Catarina



Gerencial do Despacho Aduaneiro: conhecendo para gerenciar

Resumo

A) Objetivos básicos

Os objetivos do aplicativo Gerencial do Despacho Aduaneiro foram centrados em três pontos:

- gerenciar o fluxo dos procedimentos relativos às mercadorias abandonadas e das declarações relacionadas ao comércio exterior, apresentadas à Receita Federal do Brasil (RFB);
- possibilitar maior celeridade ao fluxo de despacho, buscando a eliminação dos tempos desnecessários e contribuindo, dessa forma, para a queda do chamado Custo-Brasil; e
- criar um banco de dados, composto pela digitalização dos documentos instrutivos do despacho aduaneiro relativos às declarações parametrizadas nos canais de conferência – vermelho, amarelo, laranja e cinza.

B) Metodologia

A metodologia utilizada na confecção do presente trabalho foi a de contextualizar as dificuldades enfrentadas na execução das atividades gerenciais aduaneiras e, a fim de superá-las, identificar os objetivos e as vantagens na utilização da ferramenta.

Após, demonstrou-se o fluxo utilizado para as declarações de importação, antes e depois do uso do aplicativo, apontando-se os resultados obtidos pela mudança procedimental, sendo estes factíveis e consistentes.

Por fim, houve a exposição do aplicativo em si e suas funcionalidades.

C) Adequação do trabalho aos critérios de julgamento

I – Criatividade e inovação

O projeto atende aos critérios propostos de criatividade e inovação à medida que traz solução nova a um problema recorrente nas unidades aduaneiras, qual seja, a falta de dados gerenciais, atualizados em tempo real, que permita a tomada de decisões de forma ágil e acertada.

II – Relação custos versus benefícios

Conforme poderá ser visto nesta monografia, a queda do tempo utilizado para que se realize o despacho de importação é significativa. Esta queda, traduzida em valores, pode demonstrar o quanto o país (Custo-Brasil) economizaria se houvesse uma aduana mais ágil.

Além desse benefício, outros podem ser citados, tais como: a possibilidade de gerenciamento do fluxo de despacho; a atividade que pode ser árdua sem as ferramentas necessárias; e a disponibilização de maiores informações aos setores de fiscalização e análise de riscos, com a criação de um valioso banco de dados com os documentos instrutivos do despacho aduaneiro.

III – Aumento de produtividade

O aumento da produtividade é obtido a partir da eliminação de etapas procedimentais desnecessárias, culminando na redução do tempo médio do despacho aduaneiro. Esta afirmativa é corroborada pela comparação da produtividade entre os meses de março de 2012 e setembro de 2011. Caso fossem mantidos os mesmos tempos do despacho praticados no ano anterior, por certo não seria possível a execução eficaz de toda a atividade existente atualmente.

IV – Viabilidade de implementação

Este projeto é direcionado às unidades da RFB que operam com despachos de importação, exportação e trânsitos aduaneiros e a implantação poderia ser realizada de forma rápida, haja vista não serem necessárias grandes adaptações no aplicativo em uso. Os equipamentos físicos já estão disponíveis nas unidades e não há necessidade de aumento do número de servidores, podendo ser utilizados os que já participam do fluxo atual.

V – Melhoria da qualidade dos serviços prestados e dos resultados estratégicos

Ao atender ao binômio controle/agilidade, o projeto fortalece a imagem da RFB e do comércio exterior do país, com a queda nos tempos médios do despacho aduaneiro praticados, além de aumentar a assertividade da fiscalização aduaneira e da análise de riscos, à medida que lhes proporciona informações e documentos relativos a operações anteriores, os quais não se encontram em poder da instituição atualmente.

D) Principais lições aprendidas

A utilização de uma ferramenta como esta pode abrir novos horizontes no que se refere ao controle do comércio exterior por parte da aduana. Alguns paradigmas podem ser mudados, como, por exemplo, o desembaraço de declarações por uma unidade diferente daquela onde se encontram os bens.

Além disso, acreditar em ideias e colocá-las em prática foi a maior lição aprendida durante o tempo em que o projeto foi idealizado e concebido. Olhar para trás e constatar os avanços que foram experimentados fortalece a crença de que é possível fazer melhor quando se acredita no potencial tecnológico e humano disponível na RFB.



Gerencial do Despacho Aduaneiro: conhecendo para gerenciar

1 Introdução

No desempenho das atividades da Receita Federal do Brasil (RFB), mais especificamente na nossa aduana, temos nos deparado com grandes desafios, tanto no que se refere ao gerenciamento das atividades, quanto na operacionalidade destas.

Esses desafios são decorrentes da falta de informações atualizadas e em tempo real, para que o gestor possa tomar decisões adequadas e tempestivas.

Quando o assunto é a execução das atividades, além de informações atualizadas, há a necessidade de termos também o acesso a documentos utilizados em operações anteriores de comércio exterior para que seja possível fazer uma comparação entre os dados fornecidos pelos operadores do comércio internacional.

Como cediço, o sistema informatizado utilizado pela RFB, o Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex),¹ apesar das recentes atualizações, ainda não permite o acesso a dados gerenciais em tempo real, o que tem dificultado a tarefa de todos os que labutam nas unidades aduaneiras pelo Brasil afora. A principal dificuldade é o lapso temporal entre a entrada das informações e a disponibilização destas aos usuários.

¹ Sistema Integrado de Comércio Exterior, utilizado para registro e controle das operações de comércio exterior.

Para amenizar essa situação, foram criados alguns sistemas e extratores que permitiram coletar informações, porém esses sistemas e extratores trabalham com *delay* de 15 a 30 dias, inviabilizando uma ação mais próxima à ocorrência dos fatos. Além disso, a individualização da carga de trabalho, assim como a segregação nas diversas fases do despacho aduaneiro não é alcançada. A título de exemplo, pode-se citar o Gerencial de Desempenho Aduaneiro, sistema que fornece dados relativos aos tempos por canal e quantitativos desembaraçados (atualizado mensalmente) e o DW Aduaneiro, que é um extrator de dados da base Siscomex (atualizado quinzenalmente).

No desempenho das atividades aduaneiras, as decisões são tomadas sem que haja tempo para uma reflexão mais aprofundada da situação e este fato é agravado pela falta de informações gerenciais no Siscomex.

A insatisfação pela falta de dados que pudessem nortear os rumos da unidade foi o motivador para que fosse desenvolvido um aplicativo, o Gerencial do Despacho Aduaneiro, que pudesse permitir ao administrador local visualizar o fluxo interno REAL do despacho aduaneiro, permitindo a identificação de etapas procedimentais que pudessem ser desenvolvidas de forma concomitante (evitando tempos ociosos desnecessários); de existência (ou não) de sobrecarga dos diversos servidores no processo de despacho aduaneiro, bem como disponibilizar informações úteis aos usuários, ampliando a eficácia do trabalho de execução. A eficiência no despacho aduaneiro de mercadorias, sem sombra de dúvidas, é o ponto nevrálgico de toda a atividade desenvolvida pela unidade aduaneira, afinal, todos têm pressa em importar e exportar, os navios estão para zarpar e o *dead-line*² sempre está por acontecer em pouco tempo.

2 Contextualização

As unidades da RFB, que atuam no controle do comércio exterior, em especial as alfândegas e as inspetorias, enfrentam, como já citado na introdução, grandes desafios na busca da eficiência e celeridade no

2 Prazo-limite para apresentação de mercadorias para o carregamento do navio.

desenvolvimento dos trabalhos relacionados ao despacho aduaneiro de mercadorias, sem perder a qualidade no controle necessário para a proteção da saúde pública, dos empregos e da indústria nacional.

Em 2011, houve o desembaraço de 2.458.337³ declarações de importação por todo o país, sendo este o parâmetro principal para que se possa avaliar a gama de trabalho existente nas unidades aduaneiras, já que a maior parte das atividades que exige a atuação da RFB decorre direta ou indiretamente do despacho aduaneiro. Do quantitativo de declarações acima, 137.187³ foram parametrizadas para o canal de conferência denominado vermelho⁴ e 168.187³ para o amarelo.⁵

Analisando detalhadamente esses dados, é possível verificar o quanto se torna complicado o gerenciamento do fluxo das declarações, em especial pelo fato de existirem diversas etapas durante o processo e do número de servidores envolvidos, o que, por óbvio, pode impedir o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, além de impossibilitar ao gestor o gerenciamento da atividade. Antes da implantação do Gerencial do Despacho Aduaneiro, todo o controle era feito em papel, situação inimaginável para os dias atuais, em que a tecnologia permite avanços consideráveis em todas as áreas.

Essa situação decorre da falta de dados gerenciais no Siscomex que, apesar de ser um sistema robusto e adequado para o despacho, não nos permite o acesso aos dados gerenciais decorrentes das declarações ao tempo em que estas estão sendo trabalhadas e de forma consolidada. As poucas informações disponíveis não atendem à necessidade do dia a dia.

O grande desafio é a busca pela disponibilização e o acesso facilitado aos dados gerenciais decorrentes das atividades diárias relacionadas ao despacho aduaneiro, em especial os relativos à importação. Se o

3 Fonte: **Gerencial de Desempenho Aduaneiro – Gerencial do quantitativo geral 2011**. Consulta em: 17 set. 2012.

4 Pelo qual a mercadoria somente será desembaraçada após a realização do exame documental e da verificação da mercadoria.

5 Pelo qual será realizado o exame documental e, não sendo constatada irregularidade, efetuado o desembaraço aduaneiro, dispensada a verificação da mercadoria.

Siscomex não atende à esta expectativa, então resta-nos ter um controle paralelo e é isto o que se busca com o Gerencial do Despacho Aduaneiro.

3 Objetivos do projeto

3.1 Gerenciamento das declarações utilizadas no comércio exterior

Caminhar em um campo minado durante uma forte neblina. Esta pode ser uma definição de como os administradores de unidades e chefes de XDAD⁶ podem se sentir no dia a dia. A falta de informações precisas e atualizadas em tempo real dificulta a tomada de decisões na aduana (DEMING apud DOLZAN, 2012). Painel de controle: um modelo de gestão para unidades locais da Receita Federal do Brasil. “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia”.

É comum escutarmos lamentações, como “há muito trabalho e pessoal insuficiente para a sua execução” ou “isso é feito dessa forma porque assim fazia meu antecessor”. A frase de Lord Kelvin,⁷ “[q]uando não se consegue medir ou traduzir em números o que se está falando, pouco ou quase nada se conhece do assunto”, expressa de forma precisa que sem a quantificação do que se tem a fazer, o discurso acaba se tornando vazio.

Saber o que e quanto se tem a fazer é um dos objetivos da utilização do aplicativo Gerencial do Despacho Aduaneiro. O acompanhamento permanente e, em tempo real da carga de trabalho de cada um dos servidores envolvidos no despacho, possibilita a tomada de decisões no momento certo, evitando-se, dessa forma, situações de *stress* e sobrecarga para os colegas, além de demonstrar à sociedade que a RFB tem efetivamente o controle da situação. O equilíbrio da carga de trabalho é alcançado e a produtividade é incrementada.

3.2 Permitir maior celeridade no fluxo do despacho

A agilidade do fluxo de comércio internacional é crucial para qual-

6 Divisão, serviço ou seção de despacho aduaneiro.

7 William Thomson, físico-matemático e engenheiro.

quer país. O Brasil não é uma exceção. Por esse motivo, o aplicativo deveria possibilitar a redução dos tempos de despacho, permitindo a emissão de Relatórios de Verificação Física (RVF) com assinatura digital e a utilização de equipamentos móveis nos trabalhos de campo, principalmente nas verificações de mercadorias e trânsitos aduaneiros. Além disso, o aplicativo deveria permitir que as etapas documental e física fossem realizadas de forma concomitante, contribuindo para a redução do tempo despendido em todo o processo.

Na prática, por ocasião da implantação do sistema, estabeleceu-se que a redução do tempo bruto de despacho,⁸ para a IMPORTAÇÃO CANAL VERMELHO,⁹ deveria ser de 30% em comparação ao mês anterior (set. 2011).

3.3 Criação de banco de dados

Conforme se verifica na Estrutura Normativa para a Segurança e a Facilitação do Comércio Internacional da Organização Mundial de Aduanas¹⁰ (OMA), as administrações aduaneiras, na qualidade de organizações governamentais que controlam e administram o movimento internacional de mercadorias, estão especialmente posicionadas para proporcionar maior **segurança** à cadeia logística global e para contribuir para o desenvolvimento socioeconômico, assegurando a arrecadação de impostos e taxas e a facilitação comercial (2012, grifo do autor).

Em consonância com o disposto no parágrafo anterior, o projeto sustentou-se na busca pelo equilíbrio entre a agilidade e o controle eficaz sobre o fluxo de comércio internacional. Dessa forma, uma das premissas foi a de se conceber um banco de dados com as imagens dos documentos instrutivos do despacho aduaneiro (apresentados à RFB), de forma a subsidiar os trabalhos de combate à fraude.

8 Tempo compreendido entre o registro e o desembaraço de uma Declaração de Importação ou Exportação.

9 Na importação, têm-se quatro canais possíveis para as declarações: verde (sem conferência aduaneira), amarelo (conferência documental), vermelho (conferência documental e verificação física) e cinza (além do realizado para o canal vermelho, instaura-se procedimento especial de controle aduaneiro para verificar elementos indiciários de fraude).

10 Organização internacional e intragovernamental que trata das questões relativas aos procedimentos aduaneiros aplicados no comércio entre os países.

Na prática, desde o dia 3 de outubro de 2011, foram escaneados aproximadamente 90.000 documentos, os quais formam uma poderosa fonte de informações para a Equipe de Despacho Aduaneiro, para a Seção de Fiscalização e para a Equipe de Análise de Riscos. Referidas imagens já serviram para identificação de documentos falsificados, por meio da comprovação de modelos, *layouts* e assinaturas diferenciados em documentos que deveriam ter sido emitidos pela mesma empresa/pessoa.

4 Vantagens na utilização do aplicativo

O aplicativo desenvolvido apresenta inúmeras vantagens em relação ao Siscomex, no que se refere ao controle gerencial, ou a outro tipo realizado em planilhas ou papel, as quais são citadas a seguir:

- Ter acesso, em tempo real, às informações referentes aos despachos de importação e exportação parametrizados nos canais de conferência.¹¹ As informações disponíveis são relativas aos quantitativos de declarações recepcionadas, distribuídas, desembaraçadas e em estoque naquele momento, trazendo inclusive a relação destas.
- Permitir visualizar todas as declarações conforme a etapa do processo em que estas se encontrem. Esta visualização é importante não só para o gerenciamento em sentido amplo, mas também para cada servidor envolvido com o fluxo do despacho, permitindo a este que tenha total controle sobre a sua carga de trabalho individual, assim não se corre o risco de eventuais extravios ou atrasos decorrentes por conta destes.
- Permitir formação de um banco de dados com os documentos que instruem o despacho. Isto é possível graças ao escaneamento de todos os documentos apresentados, os quais são armazenados e disponibilizados para consulta. O acesso a esses documentos permite a comparação com os apresentados em determinado despacho que está sendo analisado. Como visto, é útil para a equipe de despacho, porém é mais relevante para

¹¹ Canais amarelo, vermelho e cinza na importação e laranja e vermelho na exportação.

a fiscalização aduaneira e para a equipe de análise de riscos. E por quê? Se não há disponibilidade desses documentos, o caminho a ser seguido é a realização de intimação a contribuintes para a apresentação deles, o que nem sempre ocorre de forma satisfatória.

- Permitir o gerenciamento das mercadorias abandonadas. Os recintos alfandegados são obrigados, em decorrência do previsto no artigo 647 do Regulamento Aduaneiro, a fornecer à RFB, em até cinco dias, a relação de cargas que alcançaram a condição de abandonadas. Para estas, a RFB deve providenciar a verificação física e a lavratura do auto de infração para fins de aplicação da pena de perdimento. O aplicativo permite que seja feita a distribuição entre os servidores que estiverem disponíveis para desempenhar a atividade, além de permitir o gerenciamento de todo o fluxo.
- Permitir o registro das declarações que foram objeto de ações judiciais, possibilitando o acesso aos dados referentes a estas. Dessa forma, não se corre o risco de que eventuais providências sejam ignoradas.
- Permitir o acesso ao conteúdo das exigências feitas no curso do despacho. Por meio das informações extraídas, é possível agrupar por despachante ou por importador, mostrando os tipos de erros cometidos, bem como sua frequência. Esta informação pode ser útil para a fiscalização aduaneira ou para a análise de riscos.
- Permitir a emissão eletrônica do RVF. Não há mais a circulação do ENVELOPE que contém os documentos instrutivos do despacho entre o Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil (AFRFB), responsável pelo despacho, e o Analista Tributário da Receita Federal do Brasil (ATRFB) que efetuará a verificação física da carga em determinado recinto alfandegado.
- A informação toda circula pelo sistema, em que o AFRFB insere os parâmetros, as necessidades, as orientações etc. do que deve ser feito para determinada carga de mercadorias e o ATRFB, de posse da referida demanda de trabalho, no dia para o qual foi feito o agendamento, comparece ao recinto e verifica

a carga. O preenchimento e a emissão do relatório ocorrem no próprio aplicativo em meio eletrônico. A assinatura, por parte do ATRFB, ocorre via certificado digital e em tempo real. Ao assinar o documento, este fica disponível para o AFRFB, que poderá dar andamento ao despacho aduaneiro. Esta providência minimiza os tempos gastos anteriormente com a circulação física do ENVELOPE entre o AFRFB e o ATRFB e vice-versa, além de evitar eventuais extravios de ENVELOPES na repartição.

- Permitir visualizar e individualizar os estoques. Cada AFRFB ou ATRFB pode visualizar aquilo que está em sua carga, dessa forma cada um pode gerenciar o seu trabalho. Isto ocorre para cada etapa que compõe o fluxo. Do ponto de vista gerencial, permite otimizar a mão de obra disponível por meio de remanejamento de recursos humanos, bem como identificar de forma individualizada a ociosidade e as dificuldades na execução dos trabalhos.

5 Fluxo de trabalho

Para melhor compreensão da complexidade do tema, há a necessidade de apresentação dos fluxos de circulação de uma Declaração de Importação antes e após da implantação do Gerencial do Despacho Aduaneiro.

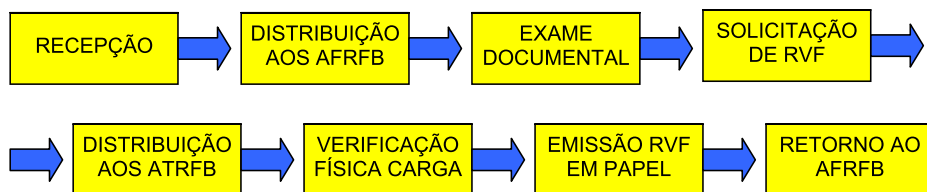
Com a utilização do aplicativo, houve a necessidade de alteração do fluxo, tanto no que se refere à circulação do ENVELOPE, quanto na dependência entre as etapas documental e física de uma declaração.

Anteriormente, o fluxo adotado na importação na unidade era baseado na circulação do ENVELOPE. O início do processo ocorria com a entrega dele no Centro de Atendimento ao Contribuinte, momento em que era feita a recepção deste no Siscomex e, em seguida, a distribuição aos AFRFB presentes. O exame documental era então realizado e, após sua conclusão, o AFRFB fazia a solicitação da verificação física da carga, por meio de anotações no próprio extrato das declarações. Os ENVELOPES seguiam então para o Supervisor da Equipe que fazia a distribuição, por Recito alfandegado e por ATRFB, da carga de trabalho. Na data agendada, o ATRFB comparecia ao recinto e

fazia a verificação dos bens importados. A emissão do RVF era o passo seguinte. Emitido e impresso o RVF, este era assinado pelo servidor que fez a verificação física, juntado ao ENVELOPE e devolvido ao AFRFB, que assinava o RVF. A análise das informações constantes no relatório era realizada, dando-se prosseguimento ao despacho (desembaraço ou outro destino cabível à declaração). Importante salientar que as atividades eram desenvolvidas em espaços físicos distintos, o que pressupunha a necessidade de transporte dos documentos via malote.

Graficamente o fluxo era o seguinte.

Figura 1 – Antigo fluxo do despacho de importação na unidade



Fonte: elaboração do autor.

É imperioso destacar que, em todas as etapas acima, havia a circulação do ENVELOPE e a utilização de papel.

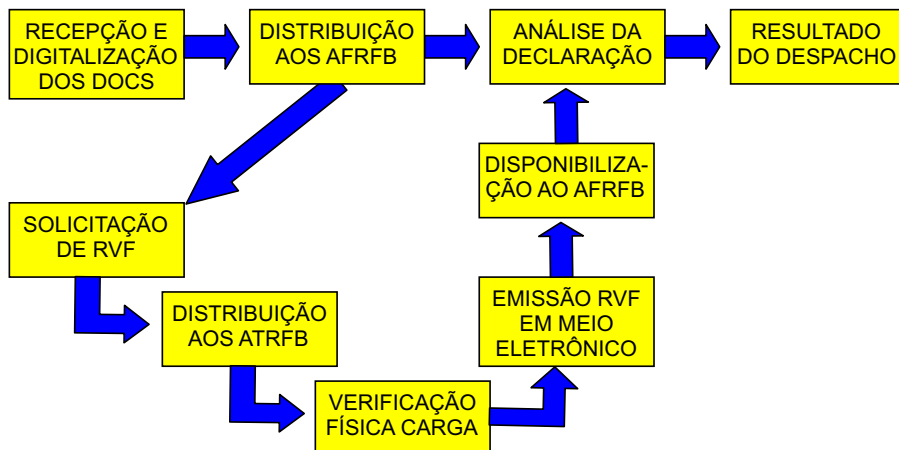
5.1 Novo fluxo

Como visto, a ênfase na circulação do ENVELOPE trazia diversos problemas, além de propiciar o aumento do tempo do despacho, já que a verificação física somente era possível após a conclusão da etapa documental. Como resolver esta equação se havia a dependência da verificação física em relação à documental?

Com a utilização do Gerencial do Despacho Aduaneiro foi possível a reformulação do fluxo de circulação desses documentos. O ENVELOPE continua a existir, porém sua circulação foi limitada, substituindo-a pela transmissão da informação.

Vejamos, no esquema a seguir, o novo fluxo.

Figura 2 – Novo fluxo do despacho de importação na unidade



Fonte: elaboração do autor.

No novo fluxo, com a utilização do Gerencial do Despacho Aduaneiro, foi possível realizar as duas etapas, documental e física, do despacho aduaneiro em paralelo. O AFRFB, ao receber sua carga de trabalho, antes de colocá-la na ordem cronológica das demandas de sua mesa, realiza uma análise preliminar de todas as declarações de canal vermelho e solicita (por meio do sistema) as verificações físicas para essas cargas, prosseguindo na análise de outras declarações, por exemplo, de canal amarelo ou recebidas em dias anteriores. Ato contínuo, há a disponibilização da carga para o agendamento da verificação física e para distribuição aos ATRFB. De forma automática, por meio do próprio aplicativo, os ATRFB recebem as informações e orientações relativas às cargas que devem verificar fisicamente, bem como seus documentos digitalizados. A partir daí, a verificação física é realizada, e a emissão e a assinatura do RVF são efetivadas no próprio Gerencial do Despacho Aduaneiro, com a utilização do certificado digital. No mesmo instante em que o ATRFB assina o documento, este é disponibilizado ao AFRFB, sem a mínima perda de tempo. Isto ocorre em razão da mudança do *status* da declaração, que passa para a condição de RVF emitido. De posse de todas as informações necessárias, o AFRFB pode concluir a

análise daquele processo e dar o destino adequado a ele. Como pode ser observado, o ENVELOPE permanece o tempo todo com o AFRFB, evitando-se riscos de extravio dos documentos.

6 Resultados obtidos com a utilização do aplicativo

Com a utilização do aplicativo, que teve como marco inicial para a versão atual o mês de outubro de 2011, obteve-se:

6.1 Celeridade no despacho aduaneiro

No mês de setembro de 2011, mês anterior à utilização do aplicativo, o tempo médio do despacho para o canal vermelho da importação foi de 15,81 dias,¹² com o desembaraço de 570 DI,¹¹ nos meses seguintes, houve queda gradativa nos tempos médios do despacho de importação – canal vermelho, culminando, em março de 2012, com o tempo de 8,32 dias,¹¹ representando uma redução da ordem de 47,3%. Saliente-se que esse percentual de redução tem, ainda, maior representatividade na medida em que o número de declarações desembaraçadas saltou de 570 (set./2011) para 732 (mar./2012), ou seja, um incremento real de 28,42% na demanda dos serviços. É importante ressaltar que foi mantido o mesmo quantitativo de servidores.

A seguir são apresentados dados colhidos no Gerencial de Desempenho Aduaneiro, com os seguintes parâmetros de pesquisa: todas as DI de consumo e admissão temporária recepcionadas no período de abril de 2011 a março de 2012, referentes ao quantitativo de DI desembaraçadas e ao tempo bruto.

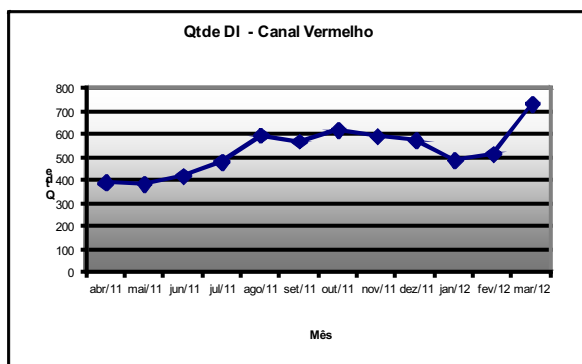
¹² Fonte: tabela 1 deste trabalho.

Tabela 1 – Quantidade de DI e tempo bruto

Mês	Qtde DI	Tempo bruto (dias)
Abr./11	390	11,84
Mai./11	386	13,86
Jun./11	421	13,56
Jul./11	481	12,82
Ago./11	595	13,37
Set./11	570	15,81
Out./11	620	11,89
Nov./11	590	13,47
Dez./11	573	13,16
Jan./12	486	12,80
Fev./12	516	9,24
Mar./12	732	8,32

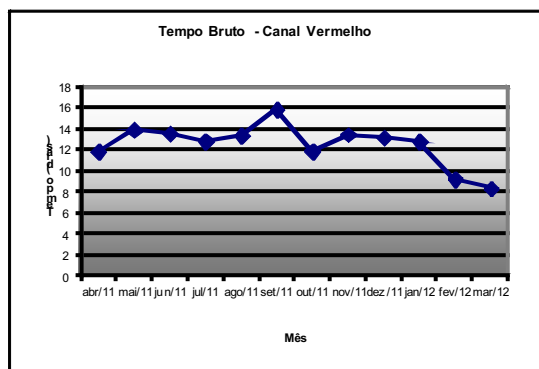
Fonte: Gerencial do Desempenho Aduaneiro. Acesso em: 17 set. 2012.

Gráfico 1 – Quantidade de DI – canal vermelho



Fonte: tabela 1.

Gráfico 2: Tempo bruto – canal vermelho



Fonte: tabela 1.

Para transformarmos o tempo que foi reduzido, na comparação entre setembro de 2011 e março de 2012, em valores, devemos considerar o seguinte:

- 1) Após o primeiro período de armazenagem (os primeiros 10 dias), o percentual médio por dia excedente, cobrado pelos recintos alfandegados na jurisdição da unidade, é de 0,11%¹³ sobre o valor CIF.¹⁴
- 2) O tempo médio, segundo o Gerencial do Desempenho Aduaneiro, gasto entre a descarga e o registro de uma DI, foi de 13,09 dias, em março de 2012.
- 3) O valor, em dólar das importações referentes às declarações que foram desembaraçadas em março de 2012, foi de US\$ 58,106,014.00¹⁵ (cinquenta e oito milhões, cento e seis mil e quatorze dólares americanos).
- 4) A redução experimentada em março de 2012, em relação a setembro de 2011, foi de 7,49 dias.

13 Fonte: consulta junto aos recintos aduaneiros da jurisdição da unidade.

14 Termo Internacional de Comércio (Incoterm), indicando o somatório do custo da mercadoria e do frete e seguro internacionais.

15 Fonte: DW Aduaneiro. Consulta realizada em: 19 set. 2012.

- 5) Como resultado, temos $58,106,014$ (base de cálculo) $\times$ $0,11\%$ (alíquota) $\times$ 8 (número de dias) = US\$ 511,332.92 (quinhentos e onze mil, trezentos e trinta e dois dólares americanos e noventa e dois centavos).

Se fizermos uma projeção para um período de 12 meses, o valor de redução do chamado Custo-Brasil seria superior a US\$ 6 milhões de dólares americanos.

Estes resultados demonstram, de forma inequívoca, que a utilização do Gerencial do Despacho Aduaneiro contribuiu para que a aduana brasileira obtivesse melhor *performance* na agilidade do controle do comércio exterior.

6.2 Gerenciamento da atividade

Como será visto durante a explanação sobre o aplicativo, são inúmeros e extremamente úteis os dados disponíveis, o que permite a perfeita distribuição, alocação e redirecionamento dos recursos existentes, sempre pautado em dados concretos, deixando de lado os “achismos”.

A prova de fogo para o aplicativo foi justamente a Operação Maré Vermelha. Sem o aplicativo, não seria possível a prestação imediata de informações que eram solicitadas quase que diariamente, bem como a tomada de decisões quanto à realocação de pessoal ou à redistribuição de carga de trabalho.

6.3 Apoio à fiscalização aduaneira

Como já citado, um dos problemas enfrentados pela fiscalização aduaneira é a comprovação de algumas fraudes, em especial aquelas que decorrem dos documentos apresentados. Com a formação da base de documentos digitalizados, tem sido possível o acesso a faturas utilizadas em operações anteriores, as quais têm servido para comparação com as que estão sendo analisadas naquele momento. Com esta comparação, já foi possível identificar algumas fraudes, em que os documentos emitidos por certa empresa exportadora no exterior, que deveriam guardar similitude, eram totalmente diferentes em operações distintas, inclusive em relação à assinatura do responsável, apresentando diferenças gritantes.

Sem dúvidas, o aplicativo já demonstrou a sua utilidade, também, no que se refere ao controle das operações de comércio exterior.

7 Descrição do aplicativo

O Gerencial do Despacho Aduaneiro foi concebido para gerenciar os diversos abandonos e declarações utilizadas no dia a dia da aduana – Declaração de Importação (DI), Declaração Simplificada de Importação (DSI), Declaração de Exportação (DE), Declaração Simplificada de Exportação (DSE) e da Declaração de Trânsito.

Para que se tenha uma visão transparente de todo o processo, houve a criação de diversos *status* possíveis nos quais uma declaração pode ser enquadrada, de acordo com o andamento do processo.

7.1 Rol de *status*

Os *status* existentes são os seguintes:

- 1) A distribuir: houve o registro do abandono ou de uma das declarações no sistema, o que possibilita a distribuição aos AFRFB.
- 2) Distribuída para análise: foi realizada a distribuição, porém ainda não houve ação alguma por parte do responsável.
- 3) Agendar RVF: as declarações em canal vermelho ou outra indicada pelo AFRFB foram objeto de análise preliminar e podem ser objeto de agendamento para verificação física da carga.
- 4) RVF Agendado: houve o agendamento da carga, permitindo a distribuição aos ATRFB, os quais realizarão a atividade de verificação física delas.
- 5) RVF Distribuído: distribuição realizada aos ATRFB.
- 6) RVF Emitido: verificação física realizada e Relatório de Verificação Física emitido.
- 7) Em exigência: declaração foi analisada e há pendências a serem sanadas pelo importador ou pelo exportador.

- 8) Exigência não cumprida: depois de transcorrido o prazo de 60 dias da exigência, não houve a satisfação desta.
- 9) Agendar RVF – em exigência: com a concomitância das etapas física e documental, é possível que ocorra uma solicitação de RVF para uma carga em exigência.
- 10) RVF Agendado – em exigência: mesma situação do número 3, porém a declaração sofreu exigência.
- 11) RVF Distribuído – em exigência: mesma situação do número 4, porém a declaração sofreu exigência.
- 12) RVF Emitido – em exigência: mesma situação do número 5, porém a declaração sofreu exigência.
- 13) Exigência atendida: a exigência formulada pelo AFRFB foi atendida.
- 14) Agendar RVF – exigência atendida: mesma situação dos números 3 e 9, porém a declaração sofreu exigência e esta foi atendida.
- 15) RVF Agendado – exigência atendida: mesma situação dos números 4 e 10, porém a declaração sofreu exigência e esta foi atendida.
- 16) RVF Distribuído – exigência atendida: mesma situação dos números 5 e 11, porém a declaração sofreu exigência e esta foi atendida.
- 17) RVF Emitido – exigência atendida: mesma situação dos números 6 e 12, porém a declaração sofreu exigência e esta foi atendida.
- 18) Perdimento/abandono: *status* inicial para as cargas abandonadas sem o registro de DI ou DSI e das cargas com registro de DI, porém sem o atendimento da exigência no prazo de 60 dias. Permite a distribuição aos AFRFB.
- 19) Agendar RVF – perd./aband.: mesma situação do número 3, porém trata-se de abandono de mercadorias.
- 20) RVF Agendado – perd./aband.: mesma situação do número 4, porém trata-se de abandono de mercadorias.

- 21) RVF Distribuído – perd./aband.: mesma situação do número 5, porém trata-se de abandono de mercadorias.
- 22) RVF Emitido – perd./aband.: mesma situação do número 6, porém trata-se de abandono de mercadorias.
- 23) Perdimento declarado: auto de infração lavrado, aguardando prazo para impugnação, visando ao início/ retomada do despacho ou à confirmação do perdimento.
- 24) Perdimento confirmado: transcorrido o prazo para apresentação da manifestação de inconformidade ao auto de infração lavrado sem que o interessado tenha impugnado ou impugnação julgada improcedente.
- 25) Desembaraçada: declaração não apresentou pendências, procedimento encerrado.
- 26) Aguardando valoração: declarações parametrizadas em canal cinza, que devem ser objeto de análise por parte da fiscalização aduaneira. Encerra o controle no Gerencial do Despacho Aduaneiro.
- 27) Cancelada: declarações que foram objeto de cancelamento. Encerra o controle no Gerencial do Despacho Aduaneiro.

O enquadramento das declarações e dos abandonos nos diversos *status* citados é importante para que sejam tomadas as medidas necessárias, de acordo com o ponto de gargalo. Como exemplo, podemos citar as seguintes situações: se temos muitas declarações aguardando distribuição, pode significar que a necessidade seja de alocação de mais AFRFB na execução dos trabalhos. Caso a quantidade de RVF distribuídos seja grande, a indicação pode ser de que os recintos alfandegados não estejam cumprindo o agendamento determinado. Enfim, cada medida pode ser tomada com base em dados e não em “achismos”.

7.2 Descrição do funcionamento do Gerencial do Despacho Aduaneiro

Como já consignado, o aplicativo foi concebido para permitir ao administrador e a todos os servidores envolvidos com a atividade a visão

completa do processo. É possível a cada instante avaliar a situação de momento e tomar as medidas adequadas para saneamento dos problemas.

O funcionamento do aplicativo prevê:

- o acesso depende de o servidor ou de o terceirizado estar habilitado. Esta habilitação é feita diretamente no aplicativo;
- há níveis de acesso que dependem da atividade exercida por cada um; e
- possibilidade de preenchimento do RVF em modo *off-line*.

Feitas as considerações anteriores, cabe agora demonstrar as telas do aplicativo e o seu funcionamento:

7.2.1 Tela inicial

O Gerencial do Despacho Aduaneiro, utilizado para o gerenciamento do fluxo de declarações, tem no painel inicial informações exibidas, de forma sintética, que apresentam ao administrador os diversos tipos de declarações e situações, agrupando-as de acordo com a fase em que se encontram. Como pode ser observado a seguir, temos os quadros demonstrativos da importação, da exportação, do perdimento por abandono e do estoque de declarações que foram objeto de ações judiciais. O módulo do trânsito ainda será finalizado. A atualização das informações ocorre em tempo real, o que traz segurança para a tomada de decisões.

Figura 3 – Tela inicial do Gerencial do Despacho Aduaneiro

Tabela	Qtde
À Declaração	50
Distribuída para Análise	207
RVF Agendado	1
RVF Distribuído	16
RVF Enalido	28
Exigência Não Cumprida	2
Em Exigência	69
RVF Distribuído - Em Exigência	2
RVF Enalido - Em Exigência	45
Exigência Atendida	1
RVF Agendado - Exigência Atendida	1
RVF Enalido - Exigência Atendida	8
Total	523

Tabela	Qtde
RVF Agendado	5
RVF Enalido	2
RVF Enalido - Em Exigência	1
Total	8

Tabela	Qtde
Pendentes / Abandono	3
RVF Distribuído - Pend/Aband	5
RVF Enalido - Pend/Aband	5
Total	13

Tabela	Qtde

Tabela	Qtde
AcTei Judicial	1130
Total	1130

Fonte: Gerencial do Despacho Aduaneiro.

7.2.2 Módulo recepção

Neste módulo, são inseridas as principais informações necessárias para que haja a individualização de cada declaração. Para importações e exportações, o número da DI, DSI, DE ou DSE é a chave. No caso de abandono de mercadorias, o aplicativo gera um número sequencial para cada inserção de carga.

Quando uma declaração é recepcionada, são inseridas as seguintes informações:

- data do registro da declaração (opcional);
- data da recepção;
- tipo da declaração (pode ser DI, DSI, DE, DSE, AB ou TRÂNSITO);
- CPF/CNPJ do interessado (opcional);
- número do conhecimento de carga (aéreo, rodoviário ou marítimo);
- número do conhecimento de embarque;

- canal de conferência (pode ser incluído o VERDE);
- nome do recinto alfandegado; e
- identificação do despachante (no caso do AB é utilizado o nome do importador).

Figura 4 – Tela do módulo RECEPÇÃO do Gerencial do Despacho Aduaneiro

Data Recepção	Declaração	Tipo	Canal	Mercante	Conhec.	Despachante	Recinto
19/09/2012 17:18:35	121741914-0	DI	MAWBHHA	1209086425	Blucargo		
19/09/2012 17:18:35	121744437-0	DI	18120516032	05001200004	Ativa		
19/09/2012 17:17:17	121739631-0	DI	18120516733	maxinet01206	Activa		
19/09/2012 17:16:20	121742344-6	DI	18120516509	xysha12x07	GM Logistica		
19/09/2012 17:15:07	121734778-1	DI	MAWBHHA	41711043463	Heusi		
19/09/2012 17:12:51	121743070-8	DI	18120516782	mbex1207249	Newcomex		
19/09/2012 17:11:10	120029951-1	DSF	18120515982	951026440	Máxima		
19/09/2012 17:05:33	121743062-2	DI	18120515743	pbrel3x00	GA Gestão A		
19/09/2012 16:54:44	121742068-8	DI	18120516987	SHASEA20005	Cavac		
19/09/2012 16:52:43	121743300-8	DI	18120517240	gha2x00	Customs		
19/09/2012 16:15:48	121741889-7	DI	18120516652	0113945	Komport		
19/09/2012 16:14:57	121743458-7	DI	18120516977	sc125x067335	Komport		
19/09/2012 15:40:55	121743362-2	DI	MAWBHHA	72499681772	Sears		
19/09/2012 15:40:00	121743028-0	DI	MAWBHHA	05515484422	Sears		
19/09/2012 15:38:54	121739449-6	DI	18120516740	gha1x000	Tapal Corniss		
19/09/2012 15:37:57	121729212-0	DI	18120516760	satel1207005a	PM Despach		
19/09/2012 15:36:34	121741289-1	DI	MAWBHHA	30736928035	Sears		
19/09/2012 15:21:00	121726312-0	DI	18120513623	blkinet120000	Customs		
19/09/2012 15:19:43	121729637-9	DI	18120512925	nyku3140392	Customs		
19/09/2012 15:08:35	121661801-3	DI	18120506078	SH42030654	Bravacomex		
19/09/2012 15:07:20	121714609-3	DI	18120516097	18000430008	Capital Trade		
19/09/2012 15:04:55	121737795-8	DI	18120515749	NBOITJ12071	Tropical		
19/09/2012 15:03:44	121733432-9	DI	18120516088	AC125H47J6	Komport		
19/09/2012 15:02:32	121737865-2	DI	18120516118	SH619x089L	Tropical		
19/09/2012 14:58:29	121730547-7	DI	18120516200	SHUNV7739	Komport		

Fonte: Gerencial do Despacho Aduaneiro.

7.2.3 Módulo agendar

Após a solicitação, por parte dos AFRFB, da verificação física de cargas, há a consolidação por recinto de todas as demandas, indicando-se o dia e o período (matutino ou vespertino) em que será realizada a tarefa. O tipo de verificação a ser realizada já foi definida pelo AFRFB, e somente os campos indicados na tela a seguir é que podem ser objeto de alteração. Depois de realizado o agendamento, é possível a distribuição da carga de trabalho aos ATRFB, que são os responsáveis pela verificação das cargas nos recintos alfandegados.

Figura 5 – Tela do módulo AGENDAR do Gerencial do Despacho Aduaneiro

Agendamento para Verificação Física da Mercadoria

Número da Declaração: 12/1736754-6

Tipo de Declaração: DI

CE Mercante: 181205164840708

Conhecimento: MSCUM3990888

Canal de Conferência: Vermelho

Nome Recinto: _____

Despachante: GNC Aduaneira

Auditor-Fiscal: _____

Endereço Eletrônico do Depositário: _____

Anotações Para o Recinto: Sem Observações

Agenda - setembro de 2012

dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb
26	27	28	29	30	31	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	1	2	3	4	5	6

Hoje: 20/09/2012

Período / Turno: Matutino

Posicionamento da Mercadoria

- ☐ Scanner
- ☒ Desova
- ☐ Posicionamento
- ☐ Abertura
- ☐ Separação
- ☒ Pesagem

Botões: Salvar, Fechar

Fonte: Gerencial do Despacho Aduaneiro.

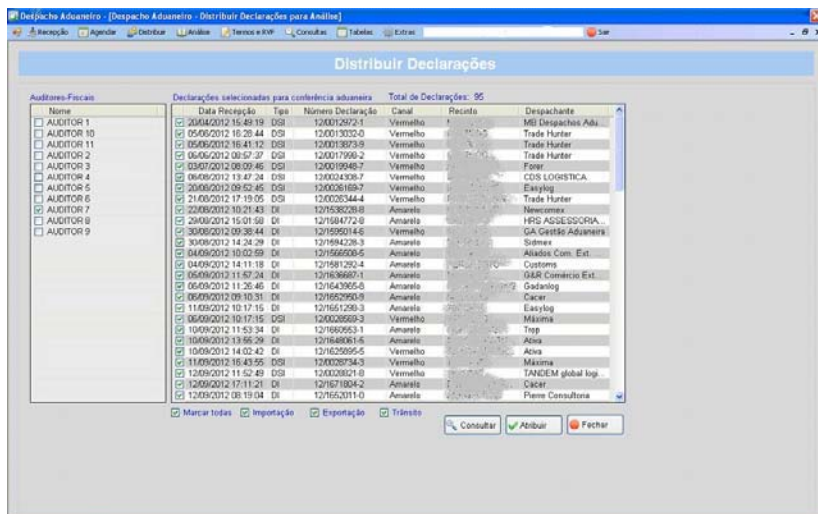
7.2.4 Módulo distribuir

As declarações recepcionadas, os abandonos registrados e as solicitações de verificação física são tratadas neste módulo. São três opções no *menu*: declaração, perdimento e RVF.

Inicialmente veremos a forma como é feita a distribuição das declarações recepcionadas e dos perdimentos (abandonos). Tanto para um, quanto para o outro tipo, há o mesmo procedimento, haja vista que a distribuição somente pode ocorrer aos AFRFB. O aplicativo foi desenvolvido para garantir a aleatoriedade na distribuição, isto conseguido da seguinte forma: após a seleção das declarações ou dos abandonos a serem distribuídos e dos AFRFB presentes naquele momento, há um sorteio dos trabalhos para os AFRFB. Há, ainda, a manutenção de um desvio-padrão para que não ocorra a previsibilidade de qual será o responsável por determinada declaração ou abandono.

Na opção RVF, há a distribuição das verificações físicas a serem realizadas pelos ATRFB. O princípio é o mesmo que o citado no parágrafo anterior, respeitando-se, para este caso, a alocação dos ATRFB nos recintos.

Figura 6 – Tela do módulo de DISTRIBUIÇÃO de declarações do Gerencial do Despacho Aduaneiro



Fonte: Gerencial do Despacho Aduaneiro.

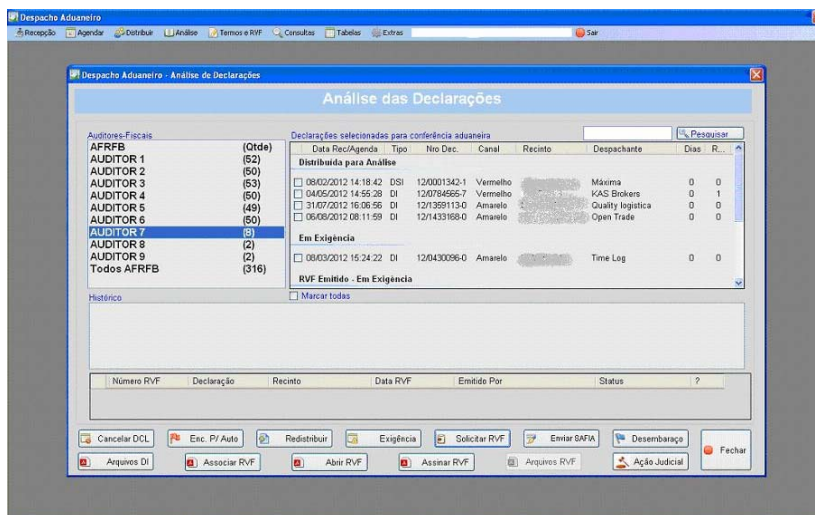
7.2.5 Módulo análise

Este é o principal módulo para os AFRFB que estão exercendo as atividades no despacho e na lavratura de autos de infração em decorrência de abandono de mercadorias.

O *menu* inicial apresenta três opções: normal (para declarações de importação e exportação), perdimento (para os abandonos) e canceladas/excluídas. De acordo com o trabalho que está sendo desenvolvido, utiliza-se uma das opções.

Na opção normal, há a abertura de uma tela, como demonstrado a seguir.

Figura 7 – Tela do módulo de ANÁLISE – opção NORMAL do Gerencial do Despacho Aduaneiro



Fonte: Gerencial do Despacho Aduaneiro.

O trabalho tem início com a verificação da carga de trabalho que cada AFRFB tem. Esta carga é dividida de acordo com o *status* atual da declaração, o que facilita a visualização e o andamento das atividades a serem desempenhadas.

Para cada estágio em que se encontra uma declaração, há uma ação que poderá incidir sobre ela.

As possibilidades são as seguintes:

- **AÇÃO JUDICIAL:** caso uma declaração seja objeto de ação judicial, a informação será incluída, permitindo o acompanhamento desta.
- **CANCELAR DCL:** se houver o cancelamento de determinada declaração, a informação será inserida. Há a limitação de que somente poderá haver um cancelamento se houver um PAF vinculado.
- **EXIGÊNCIA:** mesmo ocorrendo a formalização de determinada exigência no Siscomex, esta também é inserida no aplicativo,

permitindo a catalogação destas por importador ou despachante, o que nos abre a possibilidade de identificar aqueles que estão cometendo algum tipo de erro de forma costumeira. Essas informações nos dão ótimos subsídios para análise de riscos.

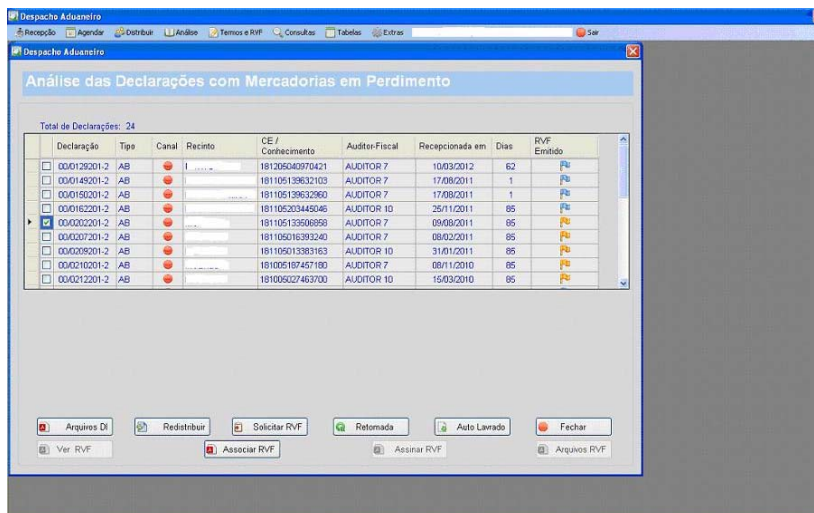
- **DESEMBARAÇO:** esta opção encerra o ciclo de vida da declaração.
- **ENVIAR SAFIA:** as declarações incidentes em canal de conferência cinza, após a análise documental e física, têm o seu ciclo de vida encerrado no aplicativo, com esta opção. A partir daí, os dados e os documentos são encaminhados ao setor de fiscalização aduaneira para as investigações pertinentes.
- **ENC P/AUTO:** esta opção é utilizada para os casos em que o interessado não atenda a determinada exigência no curso do despacho em um prazo de 60 dias, direcionando a carga para a lavratura de auto de infração.
- **REDISTRIBUIR:** permite que o supervisor da equipe promova a retirada de determinada declaração da carga de um AFRFB. Esta situação pode ser necessária em período de férias ou até mesmo por erro de distribuição.
- **EXIGÊNCIA:** opção que permite o registro das exigências feitas ao importador ou ao exportador. É possível copiar a exigência feita no Siscomex e colar no campo apropriado.
- **SOLICITAR RVF:** opção que permite ao AFRFB demandar a realização da verificação física de determinada carga, indicando o que deve ser feito e observado.
- **ARQUIVOS DI:** permite ter acesso aos documentos que foram escaneados e que estão na base de dados.
- **ASSOCIAR RVF:** permite vincular determinado Relatório de Verificação Física a determinada declaração.
- **ABRIR RVF:** o AFRFB tem acesso ao RVF por meio do próprio aplicativo que, como já mencionado, disponibiliza a este, em tempo real, o documento elaborado pelo ATRFB.
- **ASSINAR RVF:** o AFRFB assina o RVF com a utilização do certificado digital. O RVF emitido pode apresentar, assim como

um semáforo, três cores: vermelho – não houve a assinatura com certificado digital pelo ATRFB e pelo AFRFB; amarelo: houve a assinatura digital pelo ATRFB, faltando a execução desta pelo AFRFB; e verde: AFRFB e ATRFB assinaram o RVF com o certificado digital. Importante destacar que não é possível registrar o desembaraço de uma declaração caso falte alguma assinatura.

- **ARQUIVOS RVF:** permite o acesso aos documentos que foram gerados durante a elaboração do RVF.

Na opção **PERDIMENTO** do módulo de **ANÁLISE**, há poucas diferenças em relação ao **NORMAL**. Essas diferenças podem ser vistas na tela abaixo.

Figura 8 – Tela do módulo **ANÁLISE – PERDIMENTO** do Gerencial do Despacho Aduaneiro



Fonte: Gerencial do Despacho Aduaneiro.

Basicamente as diferenças são três:

- **RETOMADA:** permite a informação de que houve demanda pelo início ou retomada do despacho. Há a necessidade de informar o número da declaração (nos casos de início de despacho) ou o número do processo administrativo fiscal.

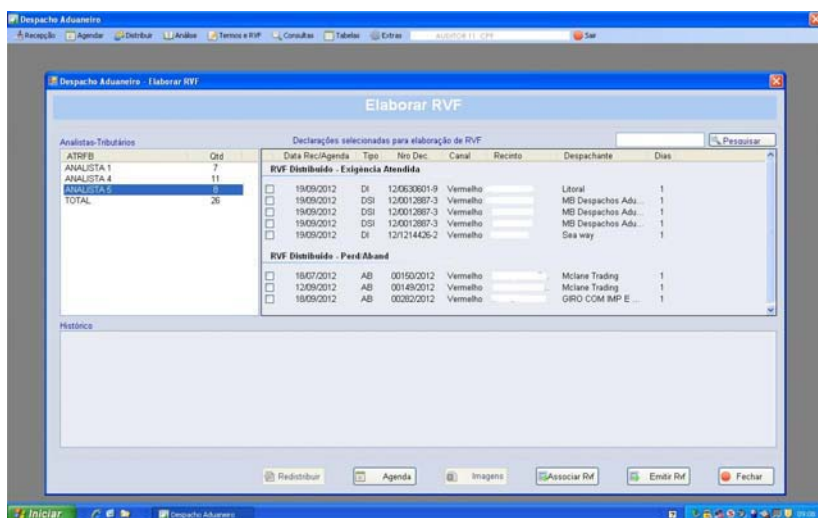
- **AUTO LAVRADO:** para indicar o encerramento do trabalho relativo a determinado abandono, o AFRFB deve informar o número do processo administrativo fiscal.

A terceira diferença é relativa à indicação de quando o RVF foi emitido. Quando esta situação ocorre, o indicador do lado direito do AB muda da cor amarela para a azul.

7.2.6 Módulo termos e RVF

Este módulo é utilizado para a emissão de RVF, para consulta de agendamentos e RVF emitidos pelo servidor, para vincular arquivos a determinado RVF e para a elaboração e *upload* de RVF *off-line*.

Figura 9 – Tela do módulo TERMOS e RVF do Gerencial do Despacho Aduaneiro



Fonte: Gerencial do Despacho Aduaneiro.

Na opção RVF Vinculado, o ATRFB pode identificar a sua carga pessoal de trabalho e a data para a qual foi feito o agendamento, por meio da Agenda. O funcionamento da opção REDISTRIBUIR é o mesmo que o descrito no módulo ANÁLISE.

Na opção IMAGENS, é possível verificar os documentos relativos à determinada declaração da carga do ATRFB.

Em associar RVF, é possível vincular determinado RVF a determinada declaração ou abandono.

Por fim, a opção Emitir RVF abre a tela abaixo e possibilita a elaboração do Relatório de Verificação Física. Alguns dados são preenchidos automaticamente, tais como: o número da declaração, o tipo de documento, o recinto alfandegado, o tipo de RVF, o CE Mercante e o conhecimento de transporte.

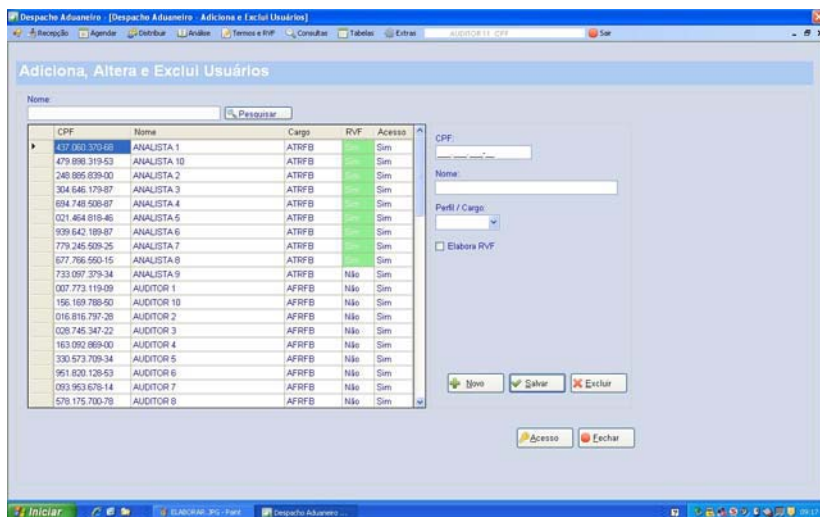
Figura 10 – Tela do módulo RVF – opção emissão de relatório do Gerencial do Despacho Aduaneiro

Fonte: Gerencial do Despacho Aduaneiro.

7.2.7 Módulo tabelas

Este módulo permite o cadastramento dos usuários e a concessão do perfil a cada um, de acordo com a atividade a ser exercida. Além dessa função, é possível alterar o *status* de determinada declaração ou abandono e, ainda, fazer a exportação das declarações que foram objeto de ação judicial. Feita a exportação desses dados, é gerado um arquivo.txt que pode ser manuseado em Excel.

Figura 11 – Tela do módulo TABELAS do Gerencial do Despacho Aduaneiro



Fonte: Gerencial do Despacho Aduaneiro.

7.2.8 Módulo consultas

Neste módulo, há quatro opções no primeiro nível do *menu*: análise declarações; declar, ações canceladas; RVF Emitidos; e agendamentos.

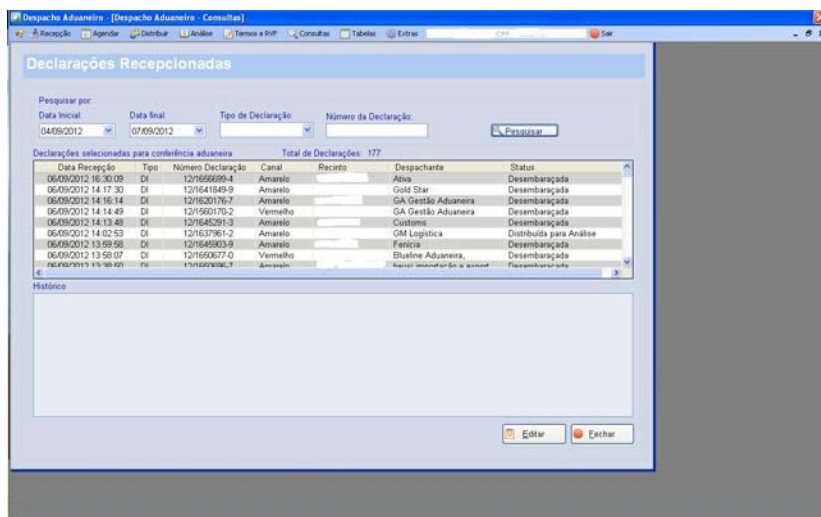
Na opção AGENDAMENTOS, é possível identificar a agenda para cada recinto ou servidor e, ainda, de modo geral na unidade para determinado dia.

Na opção RVF emitidos, é possível consultar todos os RVFs emitidos na unidade, podendo-se consultar pelo número do RVF.

Em DECLARAÇÕES CANCELADAS, visualizam-se as que foram objeto de cancelamento.

Por fim, a opção ANÁLISE DE DECLARAÇÕES permite a consulta de diversos dados gerenciais, tais como: o resultado do último sorteio da distribuição; e quantas e quais as declarações estão pendentes de solução ou foram recepcionadas, distribuídas ou concluídas em determinado período, podendo ser até mesmo a data atual.

Figura 12 – Tela do módulo CONSULTAS do Gerencial do Despacho Aduaneiro



Fonte: Gerencial do Despacho Aduaneiro.

7.2.9 Módulo extras

Neste módulo, foram agregadas diversas funções, entre as quais:

- **DESEMPENHO DOS DESPACHANTES:** permite identificar o quantitativo de declarações que foram objeto de apresentação por parte de cada despachante; verificar a participação deste no total de declarações que foram objeto de trabalho na unidade desde a entrada em funcionamento do aplicativo; verificar quantas declarações foram objeto de exigências, bem como o percentual delas em relação ao total do despachante.

Tabela 2 – Demonstrativo de dados referentes ao desempenho dos despachantes

Despachante	Declarações	% sobre o total	Decl. com exig.	% exigências
Despachante 1	1.030	4,50	180	17,48
Despachante 2	969	4,23	162	16,72
Despachante 3	899	3,93	183	20,36

Continua

Continuação

Despachante 4	851	3,72	136	15,98
Despachante 5	729	3,19	156	21,40
Despachante 6	700	3,06	267	38,14
Despachante 7	572	2,50	141	24,65
Despachante 8	570	2,49	131	22,98
Despachante 9	531	2,32	169	31,83
Despachante 10	465	2,03	109	23,44
Despachante 11	421	1,84	94	22,33
Despachante 12	414	1,81	41	9,90
Despachante 13	414	1,81	82	19,81
Despachante 14	407	1,78	33	8,11
Despachante 15	404	1,77	94	23,27
Despachante 16	353	1,54	40	11,33
Despachante 17	351	1,53	99	28,21
Despachante 18	307	1,34	26	8,47
Despachante 19	299	1,31	54	18,06
Despachante 20	277	1,21	63	22,74

Fonte: Gerencial do Despacho Aduaneiro. Elaboração do autor.

Os dados da tabela 2 foram extraídos do Gerencial do Despacho Aduaneiro. Houve a substituição dos nomes reais pela identificação “despachante + número sequencial”.

Como pode ser observado, há um alto percentual de exigências para o grupo anterior, o que pode indicar a necessidade da RFB de identificar qualitativamente os motivos que levaram a esta situação e tomar as providências necessárias, seja agindo de forma a orientar os interessados, seja na forma de punição aos reincidentes.

Assim como os dados estão sendo verificados de forma sintética, é possível uma extração com o teor das exigências, o que nos permite avaliar de forma qualitativa a informação.

- **IMPORTAR IMAGEM (TABLET):** esta opção foi criada para permitir a utilização de *tablet* durante o processo de verificação física, possibilitando a emissão de RVF em modo *off-line* e a posterior importação deste para o sistema.

8 Conclusão

Os desafios enfrentados no dia a dia nas unidades da RFB podem ser superados de forma mais tranquila quando os elementos necessários para a tomada de decisões estão disponíveis.

A necessidade de inovação na forma de trabalhar e nas ferramentas de trabalho é constante e decorre, em especial, da velocidade com que o mundo a nossa volta tem mudado.

Nesse ambiente de obstáculos, necessidades e mudanças é que surgiu o projeto do Gerencial do Despacho Aduaneiro que tinha, inicialmente, um objetivo bem simples: fornecer os quantitativos de entrada, estoque e saídas de declarações de importação. Por óbvio, e como já demonstrado, o objetivo inicial foi ampliado e obtivemos um aplicativo que nos permite gerenciar com qualidade o fluxo de declarações e mercadorias abandonadas, de obter a celeridade exigida no controle do comércio exterior e, ainda, ampliar as possibilidades de melhorar o controle que deve ser realizado.

Os resultados obtidos em relação aos três objetivos, gerenciamento, celeridade e controle, foram expressivos e demonstram que o caminho trilhado estava correto. Certamente, o uso do aplicativo seria muito útil a qualquer unidade aduaneira do país, podendo ser implementado sem grandes dificuldades.

Mas o que esperar do futuro?

O visível avanço tecnológico e do comércio mundial exige a constante evolução dos procedimentos de forma a obter resultados inéditos e melhores.

Há uma frase de Anthony Robbins¹⁶ que representa bem esta situação: “Se você faz o que sempre fez, você obterá o que você sempre obteve”.

Apesar dos evidentes resultados alcançados, estes não são suficientes para garantir êxito nos próximos desafios.

É preciso reinventar todos os dias!

¹⁶ Escritor e palestrante motivacional.

9 Glossário e definições

Em razão das particularidades dos termos e abreviaturas utilizadas na aduana, em especial, neste trabalho, abaixo são apresentados alguns desses para permitir melhor compreensão do linguajar apresentado.

Termo/abreviatura	Definição
AB	Abandono. Mercadoria importada para a qual não é providenciado o registro da DI ou DSI no prazo previsto no artigo 642 do Regulamento Aduaneiro.
DE	Declaração de Exportação.
<i>Deadline</i>	Prazo-limite para apresentação de mercadorias para o carregamento do navio.
Desembaraço	Ato final do despacho aduaneiro, representando a autorização para a entrega da mercadoria ao interessado.
Despacho aduaneiro	É o procedimento mediante o qual é verificada a exatidão dos dados declarados em relação às mercadorias, aos documentos apresentados e à legislação específica, com vista ao seu desembaraço aduaneiro.
DI	Declaração de Importação.
DSE	Declaração Simplificada de Exportação.
DSI	Declaração Simplificada de Importação.
Envelope	Envelope de papel utilizado para a entrega de documentos instrutivos do despacho aduaneiro à RFB.
Exame documental	Procedimento de análise efetuado pela fiscalização sobre a regularidade dos documentos instrutivos do despacho.

Gerencial de Desempenho Aduaneiro	Sistema que fornece informações relativas a quantitativos e tempos de forma consolidada, podendo ter abrangência nacional, regional, local ou por recinto. As informações estão disponíveis até o mês anterior ao atual.
Gerencial do Despacho Aduaneiro	Aplicativo desenvolvido pela unidade local para permitir, entre outras funções, o gerenciamento de DI, DSI, DSE, DSE, AB e outros.
Recinto alfandegado	Local previamente autorizado pela RFB, onde possa ocorrer, sob controle aduaneiro, operações de movimentação, armazenagem e despacho aduaneiro de mercadorias.
RVF	Relatório de Verificação Física. Documento emitido pela RFB e utilizado para atestar a quantidade e qualidade de mercadorias importadas ou exportadas.
Siscomex	Sistema Integrado de Comércio Exterior. Utilizado para registro e controle das operações de comércio exterior.
Tempo bruto	Tempo que reflete todo o processo de despacho, seja de importação, seja da exportação. Com a utilização dessa medida, são consideradas todas as fases do processo, mesmo aquelas em que a RFB não tem o domínio, p.ex., o lapso de tempo entre o registro de uma DI e a entrega dos documentos à RFB.
Verificação física	Procedimento mediante o qual a RFB efetua a verificação física das mercadorias.
XDAD	Divisão, serviço ou seção de despacho aduaneiro.

Fonte: elaboração do autor.

Referências

OMA. Organização Mundial de Aduanas. Disponível em: <[http://www.receita.fazenda.gov.br/Grupo1/aduana.htm#OMA%20-%20Organização %20Mundial%20de%20Aduanas](http://www.receita.fazenda.gov.br/Grupo1/aduana.htm#OMA%20-%20Organização%20Mundial%20de%20Aduanas)>. Acesso em: 17 set. 2012.

RFB. Receita Federal do Brasil. **Legislação**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Decretos/2009/dec6759.htm>>. Acesso em: 17 set. 2012.

DOLZAN, Rafael Rodrigues. **Painel de Controle**: um modelo de gestão para unidades locais da Receita Federal do Brasil. Disponível em: <<http://www.esaf.fazenda.gov.br/>>. Acesso em: 17 set. 2012.



MINISTÉRIO DA FAZENDA

Secretaria da Receita Federal do Brasil

Portaria RFB nº 1021¹, de 10 de maio de 2012

Dispõe sobre o “Prêmio de Criatividade e Inovação da RFB” e estabelece procedimentos para sua atribuição.

O SECRETÁRIO DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL, no uso de suas atribuições,

RESOLVE:

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º O “Prêmio de Criatividade e Inovação da RFB” passa a ser regido por esta Portaria.

Art. 2º O Prêmio referido no art. 1º tem por objetivo reconhecer e valorizar trabalhos, apresentados por servidores e empregados do Ministério da Fazenda, que se caracterizem pela qualidade técnica e aplicabilidade na implantação de boas práticas de gestão e na melhoria dos serviços prestados ao contribuinte.

¹ Publicada no Boletim de Pessoal – BP nº 19, de 11 de maio de 2012.

Art. 3º O Prêmio de Criatividade e Inovação da RFB será conferido uma vez por ano.

Art. 4º Os trabalhos de que trata o art. 2º deverão ser apresentados sob a forma de monografia, individualmente ou em grupo, observados procedimentos para apresentação e encaminhamento, prazo de inscrição, local e data da solenidade de premiação, que serão fixados, anualmente, em portaria do Secretário da Receita Federal do Brasil (RFB).

DO TEMA

Art. 5º Cada candidato poderá apresentar apenas uma monografia sobre o seguinte tema “Implantação de Boas Práticas de Gestão e Melhoria da Qualidade dos Serviços Prestados ao Contribuinte”, abordando um ou mais dos seguintes subtemas:

I – Gestão estratégica;

II – Gestão de competências;

III – Inovação e melhoria dos processos de trabalho da RFB;

IV – Gestão da informação;

V – Cidadania fiscal e relacionamento com a sociedade;

VI – Ética institucional;

VI – Simplificação do sistema tributário; e

VIII – Experiências comparadas de sistemas e administrações tributárias.

Parágrafo único. A monografia apresentada não poderá abranger informações protegidas pelo sigilo fiscal, observado o disposto no Código Tributário Nacional.

DO JULGAMENTO

Art. 6º O julgamento dos trabalhos será feito por uma Comissão Julgadora designada pelo Secretário da Receita Federal do Brasil, especialmente e exclusivamente para esse fim.

§ 1º A Comissão Julgadora será composta por até seis membros,

dentre eles representantes da Secretaria da Receita Federal do Brasil e da Escola de Administração Fazendária (ESAF).

§ 2º A Comissão terá um Presidente designado, entre os membros, pelo Secretário da Receita Federal do Brasil.

§ 3º Na hipótese de eventual impossibilidade de participação de algum membro da Comissão Julgadora, o presidente poderá designar membro ad hoc.

§ 4º A Comissão Julgadora elaborará os procedimentos de avaliação, sendo soberana no julgamento.

Art. 7º Os critérios de julgamento observarão:

I – a criatividade e inovação;

II – a melhoria da qualidade dos serviços prestados e dos resultados estratégicos;

III – a viabilidade de implementação;

IV – a relação custos versus benefícios;

V – o aumento da produtividade; e

VI – a objetividade e clareza da redação.

§ 1º A Comissão Julgadora deverá atribuir aos trabalhos apresentados pontos variáveis de zero a dez para cada um dos critérios estabelecidos neste artigo, observados os pesos abaixo, perfazendo um total máximo de 100 pontos:

I – 2,5 (dois vírgula cinco) para cada um dos critérios referidos nos incisos I, II e III;

II – 1 (um) para os critérios referidos no inciso IV e V; e

III – 0,5 (zero vírgula cinco) para o critério referido no inciso VI.

§ 2º Em caso de empate, o Presidente da Comissão Julgadora procederá ao desempate.

§ 3º As decisões da Comissão Julgadora não serão suscetíveis de impugnações ou recursos.

§ 4º O resultado do julgamento será divulgado no Boletim de Pessoal do Ministério da Fazenda e nos meios de comunicação interna da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

DA PREMIAÇÃO

Art. 8º Serão premiados os três melhores trabalhos de acordo com os critérios estabelecidos no art. 7º desta Portaria.

§ 1º A Comissão Julgadora poderá decidir não conferir premiação, quando nenhuma das monografias possuir qualidade satisfatória ou quando nenhuma estiver adequada ao tema definido no art. 5º desta Portaria.

§ 2º A Comissão Julgadora poderá conceder até duas menções honrosas, com direito a certificação e a publicação do trabalho.

§ 3º As monografias premiadas, incluindo as menções honrosas, serão editadas no todo ou em parte, para publicação conjunta ou separadamente, em periódico ou obra coletiva, de forma impressa ou digital nos sites da Receita Federal do Brasil e ou da Escola de Administração Fazendária.

§ 4º Os servidores que tiverem suas monografias premiadas, inclusive com menções honrosas, deverão apresentar, sucintamente, o resumo de seus trabalhos na forma do Anexo Único a esta Portaria, em data e local a serem informados pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cogep).

DOS DIREITOS PATRIMONIAIS DAS MONOGRAFIAS

Art. 9º A inscrição no certame implica a cessão gratuita dos direitos patrimoniais das monografias premiadas, bem assim das agraciadas com menção honrosa, à Secretaria da Receita Federal do Brasil.

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 10. Fica vedado concorrer à premiação os trabalhos:

I - premiados em anos anteriores ou agraciados com menção honrosa;

II - de autoria de membros da Comissão Julgadora e dos responsáveis pelo processo de inscrição no concurso.

Art. 11. O candidato é o único responsável pela autoria e conteúdo do trabalho encaminhado, não cabendo qualquer responsabilidade aos realizadores do certame por eventuais infringências aos direitos autorais de terceiros.

Art. 12. Os casos omissos serão resolvidos pela Comissão Julgadora.

Art. 13. Fica revogada a Portaria RFB nº 2936, de 15 de junho de 2011.

Art. 14. Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação.

CARLOS ALBERTO DE FREITAS BARRETO





MINISTÉRIO DA FAZENDA

Secretaria da Receita Federal do Brasil

Portaria RFB nº 1022¹, de 10 de maio de 2012

Estabelece procedimentos para inscrição e apresentação dos trabalhos concorrentes ao “Prêmio de Criatividade e Inovação da RFB – 11ª Edição/2012.

O SECRETÁRIO DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o disposto na Portaria RFB no 1021, de 10 de maio de 2012,

RESOLVE:

Art. 1º Os procedimentos para inscrição e apresentação dos trabalhos concorrentes ao “Prêmio de Criatividade e Inovação da RFB – 11ª Edição/2012 serão regidos por esta Portaria, devendo as inscrições ser encaminhadas, obrigatoriamente, via encomenda expressa, do tipo Sedex, ou serviço similar, em envelope único, com data de postagem até 24 de setembro de 2012, para o seguinte endereço:

¹ Publicada no Boletim de Pessoal – BP nº 19, de 11 de maio de 2012.

Escola de Administração Fazendária - ESAF
Diretoria de Educação - DIREDD
Prêmio de Criatividade e Inovação da RFB – 11ª Edição/2012
Rodovia DF-001, Km 27,4
Setor de Habitações Individuais Sul
CEP: 71686-900, Lago Sul, Brasília/DF

§ 1º A Escola de Administração Fazendária (Esaf) será a responsável pela realização do processo de inscrição.

§ 2º Os custos relativos à postagem serão de responsabilidade dos concorrentes e a Esaf não se responsabilizará pelo extravio ou chegada tardia dos envelopes.

§ 3º As inscrições deverão conter os seguintes documentos:

I – ficha de inscrição devidamente preenchida e assinada pelo autor ou representante do grupo (Anexo 1);

II – comprovante de inscrição preenchido (Anexo 2), que será autenticado e devolvido ao candidato, após conferência dos documentos de inscrição, como prova de aceitação da inscrição;

III – currículo resumido e atualizado;

IV – comprovante de conclusão ou cópia do diploma de curso de graduação ou de pós-graduação expedido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação;

V – resumo da monografia impresso com, no máximo, 10% do total de páginas do trabalho, conforme modelo (Anexo 3);

VI – monografia impressa – apenas uma via – de preferência com espiral ou grampeada;

VII – declaração assinada pelo autor ou representante do grupo informando que a monografia é inédita e não caracteriza, no todo ou em parte, plágio ou autoplágio (Anexo 4);

VIII – CD-ROM contendo os dados referidos nos incisos V e VI em arquivo compatível com as versões 2003 do MS-Word, ou superior, e, quando se tratar de planilhas ou gráficos, compatível com as versões

2003 do MS-Excel, ou superior. O arquivo magnético deverá ser idêntico à monografia e ao resumo impressos.

§ 4º Na hipótese de trabalho em grupo:

I – os documentos de que tratam o inciso I, II e VII do § 3º deverão estar em nome de um representante do grupo;

II – todos os integrantes da equipe deverão encaminhar os documentos de que tratam os incisos III e IV do § 3º deste artigo.

III – O representante da equipe responderá para todos os fins de direito, perante os organizadores do certame.

§ 5º A inscrição está restrita a monografias inéditas, que não tenham sido publicadas ou divulgadas, no todo ou em parte, pela imprensa, internet, revistas especializadas ou em livro.

§ 6º São considerados inéditos os textos inseridos em documentos de circulação restrita de universidades, congressos, encontros científicos e instituições de pesquisa, como notas, textos para discussão e similares.

§ 7º Os documentos de que tratam os incisos V e VI do § 3º deverão ser digitados em espaço 2 ou duplo, corpo 12, fonte arial, papel tamanho A4, apenas em uma face, margem esquerda e superior de 3 cm, direita e inferior de 2 cm.

§ 8º A monografia deverá ter entre 20 e 50 páginas, incluindo as referências bibliográficas e os anexos, e com, no máximo, 25 linhas por página.

§ 9º É obrigatória a indicação das referências consultadas, de acordo com os padrões especificados pela NBR 6023 (Informação e documentação – Referências – Elaboração) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

§ 10. A apresentação do texto obedecerá, preferencialmente, às NBR 10719 (Apresentação de relatórios técnico-científicos), e à NBR 10520 (Citação em documentos) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

§ 11. Todos os documentos a serem entregues deverão ser redigidos em língua portuguesa.

§ 12. O resumo da monografia (Anexo 3) deverá informar os objetivos básicos, a metodologia utilizada e a adequação do trabalho aos critérios de julgamento estabelecidos no art. 7º da Portaria RFB no 1021, de 10 de maio de 2012, e principais conclusões.

§ 13. Para fins de encaminhamento dos trabalhos à Comissão Julgadora, a monografia e o resumo, com os arquivos magnéticos, deverão ser apresentados sem nenhuma informação que identifique o autor, direta ou indiretamente, sob pena de desclassificação. Assim, em nenhuma hipótese devem ser mencionados no texto o nome do autor, da unidade em que trabalha, da cidade, do estado e da instituição de ensino. A identificação do autor se dará por meio da ficha de inscrição.

§ 14. Na capa da monografia deverão constar apenas a identificação do concurso na margem superior da folha – Prêmio de Criatividade e Inovação da RFB – 11ª edição/2012 –, o tema e o título da monografia centralizados na folha.

Art. 2º A apresentação da inscrição implica a aceitação pelo candidato das disposições gerais estabelecidas na Portaria RFB no 1021, de 12 de maio de 2012 e nesta.

§ 1º Serão desclassificadas as inscrições que contrariarem o disposto neste artigo.

§ 2º Eventuais dúvidas sobre o processo de inscrição poderão ser dirimidas pelo endereço eletrônico premio-rfb.df.esaf@fazenda.gov.br.

Art. 3º Os vencedores do Prêmio de Criatividade e Inovação da RFB – 11ª edição/2012 receberão, além do certificado, os seguintes prêmios em dinheiro:

- I – R\$ 20.000,00 para o primeiro classificado;
- II – R\$ 10.000,00 para o segundo classificado;
- III – R\$ 5.000,00 para o terceiro classificado.

§ 1º O imposto de renda sobre os valores dos prêmios em dinheiro

deverá ser recolhido em conformidade com a legislação vigente à data da premiação.

Art. 4º Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação.

CARLOS ALBERTO FREITAS BARRETO

