

Eficácia na Administração Tributária – Da Teoria à Prática

2º Lugar
Decio Rui Pialarissi

Graduado em Engenharia Mecânica, Universidade Federal do Paraná – UFPR. Auditor-Fiscal da Receita Federal, Delegado da Receita Federal – DRF/Maringá - PR.

EFICÁCIA NA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA – DA TEORIA À PRÁTICA

RESUMO

A monografia com título “Eficácia na Administração Tributária – da Teoria à Prática” tem como objetivos principais demonstrar a importância da Administração Tributária e provar que boa administração se faz valorizando as pessoas, dando condições de trabalho e cobrando resultados. Objetiva ainda demonstrar que a Receita Federal necessita profissionalizar seus gerentes e que um trabalho tendendo ao profissionalismo produz resultados surpreendentes. O método utilizado constou em, a partir de uma base teórica, mostrar algumas experiências internacionais na administração tributária e os caminhos propostos por alguns estudiosos, e apresentar um caso prático com resultados significativos (mensurados, comparados e analisados), desde sua concepção até o momento presente. Na conclusão, são propostos alguns caminhos para maior efetividade da administração tributária. Quando se analisa a adequação do trabalho aos critérios de julgamento, tem-se a impressão, ao término da monografia, de que os critérios é que foram adequados à monografia, tais foram as evidentes conseqüências do caso prático em relação à diminuição dos custos, ao incrível aumento da produtividade, à facilidade de implementação, à valorização do servidor e,

principalmente, à melhoria da qualidade do serviço prestado aos corretores contribuintes e ao Estado. Da comparação entre práticas internacionais, estudos teóricos e um caso prático, baseado em planejamento e acompanhamento em tempo real durante alguns meses, chega-se a algumas conclusões, tais como: a Receita Federal urge profissionalizar seus gerentes executores (delegados, chefes, supervisores) para efetivamente exercerem a administração; os gerentes devem colocar seus melhores quadros para trabalhar as oportunidades, e não os problemas; e principalmente, a administração deve estar voltada para a valorização das pessoas e os trabalhos focados em resultado. Conclui-se, ainda, que, mesmo que as decisões políticas demorem a reconhecer o importante trabalho da administração tributária, há muito que fazer com recursos locais para otimizar as ações da Receita Federal.

EFICÁCIA DA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA - DA TEORIA À PRÁTICA

1. INTRODUÇÃO

Quantos trabalhos acadêmicos, teses e monografias têm sido escritos em nosso país? E quantos deles conseguem percorrer o caminho que sai da teoria e vai à prática? Já se disse que nosso país precisa ser tão bom em “acabativas” quanto em iniciativas, produzir resultados práticos a partir de trabalhos teóricos.

O escopo deste trabalho é partir de considerações teóricas, mostrar um caso prático e, na conclusão, apontar alguns caminhos sobre como tornar efetivas as ações na área administrativa, particularmente na Receita Federal.

O ponto principal refere-se à necessidade de profissionalizar todos os níveis gerenciais (inclusive os de supervisão) da Receita Federal, com as conseqüências positivas advindas deste abandono ao amadorismo gerencial. Como os recursos humanos e materiais são escassos (como em qualquer órgão público, ou mesmo na iniciativa privada), é essencial que as pessoas que administram estes recursos tenham um preparo gerencial para otimizar o seu uso. E este preparo inclui visão estratégica, consciência da sua função e habilidade no trato com as pessoas subordinadas. As pessoas podem fazer a diferença.

Os resultados que o Estado exige da Secretaria da Receita Federal referem-se, principalmente, à sua missão maior, qual seja arrecadar para financiá-lo. E é sobre esta exigência que versa esta monografia: que caminho trilhar para arrecadar com eficácia.

2. DESENVOLVIMENTO

Num momento em que é muito difícil diminuir as despesas do Estado, em que algumas destas fontes que originaram recordes de arrecadação se extenuaram (privatizações, acordos sobre pendências judiciais) e em que a sociedade já não mais aceita aumento de alíquotas ou criação de novos tributos, é necessário procurar o caminho do combate à sonegação com profissionalismo.

O secretário da Receita Federal, Everardo Maciel, já disse que “chega de aumentar impostos, pois nós já estamos no limite e agora é necessário olhar para o lado da despesa” (Valor Econômico 2/7/2001). Pode-se argumentar ainda que a redução de despesa envolve um processo de mudança cultural, com prazo indefinido para os resultados; enquanto isso o Estado exigirá que o financiemos e, a partir de agora, só o conseguiremos se nos tornarmos profissionais de uma ponta a outra, isto é, desde a cúpula da administração até os executores, passando pela gerência média (delegados, inspetores, chefes e supervisores). É este escalão de gerência intermediária que faz as “coisas acontecerem”, que leva (ou não) os planos de ação à sua efetiva concretização.

Há dois anos o jornal Gazeta Mercantil publicou um artigo com o tema “Planejamento não chega ao chão da fábrica”, e isto acontece também em nossa instituição, em maior ou menor grau, dependendo da unidade. Um dos trabalhos do gerente intermediário é, justamente, fazer com que as definições estratégicas sejam conhecidas, assimiladas e incorporadas pelos executores.

Para trilhar esse caminho são necessárias algumas condições que envolvem decisões políticas. No caso da Receita Federal, um pressuposto que começa a ganhar corpo é o de que política tributária e administração tributária não devem andar separadas; há que se mudar os

paradigmas, levando os legisladores e o executivo a pensar em política de administração tributária.

Abaixo apresentamos algumas experiências internacionais enfocando aspectos que envolvem a administração tributária, dando ênfase na preparação do corpo funcional e nos recursos para fazê-lo.

2.1 Algumas Experiências Internacionais

Embora sejamos exemplo para o mundo em vários aspectos da administração tributária, temos de assimilar em nossa cultura algumas lições sobre a valorização dos recursos humanos.

Em recente Seminário sobre Política Tributária em Brasília (de 27 a 30/8/02), representantes de vários países colocaram suas experiências na gestão de recursos humanos.

O chefe do Departamento de Estudos Econômicos do Serviço de Impostos Internos do Chile, Michael Jorrat, diz que “a arrecadação tributária de um país é uma variável endógena – depende dos fiscais que a executam”.

Na África do Sul, o Serviço de Rendas tem autonomia orçamentária desde 1997, segundo seu Gerente-Geral, Mark Kingon: “Estamos subordinado ao ministro, não ao ministério, temos liberdade para gerir os recursos e isto é crucial. Podemos pagar quanto quisermos – os funcionários não fazem parte do serviço público do governo”. Pensamento este similar ao de Nicholas Kaldor, conforme se vê no texto a seguir, extraído do livro “A Economia como ela é” (Paulo Nogueira Batista): “Em uma das conferências que pronunciou na Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, em 1956, publicada no ano seguinte na *Revista Brasileira de Economia*, Kaldor destacou que era ‘inútil esperar uma administração tributária eficiente com base na estrutura e na escala de salários de uma burocracia comum’. Para ele, era fundamental o reconhecimento de que ‘a eficiência de qualquer administração tributária depende da competência e da integridade do pessoal dirigente, o que só pode ser obtido a preço correspondentemente elevado’.

Já no Canadá, conforme afirma Dan Trahan, Diretor Sênior da Diretoria de Assuntos Internacionais entre Províncias da Renda do Canadá, desde 1995, quando houve a unificação de tributos internos e alfandegários naquele país, iniciou-se um novo regime de RH e para contratação

de pessoal: “Temos flexibilidade para contratar o que implica em maior eficiência. Há uma abordagem mais empresarial à administração.”

Numa noite dessas, caminhando após uma reunião em Foz do Iguaçu, o Delegado da Receita Federal em Londrina filosofava: “Um empresário pode até ganhar muito mais dinheiro que um administrador público, mas com certeza não sente a maravilhosa sensação de poder interferir tão diretamente e de tantos modos na construção e nos destinos do país.”

E entre esta afirmação e a última frase do canadense, passeia o sonho de muitos que pensam a Receita Federal e que faz parte do tema desta monografia: unir o espírito público ao profissionalismo na administração das unidades da Receita Federal.

Aliás, trazendo novamente Kaldor, citado no livro “A Economia como ela é”: “Nunca é demais insistir que a eficácia do sistema tributário não é apenas uma questão de legislação tributária apropriada, mas de eficiência e integridade da administração tributária. Em muitos países subdesenvolvidos, o baixo rendimento da tributação só pode ser atribuído ao fato de a lei tributária não ser imposta com a necessária firmeza, seja em virtude da incapacidade da administração, seja simplesmente por causa da existência de corrupção na administração. Nenhum sistema legal, por mais cuidadosamente concebido, está imune ao conluio entre os administradores tributários e os contribuintes; uma administração eficiente, formada por pessoas de grande integridade, é o principal requisito para que se possa explorar o ‘potencial tributário’ de um país”.

“Muitos países subdesenvolvidos”, acrescentou Kaldor, “sofriam tanto de uma insuficiência de quadros como do nível relativamente baixo de qualificação e treinamento dos funcionários nos diversos departamentos da administração tributária”.

E aqui vale um comentário de Thomas J. Watson Jr., ex-presidente da IBM, registrado em “O Livro da Sabedoria dos Negócios”: “Você ficaria surpreso com o primitivismo dos nossos métodos de treinamento até o final da década de 50 (...) Tínhamos nossa escola de vendas e nossa escola de máquinas, mas nada para ensinar um homem a ser chefe de alguém. Um gerente de filial chamaria um gerente e lhe diria: ‘Você está promovido a gerente assistente. Tenha cuidado com as pessoas, não use palavras de baixo calão e use uma camisa branca’.” Mais de quarenta anos depois, em que pese os avanços notáveis em várias áreas, é

preocupante perceber que, nesta questão de gerência, não estamos muito longe da situação da empresa acima, na década de 1950.

Continuando com a exposição sobre apresentações do Seminário sobre Política Tributária, analisando o foco sobre as pessoas, o representante da Itália, Giuseppe Filadoro, disse que, por meio do Estatuto do Contribuinte, a administração decidiu dar uma forma oficial aos direitos dos contribuintes, e o objetivo era justamente conquistar a eficiência da administração tributária. Disse ainda que “sem pessoas é difícil fazer qualquer coisa; os recursos humanos são a primeira coisa que é preciso para chegar ao seu objetivo”. Na Itália “o diretor da agência tem um orçamento e ao final do ano é chamado para mostrar o resultado – no passado não era assim, alcançando ou não os objetivos, dava no mesmo”, como ainda é a regra em nosso país.

2.2 Posicionamentos Teóricos sobre a Administração e Administração Tributária

Paulo Nogueira Batista, em “A Economia como ela é”, analisa com propriedade a desatenção à importância estratégica da administração tributária, conforme abaixo:

“É curioso notar que apesar dos freqüentes debates sobre o tema em todo o período recente, apesar da insistência com que se reivindicou uma reforma profunda e abrangente, um aspecto crucial tem sido geralmente negligenciado: a importância estratégica da administração tributária, em especial da fiscalização, para o bom funcionamento do sistema tributário.”

Na mesma linha, Kaldor analisa a administração tributária (extraído de “A Economia como ela é”):

“Em geral, os macroeconomistas consideram a questão da administração tributária indigna da sua atenção. Relegam-na, no mais das vezes, à condição de problema meramente gerencial. O próprio tema mais amplo da tributação não esteve no centro das atenções da macroeconomia aplicada nas décadas recentes, tendo recebido muito menos destaque do que, por exemplo, as questões monetárias, financeiras e cambiais.”

A relação entre evasão e atuação da administração tributária, principalmente das unidades locais, é conhecida e já foi avaliada em estudos, como o descrito abaixo, extraído do livro “A Economia como ela é”:

“Como se sabe, as causas da evasão fiscal são variadas. Um estudo realizado no departamento de assuntos fiscais do FMI sobre reforma da administração tributária menciona como causas mais importantes, entre outras, a percepção de que o sistema tributário é injusto, a complexidade da legislação fiscal, a iniquidade do sistema de penalidades, baixos níveis de integridade e profissionalismo dos funcionários da administração e a fragilidade dos programas de fiscalização. Todos esses fatores podem ter relevância, mas o último deles parece ser, em geral, o mais importante.

Nesses anos, os problemas da administração pública foram tratados com grande preconceito e superficialidade. Difundiu-se, por exemplo, a versão de que o Estado brasileiro não conseguia equilibrar as suas contas porque empregava um número exagerado de funcionários, protegidos indevidamente pela garantia constitucional da estabilidade no emprego. É certamente verdade que há excesso de empregados públicos em determinados setores ou regiões. Não se pode dizer, porém, que exista um excedente generalizado de funcionários no Brasil, particularmente na administração direta federal. Aqui, ao contrário, o que se verifica é a escassez de quadros, mesmo em áreas de importância crucial.

É o caso da administração tributária federal. Segundo o secretário da Receita Federal, no seu depoimento à CPI dos bancos, a Receita dispõe atualmente de cerca de 7.500 auditores fiscais ativos, incluindo-se nesse total os da área aduaneira, que absorve um grande contingente de pessoal. Para Everardo Maciel, esse número é insuficiente diante da abrangência e da complexidade dos problemas que a Receita deve enfrentar. Segundo ele, considerada a dimensão do país, são poucas as administrações no mundo com um quadro tão pequeno quanto o brasileiro. O sistema de fiscaliza-

ção sofre, ademais, de uma carência generalizada de pessoal de apoio técnico e administrativo, diminuindo a produtividade do reduzido quadro de auditores fiscais.

Os problemas da administração tributária e do sistema de fiscalização não se reduzem à insuficiência de quadros. Há uma grande variedade de restrições e limitações que refletem, em última análise, o não-reconhecimento, por parte do governo, da importância estratégica dessa área da administração pública. Na prática, os auditores fiscais e demais funcionários da administração tributária, contrariando o que recomendava Kaldor, vêm sendo tratados como uma burocracia comum.

Não basta aumentar o número de funcionários. É preciso, também, aproveitá-los de forma eficiente, evitando que uma parcela excessiva do quadro seja alocada em cargos administrativos ou atividades de baixo retorno em termos de arrecadação. Em outras palavras é preciso dar ênfase às atividades de fiscalização, o que significa manter uma parte significativa do quadro de auditores fiscais engajados diretamente nessas atividades.”

E enquanto as condições ideais elencadas pelos teóricos não acontecem, que devem fazer os gerentes? Envolver-se com as pessoas, acreditar nas pessoas, planejar os trabalhos e sonhar os resultados juntos, reconhecer os esforços dessas pessoas, enfim, chamá-las à responsabilidade perante o país. Mais ainda, para cobrar resultados, o gerente deve conhecer o trabalho, estudar a parte técnica, mas também a estratégica, mostrar ser correto em absolutamente todas as atitudes, ser espelho para todos, servindo de exemplo.

Enquanto o gerente não tem um treinamento sobre a administração do tempo, que pelo menos saiba quais são as prioridades hoje e até o final do trimestre; se não aprendeu sobre administração de conflitos, procure ser justo e agir rapidamente (procrastinação é veneno); se ainda não tem domínio sobre os recursos humanos, pelo menos seja um gerente autêntico, em quem as pessoas confiem.

Há mais um fator, essencial para o sucesso na administração pública: sair da cantilena tradicional da reclamação pela falta de recursos.

No caso da Receita Federal, embora o quadro funcional esteja muito aquém das demandas em curso e potenciais, temos, por outro lado, uma qualidade excepcional na maioria absoluta dos seus funcionários, e os recursos técnicos e tecnológicos de que dispomos permitem ao gerente atento possibilidades múltiplas de planejamento e execução das ações.

A evolução das ferramentas técnicas, em especial da Fiscalização, nos últimos anos foi tão intensa, que ainda não foi assimilada pelas unidades, e, assim como ainda é subutilizado o potencial criativo e executor do corpo funcional, também são subutilizados os sistemas disponíveis. Há não muitos anos, fazia-se seleção de contribuintes a serem fiscalizados pela lista telefônica. Saímos da idade da pedra muito rapidamente e não assimilamos as mudanças. Quantas unidades utilizam, por exemplo, o Ada Explorer, o Oracle Discoverer, as possibilidades do Audita, o Siga PF e o Dossiê PJ em suas amplitudes, o cruzamento com informações dos Estados ou municípios, os cruzamentos dos valores declarados com os obtidos via CPMF?

As possibilidades são imensas, mas os gerentes cometem um deslize que pode ser fatal: gastam quase todo o tempo com os problemas e pouco, talvez quase nada, com as oportunidades. Peter Drucker, o “pai da administração moderna”, escreveu em seu livro “Administando em Tempos de Mudança” que “o último pecado mortal é alimentar problemas e matar de fome as oportunidades. Há muitos anos venho perguntando aos novos clientes quais são seus funcionários de melhor desempenho. E a seguir eu pergunto: ‘Em que eles estão trabalhando?’. Quase sem exceção, as pessoas de melhor desempenho estão designadas para problemas (...). Então eu pergunto: ‘E quem cuida das oportunidades?’. Quase invariavelmente, elas são deixadas por sua própria conta.”

As oportunidades fazem parte do dia a dia. Há quem diga que a Receita Federal é dos melhores lugares em que se pode trabalhar: é bem estruturada, respeitada, e tem muito, muito a ser feito para melhorá-la, gerando a possibilidade de desafios a serem vencidos

A seguir, mostramos um caso prático que envolveu intensamente gerência e executores num clima de transparência e confiança, com cada um oferecendo sua parte. Os resultados, qualquer que seja a análise, foram espetaculares. A base dos resultados foi o planejamen-

to, a busca da profissionalização, a confiança na equipe e da equipe na administração, o reconhecimento logo após os primeiros resultados, a valorização individual.

2.3 Um Caso Prático – Projeto Profissional Exemplar

2.3.1 O Início

Com a base teórica anteriormente exposta, vem a necessidade de comprova-la, principalmente mostrando que, se aliarmos os princípios constitucionais que devemos respeitar a uma administração tendendo para o profissionalismo, podemos auxiliar na construção de um país viável, mais rico e mais justo. E o caminho escolhido foi o de compartilhar um sonho: um sonho que o servidor público, em especial o da Receita Federal, é importante, ou pode se tornar muito mais importante se, com seu trabalho, conseguir viabilizar o crescimento do país, seja com idéias aplicáveis na prática, seja com redução de custos em suas atividades, seja com o aumento da arrecadação advinda da sua atuação. E foi neste aspecto, aumento da arrecadação, que foi centrado o sonho: “Vamos provar que conseguimos aumentar a arrecadação tributária sem aumento de alíquotas ou criação de novos tributos, vamos mostrar que podemos impactar a arrecadação também a curto prazo, que não somos importantes apenas para manter o risco teórico da sonegação”.

Este foi o tom da conversa entre a administração e funcionários, lembrando que, neste caso, administração pode ser um superintendente, um delegado, chefe de seção ou mesmo um supervisor de fiscalização, enfim uma pessoa com funções gerenciais, que tem um quadro de funcionários a administrar e do qual deve extrair o máximo de comprometimento com o trabalho e com a instituição.

E aqui começa uma fase crucial da eficiência no serviço público: os critérios, ou a falta deles, na escolha dos gerentes (ou cargos comissionados). Entre os óbvios competência técnica e integridade moral, passeiam alguns critérios discutíveis como a experiência e o conhecimento pessoal (amizade). Como passamos por mudanças contínuas hoje em dia, quem trabalha só com base na experiência pode estar sendo um fardo para o país. Alguém já disse que experiência é como um

farol de carro iluminando para trás. Aliás, quem trabalha com a experiência, não sabe porque as coisas acontecem - “faça assim porque em tal época deu certo” – sem analisar causas e conseqüências. E, quanto a amizade, arrisca-se a dizer que, em condições semelhantes, o amigo deve ser preterido na indicação de uma gerência em favor do “não amigo”. Como escreveu Peter Drucker “um presidente eficaz não tem amigos na administração”, pois mais importante que a lealdade pessoal é a lealdade à instituição. O gerente mais preocupado com a instituição estará mais atento aos erros dos subordinados para corrigi-los e aos erros do superior hierárquico para alertá-lo.

Mas, entre as várias características necessárias ao gerente, três devem ter grande peso na sua escolha – comportamento exemplar (produtividade, horários, comprometimento com a instituição), pois ele será o espelho para seus subordinados; visão estratégica (como fazer para obter melhores resultados com recursos limitados aproveitando as peculiaridades temporais), e capacidade para envolver as pessoas, comprometendo-as com os ideais e os trabalhos das instituições. São as pessoas que fazem as coisas acontecer. O Secretário da Receita Federal, ao ser indagado sobre as causas do sucesso em sua administração, respondeu: “Boas pessoas”.

Em nosso caso prático, escolhido o chefe da fiscalização, era necessário transformar em equipe um conjunto de pessoas competentes individualmente, mas cada um cuidando só de seu trabalho, com um clima desfavorável no dia a dia que favorecia discussões (quando havia) improdutivas.

Em uma unidade grande, uma pesquisa de clima organizacional traça o perfil do ambiente de trabalho e os sentimentos individuais e coletivos; em uma Delegacia de porte médio (com uma Seção de Fiscalização em torno de trinta pessoas) a melhor estratégia é conversar com cada um individualmente, conversa esta que pode durar de trinta minutos a três horas.

Nessas conversas, entre tantas argumentações, ficou destacada a de que era necessário melhorar o ambiente de trabalho para que, no mínimo, não fosse desagradável vir ao trabalho.

Detectadas as necessidades e aspirações do grupo, era necessário transformá-lo em uma equipe preparada para incorporar novos

métodos de administração e trabalhar com foco em resultado, não apenas nos lançamentos em si, mas no efetivo aumento de arrecadação.

E, para melhorar o ambiente de trabalho, era necessário alguém que entendesse, e muito, de pessoas e de grupos. E se você pensa em uma administração profissional, tem de ter profissionais para executar trabalhos específicos. Foi contratada então uma psicóloga de reconhecida capacidade, autora de livros, com experiência em trabalhos na área pública, inclusive na Receita Federal, pois já havia trabalhado com a Superintendência da 9ª RF, com bons resultados.

Contratada a profissional, o grupo com a psicóloga passaram dois dias em uma estação termal da região.

Na seqüência, alguns meses depois voltaram à estação termal para continuidade do trabalho. Ainda há o que melhorar, mas o ambiente e o sentimento de equipe melhoraram bastante.

Outro aspecto trabalhado para elevar a auto-estima da, agora, equipe, foi a implantação, ao longo do tempo, de algumas mudanças físicas no ambiente de trabalho, que favoreceram a integração e a satisfação no ambiente de trabalho, como, por exemplo, o fim de divisórias que isolavam cada um dos auditores, colocação de piso claro, cortinas novas, compra de mobiliário (mesas e cadeiras) em cores claras e harmônicas, destinação de novos micros com prioridade para fiscalização, contratação de terceirizado para trabalhos burocráticos, evitando que um auditor desperdiçasse o tempo tirando xerox, por exemplo, enfim, deixando claro à equipe que as atividades fins (fiscalização de tributos internos e combate ao contrabando e descaminho) são prioridades na Delegacia. Aliás, está bem claro para o Gabinete, a SAPOL e a SATEC que essas “seções”, apesar da sua enorme importância, não existem como um fim em si mesmas, senão para viabilizar as outras atividades. Os recursos financeiros, por exemplo, têm destinação principal para as atividades fins – corta-se despesa em qualquer setor, mas não pode faltar dinheiro para fiscalizar.

E esta filosofia de trabalho tem que ser verbalizada, precisa-se dizer o quanto é prioritário o trabalho da fiscalização; por isso a presença da administração (delegado, chefe e supervisor) em reuniões (inclusive assembléias sindicais) é necessária para saber o que anseiam e o que podem oferecer.

Feitas essas considerações de ordem gerencial com aspecto filosófico, é hora de sair da teoria para a prática, ou, por outra, gasto o 1% com a inspiração, vamos aos 99% da transpiração para chegar ao sucesso.

2.3.2 *A Definição do Projeto*

Os projetos do plano de ação da 9ª RF (Paraná e Santa Catarina) têm três características fundamentais: simplicidade, participação e foco em resultados. Partindo dessas diretrizes, estabelecemos a estratégia para maximizarmos os recursos humanos e financeiros disponíveis. Daí foram estabelecidas algumas premissas:

- 1- O imposto a ser fiscalizado seria o IRPF, e os projetos a ele vinculados teriam prioridade absoluta na SAFIS/MARINGÁ. Para tanto foram entabuladas conversas, com sucesso, com a Polícia Federal e com o Ministério Público Federal, para que aguardassem até maio, quando a DRF daria seqüência às demandas externas. Também ficou definido que, neste período, a SAFIS não liberaria servidores para trabalhos em outras unidades ou para os órgãos centrais;
- 2- O público-alvo do projeto deveria ser de pessoas extremamente representativas da sociedade, de tal forma que ficasse claro para o público em geral que “se a Receita Federal está fiscalizando esta classe, qualquer um também pode ser”. Assim foram definidos como fiscalizáveis, ao grupo de seleção e preparo de ação fiscal, os prefeitos e os ex-prefeitos na última gestão (em cento e vinte e quatro municípios), os médicos, os advogados, os dentistas e os ruralistas, além de ter sido intensificada a cobrança dos débitos das pessoas físicas em geral. O projeto principal, em homenagem aos bons pagadores de tributos, levaria o nome de Projeto Profissional Exemplar, e consistiria, basicamente, no cruzamento entre valores declarados e valores financeiros efetivamente movimentados, dados estes tirados da CPMF;
- 3- Levar ao extremo a sensação da presença fiscal, com uso intensivo da mídia, palestras às categorias envolvidas e aos contabilistas, reuniões com órgãos afins (Ministério Público

Federal, Procuradoria da Fazenda Nacional, Justiça Federal, Polícia Federal);

- 4- O preparo da ação fiscal, ou melhor, do projeto de fiscalização, envolve não só a fiscalização, como outras seções – SAPOL (prioridade nos recursos e logística), CAC (atendimento à procura espontânea), SACAT (cobranças das pessoas físicas não selecionadas), SAORT (estrutura para o aumento do número de parcelamentos) e AGÊNCIAS (divulgação e parcelamento);
- 5- Os termos de início das ações fiscais seriam emitidos em 3 de dezembro de 2001, para que, quando a maioria dos auditores voltasse de férias no final de janeiro de 2002, pudesse encontrar os elementos solicitados aos contribuintes, maximizando o uso do tempo. Além do mais, com isso, aumentaria a possibilidade de os auditores encerrarem os autos nos meses de março e abril (época da entrega da declaração do IRPF), fato a ser explorado amplamente na mídia, visando ao aumento da arrecadação espontânea. Deveria ficar muito claro que o grau de risco na sonegação estaria muito alto, tornando interessante a correta declaração e respectivo pagamento dos tributos;
- 6- As palestras às categorias fiscalizáveis deveriam ser realizadas até três semanas antes da entrega dos termos de início das ações fiscais, dando tempo para que se regularizassem espontaneamente. Aliás, um dos grandes objetivos do projeto, já que o número de fiscalizáveis era muito superior ao que a Delegacia poderia fiscalizar.

2.3.2.1 O Apoio da Administração

O apoio firme, imediato e irrestrito da administração (Delegado, Superintendente e Secretário) ao projeto de fiscalização das pessoas físicas deu aos executores a segurança de que não estariam sozinhos, qualquer que fosse a situação. Vale lembrar que a fiscalização ocorreria em ano de eleições e muitos políticos seriam fiscalizados. Abaixo, mensagem via correio eletrônico em que se mostra como seria feito o trabalho, a expectativa quanto ao resultado e o apoio da administração:

Parabéns, pela forma inteligente de trabalhar. Everardo

Sr. Secretário,
Encaminho, para seu conhecimento, resumo do projeto sobre Presença Fiscal PF, a ser levado a execução pela DRF/Maringá.
Respeitosamente.
LUIZ BERNARDI
Superintendente SRRF-9ª RF

Sr. Superintendente,
Conforme conversado previamente, repasso algumas informações sobre projetos da SAFIS da DRF/MGA para 2.002, visando a fiscalização das pessoas físicas:

- 1- Serão fiscalizadas algumas categorias de alta representatividade da sociedade: médicos, advogados, dentistas, prefeitos e proprietários rurais;
- 2 - Os médicos, advogados, dentistas e atuais prefeitos serão fiscalizados com base em suas movimentações financeiras comparadas com os valores declarados (veja anexos);
- 3 - Os prefeitos anteriores do último mandato (TODOS) serão incluídos em malha;
- 4 - Os proprietários rurais (pelo menos sessenta) serão fiscalizados confrontando os valores declarados com valores advindo de um banco de dados obtido pela fiscalização junto à maior cooperativa agrícola do país (trabalho relativamente simples e, possivelmente, com bons resultados);
- 5 - As intimações serão entregues a partir de 03/12/01, para que na época da entrega da declaração do IRPF possamos ter ações concluídas e aproveitar o resultado na mídia, visando aumentar a arrecadação espontânea;
- 6 - Haverá palestras elucidativas para cada uma das categorias profissionais (datas e locais já agendados), de 30/10 a 07/11, além de encontro com contadores convidados de cento e vinte quatro municípios de nossa região;
- 7 - Tais palestras visam incentivar a denúncia espontânea, já que o número de pessoas selecionáveis é muito maior do que poderíamos fiscalizar;
- 8 - Este trabalho terá o acompanhamento (eu diria uma quase participação) do Ministério Público (já tivemos algumas reuniões) e também da PFN, já que vamos enfatizar também a parte criminal;

9 - Repassarei notícias sobre os encontros com as categorias envolvidas.

Atenciosamente.

DRF MARINGÁ.

2.3.3 A Seleção e o Preparo

2.3.3.1 A importância do planejamento anual

A Receita Federal, como um todo, começa a dar importância ao planejamento dos projetos e implementar na prática esta ferramenta maravilhosa de trabalho. No caso específico de Maringá, não fosse o planejamento das ações no ano anterior e o compromisso de executá-las, não teria ocorrido o êxito. O tempo de todos, quando não há planejamento, é tomado pelos trabalhos urgentes na resolução de problemas, sem que se dê conta das oportunidades que trabalhos importantes oferecem à Instituição.

Desde o final do ano passado (2001), todos os projetos da Delegacia, assim como os da 9ª Região Fiscal, estão no ambiente da intranet, para que qualquer funcionário da Receita Federal no País possa conhecê-lo. E esta prática aumenta a responsabilidade dos gerentes dos projetos, que se superam na sua execução.

Mostramos a seguir um resumo do planejamento, tanto do projeto âncora Profissional Exemplar como dos demais (IRRF Ex-Prefeitos, Cobrança PF, Atividade Rural), extraídos do Plano de Ação disponível na intranet da 9ª RF:

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL

Superintendência Regional da Receita Federal na 9a. RF

Plano de Ação 2002

Projeto: PROFISSIONAL EXEMPLAR

Unidade: DRF/Maringá

1. Objetivos Gerais :

01. Promover o incremento da receita administrada na Região - DIVAT,
06. Aprimorar a qualidade e aumentar a produtividade do trabalho fiscal - DIFIS,
16. Aprimorar as ações com repercussão na esfera penal - DIFIS, 18. Elevar os níveis de presença fiscal - DIFIS

2. Descrição do Projeto:

Fiscalizar profissionais do ramo da medicina, odontologia, advocacia e ocupantes do cargo de prefeito municipal, selecionados a partir das informações de recolhimento da CPMF, extraídas do aplicativo SIGA PF. O trabalho fiscal consiste em confrontar os valores da movimentação financeira do contribuinte, apurada de acordo com os dados da CPMF, com as receitas da atividade declaradas à SRF.

Fase 1) Seleção e preparo dos dossiês, a partir das informações do SIGA PF, a cargo dos AFRF Florisvaldo Cadidê e Nurica Oba Alves Ribeiro;

Fase 2) Ciência do Termo de Início da Ação Fiscal;

Fase 3) Recebimento e análise da documentação obtida; verificar possibilidade de solicitação de informações bancárias por meio de RMF;

Fase 4) Tratamento das informações obtidas (RMF) e Auditoria fiscal;

Fase 5) Lançamento/encerramento da Ação Fiscal;

Fase 6) Formalização de Representação Fiscal Para Fins Penais, quando cabível.

3. Meta(s):

Fiscalizar 63 contribuintes pessoa física.

4. Responsável pelo Projeto:

Milton Vidotti Martinez

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL

Superintendência Regional da Receita Federal na 9a. RF

Plano de Ação 2002

Projeto: IRRF PREFEITOS

Unidade: DRF/Maringá

1. Objetivos Gerais :

01. Promover o incremento da receita administrada na Região - DIVAT,

18. Elevar os níveis de presença fiscal - DIFIS

2. Descrição do Projeto:

Verificar o cumprimento das obrigações tributárias, na área do IRPF, por parte das Prefeituras Municipais sob jurisdição da DRF/Maringá, no que se aplica à retenção do Imposto de Renda Pessoa Física (IRRF) dos ocupantes do cargo de prefeito municipal na gestão de 1997 a 2000.

Inicialmente serão enviados ofícios aos atuais prefeitos solicitando: o nome e CPF do prefeito anterior; cópia das fichas financeiras do servidor no período; e cópia dos empenhos das despesas (vencimentos e subsídios). Em seguida será procedida análise dos documentos em confronto com os valores declarados nas DIRPF, pelos contribuintes. Eventuais divergências serão tratadas ou pela malha/PF, ou com emissão de MPF.

3. Meta(s):

124 prefeituras municipais.

4. Responsável pelo Projeto:

Milton Vidotti Martinez

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL

Superintendência Regional da Receita Federal na 9a. RF

Plano de Ação 2002

Projeto: Cobrança Local dos Débitos da Conta Corrente PF

Unidade: DRF/Maringá

1. Objetivos Gerais :

01. Promover o incremento da receita administrada na Região - DIVAT

2. Descrição do Projeto:

Cobrança local dos débitos da Conta Corrente Pessoa Física até o exercício de 1999 / Encaminhamento dos débitos remanescentes de IRPF para inscrição em dívida ativa.

3. Meta(s):

Cobrança de 90% dos débitos da Conta Corrente Pessoa Física até o exercício de 1999 / Encaminhamento de 80% dos débitos remanescentes de IRPF para inscrição em dívida ativa.

4. Responsável pelo Projeto:

Luiz Fernando da Silva Costa

5. Recursos:

Dois servidores da SACAT

6. Período de Execução:

De Janeiro a Dezembro de 2002

7. Relatório de Execução:

Cobrança de 30% dos débitos do Conta Corrente Pessoa Física até o exercício de 1999 / Encaminhamento dos não pagos para inscrição em dívida ativa.

8. Situação Atual:

Em andamento

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL

Superintendência Regional da Receita Federal na 9a. RF

Plano de Ação 2002

Projeto: Cobrança Local dos Débitos da Conta Corrente PF

Unidade: DRF/Maringá

1. Objetivos Gerais :

01. Promover o incremento da receita administrada na Região - DIVAT,
04. Racionalizar a utilização dos recursos humanos e materiais - DIPOL, 06.
Aprimorar a qualidade e aumentar a produtividade do trabalho fiscal - DIFIS, 18.
Elevar os níveis de presença fiscal - DIFIS

2. Descrição do Projeto:

Fiscalizar contribuintes pessoa física que operam com atividade rural, considerando informações levantadas em cooperativas agrícolas da jurisdição de Maringá. O trabalho fiscal consiste em confrontar os valores de receitas da atividade rural declaradas com as receitas efetivamente auferidas e recebidas das sociedades cooperativas.

Fase 1) Seleção a partir dos arquivos magnéticos da escrituração fiscal de sociedades cooperativas: Jorge Goro;

Fase 2) Preparo dos dossiês;

Fase 3) Ciência do Mandado de Procedimento Fiscal e do Termo de Início da Ação Fiscal;

Fase 4) Diligência às cooperativas agrícolas para confirmação das receitas da atividade rural dos fiscalizados;

Fase 5) Auditoria fiscal e lançamento/encerramento da Ação Fiscal.

3. Meta(s):

Fiscalizar 25 contribuintes pessoa física.

4. Responsável pelo Projeto:

Milton Vidotti Martinez

É importante frisar que a administração não interferiu na seleção e no preparo das ações fiscais, apenas exigiu que, após a escolha dos contribuintes a serem fiscalizados, todos os auditores da fiscalização tivessem acesso à relação inicial, com centenas de nomes e dados dos contribuintes, para que o processo se tornasse transparente aos executores. Aliás, não só executores, mas também formuladores do projeto. Mais ainda, se houvesse algum nome, da relação ou fora dela, do qual algum auditor tivesse dado falta, e desde que obedecesse aos critérios técnicos abaixo, este nome poderia ser selecionado (não houve nova inclusão).

O trabalho de seleção foi feito da seguinte forma:

1- Foram extraídos, do SIGA PF e de outras informações externas sobre as categorias profissionais, todos os CPFs

dos profissionais dos 124 municípios componentes da DRF/MARINGÁ;

- 2- Foram extraídas, do SIGA PF, as informações sobre a movimentação financeira e sobre os valores declarados das pessoas físicas identificadas como profissional da área, dos anos-calendário de 1997, 1998, 1999 e 2000;
- 3- Os contribuintes a serem objeto de ação fiscal foram selecionados entre as maiores movimentações financeiras (ordem decrescente), obedecido o disposto no inciso XI, do art. 3º, do Decreto nº 3.724/01;
- 4- A ação fiscal recaiu sobre apenas um ano-calendário (o de maior valor, de acordo com o critério acima), com a finalidade de concluir o maior número possível de ações fiscais.

Por interessante e curioso, vale discorrer sobre uma das informações externas de onde extraímos vários dados. A entidade de classe dos médicos da região, tentando se antecipar, entrou na Justiça Federal com Mandado de Segurança, visando impedir o acesso às informações sobre as movimentações financeiras dos seus associados. A Justiça Federal, solicitando a manifestação da DRF, encaminhou o processo com mais de oitocentos nomes de médicos, com os respectivos dados (CPF, endereço...) e com muitas informações das quais a DRF não tinha conhecimento e que foram devidamente incorporadas ao banco de dados da fiscalização.

Assim, a partir de uma planilha inicial com os contribuintes potencialmente fiscalizáveis, com dezenas de centenas de nomes com respectivos valores declarados cruzados com os movimentados, colhidos através dos dados da CPMF (a qual o Secretário da Receita Federal, Everardo Maciel, define como “um instrumento importantíssimo para que eu chamo de ‘acompanhamento sistêmico de renda’.” (JORNAL DO BRASIL 12/11/2001), montou-se uma planilha (da qual, suprimidos os nomes dos contribuintes, vemos uma parte na página seguinte, apenas a título ilustrativo).

Categoria	Ano Selecionado	Rendimentos Declarados				Movimentação Financeira				Mov. Finan./Rend. Decl			
		2000	1999	1998	1997	2000	1999	1998	1997	2000	1999	1998	1997
dentista	1998	24.406	27.368	25.483	66.193	1.640.402	1.713.001	2.398.452	181.346	67	63	94	3
dentista	2000	35.952	38.515	34.710	36.337	1.333.977	388.339	1.032.872	332.019	37	10	30	9
dentista	2000	24.413	14.595	15.085	16.377	1.037.716	213.307	738.027	69.505	43	0	15	4
dentista	2000	20.702	20.224	51.380	102.067	907.569	213.307	738.027	277.870	44	11	14	3
advogados	1997	9.955	9.750	9.380	13.599	123.902	81.729	2.235.003	4.397.892	12	8	238	323
advogados	1998	156.475	133.261	92.973	191.329	2.536.211	1.467.096	3.037.252	3.016.666	16	11	33	16
advogados	2000	0	0	313.686	15.545	3.014.782	91.404	253.230	163.755	#DIV/0!	#DIV/0!	1	11
advogados	2000	12.000	14.914	30.766	163.088	2.528.407	390.853	498.319	2.122.407	211	26	16	13
advogados	2000	30.486	122.296	65.006	19.267	2.266.932	765.341	637.021	1.174.375	74	6	10	61
advogados	1997	56.320	61.604	27.899	42.370	336.491	231.230	429.552	2.205.319	6	4	15	52
advogados	1998	116.745	67.074	90.731	260.776	1.409.429	141.649	2.126.648	517.814	12	2	23	2
advogados	2000	168.998	284.040	197.339	419.962	2.079.763	407.834	719.915	635.807	12	1	4	2
prefeitos	2000	83.918	15.601	74.342	210.817	4.160.721	56.185	526.164	158.396	50	4	7	1
prefeitos	1997	10.548	10.616	5.720	29.980	1.381.933	1.000.455	3.475.690	3.956.386	131	94	608	132
prefeitos	2000	34.804	24.798	10.499	17.920	3.699.180	1.063.979	722.430	825.690	106	43	69	46
prefeitos	1998	50.840	52.402	49.076	56.574	577.866	246.536	3.424.487	805.808	11	5	70	14
prefeitos	2000	11.116	12.361	12.315	53.436	2.779.230	1.017.636	1.439.818	1.427.967	250	82	117	27
prefeitos	1998	11.465	9.010	10.600	16.863	141.092	120.303	511.662	295.188	12	13	48	18
médico	1998	197.098	124.254	179.501	782.477	495.805	143.346	2.804.874	53.290	3	1	16	0
médico	1998	272.810	34.336	66.124	92.713	2.140.892	1.431	2.292.933	2.101.592	8	0	35	23
médico	1997	383.510	22.037	53.392	24.919	589.047	343.941	1.061.749	2.284.031	2	16	20	92
médico	1998	143.807	84.880	107.988	173.101	168.646	154.773	1.653.243	1.276.140	1	2	15	7
médico	1997	64.940	100.264	78.442	136.600	639.356	103.749	1.312.207	1.577.036	10	1	17	12
médico	2000	121.095	188.603	127.692	195.497	1.554.846	1.344	1.267.349	1.144.256	13	0	10	6
médico	1998	161.265	111.823	30.704	21.426	845.296	286.834	1.474.949	733.512	5	3	48	34
médico	1998	59.710	80.292	84.525	170.364	226.658	251.684	1.353.511	366.145	4	3	16	2
médico	1998	75.586	72.278	75.387	961.044	928.707	272.259	1.065.388	650.760	12	4	14	1
médico	1997	69.559	50.707	53.012	88.922	143.355	21.409	701.601	891.789	2	0	13	10
médico	1997	42.705	43.080	65.470	60.402	547.918	269.437	452.830	872.506	13	6	7	14

Rendimentos Declarados (Tribut./Isentos/NT/Excl. Fonte)

2.3.4 A Divulgação da Operação

As conversas com o Ministério Público foram várias. Num processo transparente, eram fornecidas informações amplas e genéricas (resguardado o sigilo fiscal) para que tivéssemos o apoio incondicional durante e após os trabalhos. Da mesma forma, com a Procuradoria da Fazenda Nacional as conversas foram constantes. A idéia é que a PFN e o Ministério Público não fossem apenas auxiliares de um processo, mas sim co-participantes, principalmente cidadãos.

A resposta foi melhor do que se esperava. Ambas as instituições estiveram, e ainda estão, ao nosso lado em todas as situações referentes ao projeto.

O marco da divulgação pública ocorreu no final de outubro de 2001, numa palestra aos contabilistas da região; e lá estavam os Procuradores da República e da Fazenda Nacional (a Polícia Federal também foi convidada). Num auditório com capacidade para cento e sessenta pessoas sentadas, havia duzentos e quinze contabilistas que ouviram como seria feita a fiscalização, com detalhes verídicos de comparação entre valores declarados e os efetivamente movimentados, a base jurídica e as conseqüências para os médicos, dentistas, ruralistas, advogados, prefeitos e ex-prefeitos que “não acertassem sua situação com a Receita Federal”. Sentiram que não havia blefe. Tínhamos todas as informações, e detalhadas, na mão. Nesta reunião pôde-se sentir, efetivamente, a força que o uso das informações da CPMF e das informações bancárias, por meio da Lei complementar 105/2001, da Lei 10.174/2001 e do Decreto 3724/2001, deu à Receita Federal.

A notícia caiu como uma bomba entre os contadores, imprensa e categorias envolvidas. A Receita Federal sabia aonde queria chegar e tinha os meios e as informações para isto, com o apoio da Procuradoria da Fazenda Nacional e do Ministério Público Federal.

Aliás a PFN esteve com a administração e chefias da DRF em reunião com os juízes federais. E a estratégia foi a mesma: ser transparente ao máximo com os juízes, mostrando as movimentações absurdas dos componentes da “nata da sociedade” e as declarações irrisórias. Além da troca de impressões sobre o projeto, criou-se um clima de respeito entre ambas as instituições, ficando claro que, ressalvada a

autonomia de cada uma, o intuito era o mesmo: a busca da efetiva justiça fiscal com o efetivo combate à sonegação.

Como resultado prático principal podemos informar que, entre tantas ações na justiça contra a ação da Receita Federal, nenhuma teve liminar ou sentença favorável em primeira instância.

Seguiram-se palestras nas associações de prefeitos, médicos e dentistas, com boa presença, um certo temor e um inconformismo: “Mas por que nós?” era uma pergunta comum.

Com os advogados não pôde ser feita a palestra. O presidente da OAB local estava viajando à época das palestras (cerca de um mês antes da entrega dos termos de início) e, assim que retornou, procurou a administração a fim de marcar o encontro. A resposta foi negativa; como faltavam somente duas semanas para o início da operação, não seria de bom tom dar um prazo tão curto para a regularização e muito menos adiar o início já divulgado. Com isto, a alternativa que restou à OAB local foi enviar a cada um de seus associados, via *e-mail*, um comunicado com detalhes de como seria efetuado o trabalho da Receita Federal, suas conseqüências e alternativa (ir até a Receita antes que a Receita fosse até ele). O resultado veremos mais à frente, quando analisarmos os indicadores.

E no decorrer das palestras, a mídia fazia ampla divulgação do projeto, divulgando exemplos (sem os nomes) de sonegação e as conseqüências penais que poderiam advir das constatações das irregularidades.

2.3.4.1 A Participação das Agências

O interesse e a participação dos chefes das Agências de Campo Mourão, Cianorte, Jandaia do Sul, Loanda, Ivaiporã, Paranavaí e Umuarama foi decisiva para o incremento da arrecadação. Dando palestras aos contadores ou entrevistas a todos os órgãos de imprensa (rádios, jornais e TVs) da região, que cobre cento e vinte e quatro municípios, mostraram a presença fiscal da Receita Federal.

2.3.5 O Início e o Decorrer da Operação

E no dia 3 de dezembro de 2001 os auditores iniciaram o trabalho. E a emoção bateu forte, como convém a um trabalho feito com técnica, mas com muita paixão.

Na SAFIS, com quase todos executando trabalho similar, aumentaram-se a troca de idéias, as conversas, melhorando as relações e o sentimento de grupo. Já não eram auditores fazendo um trabalho mecânico; era uma equipe em busca de um ideal.

Constantemente a equipe era alimentada pelas informações sobre os resultados do trabalho. Era um advogado que parcelava seiscentos mil reais, perfeitos que vinham regularizar contas, contribuinte que pagava vultosa soma à vista, incrementos recordes de arrecadação mês a mês (quase sempre os maiores do país) resultante de um trabalho planejado, simples, participativo e focado em resultados. Vitória de uma equipe composta de elementos com espírito público e capacidade de trabalho. Homens e mulheres comprometidos com a instituição e com o país.

2.3.6 *Os Projetos Acessórios*

2.3.6.1 *Cobrança pela SACAT*

Durante o primeiro quadrimestre de 2002, uma das prioridades da SACAT/MARINGÁ foi a cobrança intensa de débitos de pessoas físicas, via telefone ou carta.

Foram mais de trezentas cartas cobrando os débitos dos contribuintes: trinta por cento deles pagaram ou parcelaram; os débitos restantes foram enviados à PFN.

Este tipo de ação, em princípio, não tem quase nada de original, porém o fato de estar sendo executada dentro de um contexto em que todas as pessoas físicas eram potencialmente fiscalizáveis, com a “participação” do Ministério Público e divulgação constante da mídia, faz com que haja um efeito multiplicador na procura espontânea pela regularização das pendências tributárias. Como já disse o Secretário da Receita Federal: “Quanto maior o poder de fiscalização da Receita Federal, maior o recolhimento espontâneo de tributos” (O Estado de São Paulo, 14/1/2001), e ainda: “O volume de tributos declarados aumenta quando a administração tributária eleva seu poder coercitivo ou quando aumentam os riscos de punição para quem sonega e isso acontece, geralmente, pela via espontânea” (O Estado de São Paulo, 14/1/2001).

A seguir, uma pequena parte de um gerencial utilizado pela SACAT para controlar a cobrança das pessoas físicas.

MUNICÍPIO	PREFEITO FONE	CPF	RESULTADO	CRED_TRIB
	A		Retificação	104.000,00
	M		Malha	98.941,14
	J		Auto de Infração	93.408,56
	A		Auto de Infração	84.488,40
	A		Auto de Infração	76.076,77
	J		Auto de Infração	66.244,07
	S		Auto de Infração	62.700,74
	B		Auto de Infração	57.022,48
	A		Malha	55.732,48
	A		Auto de Infração	50.815,23
	J		Malha	46.595,93
	T		Retificação	45.349,06
	A		Auto de Infração	42.510,72
	M		Auto de Infração	39.113,51
	E		Malha	38.343,56
	L		Malha	33.231,16
	J		Auto de Infração	21.248,30
	C		Malha	20.098,02
	L		Auto de Infração	17.843,27
	E		Malha	16.176,95
	M		Malha	14.834,09
	V		Retificação	13.908,80
	P		Malha	13.335,42
	H		Malha	13.293,16

2.3.6.3 Atividade Rural

O trabalho com os ruralistas tem a filosofia simples: cruzar os dados de duas das maiores cooperativas do país com os valores declarados à Receita Federal pelos cooperados. Mas é óbvia a necessidade de se ter pessoas que vislumbraram a oportunidade da ação (simples, rápida e com resultados), outras pessoas com competência para trabalhar os bancos de dados, outras pessoas para executarem a fiscalização dentro da filosofia de trabalho estipulada, outras pessoas para acompanhar e mensurar os resultados. Pessoas, pessoas, pessoas: elas fazem a diferença.

A mensuração parcial direta do trabalho pode ser verificada em

parte numa planilha, lembrando que não estão nela contemplados os recolhimentos espontâneos.

NOME	RECEITA NA COOPERATIVA	RECEITA DECLARADA	DIFERENÇA	Créd. Trib.
MAU	522.581,71	0,00	522.581,71	150.130,46
JOA	3.370.673,22	925.491,53	2.445.181,69	118.142,60
ANT	988.464,76	122.056,73	866.408,03	114.653,59
JOS	620.470,61	347.801,00	272.669,61	80.331,95
CAR	696.214,21	121.039,53	575.174,68	76.778,12
EMI	216.009,32	0,00	216.009,32	42.441,98
MAR	272.769,39	134.858,72	137.910,67	35.336,16
MAR	674.003,97	0,00	674.003,97	29.907,77
JOA	512.785,73	0,00	512.785,73	23.427,12
WIL	500.887,67	276.177,32	224.710,35	22.958,31
LIC	177.193,15	7.255,00	169.938,15	17.171,42
ADE	333.946,13	176.595,93	157.350,20	17.109,60
ALC	296.230,49	0,00	296.230,49	13.712,69
IVA	331.314,47	106.813,00	224.501,47	9.004,75
OSO	148.546,63	-	148.546,63	8.699,47
GEN	204.640,67	23.947,94	180.692,73	7.694,55
EDG	175.545,52	-	175.545,52	6.301,45
	TOTAL DO CRÉDITO TRIBUTÁRIO			780.199,82
	MÉDIA DO CRÉDITO TRIBUTÁRIO			33.921,73

2.3.7 Os Resultados

INDICADORES

Foi-se a época em que uma administração podia ser subjetiva em sua análise, quando cobrada pelos superiores. Hoje se exige objetividade. O tempo do “estamos fazendo um bom trabalho, chefe. O movimento ‘tá’ bom e os funcionários ‘tão’ satisfeitos” não existe (ou não deve existir) mais. Há que se medir causa e efeito, planejar e medir resultados, profissionalizar-se. Está próximo o dia em que a sociedade não tolerará administrações públicas medíocres – o país não pode se dar ao luxo desse desperdício.

Deste modo há que se mostrar os resultados e, neste trabalho, foram escolhidos os seguintes indicadores:

- 1- Incremento de arrecadação de IRPF
- 2- Incremento da quantidade e dos valores de parcelamento de IRPF
- 3- Número e valores de restituição
- 4- Número de ações fiscais concluídas
- 5- Incremento da participação percentual do IRPF na arrecadação total

2.3.7.1 Incremento de Arrecadação de IRPF

Analisando a arrecadação do imposto de renda sobre pessoa física em cada uma das unidades do país, podemos chegar a algumas conclusões sobre o resultado dos trabalhos efetuados na DRF/MARINGÁ. Neste trabalho, excluímos a comparação com o Rio de Janeiro e São Paulo, pelas características específicas das unidades nessas cidades.

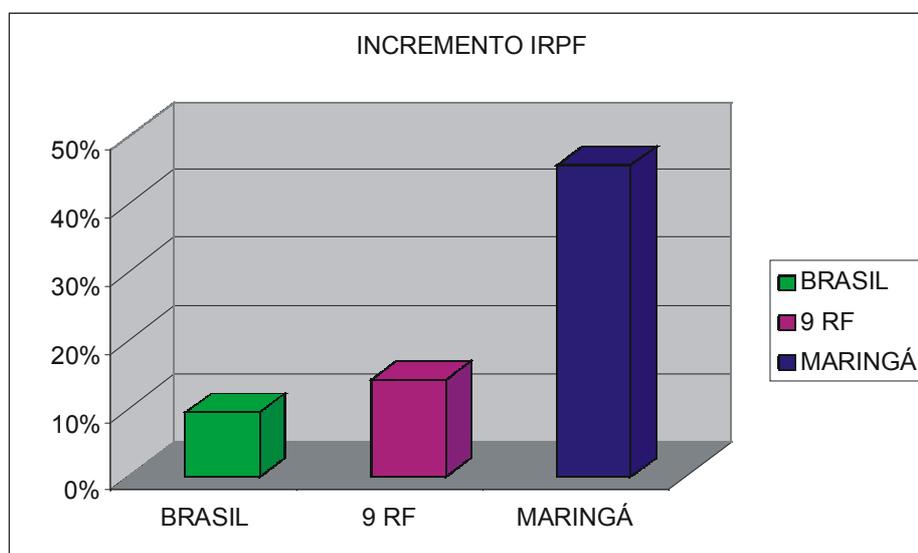
Comparando-se as variações percentuais das unidades (veja a seguir tabela com as maiores variações positivas) de janeiro a agosto de 2002, em relação ao mesmo período do ano anterior, notamos que a DRF/MARINGÁ teve o maior incremento do país relativo a um programa de fiscalização (já que o incremento em Aracaju deveu-se, quase totalmente, ao pagamento espontâneo decorrente da venda de uma rede de supermercados, por pessoas físicas, gerando expressivo recolhimento em ganho de capital, em fevereiro de 2002).

A DRF/MARINGÁ, em relação ao IRPF, passou da trigésima terceira posição em 2001 para a vigésima terceira em 2001, incluídas todas as unidades do país.

O aumento da arrecadação no IRPF foi superior a 45%, sendo o incremento nacional em torno de 10%.

Na planilha abaixo, bem como no gráfico, consegue-se visualizar o aumento da arrecadação do IRPF, função dos projetos executados.

	IRPF		
	jan/ago 2001	jan/ago 2002	Varição
BRASIL	3.126.295.428	3.405.296.102	8,9%
9ª RF	242.325.247	274.547.137	13,3%
MARINGÁ	20.296.388	29.533.060	45,5%



RPF – EVOLUÇÃO NA ARRECADAÇÃO – comparação entre as vinte Delegacias que tiveram o maior crescimento percentual do IRPF em 2002

	jan/ago 2001	jan/ago 2002	var. perc.
ARACAJU-SE	17.852.217	53.698.353	200,8%
MARINGÁ-PR	20.296.388	29.533.060	45,5%
MANAUS-AM	19.793.480	27.354.933	38,2%
SANTO ANGELO-RS	10.337.707	13.961.641	35,1%
NOVO HAMBURGO-RS	18.561.968	24.494.542	32,0%
RIBEIRÃO PRETO-SP	36.597.249	46.214.516	26,3%
JOINVILLE-SC	12.313.754	15.192.031	23,4%
FRANCA-SP	16.190.381	19.871.342	22,7%

NATAL-RN	15.537.436	18.759.164	20,7%
JOAÇABA-SC	9.178.221	11.051.582	20,4%
SÃO LUIS-MA	10.289.871	12.289.750	19,4%
ARARAQUARA-SP	17.165.542	20.471.291	19,3%
PASSO FUNDO-RS	13.366.375	15.744.246	17,8%
OSASCO-SP	23.055.413	27.080.735	17,5%
PELOTAS-RS	11.237.619	13.195.655	17,4%
GOIÂNIA-GO	37.815.010	44.294.335	17,1%
MACEIÓ-AL	15.527.915	18.179.863	17,1%
PRESIDENTE PRUDENTE-SP	14.002.532	16.225.068	15,9%
CUIABÁ-MT	19.591.857	22.662.707	15,7%
CASCAVEL-PR	13.425.769	15.423.672	14,9%
LONDRINA-PR	21.830.576	25.078.920	14,9%

EVOLUÇÃO MENSAL DA ARRECADAÇÃO IRPF

Os números da planilha abaixo mostram a variação positiva contínua da arrecadação de IRPF, em função de recolhimentos espontâneos e, também, de lançamentos do tributo. Nenhuma Delegacia do país tem números parecidos ao longo do ano.

ARRECADAÇÃO CA 150 - IMP. RENDA PESSOA FÍSICA				
DRF Maringá				
jan/01	583.700	jan/02	1.297.095	122%
fev/01	615.182	fev/02	1.005.729	63%
mar/01	639.991	mar/02	829.945	30%
abr/01	6.639.129	abr/02	9.262.587	40%
mai/01	3.352.680	mai/02	4.853.972	45%
jun/01	2.799.661	jun/02	4.037.560	44%
jul/01	2.974.761	jul/02	4.170.878	40%
ago/01	2.691.284	ago/02	4.075.294	51%
Total	20.296.388	Total	29.533.060	46%

2.3.7.2 Incremento da Quantidade e dos Valores de Parcelamento de IRPF

A procura dos contribuintes para parcelar débitos referentes ao IRPF cresceu muito na DRF/MARINGÁ e em suas Agências. O número de processos aumentou 62% de janeiro a junho deste ano em relação ao mesmo período do ano passado, e, se compararmos com a variação em todo o país, temos uma diferença entre os números da DRF e os nacionais de 84%, já que o número de parcelamentos deferidos no período no Brasil diminuiu em 22%.

Ao analisarmos os valores dos parcelamentos de IRPF, encontramos números ainda maiores. De janeiro a junho de 2002, o crescimento foi de 177% em comparação a igual período de 2001.

Alargando o período de análise, vê-se que a DRF/MARINGÁ deferiu até agosto de 2002 257 processos de parcelamento de IRPF, totalizando quase três milhões de reais, valor muito superior ao das demais delegacias da região, inclusive a da capital.

ANÁLISE DO PARCELAMENTO

	parcelamentos deferidos		parcelamentos valores		variação	
	qtidade	valores	qtidade	valores	quantidade	valores
MARINGÁ	121	667.586	196	1.850.198	62%	177%
9 ^a	2.04	10.546.46	1.46	8.694.35	-	-
BRASIL	24.05	115.579.3	18.68	82.379.17	-	-

Mês/ano	MARINGÁ				LONDRINA		PONTA GROSSA		CURITIBA	
	qtidade	mga/9ºRF	Valor	Mga/9ºRF	qtidade	Valor	qtidade	Valor	qtidade	Valor
ago/01	23	8%	365.545	16%	33	133.859	33	157.918	58	297.027
set/01	38	11%	138.758	8%	34	108.669	30	178.851	86	399.153
out/01	32	10%	92.786	7%	20	96.341	18	54.942	96	573.737
nov/01	33	16%	115.745	14%	15	67.317	21	96.206	-	-
dez/01	23	7%	559.060	24%	15	101.327	24	152.016	85	344.646
jan/02	39	16%	282.097	13%	7	57.325	8	47.998	96	543.768
fev/02	21	9%	184.053	16%	17	83.018	22	83.089	42	162.774
mar/02	15	6%	63.172	7%	9	43.826	10	47.947	82	276.022
abr/02	40	19%	425.451	33%	5	33.246	10	25.886	41	194.462
mai/02	46	15%	476.204	36%	19	64.491	13	50.581	85	307.054
jun/02	35	14%	419.220	24%	13	234.443	13	86.351	41	166.164
jul/02	32	15%	239.873	19%	12	50.540	14	169.491	32	160.616
ago/02	29	12%	654.431	31%	32	142.976	12	25.593	31	206.233
	313	13%	3.419.306	22%	144	878.509	147	785.158	535	2.361.739

2.3.7.3 Número e Valores de Restituição

Lembrando que os números abaixo representam apenas uma tendência, que pode ou não se confirmar ao final do processo, mostramos como diminuíram os valores globais de restituição do IRPF neste ano. Aliás, os números da DRF/Londrina (que não aparecem nesta monografia), que trabalhou mais seriamente as questões dos recibos, são melhores ainda.

A explicação óbvia é que a presença fiscal, o sentimento pela população, de que a Receita Federal está atuante inibe os mais diversos tipos de irregularidades, levando, inclusive, o contribuinte a deixar de arriscar.

ANÁLISE DE RESTITUIÇÕES - variação 2001/02 (até 2º lote)

	MARINGÁ	9 RF	BRASIL
n de restituições	-16%	-7%	-5%
valores	-10%	7%	12%
valor médio	8%	14%	17%

2.3.7.4 Número de Ações Fiscais Concluídas

O número de ações fiscais concluídas é dos maiores exemplos de êxito dos projetos executados. Ao final do segundo trimestre, por exemplo, os lançamentos de IRPF da DRF/MARINGÁ superavam a soma das Delegacias de Londrina, Ponta Grossa e Cascavel e eram quase o dobro dos da Delegacia de Curitiba, de porte bem maior.

Ao analisarmos os números do ano todo, até final de agosto, vemos que o número de ações fiscais de IRPF é incomparavelmente maior que o das demais Delegacias da Região, e nem por isso houve prejuízo das ações relativas às pessoas jurídicas.

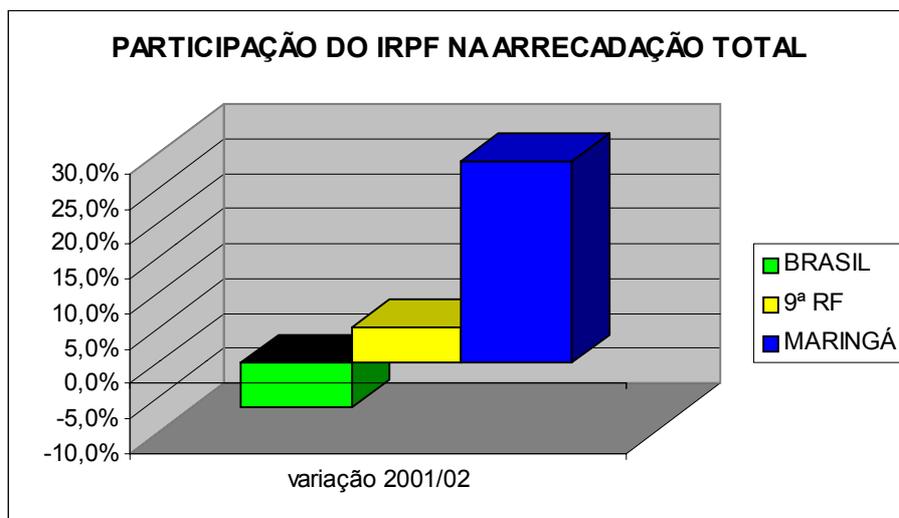
PLANO DE TRABALHO DA FISCALIZAÇÃO					
DEMONSTRATIVO DE METAS					
UNIDADE ADMINISTRATIVA	1º trimestre	2º trimestre	ATÉ O 3º TRIMESTRE DE 2002		
			AÇÕES FISCAIS		
	PESSOA	PESSOA	PESSOA	PESSOA	TOTAL
	FÍSICA	FÍSICA	JURÍDICA	FÍSICA	GERAL
DRF – CURITIBA	22	43	85	55	140
DRF – LONDRINA	2	38	50	71	121
DRF – CASCAVEL	4	15	41	36	77
DRF - PONTA GROSSA	11	25	16	32	48
DRF – MARINGÁ	34	83	51	124	175
DRF - FOZ DO IGUAÇU	7	24	48	38	86
DRF – PARANAGUÁ	0	14	3	28	31
DRF – FLORIANÓPOLIS	13	31	86	46	132
DRF – JOINVILLE	11	27	15	36	51
DRF – JOAÇABA	4	21	34	28	62
DRF – BLUMENAU	2	5	17	7	24
DRF – LAGES	0	3	9	6	15
DRF – ITAJAÍ	0	6	11	10	21
TOTAL 09a. RF	110	335	466	517	983

2.3.7.5 Incremento da Participação Percentual do IRPF

Em função do trabalho sobre o IRPF, a participação deste na arrecadação total na DRF/MARINGÁ aumentou em quase trinta por cento (e é importante frisar que também a arrecadação total cresceu cerca de treze por cento), enquanto na 9ª RF subiu apenas cinco por cento e no Brasil diminuiu em mais de seis por cento.

	jan/ago 2001	jan/ago 2002	var
BRASIL	2,6%	2,4%	-6,5%
9ª RF	3,0%	3,1%	5,1%
MARINGÁ	6,5%	8,4%	28,7%

O gráfico abaixo mostra com maior nitidez como evoluiu a participação do IRPF na arrecadação total da DRF/MARINGÁ, em função do trabalho realizado.



3. CONCLUSÃO

Do livro “A Economia como ela é” (pág.215), de Paulo Nogueira Batista, extraímos um comentário de Nicholas Kaldor sobre administração tributária:

“Só será possível encontrar pessoas capazes e íntegras para assumir essas funções, se for suficientemente reconhecida a importância das tarefas que elas estão sendo chamadas a executar, e isso deve estar plenamente refletido no seu *status*, salários, perspectivas de promoção etc. Qualquer gasto adicional incorrido na melhora do *status* e do pagamento dos funcionários do departamento de arrecadação propiciará provavelmente um grande retorno em termos de aumento da receita.”

Transpomos a última frase para a realidade diária das unidades

locais, “onde acontecem as coisas”. O gasto (investimento) não só financeiro que se faz nas pessoas que executam os trabalhos traz um enorme retorno financeiro, conforme mostrado nesta monografia.

E enquanto não há decisão política para o reconhecimento efetivo da importância da administração tributária para o país, há muito a fazer localmente e com pequenas atitudes, como pesquisa de oportunidades, definição de prioridades, administração do tempo, valorização dos funcionários, reconhecimento dos trabalhos, planejamento das ações, enfim, os gerentes (Superintendentes, Delegados, Inspetores, Chefes e Supervisores) precisam se profissionalizar como administradores, ainda que sejam os recursos locais.

Abaixo, apresentamos as conseqüências do projeto focado na monografia, projeto este desenvolvido e executado por meio de planejamento e comprometimento de boa parte da DRF/Maringá.

3.1 Considerações sobre os Projetos e os Resultados

Para que os resultados dos projetos possam ser vistos de maneira não apenas numérica, é necessário fazer uma análise a mais sobre os elementos abaixo:

- I – redução de custos;
- II – aumento de produtividade
- III – facilidade de implementação;
- IV – valorização do servidor;
- V – melhoria da qualidade do serviço prestado.

3.1.1 Redução de Custos

A redução de custos deve ser vista de maneira abrangente. Quando se faz uma fiscalização focalizada, não dispersa (que aliás é uma das diretrizes da Coordenação de Fiscalização para o próximo ano), com os Auditores trocando idéias sobre os mesmos trabalhos, a tendência é que o tempo gasto para finalizá-los seja menor e a produtividade maior (como já verificado em de tabelas anteriores nesta monografia), gerando menor tempo de trabalho e, conseqüentemente, menor custo por ação fiscal concluída.

A intensificação e melhoria do trabalho da pequena equipe de

seleção e preparo da ação fiscal diminui o trabalho de execução dos demais auditores.

Também se pode analisar a redução de custos pelo lado do aumento da arrecadação: somente no tributo fiscalizado foram mais de nove milhões e meio de reais na DRF/MARINGÁ a mais que no ano passado, até agosto. Se no país houvesse o mesmo resultado, teríamos um acréscimo nominal de quase um bilhão e meio de reais.

3.1.2 Aumento de Produtividade

O aumento da produtividade deste projeto pode ser medido de várias formas. Em comparação com as demais Delegacias da 9ª RF, a produtividade dos Auditores DRF-Maringá teve até 24 de setembro último um aumento de 47,66%, dado que se torna mais representativo quando analisado na tabela abaixo. Em comparação com o ano anterior, conforme se vê na intranet da 9ª RF (DIFIS/GERENCIAIS) na DRF/MARINGÁ, o número de fiscalização por auditor subiu de 4,91 nos nove primeiros meses de 2001 para 7,25 no mesmo período de 2002.

PRODUTIVIDADE DA AÇÃO FISCALIZADORA

	Nº de Auditores			Fiscalizações por Auditor		
	2001	2002	Variação	2001	2002	Variação
MARINGÁ	22	24	9,09 %	4,91	7,25	47,6 %

Também se pode medir a aumento de produtividade nas ações até o segundo trimestre de 2002, quando ocorreu o encerramento da maioria das ações.

PLANO DE TRABALHO DA FISCALIZAÇÃO TEMPO MÉDIO DE EXECUÇÃO DAS AÇÕES FISCAIS - EM HORAS

UNIDADE ADMINISTRATIVA	PESSOA FÍSICA – 2002		
	ATÉ O 1º TRIM	ATÉ O 2º TRIM	ATÉ O 3º TRIM
DRF – MARINGÁ	49,44	55,65	65,94
MÉDIA	69,23	65,37	64,40

Um outro padrão de comparação é o total de fiscalizações encerradas sem resultado, em percentual bem inferior ao da região.

PROCEDIMENTOS DE FISCALIZAÇÃO ENCERRADOS SEM RESULTADO			
Período: 01/01/2002 a 24/09/2002			
UNIDADE ADMINISTRATIVA	FISCALIZAÇÕES SEM RESULTADO	TOTAL DE FISCALIZAÇÕES	%
DRF – MARINGÁ	33	174	18,97
TOTAL 09a. RF	279	1007	27,71

3.1.3 Facilidade de Implementação

A Lei Complementar 105/2001, a Lei 10174/2001 e o Decreto 3772/2001 permitiram que a Receita Federal tivesse um arsenal legal fabuloso para exercer sua missão. Aliada aos sistemas da Fiscalização, cruzam-se as informações e passa-se ao contribuinte a necessidade de explicar as incoerências entre valores declarados e valores efetivamente movimentados. Assim, a equipe de seleção e preparo passa as informações aos auditores da externa que, conseguem dar cabo da missão.

3.1.4 Valorização do Servidor

Quando o servidor vê sua Delegacia servir de referência para as demais Delegacias do país, e ele sabe que é responsável por isso, ele se sente importante;

Quando a administração repassa os indicadores gerenciais (arrecadação, produtividade...), comparando-os com os trabalhos de todo o país, ele sabe que é dos melhores;

Quando lhe é oferecido material de trabalho (computadores, móveis ergonômicos e bonitos, ambiente arejado com novos pisos e cortinas), quando lhe é oferecido treinamento com psicóloga em lugar aprazível, ele sabe que a administração o valoriza;

Quando ele sabe que as importantes atividades meio trabalham em função da sua atividade fim e que os recursos financeiros têm destinação preferencialmente sua atividade fim, ele se sente valorizado.

Enfim, quando a administração, em seus vários níveis, registra o reconhecimento pelo belo trabalho realizado, o servidor se sente valorizado.

3.1.5 Melhoria da Qualidade do Serviço Prestado

Esta avaliação passa por dois clientes: o contribuinte e o Estado.

Por parte do contribuinte, ele se sente respeitado quando lhe é dito o que será feito e que ele tem oportunidade de corrigir um erro em função de uma cultura de sonegação. Mais ainda, a sociedade como um todo sente o Estado presente quando se fiscalizam pessoas de relevante presença na própria sociedade, deixando claro que todos são iguais perante a lei.

Por parte do Estado, a qualidade do serviço prestado traduz-se em recursos adicionais (conforme mostrado na parte que apresenta o incremento da arrecadação em função do projeto) para o financiamento de suas atividades, sem o desgaste de aumento ou criação de tributos. Além disso, modificando-se a cultura, este incremento de arrecadação não é apenas momentâneo, mas se prolonga ao longo do tempo (como se pôde ver nos gráficos anteriores).

3.2 O Reconhecimento

Concluído o trabalho, é dever da administração reconhecer e tornar público o trabalho realizado, dando crédito aos executores.

Abaixo, parte de correio eletrônico mostrando o reconhecimento dos vários níveis da administração ao trabalho (e trabalhadores).

Trabalho excepcional. Merece reconhecimento nacional. Prepare nota para o Informe-se. Everardo

Sr. Secretário,
Repasso, para seu conhecimento, resultado de um trabalho planejado e estrategicamente bem pensado.
Respeitosamente.
LUIZ BERNARDI
Superintendente SRRF-9ª RF

Colegas da Fiscalização,
Com o fechamento do semestre, repasso algumas informações sobre os projetos de vocês na **fiscalização de pessoas físicas**, com planilhas e gráficos anexos sobre alguns indicadores .

Quando começamos juntos (em outubro do ano passado) a planejá-lo, falamos do sonho em mostrar a importância do trabalho dos funcionários da Receita Federal, e como ele pode impactar na arrecadação também a curto prazo. Vocês tiveram um desempenho espetacular, senão vejamos:

- 1- A DRF/ Maringá teve o maior crescimento contínuo da arrecadação de IRPF do país, mês a mês, depois de iniciados os trabalhos (dezembro/01), resultando em um aumento acumulado no semestre superior a 45% , sendo de 10% o crescimento no país;
- 2- Passamos da 33ª para a 23ª posição em arrecadação de IRPF (CA 150);
- 3- Tivemos, até agora, 92 (noventa e duas) ações fiscais concluídas; das 105 Delegacias do país, somente 8 Delegacias (incluindo algumas em grandes capitais) tiveram números maiores;
- 4- Os dois primeiros lotes de restituição na DRF/Maringá sinalizam, comparando com o ano passado, uma diminuição em 10% nos valores, contra um acréscimo de 12% no país;
- 5- O número de parcelamentos de IRPF cresceu 62% na DRF (no Brasil -19%), e os valores 177% (no Brasil -18%).

Um agradecimento à SACAT pela cobranças às PFs, às Agências pela divulgação, ao Vidotti e ao Wagner que estiveram nas palestras e reuniões (muitas vezes fora do horário) com Juízes Federais, Procuradores da República, PFN, contadores, prefeitos, médicos, dentistas, advogados... e um reconhecimento todo especial a VOCÊS pelo **belo trabalho realizado**.

Abraço.

3.3 Os Caminhos da Administração

A partir das considerações teóricas do início da monografia, bem como da análise do processo de trabalho e dos resultados do caso prático comentado, podemos vislumbrar alguns caminhos para a administração de unidades da Receita Federal. Vamos fugir de propostas óbvias, como o aperfeiçoamento da legislação, aumento do quadro de pessoal, maiores recursos para instituição, etc., que são de responsabilidade do Congresso e da cúpula do executivo. A questão é: como maximizar os recursos disponíveis? Como obter o máximo de resultado e satisfação dos funcionários, com o orçamento e o número de servidores disponível? O caso prático apresentado indica que muito pode ser feito e melhorado nas unidades descentralizadas, mesmo que os governos não tenham a real sensibilidade da importância da administração tributária.

Um dos caminhos é que os ordenadores de despesa (Superintendentes, Delegados e Inspetores) utilizem os recursos disponíveis para a área de treinamento, bem como convênios ou acordos com Universidades/Faculdades, para formação de gerentes. Os funcionários da Receita Federal precisam ser administrados; é um desperdício imenso de potencial de trabalho quando se coloca um técnico como chefe, sem que lhe seja dado subsídios para gerenciar pessoas e recursos materiais.

Pode-se dizer que o resto é consequência. O administrador profissional, por certo, saberá utilizar bem o seu tempo (e o dos subordinados), gerir com eficácia os limitados recursos, comprometer os funcionários para com a Instituição, vislumbrar as oportunidades, enfim, fazer acontecer.

Quando se analisa o retorno financeiro obtido com um trabalho no qual a ênfase foi no planejamento e profissionalismo das ações, chega a ser assustador pensar em quantas oportunidades existem neste país que estão sendo desperdiçadas e que, muitas delas, não mais voltam.

A sociedade merece mais; a Nação precisa de uma Receita Federal efetiva e profissional.

