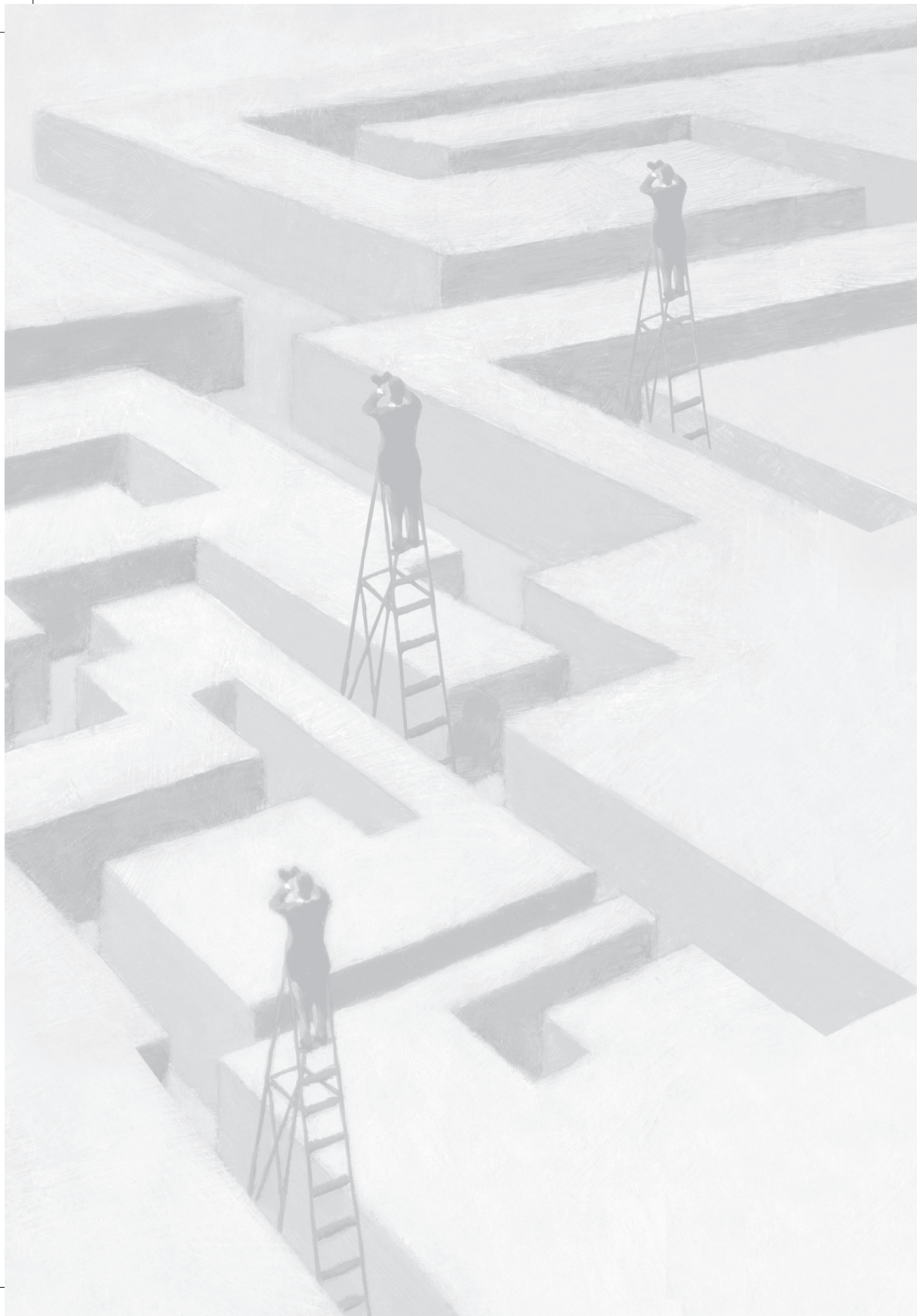


Compensação, restituição, ressarcimento e reembolso: do caos ao Projeto Metas Regional

Menção Honrosa

CARLOS MÁRCIO ORTIZ PEREIRA*
LUIZ GONZAGA VENTURA LEITE JÚNIOR**
RICARDO FARIA VITAL DE OLIVEIRA***

- * Graduado em Tecnólogo em Processamento de Dados pela Faculdade de Administração e Informática de Santa Rita do Sapucaí e bacharel em Direito pela Universidade Vale do Rio Verde (Unincor). Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil, Delegacia da Receita Federal do Brasil em Varginha (MG).
- ** Graduado em Engenharia Mecânica e especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade de Pernambuco (UPE). Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil, Delegacia da Receita Federal do Brasil em Varginha (MG).
- *** Graduado em Engenharia Mecânica e de Armamento (IME) e especialista em Auditoria e Contabilidade Financeira, Faculdade Cenecista de Varginha. Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil, Delegacia da Receita Federal do Brasil em Uruguaiana (RS).



Compensação, restituição, ressarcimento e reembolso: do caos ao Projeto Metas Regional

Resumo

O gerenciamento dos processos de trabalho relacionados à compensação, ao ressarcimento, ao reembolso e à restituição objetiva, precipuamente, visam: a) à melhoria da **gestão do crédito tributário** com a elevação da presença fiscal, da percepção de risco e a otimização da aplicação dos recursos disponíveis, contribuindo para a elevação do cumprimento espontâneo das obrigações tributárias e para a redução do tempo entre o vencimento do tributo e a sua arrecadação; e b) ao aprimoramento do **relacionamento com a sociedade**, fortalecendo a imagem da instituição, mediante a implementação de maior agilidade na análise dos pleitos do cidadão-contribuinte e na prestação de serviços, o que contribui ao incremento da percepção de equidade na atuação da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB). Esses processos de trabalho também estão diretamente relacionados aos Indicadores de Compensação Pendente (ICP) e de Restituição Pendente (IRP), que compõem o Índice RFB. Nesse contexto, insere-se o Projeto Metas Regional, objeto da presente dissertação, que consiste em um gerenciamento, participativo, democrático e compartilhado das metas, na disponibilização

de ferramentas de otimização dos trabalhos e na implementação de ações locais e regionais que asseguram maior eficiência e eficácia no cumprimento da missão institucional. Entre as **ferramentas e ações** implementadas, podemos citar: a) o **Banco Metas Regional** em plataforma *web*; b) a **Ordem de Serviço (OS)**, que estabelece diretrizes e linhas gerais de atuação; c) o **Trabalho de Alta Performance (TAP)**; e d) o **Seminário Metas Regional**. Os **resultados** obtidos com a implantação do projeto na região fiscal são **incontestáveis**. O projeto prima pelo contínuo aprimoramento dos processos de trabalho, mediante a aplicação do **Ciclo PDCA** (planejamento, execução, verificação e ajuste). A filosofia do projeto pode ser implementada, de forma imediata, em seu conjunto ou separadamente em unidades específicas, regiões fiscais ou mesmo em toda a RFB sem a necessidade de adequações. Entre os tópicos passíveis de implantação, podemos citar: a) a formatação de **Grupos Metas Regionais** com a composição e a forma de atuação similares; b) o **processo de seleção** dos itens que comporão os diversos escopos de trabalho a serem gerenciados; c) a utilização dos **diversos documentos produzidos**, tais como: ordens de serviço de estabelecimento de metas, de padronização e otimização de procedimentos, portarias de criação de equipes regionais e de compartilhamento de competências entre as unidades, relatórios e extrações de dados dos sistemas da RFB com fins operacionais e gerencias, modelos de despachos decisórios, intimações, termos de verificação fiscal, anexos e representações diversas; d) a sistemática de trabalho dos diversos **TAP**; e e) o **Banco Metas Regional**, em plataforma *web*. Vislumbra-se, ainda, a possibilidade de implantação de algumas ferramentas e ações ou mesmo de toda a filosofia em outros setores e processos de trabalho distintos daqueles para os quais o projeto foi desenvolvido.

Palavras-chave: Compensação. Ressarcimento. Reembolso. Restituição. Indicador de Compensação Pendente (ICP). Indicador de Restituição Pendente (IRP). Projeto Metas Regional. PDCA. Gestão de processos de trabalho. Trabalho de Alta *Performance* (TAP). Gestão do crédito tributário. Relacionamento com a sociedade.

A) Objetivos básicos

O objetivo da presente monografia é apresentar uma nova filosofia de trabalho e sistemática de atuação regional nos processos de trabalho referentes à compensação, ao ressarcimento, ao reembolso e à restituição, que foi denominada Projeto Metas Regional. As metas estabelecidas visam, precipuamente, à melhor “gestão do crédito tributário” e ao aprimoramento do “relacionamento com a sociedade”, mediante o cumprimento dos Indicadores Institucionais de Compensação Pendente (ICP) e de Restituição Pendente (IRP), entre outros objetivos alcançados.

O projeto consiste em um gerenciamento, participativo, democrático e compartilhado das metas, na disponibilização de ferramentas de otimização dos trabalhos e na implementação de ações locais e regionais que asseguram maior eficiência e eficácia no cumprimento da missão institucional.

B) Metodologia utilizada

O Projeto Metas Regional é composto por diversas ferramentas, ações e por algumas quebras de paradigmas nos processos de trabalhos referentes à compensação, ao ressarcimento, ao reembolso e à restituição. O projeto prima pelo contínuo aprimoramento dos processos de trabalho aliado à gestão da qualidade, mediante a aplicação do Ciclo PDCA em suas etapas de planejamento, execução, verificação e ajuste.

C) Adequação do trabalho aos critérios de julgamento

1 – Criatividade e inovação

Atualmente, busca-se constantemente atingir melhores resultados com o emprego da menor quantidade de recursos disponíveis. Portanto, necessária se faz a contínua busca de alternativas mais viáveis aos processos de trabalho existentes. Nesse contexto, o Projeto Metas Regionais apresenta-se como uma quebra de diversos paradigmas nas áreas de planejamento, gerenciamento e execução dos trabalhos, em especial aqueles diretamente relacionados à compensação, ao ressarcimento, ao reembolso e à restituição.

O Projeto Metas Regional, em sua formatação atual, é o resultado de um aprimoramento continuado dos processos de trabalho envolvidos, que passam constantemente por reavaliações cujos resultados já alçados corroboram a eficácia e a eficiência dessa nova sistemática.

II – Relação custos versus benefícios

Os custos envolvidos na implementação do projeto são irrisórios, pois resumem-se ao deslocamento do Grupo Metas Regional para duas reuniões presenciais por ano e à realização do Seminário Metas Regional, que conta com a participação de representantes de todas as Delegacias da Receita Federal do Brasil (DRFs) da região fiscal.

Por outro lado, além do atingimento do ICP e do IRP e do incremento de outros resultados ainda não medidos em indicadores institucionais, obtém-se uma melhor “gestão do crédito tributário” e um aprimoramento do “relacionamento com a sociedade”. A sistemática de trabalho implementada consegue também uma grande adesão e comprometimento dos servidores envolvidos nos trabalhos.

III – Aumento de produtividade

O aumento de produtividade é claramente demonstrado pela redução dos estoques dos diversos tipos de trabalhos obtido com a implantação do projeto na região fiscal, assim como pela superação dos indicadores estabelecidos e da posição de destaque diante das demais regiões fiscais. Verifica-se, ainda, um grande incremento na produtividade, sem perda da qualidade, quando da aplicação da sistemática do TAP nos diversos escopos em que o mesmo foi utilizado, inclusive em âmbito nacional.

IV – Viabilidade de implementação

O Projeto Metas Regional é composto por uma série de ferramentas e ações que podem ser implementadas de forma imediata, em seu conjunto ou separadamente em unidades específicas, regiões fiscais ou mesmo em toda a Secretaria da RFB sem a necessidade de adequações. Vislumbra-se, ainda, a possibilidade de implantação de algumas ferramentas e ações ou mesmo de toda a filosofia em outros

setores e processos de trabalho distintos daqueles para os quais o projeto foi desenvolvido.

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

O Projeto Metas Regional impactou positivamente os objetivos do mapa estratégico da RFB na região fiscal onde foi implementado, em especial os seguintes pontos:

Perspectiva de resultados:

- 1) Aproximar a arrecadação efetiva da potencial.
- 2) Elevar o cumprimento espontâneo das obrigações tributárias.
- 4) Aumentar a percepção de equidade na atuação da instituição.
- 5) Fortalecer a imagem da instituição perante a sociedade.

Perspectiva de processos internos:

- 6) Reduzir o tempo entre o vencimento do tributo e o seu recolhimento.
- 7) Elevar a percepção de risco e a presença fiscal.
- 9) Reduzir os litígios tributários.
- 10) Aprimorar e ampliar os serviços prestados à sociedade.
- 11) Aumentar a efetividade dos mecanismos de garantia de crédito tributário.
- 16) Fortalecer a comunicação institucional.

Perspectiva de pessoas e recursos:

- 17) Desenvolver as competências, integrar e valorizar as pessoas.
- 21) Assegurar os recursos e otimizar a sua aplicação.

Ademais, os seguintes processos de trabalhos da cadeia de valor da RFB foram aprimorados pela filosofia de trabalho desenvolvida pelo projeto:

- Gestão do crédito tributário.
- Fiscalização tributária e combate a ilícitos.
- Prevenção e solução de litígios tributários.
- Relacionamento com a sociedade.

D) Principais lições aprendidas

O Projeto Metas Regional demonstrou a possibilidade do contínuo aprimoramento de qualquer processo de trabalho. Comprovou, ainda, que, com a quebra de alguns paradigmas e a implementação de filosofias que primam pela eficácia e eficiência, sem perda da qualidade, é viável a obtenção de resultados cada vez melhores com aplicação de uma quantidade menor de recursos, cumprindo, dessa forma, os objetivos institucionais.

Sumário

1	Introdução	165
2	Histórico do Projeto Metas Regional.....	169
3	Projeto Metas Regional	173
3.1	Pedido Eletrônico de Restituição (PER)	176
3.2	Declaração de Compensação Eletrônica (Dcomp).....	177
3.3	Pendência de identificação de débitos	181
3.4	Processos (físicos e digitais).....	181
3.5	Multa isolada por compensação	183
3.6	Pagamento automático impedido	184
3.7	Compensação previdenciária	185
4	Ferramentas e ações	186
4.1	Banco Metas Regional	186
4.2	Ordem de Serviço (OS).....	190
4.2.1	<i>Priorizações</i>	190
4.2.2	<i>Flexibilidade</i>	191
4.2.3	<i>Redirecionamento</i>	191
4.2.4	<i>Dispensa e programação</i>	191
4.2.5	<i>Redistribuição</i>	192
4.2.6	<i>Trabalho de Alta Performance (TAP)</i>	193
4.2.7	<i>Demandas dos órgãos centrais (Plano de Contingências)</i>	201
4.3	Seminário Metas Regional	201
5	Resultados	203
5.1	Indicador Institucional de Restituição Pendente (IRP).....	203
5.2	Indicador Institucional de Compensação Pendente (ICP)	204

5.3 Meta Regional Dcomp	204
5.4 Pendência de identificação de débitos	205
5.5 Processos físicos e processos digitais	206
5.6 TAP Restituição do Simples Nacional (TAP-RSN).....	207
5.7 TAP Intervenção do Usuário (saldo negativo de IRPJ ou CSLL e PGIM).....	208
5.8 TAP Reintegra	209
6 Conclusão	210
Referências	213

Compensação, restituição, ressarcimento e reembolso: do caos ao Projeto Metas Regional

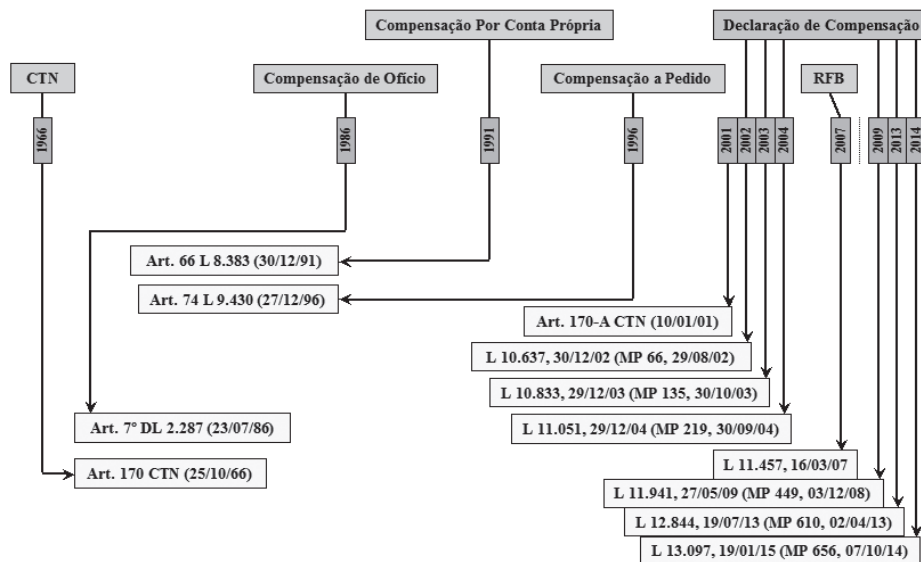
1 Introdução

Em um Estado Democrático de Direito, a tributação é um instrumento de concretização dos direitos sociais. Portanto, se, por um lado, o Estado exige dos cidadãos o cumprimento de suas obrigações tributárias, por outro lado, deve fornecer-lhes os serviços públicos e garantir-lhes os direitos constitucional e legalmente previstos.

Nesse contexto, inserem-se a restituição e a compensação tributárias, que são formas de o cidadão-contribuinte garantir que o pagamento dos tributos seja efetuado nos estritos limites previstos em lei, assim como de repetir os indébitos tributários ou receber do mesmo Estado tributante aquilo que a legislação determina como lhe sendo de direito.

A legislação que rege a compensação fazendária federal passou por substanciais evoluções durante o tempo, conforme demonstrado a seguir.

Figura 1: Linha do tempo da legislação sobre compensação



Atualmente, a compensação fazendária é efetuada por iniciativa do contribuinte e implementada mediante a apresentação de Declaração de Compensação, que tem o condão de extinguir o débito, sob condição resolutória de sua ulterior homologação, o que ocorre por força de lei no prazo cinco anos caso a administração tributária não se manifeste contrariamente ao procedimento nesse interregno legal. Regra geral, a compensação fazendária é declarada à Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) mediante a utilização do programa gerador do Pedido Eletrônico de Restituição e Declaração de Compensação (Perdcomp), conforme previsto na Instrução Normativa (IN) RFB nº 1.300/2012.

A compensação previdenciária, prevista no art. 89 da Lei nº 8.212/1991, com redação dada pela Lei nº 11.941/2009, é efetuada por conta própria pelo contribuinte e informada na Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e Informações à Previdência Social (Gfip), podendo ser efetuada somente com tributos de mesma espécie. A RFB tem o mesmo prazo prescricional de cinco anos para convalidar a compensação informada em Gfip e promover a cobrança no caso de a mesma ser indevida.

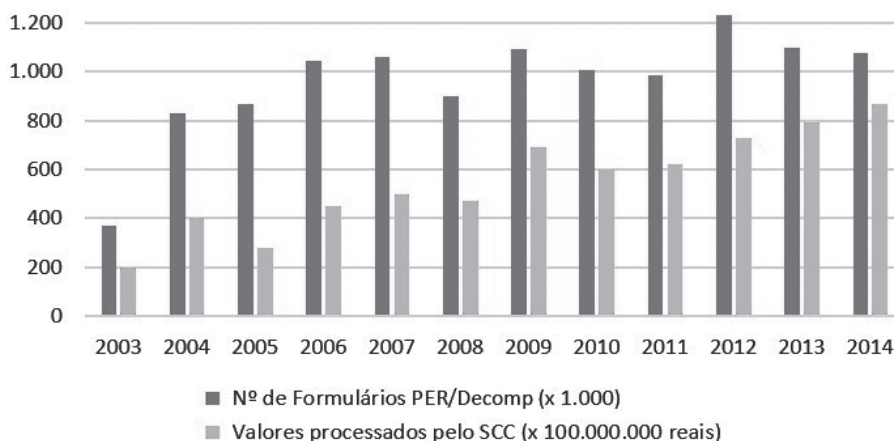
A restituição, por sua vez, manteve-se relativamente estável durante o tempo, tendo por fundamento legal o art. 165 da Lei nº 5.172/1966 – Código Tributário Nacional (CTN). Recentemente, o art. 24 da Lei nº 11.457/2007 estabeleceu o prazo de 360 dias para a Administração Pública decidir em relação a pedidos administrativos apresentados, o que se aplica aos pedidos de restituição.

Encontram-se também sob a administração da RFB os “pedidos de reembolso” de salário-família e salário-maternidade cujo ônus tenha sido arcado pelo empregador, nos termos do arts. 65 a 73 da Lei nº 8.213/1991. Em ambos os casos, a repetição do indébito é efetuada utilizando-se o programa Perdcomp.

Existem, ainda, situações em que a legislação permite que o contribuinte acumule créditos tributários em determinadas operações que realiza e os utilize sob a forma de “pedido de ressarcimento”. A sistemática de creditamento e o aproveitamento desses créditos são previstos na legislação específica de cada um dos tributos.

Assim sendo, cumpre à administração tributária, no caso de tributos e contribuições federais à RFB, todo o controle, gerenciamento e administração dessa “carteira de créditos” e de sua utilização pelos contribuintes, mediante compensação. Somente a título exemplificativo, desde a instituição do programa Perdcomp para a apresentação de “pedidos de restituição, ressarcimento e reembolso” e de “declarações de compensação”, foram transmitidos até 31/12/2014 um total aproximado de 11.568.000 Perdcomp e que representam R\$ 660.000.000.000, assim distribuídos.

Figura 2: Quantidade de PER/Dcomp por ano de transmissão



Fonte: **Revista Tema**, Serpro, n. 227, p. 28-29, jan./fev. 2015.

Há, ainda, situações excepcionais em que a restituição e a compensação não são efetuadas mediante a apresentação de declarações eletrônicas, mas com a utilização de formulários, que dão origem a processos administrativos e que também necessitam ser gerenciados.

Portanto, considerada a relevância do assunto, expressa pelos números apresentados de forma exemplificativa, e a necessidade de aprimorar e otimizar o gerenciamento dos estoques relacionados à restituição, ao ressarcimento, ao reembolso e à compensação, efetuou-se a sistematização dos processos de trabalho relacionados aos dois principais focos, a saber:

- a) Melhoria da **gestão do crédito tributário** com a elevação da presença fiscal, da percepção de risco e a otimização da aplicação dos recursos disponíveis, contribuindo para elevação do cumprimento espontâneo das obrigações tributárias e para redução do tempo entre o vencimento do tributo e a sua arrecadação.
- b) Aprimoramento do **relacionamento com a sociedade**, fortalecendo a imagem da instituição, mediante a implementação

de maior agilidade na análise dos pleitos do cidadão-contribuinte e na prestação de serviços, o que contribui para o incremento da percepção de equidade na atuação da RFB.

Essa gestão dos processos de trabalho relacionados à restituição, ao ressarcimento, ao reembolso e à compensação denominou-se Projeto Metas Regional. O projeto tem como objetivo primordial o cumprimento da missão institucional da RFB em relação aos processos de trabalho envolvidos e como consequência o atingimento dos Indicadores Institucionais de Compensação Pendente (ICP) e de Restituição Pendente (IRP).

Importante destacar que o Projeto Metas Regional, no que concerne aos indicadores institucionais, prima pelo atingimento do ICP e do IRP de forma regional. Assim sendo, o trabalho evoluiu para que as unidades atuem de forma integrada, coordenada e colaborativa em que as deficiências de uma unidade são supridas pelas competências de outras.

O Projeto Metas Regional, em sua formatação atual, objeto da presente dissertação, é o resultado da constante evolução e aprimoramento do gerenciamento efetuado, no decorrer dos anos, na 6ª região fiscal. Portanto, para o melhor entendimento do projeto, é importante a narrativa histórica de seu desenvolvimento, o que será abordado no tópico seguinte.

2 Histórico do Projeto Metas Regional

A 6ª Região Fiscal, com a coordenação da antiga Divisão de Arrecadação (Divat), no ano de 2002, decidiu criar um grupo para tratar o enorme quantitativo de processos físicos de pedidos de compensação. Este grupo foi batizado Grupo Compensação e foi o precursor do atual Grupo Metas Regional.

Para encaminhar uma solução, era necessário mapear o tamanho e as características do problema, o que foi feito utilizando o Sistema de Controle da Tributação (Siscontrib), desenvolvido em uma de suas delegacias da RFB e adotado por toda a 6ª Região Fiscal como ferramenta de gerenciamento de processos vinculados aos trabalhos do Grupo Compensação. Conhecendo o tamanho e o formato do estoque de processos, foi possível gerar planilhas a serem trabalhadas pelas delegacias.

A tarefa de equacionar o problema e estabelecer as metas surtiu um bom resultado, mas aquém do esperado. Observou-se que o diálogo com as delegacias, principalmente com as pessoas que executavam as atividades, era importantíssimo para a consecução dos objetivos. Todavia vivíamos numa época em que a comunicação era mais difícil que a época atual.

Em outubro de 2002, a compensação passou a ser declarada sob condição resolutória de ulterior homologação. Em maio de 2003, essa declaração passou a ser transmitida de forma eletrônica, via Programa Gerador de Declaração (PGD), assim como também passaram a ser os pedidos de restituição e ressarcimento e, a partir de 2009, também o pedido de reembolso.

Com o surgimento do documento eletrônico chamado Perdcomp, surgiram novos estoques de trabalho. O Perdcomp possui todo um fluxo automático, podendo ser analisado unicamente pelo Sistema de Controle de Créditos e Compensações (SCC) ou exigir alguma ação por parte dos servidores. Essa ação ocorre de forma pontual, quando é prestada ao sistema alguma informação que o mesmo não dispõe, ou ampliada, quando o servidor precisa analisar todo o direito creditório e informar o resultado ao SCC. Concluída a ação, o Perdcomp retorna ao fluxo automático e prossegue nas etapas de pagamento ou compensação. Cada etapa do fluxo do Perdcomp é assinalada por uma situação e motivo, que compõem o histórico deste Perdcomp.

As situações e motivos indicam se o Perdcomp encontra-se em fluxo de processamento automático SCC ou dependem de alguma ação por parte da DRF, sendo que esses últimos passaram a compor novos estoques de trabalho.

Em 2008, o projeto evoluiu e as planilhas foram substituídas por um banco de dados, inserido no Programa Lotus Notes, já com alguns esboços de gerenciais. O trabalho passou a ser definido em Ordem de Serviço anual, e a comunicação entre as delegacias foi ampliada, buscando um comprometimento tanto das chefias envolvidas quanto das pessoas que executavam os trabalhos. Surgia, naquele momento, o embrião do Projeto Metas Regional.

A partir de 2012, o projeto foi reestruturado e o grupo ampliado, contando com maior diversidade de opiniões. O grupo passou a ter entre seus componentes: delegado, chefe de serviço/seção, delegado adjunto, chefe substituto de divisão, supervisor de grupo nacional, integrante de grupo nacional, auditor fiscal, analista tributário e agente administrativo. Essa riqueza de opiniões permite que o problema seja analisado e encaminhado sob diversas óticas, surgindo soluções inovadoras e pioneiras, como o TAP e o compartilhamento de trabalho entre unidades, que serão abordados ainda no capítulo 4 – Ferramentas e ações. Outro excelente encaminhamento proposto pelo grupo, no ano de 2012, foi a realização de um seminário anual, para integração entre os setores de fiscalização e de orientação tributária. Como as atividades de restituição, ressarcimento, reembolso e compensação, muitas vezes, se misturam entre esses dois setores, era comum o não atingimento de metas de alguma delegacia pela falta de entrosamento entre esses setores da própria delegacia.

No ano de 2013, foi executado o primeiro Seminário Anual de Metas Regional. O objetivo era divulgar as atividades de planejamento e as ações para seu cumprimento, além de envolver e motivar os participantes. Promovia-se também a integração entre as unidades e entre os setores de fiscalização e orientação tributária, ressaltando sempre que o cumprimento das metas era da delegacia, e não de um setor específico.

O projeto contou com um incremento tecnológico em 2014, quando substituímos o Banco de Dados *Notes* para um Banco de Dados *Web*, mais ágil e flexível, com maiores possibilidades de relatórios gerenciais e operacionais.

Após mais de uma década de experiência construindo um modelo de gestão para tratar de restituição, ressarcimento, reembolso e compensação, o grupo estabeleceu premissas e linhas de atuação que devem ser sempre observadas e servem de norte na condução do trabalho ou na criação de novas soluções. São elas:

- a) O disposto no artigo 24 da Lei nº 11.457/2007, que estabelece a obrigatoriedade da decisão administrativa ser proferida no

prazo de 360 dias a contar do protocolo de petições, defesas ou recursos administrativos do contribuinte.

- b) O disposto nas portarias da Coordenação Especial de Acompanhamento dos Maiores Contribuintes (Comac), que trata do acompanhamento dos contribuintes diferenciados e especiais.
- c) A necessidade de gerenciamento dos passivos de compensação, restituição, ressarcimento e reembolso, assim como a flexibilização do trabalho das unidades, tendo em vista o interesse fiscal, o índice de crédito reconhecido e a capacidade de trabalho.
- d) A representatividade dos valores do crédito tributário declarados em Perdcomp e em Gfip, que têm por assunto a compensação de tributos administrados pela RFB.
- e) A concentração de valores significativos de crédito tributário objeto de compensação em quantidade reduzida de Perdcomp e Gfip.
- f) O perfil do estoque de processos, Perdcomp e compensações declaradas em Gfip existente na região fiscal.
- g) As circunstâncias normativas e operacionais no tratamento dos passivos de trabalho de compensação, restituição, ressarcimento e reembolso e pagamento automático.
- h) Os prazos decadenciais, prescricionais e homologatórios impostos na lei para tratamento desse passivo.
- i) O fato de que a maior parte dos pedidos e das declarações apresentados por meio do programa Perdcomp já está sendo tratada eletronicamente pelo SCC.
- j) A necessidade de tratamento dos Perdcomp encaminhados pela Comac.
- k) A potencialização do cumprimento das metas, mediante a integração entre as unidades e o esforço concentrado para realização dos trabalhos.

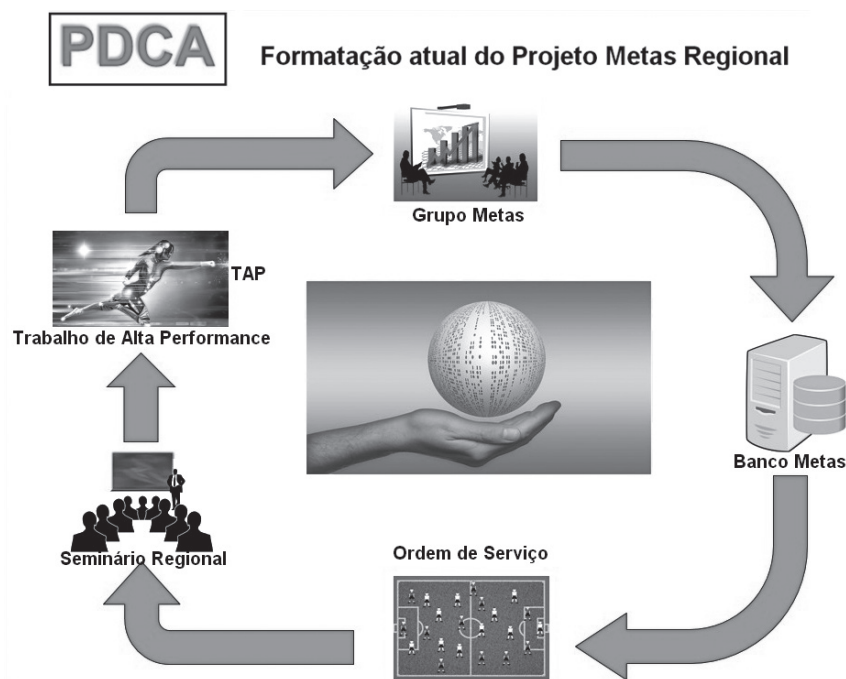
- l) As diretivas fixadas pela Coordenação Especial de Ressarcimento, Compensação e Restituição (Corec) e pela Comac.
- m) O aprimoramento da imagem da RFB perante a sociedade e a aproximação da cobrança do fato gerador.
- n) A necessidade de incremento na presença fiscal e na percepção do risco nos processos de restituição, ressarcimento, reembolso e compensação.

O modelo de gestão consolidado e executado, a partir de 2014, é a atual formatação do Projeto Metas Regional, cuja filosofia de trabalho será descrita no capítulo seguinte.

3 Projeto Metas Regional

O modelo de gestão implementado na 6ª Região Fiscal, a partir de 2014, é a atual formatação do Projeto Metas Regional. Como desenrolar do projeto, concluiu-se que, para atingir os resultados desejados, seria necessária a busca contínua da melhoria dos processos de trabalho. Para tanto, tornou-se imprescindível a implementação e a utilização de uma ferramenta gerencial de planejamento e desenvolvimento para o projeto. Nesse momento, verificou-se que o Ciclo PDCA, cuja implementação dentro do Projeto Metas Regional está ilustrada a seguir, adequava-se perfeitamente aos objetivos pretendidos.

Figura 3: Ciclo PDCA aplicado ao Projeto Metas Regional



O Ciclo PDCA (do inglês: *plan/planejamento* – *do/execução* – *check/verificação* – *adjust/ajuste*) é uma ferramenta muito utilizada em gestão da qualidade e na busca contínua de melhoria dos processos de trabalho.

É importante ressaltar que o projeto não se trata de um mutirão, muito comum no serviço público para resolver um passivo de trabalho, que volta a se acumular para um novo mutirão, o que gera um descrédito no planejamento dentro das organizações públicas. Pelo contrário, trata-se de **planejamento** dos trabalhos a serem desenvolvidos e acompanhamento da sua **execução**, sempre aliados a **verificações e ajustes** contínuos.

Outro diferencial importante do projeto foi a quebra da política de se trabalhar premidos pelo tempo, ou seja, pelo risco da prescrição

ou da homologação por força de lei. Isso somente foi possível pela implementação de um **planejamento** a longo prazo e pelo estabelecimento de diretrizes e prioridades para **execução** dos trabalhos.

O ciclo inicia-se com reuniões de **planejamento** das quais participam os integrantes do Grupo Metas Regional, cuja composição foi detalhada no capítulo 2 – Histórico do Projeto Metas Regional. Isto ocorre em meados de setembro e tem como objetivo definir o escopo e efetuar a seleção dos trabalhos que comporão as metas regionais dos dois anos seguintes. Inicialmente, as reuniões são realizadas por videoconferência, sendo seguidas por um encontro presencial dos integrantes do grupo.

Nesse momento, é realizada também uma aprofundada **verificação** dos resultados alcançados no ciclo em curso e são buscadas soluções e **ajustes** necessários à melhoria dos processos de trabalho. Inicia-se, ainda, a revisão da Ordem de Serviço (OS), que balizará a atuação das unidades e será objeto de detalhamento no capítulo 4 – Ferramentas e ações.

Encerrada essa primeira etapa, é feita a divulgação prévia dos trabalhos a serem realizados para que as delegacias também realizem o **planejamento da execução** dessas atividades. Esta divulgação é realizada no início de dezembro, o que permite às unidades conjugar tais trabalhos com outras metas, em especial com as metas de fiscalização definidas pela Coordenação de Fiscalização (Cofis) cujo **planejamento** é realizado no decorrer do mês.

A **execução** dos trabalhos é de responsabilidade das delegacias, sendo realizada durante todo o ano sob a coordenação e o acompanhamento da Divisão de Arrecadação e Cobrança (Dirac). Em situações especiais, a serem detalhadas posteriormente, a **execução** de alguns trabalhos é realizada regionalmente pela própria Dirac ou é objeto de TAP.

A OS estabelece, ainda, pontos de controle, que consistem em **verificações** mensais com o intuito de aferir o andamento dos trabalhos, realizar os **ajustes** necessários com a finalidade de maximizar os resultados e promover a melhoria dos processos. Para exemplificar, em 2015, foi constatado, em um ponto de controle, que os resultados de algumas delegacias estavam aquém das demais unidades. Efetuada

uma análise da situação, verificou-se que havia um problema no registro da informação nos sistemas em decorrência de uma divergência de entendimento entre as unidades. Foram realizados contatos com as unidades que procediam de forma diversa e estabeleceu-se um padrão para toda a região fiscal, o que permitiu uma avaliação mais efetiva dos resultados.

Os maiores **ajustes** são realizados, em especial, nas reuniões de **planejamento** do ciclo seguinte. Porém, mensalmente, também são realizados **ajustes** pontuais necessários ao atingimento dos objetivos ou para o atendimento de novas diretrizes definidas pela direção da RFB, tais como operações especiais, ações de incremento da arrecadação etc.

O Projeto Metas Regional tem um ciclo bem definido de aproximadamente 15 meses para cumprimento de todas as etapas. Portanto, há uma sobreposição de ciclos, pois um novo ciclo inicia-se antes mesmo da conclusão do anterior. Essa sistemática gera um ciclo virtuoso, que impulsiona sempre ao contínuo aperfeiçoamento das ferramentas e dos processos de trabalho.

Os resultados obtidos com a implementação do Projeto Metas Regional são excepcionais e podem ser verificados no capítulo 5 – Resultados. O escopo de atuação do projeto tem sido ampliado ano após ano, abrangendo, para o ano de 2015, os desafios descritos a seguir.

3.1 Pedido Eletrônico de Restituição (PER)

O Indicador de Restituição Pendente (IRP), estabelecido anualmente para ser perseguido pelas regiões fiscais, é composto de todos os PERs de restituição, ressarcimento e reembolso que incidiram em “situações e motivos” de responsabilidade das DRFs. Também ficam sob responsabilidade das DRFs os Perdcomp que foram retirados do fluxo do SCC. Quando o PER é retirado do fluxo automático, inicia-se um fluxo de “tratamento manual” e não é possível retorná-lo ao fluxo anterior.

O Projeto Metas Regional prioriza o trabalho dos PERs com data de transmissão mais antiga, o que contribui para o atingimento da meta do ICP, visto que esse índice estabelece peso maior para esses documentos.

São incluídos também, na meta regional, os PERs que, embora estejam no fluxo automático do SCC, não possuem perspectiva de processamento em razoável período de tempo, em virtude do estágio de desenvolvimento do respectivo módulo do SCC. Essa definição é efetuada a partir de informações obtidas junto aos supervisores dos módulos de crédito do SCC.

O objetivo do Projeto Metas Regional não é unicamente alcançar a meta estabelecida pelo IRP, mas também aprimorar a imagem da RFB perante a sociedade. Por essa razão, a seleção busca, cada vez mais, ampliar os universos de trabalho até chegar aos documentos transmitidos mais recentemente. Para trabalhar um quantitativo maior de PER, buscam-se soluções alternativas, como o TAP, descrito no capítulo 4 – Ferramentas e ações.

Em resumo, o Grupo Metas Regional seleciona os PERs que serão trabalhados, considerando:

- a data de transmissão;
- as “situações e motivos” sob responsabilidade das DRFs;
- o cronograma de implementação dos módulos de crédito do SCC;
- a capacidade de trabalho das DRFs; e
- a possibilidade de realização de TAP para determinado conjunto de documentos.

A seleção detalhada dos Perdcomp que compõe a Meta Regional PER fica documentada nas atas das reuniões do Grupo Metas Regional. Os Perdcomp selecionados são carregados no Banco Metas Regional anualmente.

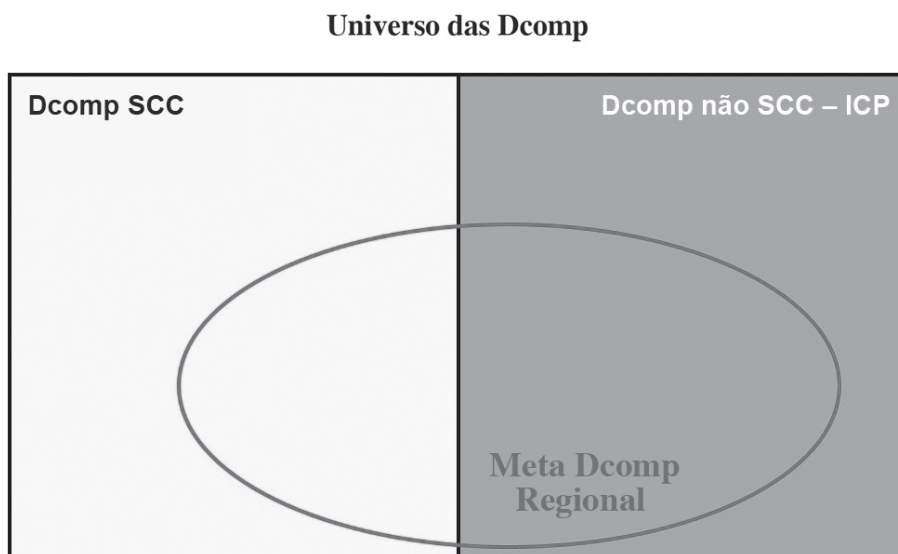
3.2 Declaração de Compensação Eletrônica (Dcomp)

O Indicador de Compensação Pendente (ICP) é medido anualmente pela execução de uma lista inicial que contém todas as Dcomp passíveis de serem trabalhadas pelas delegacias da RFB e transmitidas nos últimos cinco anos, com peso atribuído para as Dcomp em função dos valores compensados. Os documentos contidos nessa lista são denominados “Dcomp Não SCC”, pois precisam ser trabalhados pelas delegacias,

enquanto os documentos chamados “Dcomp SCC” serão trabalhados pelo Sistema de Controle de Créditos (SCC).

A Meta Regional Dcomp da 6ª Região Fiscal difere um pouco nos critérios de seleção dos documentos definidos pelo ICP. Gráficamente, podemos representar a Meta Regional Dcomp da seguinte forma.

Figura 4: Seleção para a Meta Regional Dcomp



Será descrita a seguir, de forma bem resumida, como é feita a seleção das Dcomp do Projeto Metas Regional.

Todas as situações e motivos (histórico das Dcomp) são avaliadas pelo Grupo Metas Regional e as Dcomp divididas em dois grupos:

- a) Transmitidas nos três anos mais recentes: convergem para a mesma seleção utilizada pelo ICP.
- b) Transmitidas nos dois anos mais próximos da homologação por força de lei: o rol dessas situações e motivos é ampliado, abarcando também documentos “Dcomp SCC”. A decisão de ampliar o quantitativo de documentos a serem analisados é

motivada por informações dos supervisores dos módulos do SCC sobre o processamento previsto desses módulos e a avaliação do Grupo Metas Regional, com intuito de evitar possíveis homologações de documentos relevantes à região fiscal.

Ao ser estabelecido o rol de documentos passíveis de serem trabalhados, é feito um agrupamento deles por tipo de crédito e por Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). O Grupo Metas Regional analisa profundamente o resultado da seleção, tendo por premissas o interesse fiscal e a capacidade estimada de trabalho, entre outros fatores envolvidos na apreciação de cada um desses tipos de crédito. Assim, chega-se aos documentos da Meta Dcomp Regional. Geralmente, o percentual de documentos que devem ser trabalhados pela 6ª Região Fiscal (Meta Dcomp Regional) correspondem de 10% a 20% do quantitativo total (Universo das Dcomp), mas representam de 90% a 95% de todo o valor compensado.

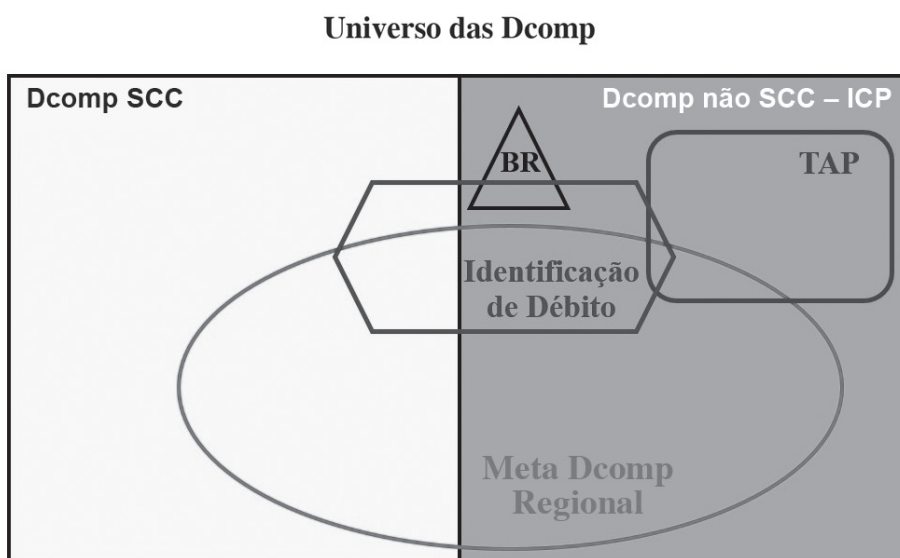
Todo o roteiro de seleção da Meta Regional Dcomp da 6ª Região Fiscal está documentado, especificando as situações e os motivos escolhidos para as Dcomp transmitidas há mais tempo e as mais próximas da homologação por força de lei, assim como as situações e motivos das Dcomp mais recentemente transmitidas. Também estão documentadas as formas de agrupar as Dcomp (tipo de crédito e CNPJ) pré-selecionadas e a planilha utilizada para efetuar as análises, chegando à composição final da Meta Dcomp Regional.

Ressalta-se que a atuação da 6ª Região Fiscal no Universo das Dcomp não se limita à listagem definida na Meta Regional Dcomp. O Projeto Metas Regional estabelece uma série de ações para que os objetivos institucionais sejam mais bem alcançados, facilitando o trabalho de gerenciamento e execução das delegacias. Algumas dessas ações estão listadas e representadas graficamente a seguir.

- Meta de Identificação de Débitos, descrita a seguir.
- TAP, descritos no capítulo 4 – Ferramentas e ações.
- Meta de baixa relevância (BR), composta por Perdcomp não constantes na Meta Regional Dcomp, com baixo interesse fiscal

e que necessitam de intervenção do servidor da DRF para devolvê-los ao fluxo automático. Uma vez devolvidos ao fluxo, os módulos do SCC podem efetuar glosas eletrônicas e controlar o valor compensado. A Meta BR antecipa um fluxo automático que só ocorreria quando as Dcomp estivessem próximas da homologação por força de lei.

Figura 5: Escopo da Meta Regional Dcomp



O trabalho efetuado no TAP reduziu sensivelmente o quantitativo de Perdcomp administrado pelas delegacias (veja o quantitativo entre as diversas regiões fiscais no capítulo 5 – Resultados). De igual modo, antes do estabelecimento da Meta de Identificação de Débitos, foi realizado um trabalho pontual e concentrado de identificação de débitos, que eliminou todo o estoque regional de Dcomp com essa pendência. Com a redução dos estoques, o foco principal das delegacias passou a ser a Meta Regional Dcomp, com menores quantitativos e maiores valores envolvidos.

3.3 Pendência de identificação de débitos

O fluxo automático de processamento das Dcomp pelo SCC passa por diversas etapas. As Dcomp podem ter sua análise e efetivação da compensação de forma totalmente automática ou podem depender de intervenção das DRFs para atuarem na análise do direito creditório ou, ainda, atenderem a uma intervenção pontual, antes da efetivação da compensação. Feito o trabalho das DRFs, o fluxo automático continua para o encontro de contas entre os débitos e o crédito.

Para concretização desse encontro de contas, independentemente de o fluxo ter sido totalmente automático ou não, faz-se necessário que todos os débitos declarados pelos contribuintes tenham sido normalizados (avaliados e aceitos ou corrigidos) pelo SCC. Quando o SCC não consegue normalizar algum débito, a Dcomp que contém esse débito fica com uma “pendência de identificação de débito”, que impede o “encontro de contas” entre os débitos e o crédito de forma automática.

A identificação de débitos deve ser uma tarefa mensal, para que as Dcomp não incorram em homologação por disposição legal pela interrupção do fluxo automático. A 6ª Região Fiscal efetuou um trabalho inicial para acabar com o estoque de identificação de débitos e mantém uma meta mensal para análise das Dcomp que incidirem nessa pendência no mês corrente.

3.4 Processos (físicos e digitais)

A regra geral para apresentação de pedidos de restituição, ressarcimento, reembolso e de declarações de compensação é a utilização do PGD Perdcomp (IN RFB nº 1.300/2012). Todavia há circunstâncias específicas em que tais pedidos e declarações dão origem a processos, anteriormente físicos (papel) e atualmente digitais (*e-processo*). Portanto, há processos físicos e digitais: a) formalizados antes de maio/2003, quando entrou em produção o PGD Perdcomp; b) protocolados em situações em que não é possível apresentar o pedido ou a declaração utilizando o PGD Perdcomp; c) oriundos do tratamento manual de Perdcomp; e d) decorrentes da conversão de processos eletrônicos em papel ou digital para controle do fluxo administrativo.

O Projeto Metas Regional realiza o gerenciamento tanto dos processos físicos (papel) quanto digitais (*e-processo*).

O estoque de processos físicos refere-se a um passivo estanque, mas que precisa ser trabalhado. Este estoque pode ser resolvido ou convertido em processo digital, sendo que, na 6ª Região Fiscal, optou-se pela alternativa da conclusividade, somente efetuando a conversão no caso de contencioso administrativo. Portanto, o gerenciamento é realizado pelo estoque residual já devidamente classificado. No capítulo 5 – Resultados, pode-se constatar que esse estoque foi praticamente eliminado na 6ª Região Fiscal.

A partir de 2009, com a implantação do *e-processo*, os processos físicos deram vez aos digitais. Ao utilizar a *expertise* de controle de processos físicos, passou-se, então, a gerenciar os processos digitais com a simples observância das seguintes premissas pelas unidades:

- a) Classificação dos *e-processos* formalizados ou que deram entrada na unidade, assim como do estoque existente, segundo o critério funcional estabelecido regionalmente. Até dezembro de 2014, tal classificação foi efetuada pelo preenchimento da palavra-chave “Assuntos/Objetos” do *e-processo*. A partir de 2015, com o advento da Portaria RFB nº 974/2014, a classificação dos *e-processos* passou a ser efetuada mediante a apuração de grau em que se define a Área de Concentração Temática (ACT) dos mesmos.
- b) Execução de todos os procedimentos relativos aos *e-processos* nas correspondentes “atividades” são definidas conforme estabelecido na estrutura a seguir, o que permite aferir a fase em que se encontram.

Figura 6: Critérios para estabelecimento das fases dos *e-processos*

Fase	Critério
Em análise	• Atividade: Emitir Parecer / Despacho
Sobrestado	• Atividade: Acompanhar Ato Normativo / Sistema
Concluído	• Atividade: Preparar para envio ao Arquivo; ou • <i>e-processo</i> em unidade não da Delta RF ou no Arquivo Digital
Em preparo / operacionalização	• <i>e-processo</i> em unidade da Delta RF em atividade não elencada anteriormente

Também, no capítulo 5 – Resultados, é possível verificar o resultado de controle dos *e-processos* efetuado pelo Projeto Metas Regional.

3.5 Multa isolada por compensação

A Lei nº 9.430/1996 prevê, em seu art. 74, § 17, a aplicação de multa isolada no percentual 50% incidente sobre o valor total do débito oriundo de compensação não homologada. De igual modo, o art. 18, § 4º, da Lei nº 10.833/2003, prevê a multa de 75% também sobre o valor do débito no caso de a compensação ser considerada não declarada por uma das hipóteses previstas no inciso II do § 12 do art. 74 da Lei nº 9.430/1996.

Havia, ainda, a previsão de lançamento de multa isolada incidente sobre o valor do crédito objeto de pedido de ressarcimento indeferido ou indevido, nos termos do art. 74, § 15, da Lei nº 9.430/1996. Todavia tal dispositivo foi revogado pela Medida Provisória (MP) nº 668/2015.

Nos casos de processamento automático de Dcomp, transmitidas a partir de 14 de junho de 2010, em que houver não homologação, ainda que parcial, da compensação declarada ou em que a compensação for considerada não declarada, o próprio SCC efetuará o lançamento das multas isoladas. Contudo, quando a unidade interrompe o fluxo de processamento da Dcomp e realiza o tratamento manual da mesma, assume também a responsabilidade pelo lançamento da multa isolada.

Assim sendo, considerando a proximidade do prazo decadencial para a lavratura do Auto de Infração de Multa Isolada por Compensação, foram incluídas na Meta Regional as Dcomp que poderiam dar ensejo ao referido lançamento. Isto permitiu que as DRFS pudessem aferir se os lançamentos sob sua responsabilidade haviam sido efetuados ou não e tomar as providências necessárias de assinalamento no Banco Metas. Estabelecido o escopo do trabalho, decidiu-se por incluir o lançamento das multas no TAP, que será detalhado no capítulo 4 – Ferramentas e ações.

3.6 Pagamento automático impedido

Depois de concluído todo o processamento, os PER referentes à restituição e ao ressarcimento, cujo resultado seja Reconhecimento do Direito Creditório (RDC) — ainda que parcial, e depois de operacionalizadas as compensações —, seguem para pagamento automático do saldo remanescente. Esse pagamento é efetuado pelo sistema Sief-Processos.

Todavia há situações em que pagamento não se efetiva de forma automática pelo sistema. Assim sendo, o Projeto Metas Regional estabelece ações para as seguintes situações.

Figura 7: Situações e ações de pagamento automático

Situação	Ação
Domicílio bancário inexistente: ocorre quando a conta bancária informada pelo contribuinte foi encerrada ou não é de sua titularidade.	A Dirac encaminha correspondência informando o contribuinte sobre a situação e orientando para a correção da informação via e-Cac ou utilizando a própria comunicação para protocolo em uma das unidades da RFB.
Operação de sucessão não tratada: ocorre quando a pessoa jurídica foi baixada, cindida ou incorporada.	A DRF efetua pesquisas e/ou entra em contato com os sucessores e efetua a informação no sistema sobre o novo titular do direito creditório.
Comunicação para compensação de ofício não concluída: ocorre quando o contribuinte possui débitos inscritos em Dívida Ativa da União (DAU) ou parcelados e recebe comunicação para autorização (expressa ou tácita) da compensação de ofício.	A DRF analisa a situação dos débitos inscritos em DAU e/ou parcelados e operacionaliza a compensação, se for o caso.

As ações adotadas para esses casos de Pagamento Automático Impedido garantem a conclusividade do processo de trabalho relativo às restituições e aos ressarcimentos.

3.7 Compensação previdenciária

A compensação previdenciária, prevista no art. 89 da Lei nº 8.212/1991 e efetuada por conta própria pelo contribuinte e informada na Gfip, envolve valores muito relevantes. Todavia a verificação de tais compensações era objeto de ações esparsas e não coordenadas efetuadas pelas DRF da 6ª Região Fiscal. Então, a partir de 2013, foi efetuada a inclusão deste trabalho no Projeto Metas Regional com o objetivo de sistematizá-lo e gerenciar também esta carteira de créditos.

O ponto primordial para o sucesso do trabalho de análise das compensações previdenciárias está na seleção dos contribuintes a serem auditados pelas DRFs. Inicialmente, foi utilizado o critério de valor das compensações declaradas, o que, embora tenha trazido resultados relevantes, em especial nos procedimentos fiscais realizados em órgãos públicos, não se mostrava suficiente para as pretensões do projeto. O passo seguinte foi a utilização do sistema Contágil para elaboração de uma verdadeira “conta-corrente”, contendo os créditos atualizados (retenções sofridas, salário-família/maternidade pagos, Guias da Previdência Social – GPS recolhidas) e os débitos (declarados em Gfip e compensações) dos contribuintes que efetuaram compensações. Para tanto, foram processadas aproximadamente 810.000 Gfip e 1.000.000 e GPS, utilizando 11 computadores em rede trabalhando simultaneamente. Durante o processamento, também foi considerada a situação das empresas tributadas na sistemática da Contribuição Previdenciária incidente sobre a Receita Bruta (CPRB), que informam “compensações” em Gfip, em observância ao disposto no Ato Declaratório Executivo (ADE) Codac nº 93/2011.

A análise das compensações selecionadas é efetuada pela DRF e registrada em e-Dossiê. O sistema Auditoria de Compensações Previdenciárias (Audcomp-P) é utilizado, opcionalmente, pelas DRFs e os resultados são registrados no Banco Metas Regional.

Os resultados alcançados referentes a essas diversas linhas de ação anteriormente descritas podem ser visualizados no capítulo 5 – Resultados da presente monografia, mas antes serão descritas ferramentas e ações implementadas para melhoria nos processos de trabalho.

4 Ferramentas e ações

O estabelecimento de metas para as unidades locais tem se mostrado de vital importância para o cumprimento da Missão Institucional da RFB, pois apresenta às mesmas, de forma direta e objetiva, o que há de mais relevante dentro das suas inúmeras competências. Contudo o simples estabelecimento de metas não se mostrava eficaz, pois faltava prover as unidades e os servidores de recursos necessários e suficientes ao atingimento de tais metas. Então, foram implementadas ferramentas e ações a seguir descritas, que potencializam os trabalhos das unidades e mantêm o foco e o alinhamento desses aos objetivos institucionais.

4.1 Banco Metas Regional



O primeiro passo para o cumprimento de uma meta é o pleno conhecimento dela. Assim sendo, cada um dos itens que compõe as metas para o período é inserido em um Banco de Dados *Web* (<http://metas.rf06.srf/>) acessível por todos os servidores responsáveis pelos trabalhos a serem desenvolvidos, assim como pelos administradores locais e regionais.

Figura 8: Banco Metas Regional (escopos de trabalho)



The screenshot shows the 'Meta Regional - RF - 2015' interface. At the top, there is a navigation bar with 'INÍCIO', 'ANO', 'METAS', and 'GERENCIAIS'. Below this, the breadcrumb 'Início > Metas_2015' is visible. The main section is titled 'Administração de Metas_2015' and contains a table with the following items:

Metas_2015	
Cobranças Fazendárias	✎ Editar
Cobranças Previdenciárias	✎ Editar
Compensações Previdenciárias	✎ Editar
DComps	✎ Editar
E-Processos	✎ Editar
Fiscal	✎ Editar
Fiscal fora da meta	✚ Adicionar ✎ Editar
Identificações de Débitos	✎ Editar
Multas Isoladas	✎ Editar
PER/DComps sem interesse	✎ Editar
PERs	✎ Editar
Pagamentos Automáticos	✎ Editar
Parcelamentos Previdenciários	✎ Editar
Processos	✎ Editar

Fonte: Sistema Banco Metas Regional. Disponível em: <<http://metas.rf06.srf/>>.

A carga inicial do Banco Metas Regional é realizada pelo Grupo Metas Regional, que também é responsável pela atualização mensal da situação das metas. Essa atualização centralizada é realizada para a quase totalidade das metas, mediante extrações no *Data Warehouse* (DW) e nos demais sistemas da RFB, sem a necessidade de alimentação manual de informações pelas unidades locais. As exceções à atualização automática são os processos em papel, as compensações previdenciárias e o lançamento da multa isolada por compensação.

O Banco Metas Regional é bastante interativo e permite também a atualização das informações pelos usuários habilitados e a extração delas, mediante a geração de planilhas a serem exportadas.

Figuras 9 e 10: Banco Metas Regional (detalhamento do trabalho)

Meta Regional - RF - 2015 Bem vindo

INICIO ANO METAS GERENCIAIS

Início - Metas_2015 - DComps

Selecione DComp para modificar

Pesquisar

Gerar planilha	Atualizar selecionados	0 de 100 selecionados	Unidade	Contribuinte	Tipo de Documento	Fase	Valor	Unidade
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Declaração de compensação	3 - Concluído	45.372.983,30	Todos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Declaração de compensação	1 - Não Analisado	18.534.996,74	Todos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Declaração de compensação	1 - Não Analisado	15.461.478,74	Todos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Declaração de compensação	3 - Concluído	9.296.025,98	Todos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Declaração de compensação	1 - Não Analisado	9.042.159,06	Todos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Declaração de compensação	1 - Não Analisado	6.615.435,20	Todos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Declaração de compensação	1 - Não Analisado	5.398.729,46	Todos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Declaração de compensação	1 - Não Analisado	4.552.524,87	Todos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Declaração de compensação	1 - Não Analisado	4.491.040,34	Todos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Declaração de compensação	1 - Não Analisado	4.469.154,54	Todos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Declaração de compensação	1 - Não Analisado	4.320.008,54	Todos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Declaração de compensação	1 - Não Analisado	4.282.178,13	Todos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Declaração de compensação	1 - Não Analisado	3.715.771,61	Todos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Declaração de compensação	1 - Não Analisado	3.693.263,64	Todos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Declaração de compensação	1 - Não Analisado	3.481.818,45	Todos

Meta Regional - RF - 2015 Bem vindo

INICIO ANO METAS GERENCIAIS

Início - Metas_2015 - DComps

Modificar DComp Histórico

PER/DComp:

Unidade:

Contribuinte:

Status do Contribuinte: Diferenciado

CPF/CNPJ Declarante:

Data de Transmissão: 22/07/2014

Tipo de Documento: Declaração de compensação

Tipo de Crédito Agrupado: Saldo negativo IRPJ/CSLL e JCP

Tipo de Crédito: Saldo negativo de IRPJ

Valor: 45.372.983,30

Total Crédito: 37.710.258,73

Total Débito: 45.372.983,30

Situação: Homologação total

Motivo: Homologação concluída

Nº Processo Atribuído:

Processo Ação Judicial:

Origem: Extremo

Fase ano anterior: (Nenhum)

Observação ano anterior: Texto do Banco Metas 2014: Fiscalização em andamento (22/04/2014) Fim do Texto do Banco Metas 2014.

Situação TAP: 3 - Trabalho Unidade

Fase: 3 - Concluído

Observação:

DComps Filhas

Salvar e continuar editando Salvar

Fonte: Banco Metas Regional. Disponível em: <http://metas.rf06srf/>.

Outra grande vantagem da estruturação das metas em um banco de dados *web* é permitir ao administrador local o acompanhamento detalhado do desempenho de sua unidade, mediante a consulta aos diversos gerenciais disponíveis. De igual modo, o administrador regional pode realizar tal acompanhamento para toda a 6ª Região Fiscal.

A visão gerencial do Banco Metas Regional, demonstrada a seguir, permite, ainda, ao Grupo Metas Regional realizar aferições periódicas e promover os ajustes necessários ao bom andamento dos trabalhos.

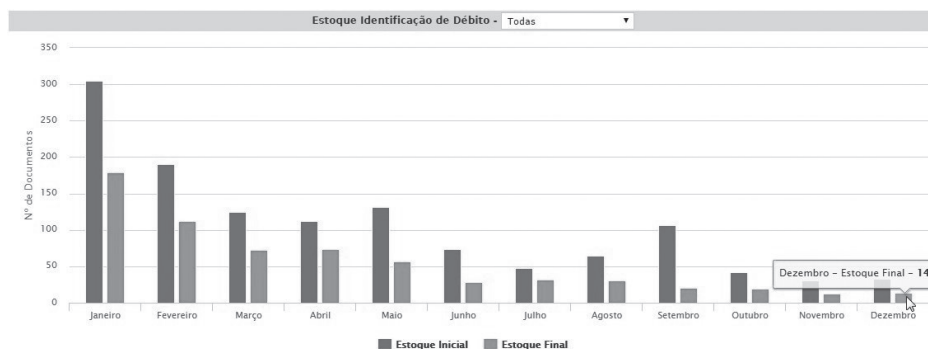
Figuras 11 e 12: Banco Metas Regional (relatórios gerenciais)

DComp								
Visão: Visão Direito Creditório - Tipo de Crédito: TODOS								
Unidade	Quantidade				Valor			
	Redir.	Prog.	Trab.	%	Redir.	Prog.	Trab.	%
	72	965	654	67,77	48.471.336,54	1.469.220.671,27	1.357.690.146,49	92,41
	78	384	347	90,36	82.343.706,48	317.122.452,06	271.636.310,04	85,66
	10	78	76	97,44	27.174.425,77	97.903.473,13	96.445.445,45	98,51
	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
	27	118	110	93,22	15.039.104,29	95.269.169,31	87.971.368,23	92,34
	0	32	31	96,88	0	23.703.091,88	15.069.504,88	63,58
	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
	29	203	200	98,52	20.067.245,90	85.155.152,43	82.837.890,96	97,28
	9	70	58	82,86	4.367.837,48	44.164.438,87	41.474.334,59	93,91
	0	53	50	94,34	0	32.740.326,74	32.333.841,74	98,76
	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
	9	276	163	59,06	6.825.929,54	332.515.541,09	169.056.942,78	50,84
	0	106	92	86,79	0	238.767.920,03	224.910.656,24	94,20
	11	119	103	86,55	17.851.140,07	97.934.014,79	90.478.657,42	92,39
	23	344	344	100,00	21.099.963,84	201.239.656,33	201.239.656,33	100,00
Total	268	2.748	2.228	81,08	243.240.689,91	3.035.735.907,93	2.671.144.755,15	87,99

Metas	
Data Referência	31/12/2014
Meta até a data referência	100,00
Meta >= 95%	95,00
95% > Meta > 80%	80,00
Meta <= 80	

continua...

continuação



Fonte: Banco Metas Regional. Disponível em: <<http://metas.rf06srf/>>.

Portanto, o Banco Metas Regional é importante ferramenta, tanto sob a ótica operacional quanto gerencial, para o acompanhamento das metas.



4.2 Ordem de Serviço (OS)

Anualmente, é elaborada uma ordem de serviço (OS) da Superintendência Regional da 6ª Região Fiscal, que estabelece as diretrizes e linhas gerais de atuação a serem observadas pelas DRFs nos trabalhos relacionados no Banco Metas Regional. A OS padroniza a utilização do Banco Metas Regional, estabelece ações, prazos e prioridades, assim como cria institutos que otimizam e coordenam os trabalhos das unidades.

A minuta da OS é elaborada pelo Grupo Metas Regional. O seu conteúdo é levado para a discussão no Seminário Metas Regional, a ser abordado posteriormente. Os principais tópicos da OS serão descritos nos itens seguintes.

4.2.1 Priorizações

As prioridades são definidas com base em três premissas:

- a) a relevância e o controle do crédito tributário, evitando a ocorrência de prescrição, homologação de compensação por força de lei e a decadência no caso de lançamento de multa isolada por compensação;
- b) o atendimento ao pleito do contribuinte; e
- c) a conclusão dos trabalhos

de identificação de débitos até o 20º dia de cada mês para permitir a continuidade imediata do fluxo automático de processamento do Perdcomp.

Assim sendo, são atribuídos pesos em virtude do valor do crédito envolvido ou da antiguidade do documento.

4.2.2 Flexibilidade

As unidades podem, até o término do ano-calendário, incluir novos trabalhos, que serão computados para todos os efeitos nas metas. Isto permite mensurar o efetivo trabalho das unidades, principalmente quando são decorrente de demandas externas (órgãos Centrais, determinações judiciais ou requisições do Ministério Público Federal).

4.2.3 Redirecionamento

As metas são aferidas anualmente com acompanhamento mensal, exceto a “Identificação de Débitos” cujo cumprimento deve ser mensal. Contudo, para permitir melhor planejamento pelas unidades, é permitido o “redirecionamento” dos trabalhos inicialmente selecionados para serem executados no ano posterior, fato que deve ser registrado no Banco Metas Regional com prazo (último dia útil de maio) previsto para realização de tal procedimento.

O “redirecionamento” pode ser efetuado a qualquer momento quando ocorrer a inclusão de novos trabalhos por determinação judicial, demanda requisitória ou dos órgãos centrais. Todavia não podem ser redirecionados os trabalhos que possuam prazo legal para conclusão (art. 24 da Lei nº 11.457/2007) ou tenham sido definidos como prioritários pelos órgãos centrais, pois estes repercutem diretamente no “Índice RFB”.

4.2.4 Dispensa e programação

A análise dos Perdcomp de ressarcimento do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) ou do Programa de Integração Social/ Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (PIS/Cofins) não cumulativos é, normalmente, a atividade de maior complexidade entre os trabalhos constantes da meta. Durante o processamento dos

Perdcomp, considerados os “motivos de interesse fiscal”, o SCC indica parte dos documentos para realização de ação fiscal. A indicação deve ser avaliada pela unidade, tendo por parâmetros o interesse fiscal, a sua capacidade de trabalho e o índice de crédito reconhecido do contribuinte. Esse procedimento é de vital importância ao planejamento da unidade, pois, algumas vezes, envolve trabalhos a serem desenvolvidos por mais de um setor.

Assim sendo, as unidades possuem prazos para programação dos Perdcomp para realização de ação fiscal (último dia útil de maio) ou para dispensa da mesma (último dia útil de junho). A decisão por dispensa de procedimento fiscal deve ser devidamente motivada e registrada em e-Dossiê de fiscalização sigiloso.

Complementarmente, os Perdcomp são inseridos no Banco Metas Regional os Perdcomp de ressarcimento de IPI e PIS/Cofins não cumulativos considerados de “baixo risco” (BR), cuja dispensa também pode ser realizada pela unidade dentro do prazo estipulado (último dia útil de setembro). Esse procedimento permite a continuidade do processamento automático do documento pelo SCC, inclusive com glosas de crédito efetuadas pelo sistema em algumas situações.

Destacamos a importância dessa avaliação pelas unidades dos Perdcomp indicados para ação fiscal, pois, quando não o fazem, o SCC, considerando o tempo de transmissão do documento e/ou o risco de homologação por força de lei, retorna-os automaticamente para o fluxo. Quando isso ocorre, as unidades perdem a possibilidade de realizarem, de forma efetiva, o gerenciamento de suas “carteiras de crédito”.

4.2.5 Redistribuição

O Projeto Metas Regional foi concebido para que a 6ª Região Fiscal atue de forma unificada, integrada e coordenada com os objetivos de atingimento dos indicadores, em especial o IRP e ICP, de cumprimento da Missão Institucional da RFB e de busca da excelência na consecução dos processos de trabalho. Desse modo, o compartilhamento de competências entre as unidades é incentivado, mediante a “redistribuição”

dos trabalhos, desde que haja anuência dos titulares das unidades envolvidas. Isso permite que os potenciais de determinada DRF supram a carência de outras, o que tem se tornado uma realidade como nos seguintes exemplos citados a seguir: a) análise de PER de reembolso da DRF A realizada em conjunto com a DRFB; b) análise de PER de pagamento indevido de contribuições previdenciárias das DRFC, A e D realizada pela DRFF; e c) análise de PER de ressarcimento de IPI e PIS/Cofins da DRF/GGG, inclusive com a abertura de ações fiscais, realizada pela DRFA.

A “redistribuição” é efetuada mediante compartilhamento de competências com edição de portaria da SRRF da 6ª Região Fiscal ou simplesmente com a divisão de atividades entre as unidades.

4.2.6 Trabalho de Alta Performance (TAP)



A implementação do gerenciamento regional das metas permitiu que fossem identificados determinados processos de trabalho cuja sistematização e roteirização permitem otimizar a sua análise e execução com ganhos de produtividade e sem perda de qualidade. Essa sistemática de trabalho foi denominada Trabalho de Alta Performance (TAP), em referência ao “Julgamento de Alta Performance (JAP) – uma visão integrada do julgamento”, objeto de monografia premiada no 12º Prêmio de Criatividade e Inovação da RFB – 2013. O TAP consiste das seguintes etapas:

- a) Seleção do escopo de trabalho a ser realizado com delimitação e especificação de seu conteúdo, que permita a realização por servidores lotados em diversas unidades, inclusive com supervisão a distância.
- b) Realização de extrações de dados e compilação deles para a produção de informações que subsidiem a análise, eliminando digitações e pesquisas em inúmeros sistemas.
- c) Elaboração de modelos de pareceres, termos de verificação fiscal, despachos decisórios, correspondências, resultados-padrão de análise e demais documentos necessários à conclusividade dos trabalhos.

- d) Elaboração de roteiros e ordens de serviço com o estabelecimento de critérios de aprofundamento da análise (aprofundada, detalhada e sumária).
- e) Implementação do procedimento em uma DRF específica para validação da sistemática e ajustes necessários, com posterior convalidação por uma segunda DRF.
- f) Constituição da Equipe de Esforço Concentrado (EEC), mediante portaria da SRRF, tendo a participação de servidores indicados pelas unidades, com dedicação exclusiva ou parcial.
- g) Capacitação dos servidores integrantes da EEC.
- h) Execução dos trabalhos em período de tempo preestabelecido.

A adesão da unidade ao TAP é voluntária, podendo optar pela não inclusão de seus trabalhos nessa sistemática. De igual modo, a indicação dos componentes da EEC é negociada com as unidades onde os mesmos estão lotados. Os servidores indicados passam por capacitação na área em que atuarão e retornam para suas unidades com maior especialização. Isto é uma grande vantagem para a unidade que os indica, tanto que, com o decorrer do tempo e com o sucesso do TAP, a negociação com as unidades para a cessão de servidores tornou-se extremamente tranquila.

Anualmente, são agregados novos processos de trabalho na sistemática do TAP, sendo que algumas particularidades daqueles executados até o momento serão abordadas nos tópicos seguintes.

4.2.6.1 TAP Restituição do Simples Nacional (TAP-RSN)

Não é permitida a apresentação de pedido de restituição dos pagamentos indevidos ou maior que o devido realizado na sistemática do Simples Nacional mediante a utilização do programa Perdcomp. Portanto, os pedidos de restituição são realizados em formulário (Anexo da IN RFB nº 1.300/2012) e dão origem a *e-processos*, que são classificados seguindo a sistemática definida para toda a 6ª Região Fiscal. Toda a análise, assim como a operacionalização dos pagamentos no caso de deferimento, precisa ser realizada de forma manual, o que depende muito trabalho das unidades.

Outro problema ocorre quando, no momento do creditamento da restituição, são constatados débitos do próprio Simples Nacional, pois há óbices operacionais que impossibilitam a compensação de ofício (art. 73 da Lei nº 9.430/1996). Contudo o contribuinte que possui créditos do Simples Nacional pode utilizá-los para autocompensar com tributos da mesma espécie devidos também na sistemática do Simples Nacional, acessando o próprio Portal do Simples <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional>>. Todavia essa possibilidade é, ainda, desconhecida por muitos contribuintes e contadores. Assim sendo, o primeiro passo no TAP é o encaminhamento, de forma centralizada, de um “Comunicado sobre Autocompensação” aos contribuintes que possuem pedidos de restituição pendentes de análise. O comunicado contém orientações a respeito da autocompensação e é aberta a oportunidade para o contribuinte desistir do Pedido de Restituição para autocompensar. O contribuinte pode utilizar o próprio formulário do comunicado para protocolar sua desistência do pedido de restituição, sendo que, nesse caso, o *e-processo* é arquivado sumariamente por perda de objeto. O comunicado somente é encaminhado para contribuintes que têm condições e tempo hábil para autocompensar. Em 2014, 21% dos contribuintes que receberam o referido comunicado desistiram dos pedidos de restituição para autocompensar, reduzindo, nessa mesma proporção, o estoque deste trabalho. De igual modo, houve um ganho não mensurável com a disseminação dessa orientação aos contribuintes e aos contadores, mas que refletiu na redução dos pedidos de restituição formalizados posteriormente.

Os *e-processos* contendo os Pedidos de Restituição do Simples Nacional, devidamente classificados, são encaminhados para a equipe TAPSN, vinculada à Dirac da 6ª Região Fiscal, que possui como membros os servidores indicados para compor a Equipe de Esforço Concentrado (EEC) e o supervisor responsável pela distribuição dos *e-processos*, esclarecimentos de dúvidas e uniformização dos procedimentos. A análise é efetuada com base em roteiros e modelos predefinidos, utilizando mala direta, colagem de telas de sistemas e textos-padrão com os resultados possíveis para as análises. Concluída a análise, os *e-processos* são devolvidos às DRF de jurisdição dos contribuintes para operacionalização do resultado.

É importante destacar ainda que alguns servidores indicados para compor a EEC não trabalhavam com Pedidos de Restituição do Simples Nacional e desconheciam sua sistemática e os sistemas envolvidos. Esses servidores passaram por uma capacitação e retornaram para suas unidades com conhecimentos agregados não somente na análise específica do trabalho a ser desenvolvido, mas também com uma nova filosofia que é o TAP.

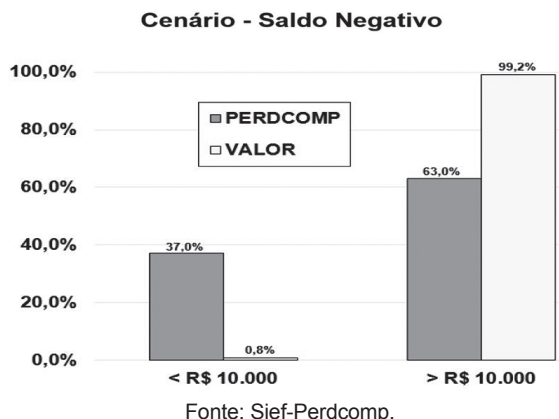
4.2.6.2 TAP Intervenção do Usuário

Os Perdcomp cujo direito creditório seja oriundo de saldo negativo de Imposto de Pessoa Jurídica (IRPJ) ou Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) e de Pagamento Indevido ou a Maior que o devido (PGIM) são processados pelo SCC e, em algumas situações, exigem “Intervenção Usuário” no sistema para prosseguimento do fluxo. A intervenção consiste em analisar parte do crédito não validada pelo sistema e inserir as informações solicitadas. A análise exige conhecimentos mais ampliados e experiência do responsável pela análise. Nesse caso, a EEC foi composta por especialistas nas áreas de atuação e a capacitação foi substituída por reunião de trabalho para uniformização de procedimentos, elaboração de roteiros e definição de parâmetros para análise dos Perdcomp.

A adesão das DRF ao TAP também ocorreu de forma voluntária, mas todas aderiram, o que permitiu às mesmas alocar sua mão de obra em outras atividades de suas competências.

Em análise dos estoques de Perdcomp da 6ª Região Fiscal, que se encontravam aguardando a “Intervenção do Usuário”, constatou-se que havia algumas discrepâncias nos trabalhos das unidades. Verificou-se ainda que, na composição dos estoques, havia relevante quantidade de documentos cujo valor do crédito tributário envolvido era pouco significativo, conforme exemplo a seguir.

Figura 13: Estoque de Perdcomp pendente de intervenção do usuário



Portanto, o TAP visou principalmente a equalizar os trabalhos das unidades e estabelecer os critérios de aprofundamento da análise (aprofundada, detalhada e sumária). Em um primeiro momento, a análise limitou-se às verificações de informações constantes dos sistemas da RFB, sem contatos ou intimações aos contribuintes. Assim sendo, quando a análise conclusiva do Perdcomp exigia uma verificação mais aprofundada, ele era devolvido à unidade de jurisdição para realização dessa análise. Contudo, com a especialização da EEC e as facilidades do *e-processo*, o procedimento evoluiu e casos de maior complexidade, que exigem intimação para prestação de informações ou apresentação de documentos, já estão sendo analisados na sistemática do TAP.

4.2.6.3 TAP Reintegra

O módulo do SCC, responsável pelo processamento dos Pedidos de Ressarcimento do Reintegra (Lei nº 12.546/2011), foi concebido para que a análise desse crédito ocorresse totalmente de forma automática. Contudo algumas informações específicas dos Registros de Exportações (RE), necessárias ao processamento e disponíveis somente no Sistema do Banco Central (Sisbacen), não puderam ser extraídas automaticamente. Nesses casos, o SCC exige uma “intervenção do usuário” que consiste em pesquisar no Sisbacen alguns dados dos RE e complementar a informação no sistema Sief-Perdcomp para

que o processamento prossiga automaticamente. Em 2014, somente 42 Perdcomp de contribuintes com jurisdição na 6ª Região Fiscal necessitaram dessa complementação de informações.

Embora a pesquisa dos RE no Sisbacen seja relativamente simples, estes 42 Perdcomp continham 7.202 RE a serem consultados. Para consultar cada uma dos RE, era necessário que fossem preenchidos cinco campos com um total de 29 caracteres, conforme tela do Sisbacen seguir.

Figura 14: Tela de consulta de operações de exportação

```

SISBACEN 85001-0001/          S I S C O M E X          10/08/15 09:33
TRANSAÇÃO PCEX625  CONSULTA OPERAÇÕES EXPORTAÇÃO/IMPORTAÇÃO-AFTN  MCEX625
-----
EVENTO
-----
01 - CONSULTA DE REGISTRO
02 - ANÁLISE/CONFIRMAÇÃO DE PEDIDOS DE RETIFICAÇÃO DE RE AVERBADO
03 - EMISSÃO DE EXTRATO DE RE
-----
INFORME O EVENTO... : _ _ _ _ _ TIPO... : E (E=EXP ou I=IMP)
INDICADOR CGC/CPF... : _ (J=CGC ou F=CPF)
CGC/CPF... : _ _ _ _ _
NÚMERO DO REGISTRO... : _ _ _ _ _
-----
ENTRA/ENTER=SEGUE          PF3/15=RETORNA          PF12/24=ENCERRA
MÁ+ a                      19/024
    
```

Fonte: Sisbacen.

O TAP Reintegra consistiu em realizar extrações dos dados dos RE constantes dos Perdcomp, processá-los em uma planilha Excel de modo a permitir que as informações a serem preenchidas na tela de consulta do Sisbacen pudessem ser simplesmente “coladas” de uma só vez, eliminando toda a digitação. O resultado da consulta era preenchido na própria planilha Excel, que posteriormente foi utilizada para complementar as informações no sistema b. Somente essa sistemática implementada agilizou sobremaneira o processo, eliminou os erros de digitação e permitiu que somente dois servidores integrantes da EEC, em curto período de tempo, efetuassem todas as consultas e

realizassem a “intervenção do usuário” necessária ao prosseguimento do processamento de todos os Perdcomp da 6ª Região Fiscal. Isso eliminou o trabalho das unidades.

A sistemática adotada no TAP Reintegra foi substancialmente aprimorada, sendo que em 2015 a consulta dos RE no Sisbacen foi substituída por um *script* do sistema Contágil. Isto permitiu que as informações de 50.120 RE de contribuintes de todo o Brasil pudessem ser extraídas automaticamente do Sisbacen. Essas informações foram processadas em um banco de dados Access, validadas pela EEC e colocadas à disposição da Coordenação Especial de Ressarcimento, Compensação e Restituição (Corec), que se incumbiu de inseri-las no sistema Sief-Perdcomp, mediante Apuração Especial (Apes), eliminando o trabalho das DRFs, desta vez, em todo o Brasil.

4.2.6.4 TAP Multa isolada por Compensação

A Lei nº 9.430/1996 prevê, em seu art. 74, § 17, a aplicação de multa isolada no percentual 50% incidente sobre o valor total do débito oriundo de compensação não homologada. De igual modo, o art. 18, § 4º, da Lei nº 10.833/2003, prevê a multa de 75% também sobre o valor do débito no caso da compensação ser considerada não declarada por uma das hipóteses previstas no inciso II do § 12 do art. 74 da Lei nº 9.430/1996.

Assim sendo, nos casos de processamento automático de Dcomp, transmitidas, a partir de 14 de junho de 2010, em que houver não homologação, ainda que parcial, da compensação declarada ou em que a compensação for considerada não declarada, o próprio SCC efetuará o lançamento das multas isoladas. Contudo, quando a unidade interrompe o fluxo de processamento da Dcomp e realiza o “tratamento manual” dela, assume também a responsabilidade pelo lançamento da multa isolada.

O TAP multa isolada por compensação iniciou com o levantamento das Dcomp passíveis de autuação, que foram objeto de tratamento manual, e com consulta às unidades a respeito de terem ou não efetivado o referido lançamento. Definido o escopo do trabalho, foram seguidas as demais etapas do TAP.

O grande diferencial na otimização do procedimento foi obtido em decorrência das extrações de dados nos sistemas e a geração automatizada de Termo de Verificação Fiscal (TVF), seus anexos e complementos, inclusive das ocorrências de infrações a serem importadas pelo sistema e-Safira para efetivação do lançamento. Além dos trabalhos referentes ao TAP, a EEC foi responsável também pelo lançamento da multa isolada referente à Ação de Incremento da Arrecadação nº 15 da Subsecretaria de Arrecadação e Atendimento (Suara).

É importante destacar que a EEC foi composta por servidores com experiência em análise e tratamento manual de Perdcomp e outros em lavratura de Auto de Infração no sistema e-Safira. Portanto, após a capacitação, que foi um importante momento de troca de experiências, esses servidores retornaram às suas unidades com novas habilidades agregadas, além do conhecimento da filosofia do TAP.

4.2.6.5 TAP Restituição IRRF sobre 13º de Portador de Moléstia Grave

Os proventos de aposentadoria, reforma ou pensão de contribuintes portadores de moléstia grave são isentos (art. 6º, incisos XIV e XXI, da Lei nº 7.713/1988) do Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF). Portanto, se o contribuinte nessas condições sofre retenção do IRPF na fonte, pode pleitear a restituição mediante a entrega da Declaração de Ajuste Anual do IRPF (DIRPF), consignando tais rendimentos como isentos. Contudo, até o exercício de 2014, a informação sobre o Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) sobre o 13º salário não constava da DIRPF e a restituição desse valor retido deve ser requerida mediante a apresentação de Pedido de Restituição em formulário (Anexo da IN RFB nº 1.300/2013), o qual comporá um *e-processo* formalizado para tal finalidade.

O TAP Restituição de IRRF sobre 13º de Portador de Moléstia Grave, que irá analisar os *e-processos* contendo estes Pedidos de Restituição em formulário, tem previsão para ser realizado no segundo semestre de 2015 e seguirá as etapas previstas para os demais TAP e já tem modelos de despachos decisórios e termos de intimação convalidados. O grande diferencial desse procedimento será a atuação conjunta e coordenada entre EEC e as equipes de Malha Fiscal da DIRPF das DRF, pois o

resultado das análises destas será aproveitado por aquelas, evitando assim a duplicidade e a divergência de análises.

4.2.7 Demandas dos órgãos centrais (Plano de Contingências)

Uma das premissas do Projeto Metas Regional é o planejamento das ações a serem implementadas e o acompanhamento constantes de sua execução, sendo que, entre os processos de trabalho gerenciados, há diversos que têm origem em demandas continuadas dos órgãos centrais, como no caso de contribuintes sob acompanhamento diferenciado e especial. Tais demandas são inseridas no “Banco Metas Regional” e devem ser priorizadas pelas unidades, que, por conseguinte e em razão de sua relevância, não podem redirecionar tais trabalhos.

Todavia é comum, no decorrer do ano, o recebimento de outras demandas dos órgãos centrais não previstas originalmente nas metas, que, em virtude de sua relevância e urgência, também devem ser priorizados pelas DRFs. Com o intuito de não comprometer o planejamento de todas as unidades envolvidas, esses novos trabalhos são centralizados e gerenciados pela Dirac da SRRF da 6ª Região Fiscal, que os insere no Banco Metas Regional e demanda, pontualmente, ações locais de análise, independentemente da jurisdição do contribuinte. Dessa forma, assegura-se o atendimento à demanda dos órgãos centrais, sem comprometer o planejamento e a execução dos demais trabalhos.

4.3 Seminário Metas Regional



Uma vez estabelecidas as metas e fornecidas as ferramentas necessárias ao seu cumprimento, restava disseminar o conhecimento a respeito da relevância das mesmas, promover maior integração entre as unidades e motivar os servidores responsáveis por sua realização. Para tanto, a partir de 2013, foi instituído um seminário regional anual com essa finalidade que conta com a participação dos integrantes do Grupo Metas Regional, das Divisões da Fiscalização (Difis) e Arrecadação e Cobrança (Dirac) da SRRF da 6ª Região Fiscal e das Seções/Setores de Fiscalização (Sefis/Safis) e Orientação e Análise Tributária (Seort/Saort).

O Seminário Metas Regional é realizado no início do ano com os seguintes temas tratados em sua pauta:

- a) Apresentação, discussão e convalidação da OS das metas regionais por todos os participantes do evento, o que garante legitimidade ao processo, potencializa a aceitação e gera maior comprometimento com o trabalho proposto.
- b) Análise dos resultados obtidos no ano anterior, discussão sobre ajustes necessários e busca de padronização de procedimentos.
- c) Disseminação de boas práticas e troca de experiência.
- d) Explicações a respeito de novidades nas áreas de compensação, ressarcimento, restituição, reembolso e assuntos correlacionados, inclusive implementações nos sistemas da RFB, sempre contando com a participação de palestrantes externos.

Durante o seminário, também são negociadas e acertadas as redistribuições voluntárias de trabalhos entre as DRFs, o que tem se tornado uma realidade na 6ª Região Fiscal.

De igual modo, é promovida a integração entre os setores das DRFs responsáveis pelos processos de trabalho incluídos nas metas, em especial aqueles que envolvem a realização de procedimentos fiscais, pois, em algumas DRF, ficam a cargo de mais de um setor. Assim sendo, os responsáveis por esses setores retornam para suas DRFs com a incumbência de realizar o planejamento e a execução dos trabalhos de forma conjunta e compartilhada, o que tem ocorrido e contribuído para o sucesso do projeto.

Outro resultado, não diretamente mensurável, do seminário está na motivação e no comprometimento das equipes envolvidas. Embora não mensurável, isto pode ser constatado pelo nível de interesse e participação dos integrantes, na satisfação dos mesmos com a melhoria dos resultados obtidos a cada ano, assim como na constante busca de aprimoramento dos processos de trabalho. Desse modo, as boas práticas apresentadas durante o seminário acabam por serem disseminadas e implementadas em outras DRF.

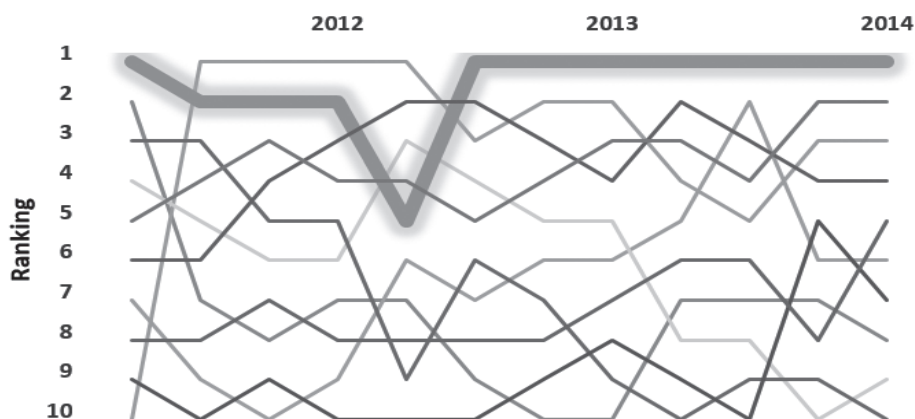
5 Resultados

A aferição de todo projeto precisa se corroborada por medições que demonstrem a efetividade e eficácia dos seus métodos. Além dos resultados dos indicadores institucionais (ICP e IRP), calculados pela Corec, o Projeto Metas Regional possui diversas medições que permitem, ano após ano, melhorar a estratégia e corrigir os rumos, assim como comprovar o êxito do mesmo.

5.1 Indicador Institucional de Restituição Pendente (IRP)

O IRP definido para o período de 2012-2015 tem por finalidade medir a redução do estoque de restituição, ressarcimento e reembolso pendentes, a fim de acompanhar e fomentar a redução da quantidade de pedidos apresentados em PER não analisados e concluídos. A aferição é feita trimestralmente desde 2012. Se estabelecermos um *ranking* em cada trimestre, em que o primeiro lugar é a região fiscal com melhor desempenho no cumprimento desse índice, é possível traçar o desempenho de cada região fiscal ao longo do tempo. A 6ª Região Fiscal apresentou o desempenho em destaque no gráfico a seguir, sempre muito bem colocada ao final de cada ano de verificação.

Figura 15: *Ranking* do indicador de restituição pendente

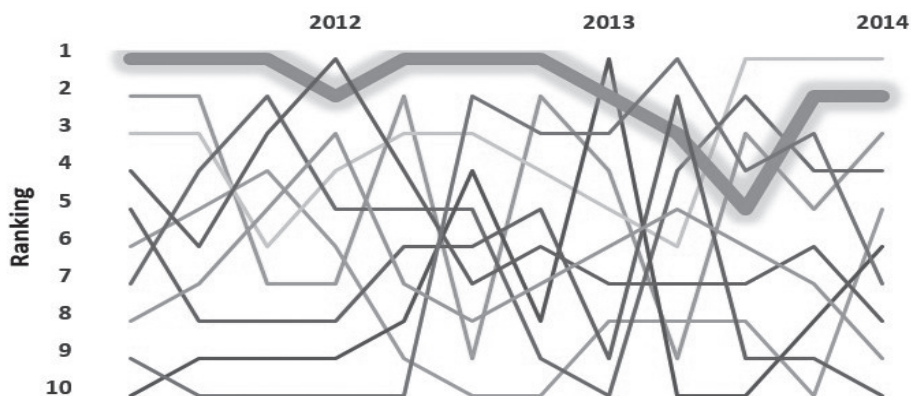


Fonte: disponível em:
<<http://intranet.receita.fazenda/administracao/suara/corec/indicadores-estrategicos>>.

5.2 Indicador Institucional de Compensação Pendente (ICP)

O ICP definido para o período de 2012-2015 tem por finalidade medir a redução do estoque de compensações pendentes, declaradas nos últimos cinco anos, de modo a diminuir a possibilidade de impactos das compensações nos valores das arrecadações da RFB. A aferição também é feita trimestralmente desde 2012. Da mesma forma, se estabelecermos um *ranking* em cada trimestre, em que o primeiro lugar é a região fiscal com melhor desempenho no cumprimento desse índice, é possível traçar o desempenho de cada região fiscal ao longo do tempo. A 6ª Região Fiscal apresentou o desempenho em destaque no gráfico a seguir, também com posição de destaque ao final de cada ano.

Figura 16: *Ranking* do Indicador de Compensação Pendente



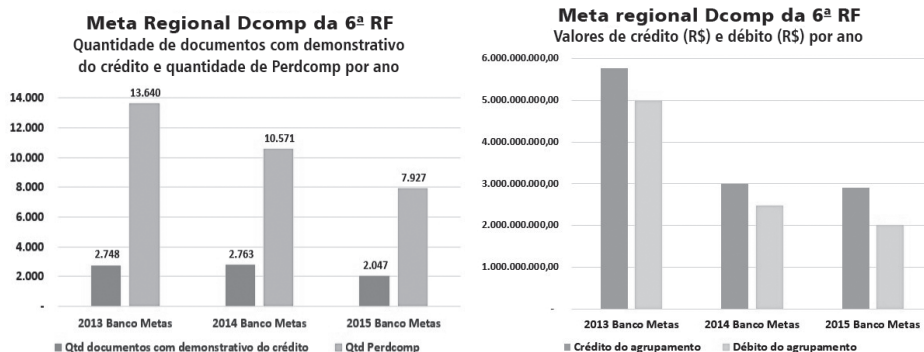
Fonte: disponível em:

<<http://intranet.receita.fazenda/administracao/suara/corec/indicadores-estrategicos>>.

5.3 Meta Regional Dcomp

Acompanhando o quantitativo de documentos e valores compensados que compõem nossa “carteira de crédito” trabalhada nos últimos anos, podemos observar que esses números vêm diminuindo com o tempo, o que demonstra a redução do estoque da 6ª Região Fiscal e que, cada vez mais, trabalhamos aproximando a análise do fato gerador aos dias atuais.

Figura 17: Estoques de Dcomp da 6ª Região Fiscal no tempo



Fonte: Banco Metas Regional da 6ª Região Fiscal.

5.4 Pendência de identificação de débitos

Como descrito anteriormente, a 6ª Região Fiscal efetuou um trabalho para acabar com o estoque de identificação de débitos e mantém uma meta mensal para análise das Dcomp que incidirem nessa pendência no mês corrente. A seguir estão demonstradas a redução do estoque da 6ª Região Fiscal e a sua posição em relação às demais regiões.

Figura 18: Estoque de identificação de débitos da 6ª Região Fiscal no tempo

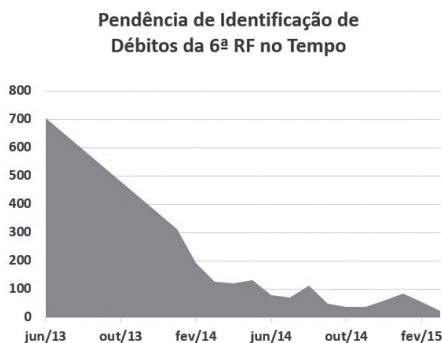
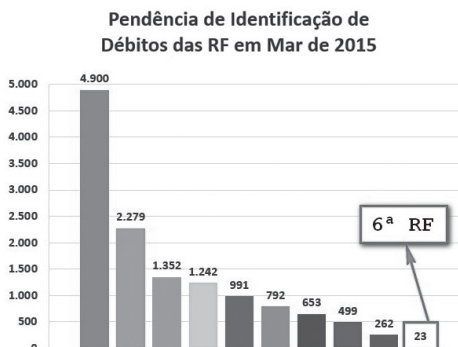


Figura 19: Comparativo do estoque de identificação de débitos das regiões fiscais

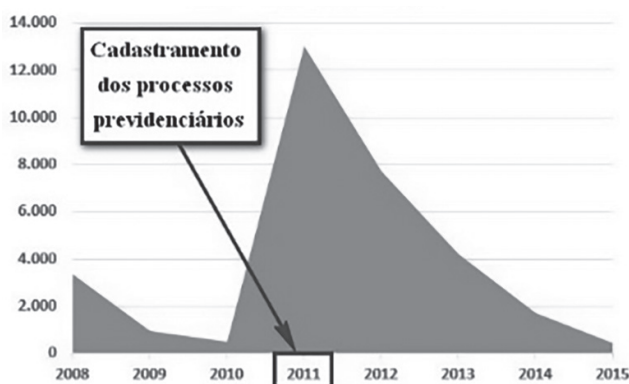


Fonte: Sief-Perdcomp e DW-Perdcomp.

5.5 Processos físicos e processos digitais

O gerenciamento de processos físicos relativos à restituição, ao ressarcimento, ao reembolso e à compensação efetuados pela 6ª Região Fiscal, conforme descrito no capítulo 3 – Projeto Metas Regional, permitiu que o estoque fosse trabalhado de forma conclusiva, sem a necessidade de conversão em digital. De igual modo, a partir de 2011, o gerenciamento estendeu-se aos processos de origem previdenciária com previsão de finalização no decorrer de 2015.

Figura 20: Estoque de processos físicos da 6ª Região Fiscal no tempo



Fonte: Banco Metas Regional da 6ª Região Fiscal.

A partir de 2010, com o advento do processo digital, a *expertise* do gerenciamento dos processos físicos passou a ser aplicada ao *e-processo*. Agregou-se a isso o mapeamento dos processos digitais, o que facilita a tomada de decisão para tratamento em lote, identifica possíveis represamentos em alguma das fases do procedimento e permite o constante monitoramento de seu quantitativo.

Figura 21: Classificação do estoque de *e-processos* da 6ª Região Fiscal

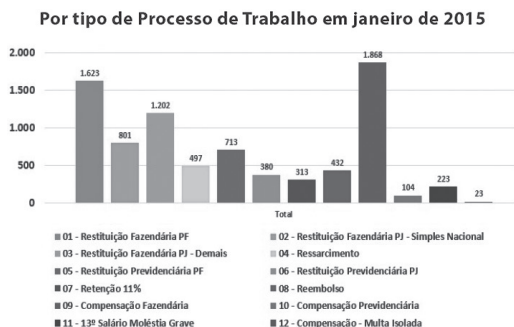
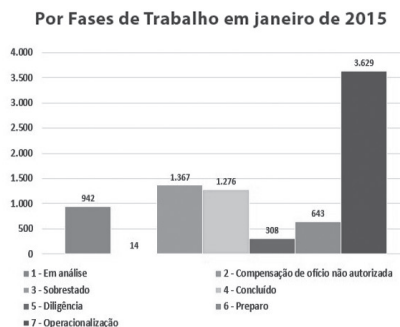


Figura 22: Fases dos *e-processos* da 6ª Região Fiscal



Fonte: *e-processo*.

5.6 TAP Restituição do Simples Nacional (TAP-RSN)

O estoque trabalhado pelo TAP-RSN, em 2014, foi de 578 *e-processos*. Na primeira etapa, foi elaborada uma mala-direta a 448 contribuintes, o que provocou uma autocompensação por parte deles e uma consequente desistência em 97 *e-processos*. Com isso, obteve-se uma redução espontânea do estoque inicial em 21%. Na segunda etapa, nos meses de junho, agosto e setembro de 2014, foram analisados os 79% (restante do estoque inicial, utilizando-se a sistemática descrita no capítulo 4 – Ferramentas e ações). Ressalta-se que apenas cinco servidores foram utilizados na análise dos *e-processos*.

Figura 23: Resultado do TAP Restituição do Simples Nacional



Fonte: Banco Metas Regional da 6ª Região Fiscal.

5.7 TAP Intervenção do Usuário (saldo negativo de IRPJ ou CSLL e PGIM)

O TAP Intervenção do Usuário foi realizado nos meses de junho a agosto do ano-calendário de 2014. A sistemática do TAP, descrita no capítulo 4 – Ferramentas e ações, proporcionou uma redução de 85,2% dos valores inicialmente existentes para intervenção do usuário e uma redução de 88,23% do quantitativo a ser trabalhado, ilustrado nas figuras a seguir.

Ressalta-se que apenas nove servidores foram utilizados na análise dos Perdcomp.

Finalizado o TAP, foi levantado o estoque de Perdcomp existentes em intervenção do usuário no Brasil e constatou-se que o quantitativo da 6ª Região Fiscal estava em destaque comparado com as demais regiões, conforme demonstrado no gráfico de intervenção do usuário a seguir.

Figura 24: Resultado do TAP
intervenção do usuário

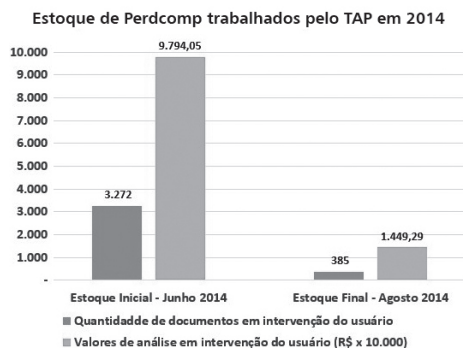
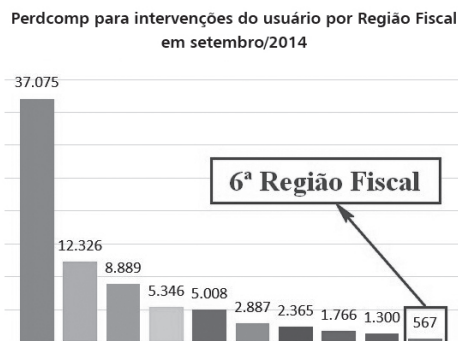


Figura 25: Comparativo dos
estoques de intervenções do usuário
por região fiscal



Fonte: Banco Metas Regional da 6ª Região Fiscal e SCC.

5.8 TAP Reintegra

A sistemática do TAP Reintegra de 2014, conforme relatado no capítulo 4 – Ferramentas e ações, permitiu que apenas dois servidores com dedicação parcial, em três meses de trabalho, analisassem 7.202 Registros de Exportação (RE) e informassem o resultado no SCC dos 42 Perdcomp em intervenção do usuário, eliminando todo o passivo dessa intervenção na 6ª Região Fiscal.

Em 2015, a sistemática foi aprimorada, o que possibilitou que apenas 1 (um) servidor realizasse a análise de todo o passivo nacional, em apenas duas semanas de trabalho. A informação foi inserida no SCC por meio de apuração especial do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro). A seguir, os valores e quantitativos envolvidos no TAP Nacional trabalhado em 2015 pela 6ª Região Fiscal.

Figura 26: Resultado TAP Reintegra

RF	Quantidade de Perdcomp	Valor do Reintegra	Quantidade de RE a Validar
1	4	898.900,01	47
2	7	3.742.763,50	35
3	20	8.628.318,21	1.376
4	11	1.353.742,06	161
5	14	6.347.100,17	224
6	6	4.679.347,60	3.036
7	51	36.401.498,46	2.533
8	210	166.673.104,55	30.609
9	72	18.007.571,98	3.219
10	4	3.130.235,93	8.880
Total	399	249.862.582,47	50.120

Fonte: Sief-Perdcomp.

6 Conclusão

O Projeto Metas Regional não se resume exclusivamente ao estabelecimento de ações a serem realizadas pelas DRFs ou à fixação de índices a serem atingidos, mas trata-se da implementação de uma sistemática com inúmeras ações e ferramentas que garantem o contínuo aprimoramento dos processos de trabalho e o cumprimento dos objetivos institucionais da RFB. O constante aprimoramento dá-se pela aplicação, quase que intuitiva, das técnicas do Ciclo PDCA.

Os resultados obtidos com o Projeto Metas Regional na 6ª Região Fiscal são incontestáveis e têm garantido o atingimento dos indicadores estratégicos, em especial o IRP e o ICP, apesar de não serem o principal foco do projeto. A forma de trabalho implantada com o Projeto Metas Regional está tão consolidada que é possível estendê-la facilmente e com poucos ajustes às demais regiões fiscais, já tendo ocorrido demonstrações de interesse nesse sentido (em 2014, o projeto foi apresentado em videoconferência para uma região fiscal e, em 2015, em duas Reuniões de Avaliação Estratégica para outra região fiscal). A seguir são elencados alguns tópicos de simples implementação:

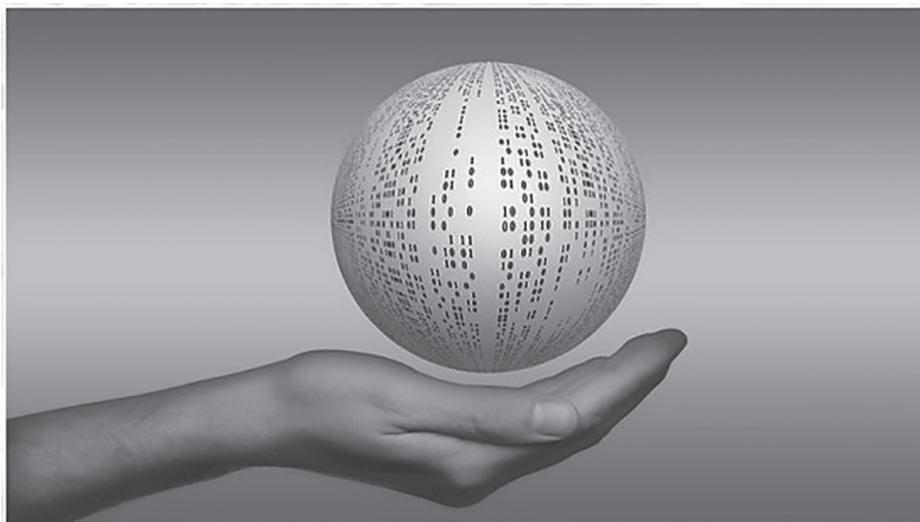
- a) Formatação de Grupos Metas Regionais com a composição e forma de atuação similares.
- b) Processo de seleção dos itens que comporão os diversos escopos de trabalho a serem gerenciados.
- c) Utilização dos diversos documentos produzidos, tais como: ordens de serviço de estabelecimento de metas, de padronização e otimização de procedimentos, portarias de criação de equipes regionais e de compartilhamento de competências entre as unidades, relatórios e extrações de dados dos sistemas da RFB com fins operacionais e gerenciais, modelos de despachos decisórios, intimações, termos de verificação fiscal, anexos e representações diversas.
- d) Sistemática de trabalho dos diversos TAP.
- e) Banco Metas Regional em plataforma *web*.

Tais tópicos não foram exaustivamente detalhados no presente trabalho em virtude da extensão de cada um e pelo fato de alguns integrarem o “segredo do negócio”, mas encontram-se devidamente documentados e disponíveis para compartilhamento com as regiões fiscais ou DRF interessadas.

A filosofia de trabalho implementada no Projeto Metas Regionais também pode ser aplicada a outros processos de trabalho, diversos daqueles referentes à compensação, ao ressarcimento, à restituição e ao reembolso, o que pode representar um ganho para setores diversos daqueles envolvidos nas atividades que compõem as Metas Regionais.

Do exposto, verifica-se que os processos de trabalho relacionados às áreas de restituição, ressarcimento, reembolso e compensação são de grande relevância, tanto em valores envolvidos quanto em quantidade de documentos e importância para que a RFB cumpra sua missão institucional, sendo que sua não administração e gerenciamento podem levar ao caos. Assim sendo, a presente dissertação apresenta uma inovadora e exitosa filosofia e sistemática de trabalho implementada na 6ª Região Fiscal, cujos resultados demonstram que conseguimos suplantar o caos com a implantação do Projeto Metas Regional.

Figura 27: Projeto Metas Regional



Referências

AGUILAR, Sandro Luiz de. **Julgamento de Alta Performance (JAP)**: uma visão integrada do julgamento. Monografia premiada no 12º Prêmio de Criatividade e Inovação da RFB de 2013.

BRASIL. **Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966**. Denominada Código Tributário Nacional (CTN). Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios.

_____. **Lei nº 7.713, de 22 de dezembro de 1988**. Altera a legislação do imposto de renda e dá outras providências.

_____. **Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências.

_____. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências.

_____. **Lei nº 9.430, de 27 de dezembro de 1996**. Denominada Lei do Ajuste Tributário. Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências.

_____. **Lei nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003**. Altera a legislação tributária federal e dá outras providências.

_____. **Lei nº 11.457, de 16 de março de 2007**. Dispõe sobre a Administração Tributária Federal, altera a legislação tributária federal e dá outras providências.

_____. **Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009**. Altera a legislação tributária federal e dá outras providências.

_____. **Lei nº 12.546, 14 de dezembro de 2011**. Institui o Regime Especial de Reintegração de Valores Tributários para as Empresas Exportadoras (Reintegra); dispõe sobre a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) à indústria automotiva; altera a incidência das contribuições previdenciárias devidas pelas empresas que menciona; altera a legislação tributária federal e dá outras providências.

_____. **Medida Provisória nº 668, de 30 de janeiro de 2015**. Altera a Lei nº 10.865, de 30 de abril de 2004, para elevar alíquotas da Contribuição para o PIS/PASEP-Importação e da COFINS-Importação, e dá outras providências.

MARINA, MARCIA. Sistema de Controle de Crédito: de volta para o contribuinte. **Revista Tema do Serviço Federal de Processamento de Dados**, nº 227, p. 28-29, jan./fev. 2015.

PIXABAY. **Imagens de alta qualidade grátis que você pode usar em qualquer lugar.** Disponível em: <<https://pixabay.com/pt/>>. Acesso em: 24 jul. 2015.

RFB. Coordenação-Geral de Arrecadação e Cobrança. **Ato Declaratório Executivo nº 93, de 19 de dezembro de 2011.** Dispõe sobre os procedimentos a serem observados para o preenchimento da Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social (Gfip) pelas empresas abrangidas pelos arts. 7º e 8º da Lei nº 12.546, de 14 de dezembro de 2011.

_____. **Instrução Normativa RFB nº 1.300, de 20 de novembro de 2012.** Estabelece normas sobre restituição, compensação, ressarcimento e reembolso, no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil, e dá outras providências.

_____. **Portaria nº 974, de 25 de abril de 2014.** Estabelece critério de gestão de atividades de preparo, análise, decisão e execução, praticadas em processos administrativos do macroprocesso arrecadação e controle tributário, no âmbito das unidades da Secretaria da Receita Federal.