



Tema: Implantação de Boas Práticas de Gestão e na Melhoria dos Processos de Trabalho e dos Serviços Prestados ao Contribuinte.

4º Lugar

Sistema e-DBV – Módulo Viajante Único

Integrantes:

Felipe Mendes Moraes (responsável pela iniciativa)

Felipe Jezini Netto.

Parceiros da Iniciativa:

Serviço Federal de Processamento de Dados - Serpro

ANEXO II

(PORTARIA RFB Nº 2653, 04/09/17)

16º PRÊMIO DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO DA RFB

Nº: 020

RELATO DE INICIATIVA

1. TÍTULO DA INICIATIVA

A aplicação de análise de dados em informações avançadas de passageiros internacionais e sua relevância para a fiscalização aduaneira brasileira.

2. RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA

O recente desenvolvimento de módulo de análise de dados em informações avançadas de passageiros teve como principal objetivo a melhoria da gestão de riscos aduaneiros, aprimorando a detecção antecipada de irregularidades, remessas ilícitas e movimentos suspeitos de pessoas e fluxos financeiros assim como a facilitação do comércio legítimo. A referida ferramenta fornece uma visão abrangente da atividade histórica de viagens internacionais e uma visualização imediata e intuitiva dos dados disponíveis acerca de todos os viajantes internacionais que embarcam ou desembarcam no país. Trata-se de um passo fundamental para um uso mais preciso e eficiente da informação uma vez que ressalta relacionamentos ocultos entre viajantes e possibilita sua seleção para fiscalização, antes mesmo de seu desembarque no país, fornecendo à RFB as ferramentas necessárias para atingir seus objetivos com maior eficiência.

3. DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA

Até 2014, a seleção e fiscalização aduaneira de viajantes internacionais no Brasil era realizada basicamente por critérios com alto nível de subjetividade que incluíam análise comportamental, questionamento do viajante, dentre outros fatores aleatórios.

O crescimento dramático nos números de viajantes internacionais e do comércio em todas as regiões do mundo, aumentou de maneira contínua a pressão sobre a capacidade operacional e de força de trabalho das autoridades de controle de fronteiras em todo o mundo. No Brasil, a situação era bastante agravada tendo em vista a realização de grandes eventos que prometiam agravar ainda mais a situação, tais como a Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016.

Com a finalidade de responder ao contínuo aumento na carga de trabalho e ao aumento na demanda provocado pela realização dos grandes eventos a aduana brasileira decidiu colher, analisar eficientemente e usar informações, sobre os viajantes no caso específico, atuando respaldada por critérios objetivos e uniformes de risco com a finalidade de racionalizar sua ação operacional.

Neste intuito, a comunidade internacional, liderada pela OMA e pela *IATA-International Air Transport Association*, com significativa contribuição do Brasil, especificou um modelo de coleta e comunicação eletrônica das informações dos viajantes para serem transmitidas às administrações dos países com responsabilidade institucional de controle de fronteiras. Tais dados são conhecidos mundialmente pela sigla API/PNR – Advanced Passenger Information/Passenger Name Record (Informações Antecipadas sobre Passageiros e Registro de Identificação de Passageiros).

De acordo com o Anexo 9 da ICAO- *International Civil Aviation Organization*, o sistema API é "um sistema de comunicações eletrônicas em que os elementos de dados necessários são coletados e transmitidos pelas companhias aéreas às agências de controle de fronteira antes da partida ou chegada do voo e disponibilizados na linha primária no aeroporto de entrada".

Apenas a título de ilustração da amplitude das informações coletadas durante este processo, lista-se abaixo algumas das exigências de dados a serem coletados, que estão definidas no ANEXO II da resolução ANAC 255 de 13 de novembro de 2012:

- Número de malas despachadas;
- Peso das malas despachadas;

- Número da etiqueta de bagagem;
- Assento do passageiro;
- Número da reserva;
- Itinerário da Viagem, incluindo conexões e pontos de embarque;

De tal sorte, com a edição dos diversos dispositivos legais necessários, a RFB vem recebendo as chamadas informações antecipadas de passageiros desde novembro de 2013. Em uma primeira fase, tais informações foram recebidas e disponibilizadas para às unidades que processam passageiros internacionais via sistema e-DBV da RFB apenas com tratamento mínimo dos dados.

No entanto, após extensiva utilização da ferramenta percebeu-se que havia diversas questões relativas à erros e/ou omissões nos dados enviados que acabavam por gerar falhas no processo de gerenciamento de risco e identificação de passageiros alvo. Tais falhas podem ser resumidas em basicamente quatro tipos: erro humano; erro proposital; dados incompletos; modificação natural dos dados básicos.

O primeiro tipo de erro encontrado, erro humano, pode ser definido como a introdução incorreta, em todo ou em parte, de dados de identificação dos passageiros nos sistemas de check-in das diversas companhias aéreas que operam no Brasil.

Não raro o processo de check-in para um voo internacional é realizado via digitação manual dos dados de identificação (número de passaporte, nome, sobrenome, etc.) seja pelo agente de balcão da companhia aérea, seja pelo próprio passageiro, como é o caso de totens de autoatendimento, web check-in ou aplicativos para celular.

Tal processo acaba por facilitar a ocorrência de casos como a utilização de números de documento inexistentes tais como: 11111111 ;12345; AB12345; QWERTY; dentre outros. Para se ter um exemplo do tamanho do problema, apenas entre junho e setembro de 2017 mais de quinhentos e quarenta passageiros foram identificados no sistema pelo número de passaporte “11111111” e mais de duzentos e setenta com o número “12345”.

Ou seja, caso o sistema de gerenciamento de risco fosse ajustado para selecionar automaticamente um passageiro que realizasse, por exemplo, mais de 4 viagens em um mês, o que de fato acabava acontecendo é que quase a totalidade dos selecionados se deviam aos erros de informação tendo em vista que o critério para verificação de identidade era, por óbvio, o número de documento apresentado para a viagem.

Tipo	Nome Completo	Documentos	Origem	Destino	Subsequente	Assento	Etiquetas
Pax	[REDACTED]	 Identity Card 111111 (BRA) 31/12/2000	GRU		CTG		
Pax	[REDACTED]	 Identity Card 111111 (BRA) 31/12/2000	GRU		CTG	003A	JJ446670 JJ446750
Pax	[REDACTED]	 Identity Card 111111 (BRA) 31/12/2000	GRU		CTG		
Pax	[REDACTED]	 Identity Card 111111 (BRA) 31/12/2000	GRU		CTG	003C	

Figura 1 – amostra de voo com origem no Brasil mostrando quatro passageiros com número de documento igual à “111111”.

Já o segundo tipo de erro encontrado, erro proposital, foi percebido após extensa observação de casos em que alvos com alto risco aduaneiro não eram encontrados pelos meios normais de busca no sistema e-DBV. Ocorre que, por vezes, determinados caracteres tem uma grande semelhança entre si quando examinados por olho humano. No entanto, para fins de tecnologia da informação tais caracteres são absolutamente distintos, o que acabava por causar perda de alvos importantes. Vejamos os exemplos abaixo:

- Passaporte número FR135350 -> documento original de determinado viajante
- Passaporte FR13535O -> apesar de bastante similar ao número original, o último caractere foi propositalmente trocado do número “ZERO” para a letra “o” maiúscula (FR13535O).

- Passaporte FRI353350 -> igualmente, o número original “UM” foi propositalmente trocado pela letra “i” maiúscula (FR**I**353350).

Por sua vez, o terceiro tipo mais comum de inconsistência encontrado nos dados enviados pelas companhias aéreas não se trata propriamente de erro, mas de uma peculiaridade dos diversos sistemas de reserva e check-in utilizados.

Ocorre que a grande maioria das reservas e compra de voos internacionais se dá atualmente via internet em uma sistemática na qual o próprio viajante ou seu preposto insere dados relativos à sua identificação, como o nome, por exemplo.

No entanto, há diversas formas diferentes, e igualmente aceitas para fins de embarque, de se inserir o mesmo dado nos sistemas de gerenciamento de reservas das companhias aéreas, explico.

Tomando como base um nome de passageiro hipotético tal como Maria Fernanda Oliveira, podemos facilmente apresentar mais de onze formas diferentes (e ainda assim corretas) de grafá-lo:

1. Maria Fernanda Oliveira
2. Maria Oliveira
3. Maria F Oliveira
4. Oliveira, Maria Fernanda
5. Oliveira Maria, Fernanda
6. Oliveirafernanda, Maria
7. Mariafernanda Oliveira
8. Maria Fernandaoliveira
9. MrsOliveira, Maria Fernanda
10. MrsFernanda Maria Oliveira

11. SraMaria Fernanda Oliveira

12. Dentre outras

Como efeito da variação da grafia dos nomes de diversos passageiros era praticamente impossível determinar a exata quantidade de vezes em que determinada pessoa havia entrado ou saído do Brasil para fins de gerenciamento de risco aduaneiro.

O último tipo de inconsistência observada é derivado da possível variação natural de alguns dados pessoais ao longo dos anos ou até mesmo entre uma viagem e a seguinte. Em diversos países (como o Brasil) é comum que o número de passaporte seja completamente alterado após o seu período de validade devido à emissão de outro documento pelo viajante. Ainda relativo à utilização de passaportes, determinados viajantes se utilizam de dois ou mais passaportes perfeitamente válidos para realizarem viagens internacionais tendo em vista possuírem mais de uma nacionalidade.

Ademais, em viagens entre países da América do Sul, ainda é possível a utilização de documento de identidade pelo viajante brasileiro o que acaba por adicionar mais uma camada de complexidade na busca manual em banco de dados de viagens internacionais.

Outro fator contribuinte para a dificuldade de processamento é a possibilidade de variação no nome de um mesmo viajante ao longo do tempo seja por ocasião de casamento, separação, adoção ou até mesmo mudança de sexo.

Todos os fatores acima descritos acabaram por gerar certa desconfiança na fiscalização aduaneira durante os trabalhos de gerenciamento de risco e fiscalização de passageiros tendo em vista que era praticamente impossível cobrir manualmente todas as possibilidades de variação nos dados relativos à viajantes internacionais.

Ademais, era bastante limitada a utilização do sistema automatizado de gerenciamento de risco que analisa todos os dados de viajantes internacionais cotejando-os com diversas regras e critérios pré-fixados tendo em vista que uma quantidade elevada de erros era encontrada.

4. DETALHAMENTO DA INICIATIVA

Após dois anos de utilização das informações antecipadas de passageiros pela RFB sem nenhum processamento prévio à gestão de riscos ficou claro para a equipe técnica do projeto e-DBV que a fiscalização aduaneira de viajantes internacionais contava com um número satisfatório de dados à sua disposição, no entanto, a consulta e utilização dos referidos dados era bastante complexa se não impossível em alguns casos, conforme já exposto.

Logo, a solução desenvolvida para atacar o problema foi baseada em uma análise e processamento das informações antecipadas de passageiros a fim de identificar inequivocamente todos os viajantes que tem origem ou destino o Brasil e, assim, criar uma espécie de “identidade” única de cada na qual são inseridas todas as informações disponíveis e futuras daquele mesmo indivíduo. A esta identidade singular dá-se o nome de “Viajante Único” ou, simplesmente, “VU”.

Basicamente, a solução aplica aos dados de identificação de passageiros contidos nas informações antecipadas enviadas ao governo brasileiro (nome, sobrenome, nascimento, número de documento e sexo) uma sequência hierárquica de cerca de cinquenta regras que foram elaboradas com o intuito de identificar um mesmo viajante mesmo que a companhia aérea os apresente de maneira errônea ou incompleta. Cabe ressaltar que esta etapa é fundamental para que se descubra o número de inscrição no CPF, caso exista, tendo em vista que este dado não é informado pelas cias aéreas por não se tratar de documento de viagem.

Após a aplicação das referidas regras o sistema inclui aquele determinado movimento de viagem em um mesmo “arquivo” ou VU – Viajante Único – para cada viajante que entra ou sai do país.



Figura 2 – layout de aplicação das regras de identificação de um VU

Uma vez que os dados brutos já se encontram analisados e normalizados por regras robustas especificamente desenvolvidas, inclusive com a inclusão do respectivo número de CPF, o sistema Viajante Único agora pode buscar nos demais sistemas corporativos da RFB outros dados que agregam valor ao processo de fiscalização aduaneira, tais como IRPF, dados do CNPJ, ocorrências aduaneiras anteriores e outras.

Somente após o tratamento dos dados e a busca automatizada nos demais sistemas corporativos são aplicadas as regras pré-estabelecidas de gerenciamento de risco pelo sistema e-DBV. Tal fato impede a ocorrência dos erros de identificação anteriormente observados e potencializa a transformação de dados soltos em informação utilizável.

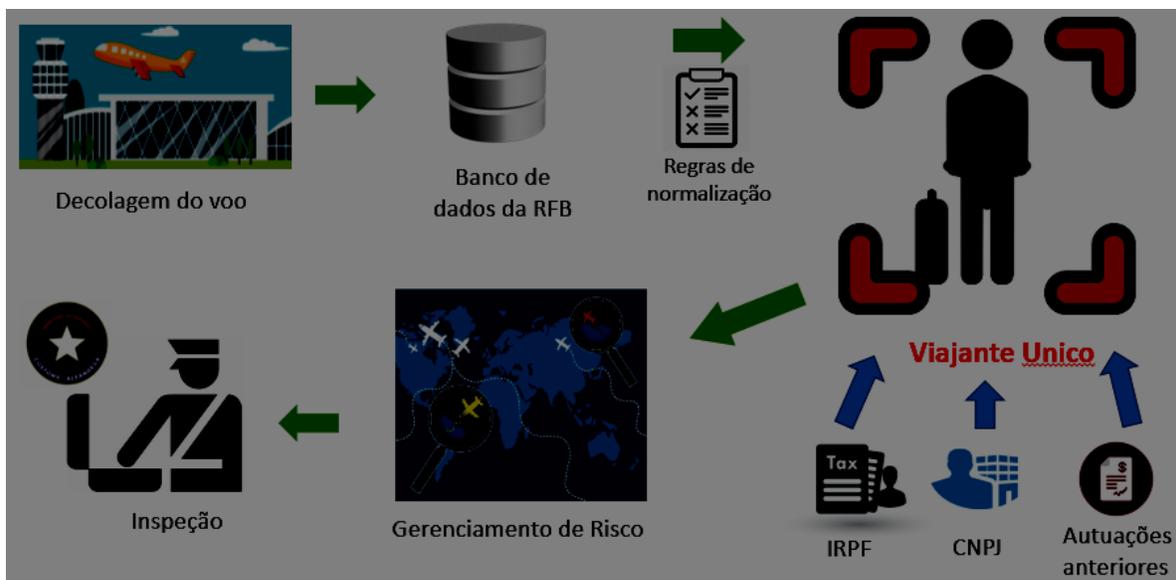


Figura 3 – layout de utilização de dos dados de determinado viajante.

A interface gráfica da ferramenta “VU” foi desenvolvida a fim de facilitar a consulta de todos os dados disponíveis sobre determinado viajante de maneira rápida, fácil e intuitiva. Todas as informações estão organizadas em abas na funcionalidade permitindo rápida localização dos itens almejados.

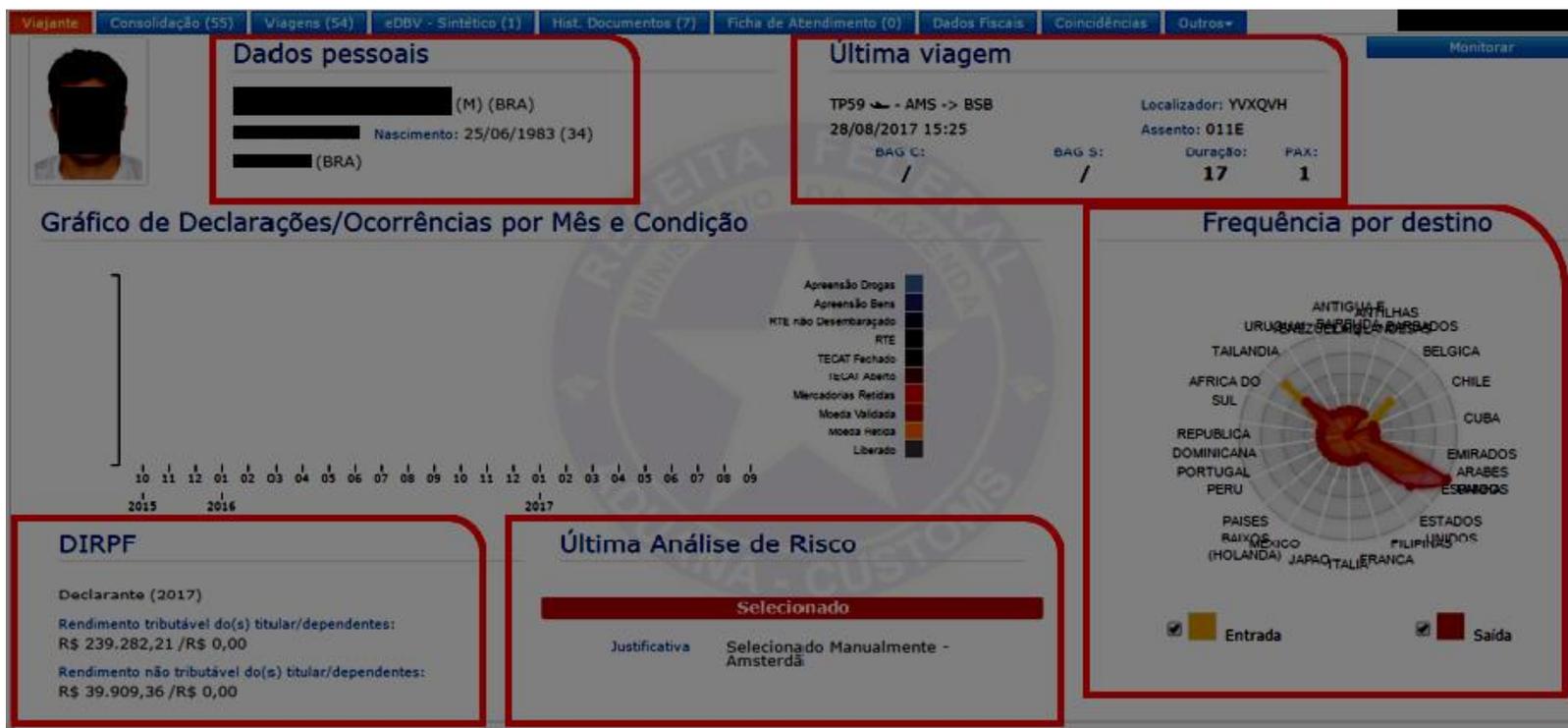
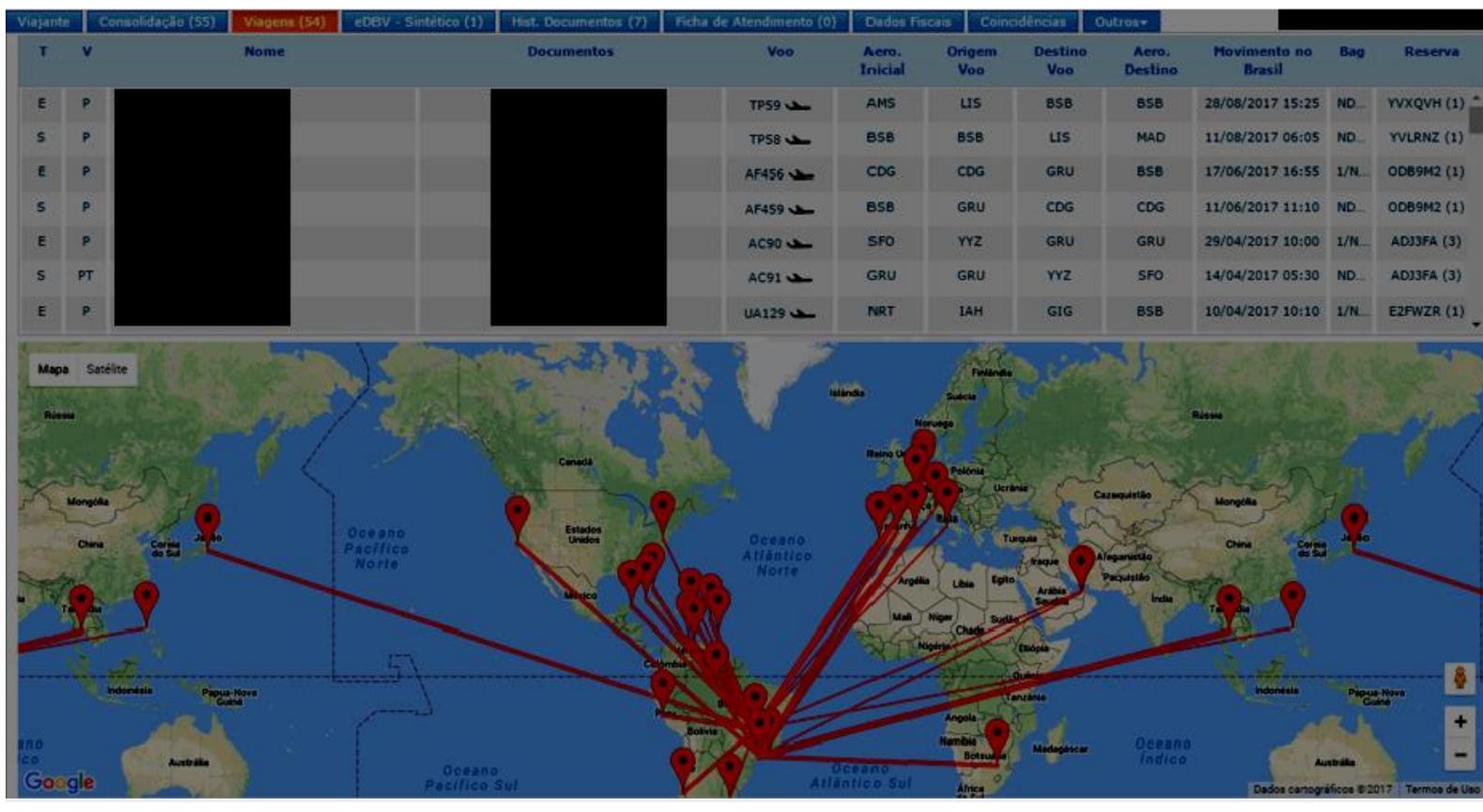


Figura 4 – layout da página principal do sistema Viajante Único.

A aba principal do sistema concentra informações de interesse imediato para a fiscalização de viajantes em zona primária, ou seja, apresenta um sumário das informações cadastrais, da última viagem realizada assim como uma busca da última declaração de renda no sistema DIRPF a fim de proporcionar uma visão imediata da renda do fiscalizado, critério de grande importância no processo de trabalho.

Uma segunda funcionalidade do sistema coloca à disposição da fiscalização aduaneira uma representação gráfica em forma de mapa de todas as viagens anteriormente registradas para determinado “VU” de modo a facilitar a visualização de eventuais padrões de movimentação assim como a preferência por determinadas rotas e/ou aeroportos ao



redor do mundo.

Figura 5 – Representação gráfica do mapa de viagens internacionais.

Merece também destaque a funcionalidade que permite traçar um gráfico de coincidências de viagens. Trata-se de um grafo de relacionamentos capaz de apontar quais pessoas realizaram mais de 3 viagens internacionais na mesma aeronave ou em períodos próximos às viagens de determinado viajante de interesse.

Esta análise permite a rápida identificação de todas as pessoas que realizam viagens frequentes com alto potencial de cometimento de ilícitos e em conjunto com alvos de alto interesse para a fiscalização aduaneira assim como permite verificar o número de vezes e em quais rotas esta ligação ocorre.

É digno de nota que a referida visualização torna evidente relacionamentos potencialmente obscuros até o quinto grau de ligação mesmo que não haja qualquer conexão ou vínculo oficial entre as pessoas analisadas facilitando, portanto, o trabalho de identificação e dismantelamento de grupos destinados ao contrabando ou tráfico internacional de drogas.

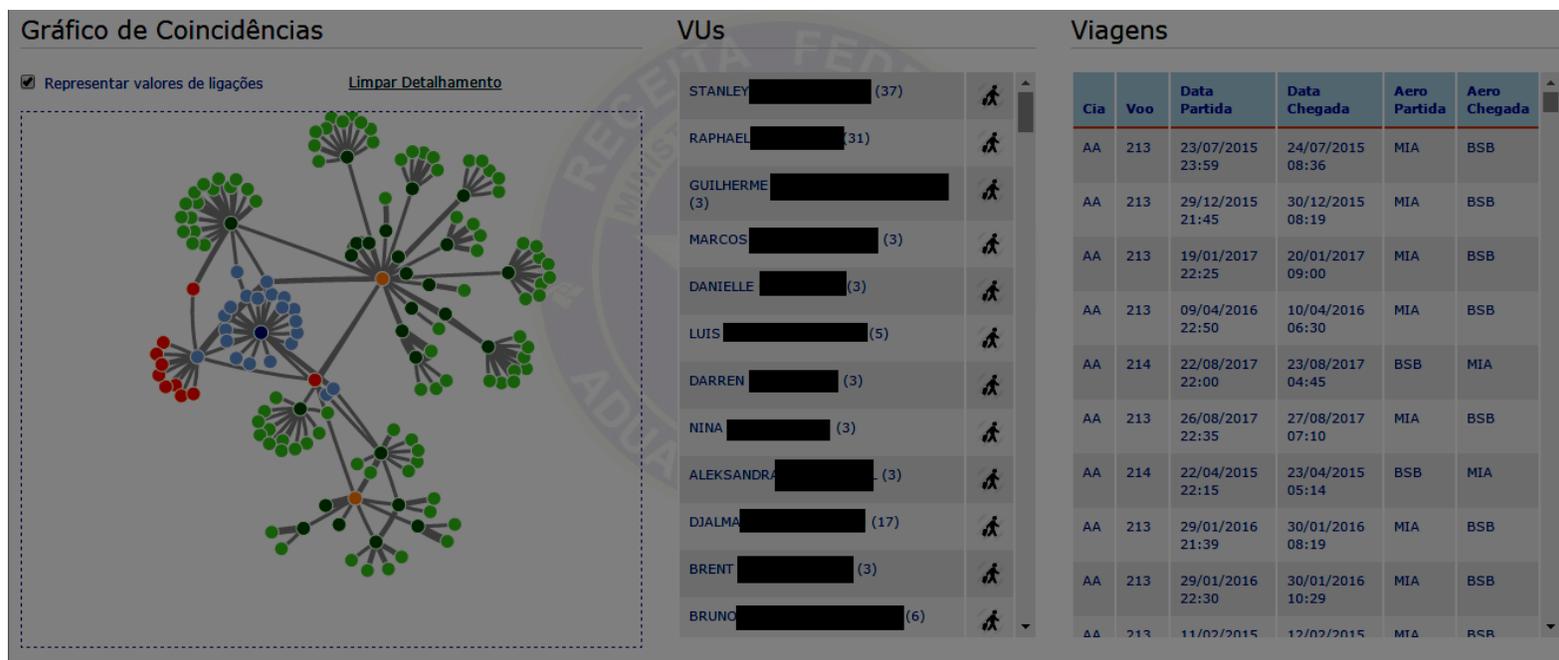


Figura 6 – Análise gráfica da coincidência de viagens.

4.1. IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

A idealização da ferramenta em tela ocorreu devido às constantes demandas das unidades à Coana para que fossem solucionadas as diversas questões relacionadas à qualidade dos dados antecipados de passageiros enviados pelas companhias aéreas ao Brasil.

O desenvolvimento de novas funcionalidades do sistema e-DBV é realizado por equipe que reúne servidores da RFB oriundos de diversas unidades os quais reúnem requisitos fundamentais para o sucesso da iniciativa, tal como excepcional competência técnica no processo de trabalho, dedicação à instituição e elevado espírito de grupo.

Durante os trabalhos rotineiros do grupo de especificação técnica, do qual os autores fazem parte, foi realizado, com diversas contribuições de todos os participantes, o esboço do que viria a se tornar o módulo Viajante Único do sistema e-DBV.

Devido à participação direta de servidores que utilizam o sistema em seu dia-a-dia, o trabalho de especificação no novo módulo se tornou bastante eficiente e rápido tendo a ideia original evoluído para algo de extrema utilidade para a fiscalização aduaneira em zona primária.

4.2. ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

A portaria RFB 2622, de 2017, estabelece os objetivos do prêmio de criatividade e inovação da Receita Federal do Brasil.

O primeiro objetivo é reconhecer e valorizar trabalhos que se caracterizem pela qualidade técnica e aplicabilidade na implantação de boas práticas de gestão e melhoria dos processos de trabalhos e dos serviços prestados ao contribuinte.

É inegável a enorme contribuição da ferramenta desenvolvida para a melhoria do processo de trabalho de fiscalização de viajantes internacionais da RFB. A ferramenta desenvolvida agrega valor ao banco de dados já existente da RFB por meio da transformação de dados em informação, o que acaba por proporcionar a utilização muito mais eficiente da limitada força de trabalho disponível ao mesmo tempo em que se aumenta nível de excelência nos serviços prestados ao contribuinte e à sociedade por meio da proteção de fronteiras e do comércio lícito.

O segundo objetivo descrito na portaria é disseminar soluções inovadoras que sirvam de inspiração ou de referência para outras iniciativas e colaborem para o aprimoramento institucional.

O sistema e-DBV da RFB tem sido citado como referência de desenvolvimento de solução de controle aduaneiro de controle de passageiros em diversos fóruns internacionais tais como conferências da OMA e da ICAO. Muito deste reconhecimento é proveniente das evoluções no tratamento dos dados avançados de passageiros realizado pelo módulo Viajante Único da e-DBV.

Cabe lembrar que a utilização de dados antecipados de passageiros, mesmo em contexto mundial, é bastante recente e o Brasil tem se destacado fortemente pelas soluções inovadoras colocadas em efeito o que tem colaborado para a projeção da Receita Federal no contexto mundial de controle de fronteiras.

Por meio da área de relações internacionais e de iterações com diversas comitivas estrangeiras em visita ao país, a RFB vêm sendo citada como um parceiro fundamental para o desenvolvimento de sistemas de tratamento de dados antecipados de passageiros, mesmo quando comparada à aduanas de países de primeiro mundo tais como França, Holanda, Japão, EUA dentre outras.

Já o terceiro e último objetivo do prêmio é valorizar servidores e empregados públicos em exercício na RFB que atuam de forma criativa e proativa em suas atividades, em benefício do interesse público.

Cabe dizer que o desenvolvimento e especificação da funcionalidade de tratamento de dados de passageiros internacionais foi realizado inteiramente por servidores da RFB membros da equipe técnica de desenvolvimento do sistema e-DBV.

É absolutamente notório o fato de que uma equipe parcialmente dedicada tenha especificado sistema capaz de se igualar, ou até mesmo superar, sistemas de controle de fronteira de países com orçamento e mão-de-obra bastante superiores como Japão, Holanda e França.

Tal fato demanda nível considerável de criatividade a fim de superar as barreiras geradas pela limitação orçamentária assim como alta pro atividade tendo em vista que se tratam de servidores prioritariamente alocados em atividades diversas à especificação de sistemas.

4.3. OBJETIVOS DA INICIATIVA

O principal objetivo da iniciativa em tela foi a transformação do vasto banco de dados de passageiros internacionais anteriormente em uso em informação relevante e prontamente acessível para utilização pela fiscalização aduaneira de modo a racionalizar a utilização de recursos humanos e proporcionar uma maior eficiência nos processos de trabalho de controles aduaneiros diferenciados e, por consequência, elevando a proteção da sociedade.

4.4. PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA

Quando da idealização e especificação da ferramenta de análise de dados vislumbrava-se como público alvo apenas os servidores diretamente envolvidos no processo de trabalho de fiscalização de viajantes internacionais ou no processo de gerenciamento de risco aduaneiro.

No entanto, a medida que a existência da ferramenta foi divulgada internamente à RFB, diversas áreas distintas da fiscalização aduaneira de zona primária iniciaram sua utilização com sensível sucesso.

Dentro da área aduaneira, podemos citar como exemplo a utilização da ferramenta pela área de gestão de riscos no processo de fiscalização de zona secundária assim como pela área de vigilância e repressão. Tais processos de trabalho se beneficiam da pronta disponibilização dos dados relativos às viagens internacionais de pessoas físicas de alto interesse, auxiliando na sistemática de pesquisa e seleção assim como na preparação de operações de repressão.

A Coordenação Geral de Pesquisa e Investigação (Copei) também vêm utilizando a ferramenta com a intenção de monitorar a movimentação internacional de pessoas físicas envolvidas nos mais diversos tipos de ilícitos de ampla abrangência tais como evasão de divisas, lavagem de dinheiro, avaliação de substância de eventuais denúncias, dentre outras.

A Coordenação Geral de Fiscalização (Cofis) vem utilizando os dados de viagens internacionais como forma de avaliar a abertura de procedimento fiscal junto a diversas pessoas físicas, seja pela incompatibilidade entre renda e o número de viagens internacionais realizadas, seja pela obtenção de elementos probatórios de ocultação de patrimônio no exterior.

É especialmente digno de nota recente operação daquela coordenação que investigou a compra não declarada de imóveis de alto luxo em Miami por mais de dois mil brasileiros, conforme reportagem da revista Exame abaixo.



Figura 7 – Reportagem da revista EXAME mostrando operação da RFB

Portanto, é possível afirmar que a ferramenta é amplamente utilizada nas mais diferentes áreas da Receita Federal do Brasil contribuindo para a melhoria de diversos processos de trabalho.

4.5. ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO

A implantação do novo módulo “VU” dentro do sistema e-DBV se deu em duas fases devido a sua alta complexidade. Neste sentido foram abertas duas demandas de construção junto ao Serpro, quais sejam:

- **VU Fase 1 – demanda Coana 155/2015**

A referida demanda foi finalizada pelo Serpro no mês de novembro de 2016 e teve como objetivo a implantação do mecanismo de análise e consolidação dos dados antecipados de passageiros internacionais e a construção de telas básicas de consulta e de apresentação limitada de dados.

- **VU Fase 2 – demanda Coana 154/2015**

A segunda fase da ferramenta foi colocada em produção no mês de junho de 2017 tendo como objetivo o aprimoramento do mecanismo de busca e das telas de apresentação de resultados assim

como a implementação de diversas funcionalidades como o desenho sobre mapa de rotas de viagens efetuadas, a geração do grafo de coincidência de viagens, dentre outros aprimoramentos menores.

4.6. RECURSOS UTILIZADOS

Ambas as demandas de construção da ferramenta demandaram um esforço de construção do Serpro da ordem de 665 pontos de função ou “PF”, que é a medida de avaliação de esforço de desenvolvimento de sistemas. Tal esforço se reverte em custo total aproximado de R\$ 782.500,00 para a RFB.

No entanto, para fins de avaliação da relação custo benefício da implantação de melhorias, é importante mencionar auditoria realizada pelo TCU-Tribunal de Contas da União destinada à avaliação do controle aduaneiro realizado pela RFB em aeroportos que apresentou exercício estatístico de estimativa de perda de arrecadação dos impostos e multas aplicados aos bens tributáveis trazidos nas bagagens acompanhadas.

O exercício tentou estimar a “Arrecadação potencial da SRFB se fosse realizado trabalho de inteligência prévio ao controle de bagagem acompanhada”. Para isso, buscou-se responder à questão: “se a SRFB selecionasse para a inspeção somente alguns dos passageiros vindos dos EUA, suspeitos de estarem trazendo consigo bens de alto valor econômico, qual seria a arrecadação, incluindo imposto e multa? ”.

Assim, o TCU afirma, com margem de 95% de confiança, que se um trabalho de inteligência fosse capaz de selecionar entre 10 e 20 passageiros trazendo entre US\$ 3 mil e US\$ 10 mil em conteúdo tributável, por voo oriundo de Miami e Nova Iorque, a arrecadação da RFB com a fiscalização de bagagens acompanhadas seria de US\$ 230 milhões (R\$ 720 milhões), no mínimo, por ano.

4.7. DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS

O processo de fiscalização de passageiros internacionais posterior à finalização da implantação da ferramenta pode ser descrito como infinitamente mais célere, assertivo e eficiente.

Não há mais a necessidade de se buscar dados sobre determinado passageiro em inúmeros sistemas distintos além de haver a possibilidade de geração de gráficos e mapas de rotas que demonstram a movimentação de determinada pessoa de forma mais eficiente o que acaba por potencializar a utilização da escassa mão-de-obra da RFB em atividades outras.

Além disso, foi minimizada a possibilidade de erros de identificação ou de perda de informação pelo sistema e-DBV o que acaba por trazer uma maior eficiência também para o processo de gerenciamento de riscos prévio à chegada do viajante ao Brasil e alavanca o resultado entregue pela RFB à sociedade.

No mais, diversas áreas da RFB como fiscalização de tributos internos, pesquisa e inteligência, corregedoria, dentre outras agora contam com fonte confiável de informações para suportar os processos de trabalho de suas respectivas áreas de atuação.

4.7.1. RESULTADOS QUANTITATIVOS E/OU QUALITATIVOS

Os resultados quantitativos que medem o desempenho do processo de trabalho de fiscalização de viajantes internacionais são levantados anualmente, portanto, como a entrada em produção da ferramenta em análise se deu em duas fases, tendo sido a primeira em novembro de 2016, não há como medir com precisão a sua influência na melhoria do processo de trabalho.

No entanto, o gráfico abaixo mostra a inegável evolução no combate ao tráfico internacional de drogas realizado pela RFB nos aeroportos brasileiros desde a implantação da utilização, ainda que sem tratamento, das informações antecipadas de passageiros.

Observa-se um aumento de mais de 300% na comparação entre o ano de 2014 e 2015, absolutamente devido ao início da utilização de sistemáticas de gerenciamento de risco. No entanto, chama atenção o aumento de cerca de 15% na quantidade de droga apreendida quando comparados os anos de 2015 e 2016.

Não há dúvidas que este aumento se deve a utilização da ferramenta de análise de dados, ainda que durante apenas dois meses durante o ano de 2016.

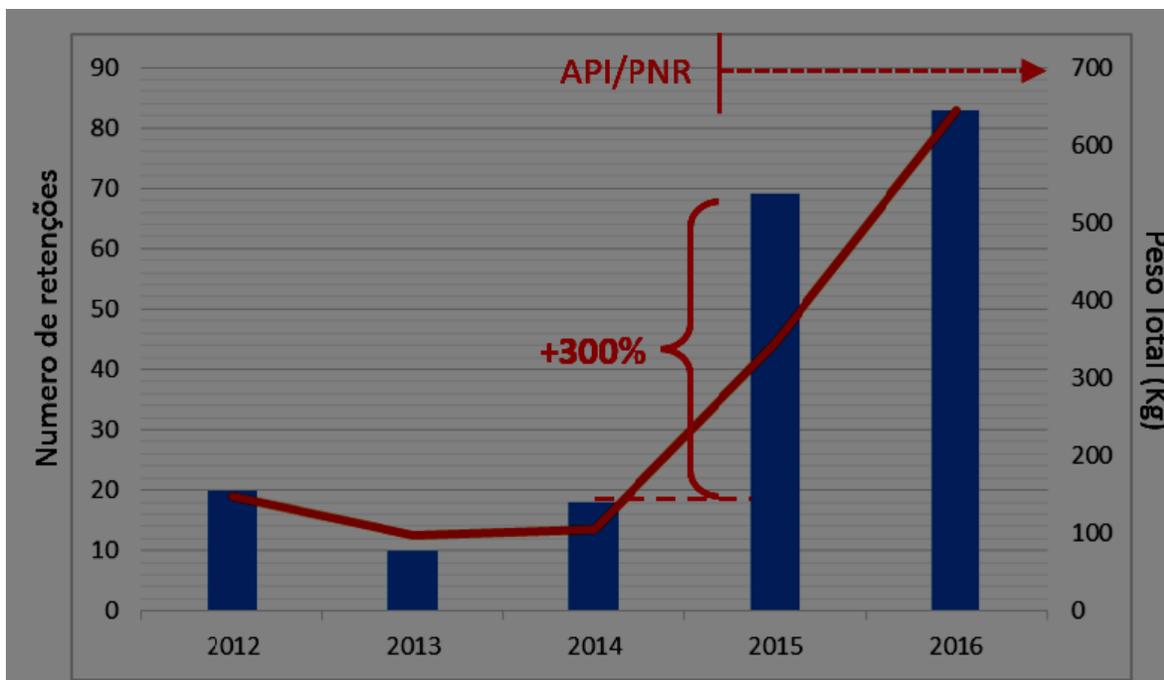


Figura 8 – Gráfico mostrando a evolução no combate ao tráfico internacional de drogas

Ademais, uma forma qualitativa de se aferir potenciais resultados da iniciativa ora em análise para a RFB é o reconhecimento internacional e a atenção gerada por publicações internacionais de grande relevância.

É o caso da revista ICAO TRIP publicada pela ICAO – *International Civil Aviation Organization*, braço da ONU que regula as relações internacionais relativas à aviação e a facilitação aeroportuária. A RFB foi convidada a escrever artigo na referida publicação ressaltando os recentes progressos alcançados na área e demonstrando com alcançar facilitação ao mesmo tempo em que se aumenta a eficiência de controles alfandegários.

Merece nota também o convite, pelo segundo ano consecutivo, para que a RFB apresentasse a sua solução de controle aduaneiro na respeitada conferencia PICARD, da OMA- Organização Mundial das Aduanas. A referida conferencia reúne diversas iniciativas consideradas modelo por aquela organização e tem como objetivo a difusão de boas práticas internacionais.

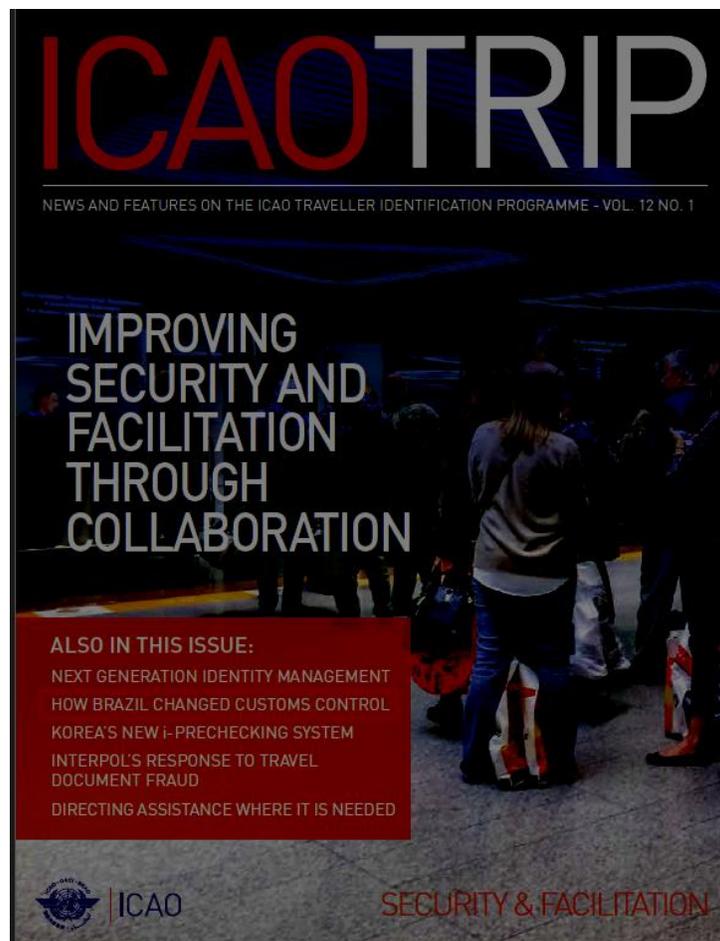


Figura 9 – Revista ICAO TRIP mostra a evolução brasileira no controle aduaneiro

4.8. LIÇÕES APRENDIDAS

Trabalho em equipe e alinhamento entre os projetos elaborados no Órgão central com as necessidades mais urgentes dos servidores que atuam diretamente nos processos de trabalho foram as lições aprendidas mais importantes desta iniciativa, sendo fundamentais para o seu sucesso e aplicabilidade imediata nas mais diversas áreas da RFB.

4.8.1. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Certamente um dos fatores críticos para o sucesso no desenvolvimento da iniciativa foi a união da capacidade técnica e compreensão do processo de trabalho da equipe de especificação da RFB com a capacidade de desenvolvimento de sistemas e inovação em produtos de TI que do Serpro possui.

Necessário lembrar que o orçamento, tamanho de equipe e tempo de desenvolvimento que a RFB pôde destinar RFB é ínfimo quando comparado ao de países de primeiro mundo, tendo, ainda assim, alcançado nível mundial de excelência.

4.8.2. IMPREVISTOS OBSERVADOS

Um dos grandes imprevistos observados durante a concepção da ferramenta foi a insuficiência dos recursos inicialmente disponibilizados para o cumprimento da tarefa devido ao custo superior ao que havia sido estimado inicialmente. A saída encontrada foi dividir a entrega em duas fases igualmente importantes enquanto viabilizava-se a alocação de recursos adicionais para o término do trabalho.