

### Fraude ocupacional causa prejuízos às organizações

Segundo a Associação de Especialistas em Exames de Fraudes (ACFE na sigla em inglês), a fraude ocupacional caracteriza-se pelo uso do cargo para enriquecimento por meio da má utilização dos ativos ou recursos da organização. O conceito engloba atos que incluem desde levar material para casa até a participação em esquemas de maquiagem de balanço da empresa. Para analisar os efeitos dessa modalidade de fraude a ACFE publicou o Relatório para a Nação sobre Fraude Ocupacional e Abuso 2006 (2006 Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse), baseado em 1.134 casos de fraude denunciados à associação entre 2004 e 2006 - o primeiro relatório desse tipo havia sido publicado em 1996.

Os esquemas de fraudes ocupacionais envolvem quatro elementos comuns: clandestinidade; violação das responsabilidades fiduciárias das organizações vítimas; exploração com o propósito de obter benefício financeiro direta ou indiretamente; e a perda de bens, rendimentos ou reservas da organização. De acordo com o estudo, a média de perdas com esse esquema foi de US\$ 159 mil. Aproximadamente um quarto das fraudes detectadas pelo relatório causou perda de pelo menos US\$ 1 milhão.

Segundo o documento, as fraudes ocupacionais são mais fáceis de serem descobertas por pista do que por outros meios, como auditoria interna e externa ou controle interno: mais de 40% das fraudes detectadas no relatório foram descobertas por meio de pistas. "Isso é superior ao dobro do número de fraudes detectadas por auditoria interna e três vezes mais do que as encontradas em auditoria externa", informa o relatório.



#### A inércia e o desempenho de sistemas

O livro Contabilidade gerencial - uma abordagem da teoria das restrições, do professor Samuel Cogan, traz outras contribuições para o conhecimento da teoria das restrições. Relata desde a sua concepção na década de 1970 pelo físico israelense Eliyahu Goldratt que, a partir de dados de logística de produção, criou um método para administrar identificando as forças restritivas e propulsoras que permitem às empresas lidar com seus problemas.



### EDITORIAL

#### Processo, controle interno & Tecnologia da Informação

Márcia Andréa Peres

Em recente alteração na sua estrutura organizacional, a Controladoria Geral instituiu a Subcontroladoria de Integração de Controles - SIC. A principal competência dessa área, pioneira na administração pública municipal, é estimular a introdução de controles internos nos processos e nos sistemas informatizados que os suportam. Para isso definiu três áreas de atuação: a Coordenaria de Integração de Processos - SIC/CIP, a Coordenadoria de Integração de Controles Internos - SIC/CCI e a Assessoria de Integração de Tecnologia - SIC/AIT. Esta última se relaciona direto com a Comissão Municipal de Tecnologia da Informação - CMTI, órgão deliberativo do Sistema Municipal de Informática, responsável pela formulação das estratégias a serem executadas pela Empresa Municipal de Informática - IplanRio, também vinculada à Controladoria Geral.

Um primeiro trabalho integrando essas três áreas foi concluído em setembro. O macro processo selecionado foi "controle e acompanhamento da execução de convênios firmados no âmbito da Prefeitura". A partir da sua identificação pela CMTI de que seria um macro processo prioritário, a Assessoria de Integração de Tecnologia solicitou à IplanRio o desenvolvimento de um sistema informatizado que controlasse a operação. Assim, a Subcontroladoria de Integração de Controles e a IplanRio passaram a atuar em conjunto. Como diversos órgãos municipais firmam convênios foi necessário reunir representantes desses segmentos para debates, criando-se um grupo de trabalho específico.

A Coordenadoria de Integração de Processos trabalhou com esse grupo na identificação das regras de negócio, mapeou o processo, padronizou procedimentos para então remodelar o processo a fim de otimizá-lo. Em seguida, a Coordenadoria de Controles Internos realizou uma avaliação de risco com o grupo e sugeriu a adoção de medidas com o objetivo de garantir maior controle às operações. Com base no processo remodelado e controlado, os analistas de sistemas da IplanRio que acompanharam todas as etapas identificaram os requisitos e iniciaram o desenvolvimento do protótipo do sistema para apresentação ao grupo de trabalho. O projeto encontra-se agora na IplanRio, em fase de desenvolvimento do sistema e de mapeamento da infra-estrutura necessária para sua operação e manutenção.

A realização desse projeto desperta um novo olhar para a área de Tecnologia da Informação: os recursos tecnológicos não devem ser encarados como um fim em si mesmo, mas ferramentas alinhadas para agilizar os negócios, a segurança, a produtividade e a prestação de melhores serviços aos clientes, que pode ser considerada a característica mais importante da tecnologia.

O sistema informatizado para controle e acompanhamento da execução de convênios representará o processo otimizado, padronizado e com procedimentos de controle interno estabelecidos. Isto assegurará benefícios na melhoria da prestação dos serviços ao possibilitar maior visibilidade na aplicação dos recursos dos conveniados e ao contribuir para o aprimoramento do acompanhamento e da fiscalização do serviço mediante a criação de indicadores de desempenho.

O estabelecimento dos papéis a serem desenvolvidos pelos diversos agentes permite a integração plena entre a gestão dos negócios e suas regras, bem como entre processos, controles internos e tecnologia da informação. Com isso revela-se instrumento imprescindível para a prestação de serviços eficientes e eficazes.

### **Fraude ocupacional causa prejuízos às organizações**

A equipe concluiu também que a média de perda por fraudes em empresas que possuem serviço de denúncia anônima por telefone cai pela metade (o equivalente a US\$ 100 mil contra US\$ 200 mil naquelas que não possuem).

As pequenas empresas geralmente enfrentam casos de fraude por não terem um serviço pró-ativo de detecção - menos de 10% contam com sistemas para denúncia anônima e menos de 20% têm um departamento de controle interno. Isso explica o fato de muitas fraudes terem sido descobertas por acaso. As áreas industriais com maiores médias de perdas são: atacados (US\$ 1 milhão), construção (US\$ 500 mil), manufaturados (US\$ 413 mil) e varejo (US\$ 80 mil).

As perdas causadas por fraudes ocupacionais estão relacionadas ao cargo de quem a comete (quanto mais alta a posição maiores são as perdas). "Fraudes cometidas por donos e executivos causaram US\$ 1 milhão

em perdas, em média. Isso é aproximadamente cinco vezes mais que perdas causadas por gerentes e quase 13 vezes as perdas causadas pelos demais empregados". A maioria das fraudes ocupacionais envolve o departamento contábil e a alta gerência. Mais de 30% delas foram cometidas por empregados do departamento de contabilidade e cerca de 20% por altos gerentes ou executivos.

As fraudes ocupacionais podem ser agrupadas em três categorias principais: apropriação indevida de bens (1.038 casos denunciados), corrupção (349) e declarações fraudulentas (120). Um terço dos casos estudados envolve mais de uma categoria de fraude ocupacional: a mais evidente envolve corrupção e apropriação indevida de bens. Um exemplo típico nesse caso é o funcionário aceitar suborno de um vendedor para gerar faturas de bens ou serviços fictícios.

O estudo também aponta métodos comuns de ação do fraudador. Em um deles o empregado rouba dinheiro da organização antes de o montante ser registrado no livro da empresa (196 casos denunciados). Em outro esquema o dinheiro é roubado depois de ter sido registrado nas contas da empresa (147 casos denunciados). Uma situação que serve como exemplo: o funcionário rouba dinheiro ou cheques recebidos durante o dia antes de eles serem depositados no banco. Outros planos se caracterizam por: pedido de reembolso de despesas irreais ou superfaturadas; alteração de cheques; pedido de compensação falso.

Bancos e serviços bancários, administração pública e empresas de manufatura constituem as áreas mais afetadas pelas fraudes, que comprometem também os setores de saúde, de seguro, varejista, de educação e de serviços. Empresas com menos de dez empregados possuem chances maiores de serem fraudadas (36%), diz o estudo. A média de perda nesse setor foi de US\$ 190 mil, enquanto empresas com mais de 10 mil funcionários tiveram perda média de US\$ 150 mil. Nas pequenas empresas a adulteração de cheques é a fraude mais comum. Para evitá-la, o proprietário deve assinar todos os cheques e solicitar o envio de cópia do extrato para a sua residência, a fim de compará-la com o livro da empresa. Das 381 pequenas empresas estudadas, apenas 73 possuíam departamento de auditoria interna. Para os autores do relatório isso prova que a auditoria interna pode ser eficiente na detecção de fraudes em pequenas empresas.

## Prevenção

Medidas como treinamento antifraudes, auditorias surpresas e mecanismos de denúncias anônimas podem causar maior impacto na detecção de fraudes segundo o estudo. Também sugere que as empresas promovam treinamentos antifraudes para que os funcionários reconheçam indícios de condutas ilegais e para mostrar que tal comportamento não será tolerado. O levantamento testou cinco medidas antifraudes: número de telefone para denúncias anônimas, treinamento de funcionários e administradores, departamento de auditoria interna, auditorias surpresa regulares e auditoria externa. O método mais comum foi auditoria externa (75%), seguido de auditoria interna (59%), treinamento antifraude ou ético (46%), linha telefônica para denúncias (45%) e auditorias surpresa (29%). Na administração pública o método mais utilizado foi auditoria externa (74%), seguido por auditoria interna (64%), treinamento antifraude (44,5%), auditorias surpresa (39,5%) e telefone (25%).

Para Werner Scharrer, sócio responsável na empresa de auditoria KPMG pela área de Forensic (divisão que lida com fraudes, condutas impróprias etc), a melhoria dos controles internos é fundamental para diminuir a possibilidade de fraudes, assim como o aprimoramento da atitude dos funcionários por meio da implementação de código de conduta profissional e de seu treinamento. Também é importante a criação de canais de denúncias e departamentos específicos de combate a fraudes e o aumento dos recursos para a auditoria interna, área essencial na descoberta e prevenção de fraudes e condutas impróprias. A sensibilização da gerência e o rodízio de funcionários também são medidas para reduzir o risco de fraudes. "Outra ação adotada pelas empresas é a verificação de antecedentes (background checks) como medida de precaução na contratação de novos funcionários, clientes, fornecedores e prestadores de serviços", explica Scharrer. "A implementação de um conjunto de controles internos e a adoção de medidas preventivas podem mitigar a ocorrência de fraudes, como implementação e treinamento quanto ao código de ética, melhorias nos controles internos, definição de limites de alçada, treinamento e rodízio de funcionários e pesquisa de antecedentes, entre outras", completa.

Rubens Famá, professor de administração da PUC São Paulo e da USP, recorre à dualidade principal versus agente para explicar a fraude ocupacional. "O conceito atual de empresa é que ela é um nexus (relação) de contratos. Neste sentido há uma relação de delegação de responsabilidades entre as pessoas, gerando o que Michael Jensen e William Mackling consagram como relação entre principal (quem delega) e agente (quem recebe a delegação)", explica. Segundo o professor, principal e agente muitas vezes têm objetivos conflitantes, mas tais conflitos são minimizados por forças de mercado e pelos custos de agência. "Há sempre, porém, a possibilidade de expropriação do principal pelo agente, o que leva o proprietário a ter um aumento satisfatório em sua riqueza, ao contrário da maximização da mesma".

O professor sugere a adoção de algumas práticas que auxiliam no combate às fraudes, como "as medidas determinadas pelas forças de mercado, como substituição de executivos e take-over (tomada de controle) hostis, e pelos custos de agência: bônus, mordomias, controle e monitoramento".

## **Fraude ocupacional causa prejuízos às organizações**

### **Perfil do fraudador**

A estabilidade do fraudador também influencia o ambiente. Segundo o estudo da Associação de Especialistas em Exames de Fraudes, empregados com dez anos ou mais de empresa causaram perdas médias de US\$ 263 mil, enquanto aqueles que estavam na empresa há um ano ou menos provocaram um prejuízo médio de US\$ 45 mil. Quanto maior o grau de autonomia e confiança depositado no empregado, maiores são as oportunidades de ele cometer fraude, o que não significa que todos irão cometer atos desonestos.

Considerando o sexo dos fraudadores, os homens venceram com 61% de autoria dos casos, acarretando uma perda média de US\$ 250 mil, contra US\$ 102 mil das mulheres (39% dos casos). Em relação à idade, as fraudes encontradas no estudo foram cometidas por pessoas entre 16 e 80 anos. Embora poucos casos tenham sido cometidos por empregados acima de 60 anos (2,8%), a perda média foi de US\$ 713 mil. Já a perda média com fraudadores de 25 anos ou menos foi de US\$ 25 mil. Mais de dois terços das fraudes comunicadas foram cometidas por empregados na faixa de 31 a 50 anos e a média de idade entre os fraudadores foi de 42 anos.

Sobre o nível de escolaridade dos criminosos, o estudo concluiu que quanto maior o nível educacional maiores são as perdas. Aqueles que possuíam o equivalente ao nível médio provocaram perdas de US\$ 100 mil, enquanto fraudadores com pós-graduação provocaram perdas de US\$ 425 mil. Aqui é importante considerar o fato de que pessoas com nível educacional maior tendem a ocupar posições mais altas de autoridade.

Os fraudadores também foram separados por departamentos. As áreas com maiores índices de casos foram: contabilidade (249), gerência (172) e vendas (115). O setor de compras apresentou as maiores perdas (US\$ 1 milhão), seguido por gerência (US\$ 900 mil) e marketing (US\$ 650 mil).

O estudo também chama a atenção para a união entre empregados a fim de cometer fraudes. Aproximadamente 40% dos casos estudados no Relatório 2006 da ACFE envolvem algum tipo de conluio entre funcionários. Análises mostram que fraudes com várias pessoas custam mais à empresa do que aquelas cometidas por um funcionário. As fraudes cometidas por dois ou mais empregados acarretaram perda média de US\$ 485 mil, enquanto aquelas cometidas por apenas um, US\$ 100 mil. O relatório aponta que muitas empresas decidem não processar os fraudadores (315 casos). Entre as razões para tal comportamento estão: medo de publicidade negativa (44%), disciplina interna suficiente (33%), acordo (30%), altos custos (21,5%) e falta de evidência (13%).

Pesquisas realizadas pela KPMG indicam que as fraudes mais usuais no Brasil são cheques ou documentos falsificados, roubo de ativos da empresa, apresentação de notas falsas de despesas e notas fiscais "frias". Os departamentos financeiros e de compras são os mais afetados. "O perfil do fraudador típico é homem,

situa-se na faixa etária de 26 a 40 anos e recebe mensalmente entre R\$ 1.000 e R\$ 4.500. A maioria das fraudes reportadas foi cometida por funcionários com mais de dois e menos de cinco anos na empresa", descreve Werner Scharrer.

## Recuperação

A Associação de Especialistas em Exames de Fraudes também entrevistou as vítimas de fraude sobre o percentual de recuperação do valor perdido. Foram recebidas 853 respostas, das quais 42% responderam que não recuperaram nenhuma parte do valor perdido, 23% das vítimas recuperaram menos que 1/4 do roubado. Em aproximadamente 15% dos casos a vítima conseguiu recuperar o montante perdido. Mas a média de perda em esquemas com recuperação total foi de apenas US\$ 50 mil, enquanto a perda média em que nada foi recuperado foi três vezes maior: US\$ 170 mil.

O relatório da Associação sugere que a empresa vítima de fraude deve tomar várias providências. Na opinião de Scharrer, sócio da KPMG, o passo inicial é uma investigação para identificar os envolvidos e, uma vez comprovada a participação, iniciar processos legais contra os culpados, tanto na esfera criminal quanto na civil, para a recuperação dos ativos ou bens desviados. "Os procedimentos de investigação de fraude devem ser conduzidos por profissionais experientes, capacitados e habilitados a realizar os processos investigatórios com sigilo e discrição, evitando danos à imagem da empresa e julgamentos precipitados". A empresa também deve comunicar a ocorrência da fraude e suas consequências aos funcionários e colaboradores para demonstrar credibilidade e coerência nas suas atitudes.

Scharrer acredita que hoje as empresas brasileiras levam os casos de fraudes mais a sério, o que pode ser comprovado pela implantação de códigos de condutas, canais de denúncias anônimas, ouvidorias, investimentos em treinamentos, realização de pesquisas sobre colaboradores para fazer frente às fraudes e condutas impróprias. Mesmo assim, diz ele, "o assunto fraude é sempre tratado com discrição dentro das corporações, pois no mercado competitivo atual, eventuais escândalos podem influenciar os consumidores e causar eventuais prejuízos econômicos e financeiros ou até impactar nas cotações das ações na bolsa". Scharrer atribui os casos de fraudes ao enfraquecimento dos valores sociais e morais, além de impunidade, falhas nos controles e dificuldades econômicas.

O Relatório para a Nação sobre Fraude Ocupacional e Abuso 2006 foi baseado em dados de uma pesquisa on-line feita com questionário de 77 perguntas distribuído a 11.112 CEFs (membros de comitês certificados de fraudes), que responderam sobre casos investigados entre janeiro de 2004 e janeiro de 2006. O universo de que trata o relatório resultou das 1.134 respostas recebidas.

## ENTREVISTA

### Luciana Ibiapina Lira Aguiar, gerente da PricewaterhouseCoopers



Luciana Ibiapina Lira Aguiar é especialista na área tributária e trabalha desde 1994 como consultora da Pricewaterhouse Coopers, empresa internacional de auditoria. Formada em Economia pela PUC de Campinas e em Direito pela UNIP, Luciana também integra a comissão de tributação da Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI); participa da Associação Brasileira de Direito de Informática e da task force de tributação da Câmara de Comércio Americana, onde também participa de grupo que elabora propostas para a redução da burocracia. É co-autora do livro Marketing de incentivos, uma visão legal.

**Pre\$tando Conta\$** - Em que consiste a Certidão Negativa de Débitos (CND)?

**Luciana Aguiar** - A CND é um documento expedido pela autoridade fazendária nacional a pedido do contribuinte e tem como finalidade a comprovação da quitação de obrigação tributária.

**Pre\$tando Conta\$** - O que faz da CND ser imprescindível para as empresas participarem de licitações e concorrências públicas ou conseguirem empréstimos em bancos oficiais?

**Luciana Aguiar** - Em circunstâncias como essas mencionadas, a legislação ordinária prevê como requisito para participar de negócios, usufruir de incentivos, iniciar, liquidar ou encerrar atividades, a obrigação de comprovar a regularidade fiscal. Algumas vezes essa obrigação consta de atos administrativos e não da lei, o que contraria o Código Tributário Nacional que somente exige certidão negativa na recuperação judicial de empresas (artigo 191), na partilha ou adjudicação de espólio (artigo 192) e na licitação feita pela administração pública (artigo 193).

**Pre\$tando Conta\$** - Quanto tempo é gasto, em média, pelas empresas para que consigam obter esta certidão?

**Luciana Aguiar** - O Código Tributário Nacional prevê dez dias, a partir da entrada do requerimento na repartição, como prazo máximo para a entrega da certidão (artigo 205, parágrafo único). Hoje esse prazo não é observado, por isso não podemos precisá-lo, pois é bastante variável. Em pesquisa anterior, de 2006, recebemos relatos de empresas que estavam há um ano tentando a emissão da certidão. A obtenção de CND é quase impossível para a imensa maioria dos contribuintes, já que sua emissão depende de rigorosa demonstração de regularidade fiscal, que implica não ter qualquer débito, erro ou falha procedimental em relação aos tributos. A dificuldade maior de comprovar a regularidade - não porque exista débito, erro ou falha procedimental - está na prova documental exigida, muitas vezes difícil e que demanda um tempo que a celeridade dos negócios não admite, acarretando perdas substanciais na economia e impedindo o livre exercício da atividade empresarial.

**Pre\$tando Conta\$** - Qual foi o objetivo do estudo realizado em 2007?

**Luciana Aguiar** - Dentro de um amplo estudo relacionado ao custo da burocracia tributária e suas conseqüências, a PwC, associada à Câmara Americana de Comércio e outras entidades de classe (nesse grupo de trabalho incluem-se entidades representativas de todos os segmentos da economia), deu continuidade a um extenso trabalho realizado em 2006 sobre os impactos da CND na economia nacional. O tema foi "A CND e os impactos na concorrência global: a realidade em outros países". Nesse contexto, o objetivo foi confirmar (ou não) a percepção de que, em relação à CND ou documento similar, o Brasil é um dos países que impõem as maiores exigências burocráticas, capazes de criar obstáculos ao livre desempenho da atividade empresarial. Assim a PwC procedeu à busca de benchmarking em determinados países. Os frutos que se pretendeu colher com esse trabalho podem ser assim definidos: a) a demonstração de que outras economias prescindem da CND sem quaisquer perdas arrecadatórias; b) a perda de competitividade do Brasil; c) a demonstração das perdas relevantes que o processo de obtenção da CND tem causado à atividade empresarial; e d) a sensibilização de todos aqueles que atuam no processo de emissão da CND, no sentido de conseguir mudanças que minimizem os impactos negativos atuais considerando as sugestões apresentadas em 2006.

**Pre\$tando Conta\$** - Como foi o processo de escolha dos 13 países pesquisados?

**Luciana Aguiar** - Foram convidados a responder o questionário os escritórios da PwC localizados na Argentina, Austrália, Canadá, China, Chile, França, Alemanha, Índia, Indonésia, México, Portugal, Espanha e Estados Unidos. O universo selecionado considerou países cuja realidade econômica se assemelhasse à brasileira (Chile e Argentina, por exemplo); aqueles com os quais mantemos relações comerciais intensas (os Estados Unidos, por exemplo); aqueles considerados exemplos notórios de sucesso econômico (como Canadá e Alemanha); e ainda a China e a Índia, em virtude da sua alta penetração no mercado internacional, que os tornam competidores em potencial para qualquer país. Junto com o convite para participar do estudo foram enviadas informações sobre a realidade brasileira (background) em relação à CND e aos requisitos e entraves para sua obtenção, bem como os propósitos e as finalidades do documento. Além dessas informações foram enviadas, a título de exemplo, as respostas às quatro questões formuladas aplicáveis à realidade brasileira. Finalmente, foram estabelecidos contatos telefônicos com o intuito de confirmar entendimentos e esclarecer determinadas respostas, quando necessário.

ENTREVISTA

**Luciana Ibiapina Lira Aguiar, gerente da PricewaterhouseCoopers**

**Pre\$tando Conta\$** - Quem foi responsável pela pesquisa?

**Luciana Aguiar** - A pesquisa foi realizada pelo escritório de São Paulo, sob a coordenação de Elidie Bifano, diretora de consultoria, com a colaboração de Michelle Giraldi, supervisora de consultoria, e minha. Como comentei antes, nossos escritórios nos diversos países selecionados foram contatados e participaram ativamente do processo.

**Pre\$tando Conta\$** - Quais foram as principais conclusões?

**Luciana Aguiar** - O estudo finalizado em junho de 2007 apresentou as seguintes conclusões: 1) Países bastante expressivos no cenário econômico internacional afirmaram não ter a referida Certidão. Países que atualmente demonstram franca evolução econômica, como Indonésia e Índia, comentaram alterações recentes na legislação visando à eliminação desse documento como pré-requisito para celebração de determinados negócios. Da mesma forma, Portugal comentou a existência de movimentos para redução da burocracia. 2) De acordo com as informações obtidas é possível inferir que a exigência de certificado de regularidade fiscal não está diretamente relacionada ao sucesso econômico ou à eficiência no combate à sonegação, uma vez que grandes potências mundiais como Estados Unidos, Alemanha e França não exigem esse documento para nenhuma finalidade. 3) Países latinos, como Portugal, Espanha e México, são os únicos que têm documento com finalidade semelhante à atribuída pela legislação brasileira, mas demonstram uma evolução no processo, pois em caso de pendências tributárias decorrentes de processos judiciais em que tenham sido oferecidas garantias, a certidão é expedida sem maiores dificuldades. 4) Não foram relatadas situações de entraves a negócios causados pela demora na obtenção da certidão equivalente à expedida pelas autoridades nos países onde essa certidão existe. 5) Na análise comparativa, a maioria dos países sondados ou não tem o documento ou o tem apenas para uso a favor do contribuinte, como um recibo de regularidade fiscal. Apenas três países confirmaram tratar-se de um pré-requisito para a celebração de negócios com os respectivos governos, o que demonstra um propósito muito mais restrito que o imposto pela legislação brasileira. 6) O resultado do nosso estudo confirma que o consumo de tempo e recursos no processo de obtenção de certidão negativa pode, de fato, ser um diferencial negativo para o Brasil em relação a seus principais competidores no mercado internacional, o que reforça a necessidade de adaptação em nossa legislação para reduzir a burocracia e a conseqüente melhoria do nosso potencial competitivo.

**Pre\$tando Conta\$** - A pesquisa indica que a burocracia tributária é um fator que contribui para minar a competitividade do Brasil. Como isso pode ser resolvido?

**Luciana Aguiar** - A perda de capacidade competitiva de nossos produtos em decorrência do alto custo imposto pela burocracia brasileira, avaliada como excessiva e incompatível com padrões internacionais, são percebidos mais fortemente por aqueles envolvidos diretamente no processo produtivo. A população nem sempre tem a exata percepção: a composição dos preços dos produtos por ela consumidos é diretamente impactada pelo alto custo, sem retorno, decorrente da tributação oculta, composta pelas atribuições impostas aos contribuintes para apurarem e pagarem seus tributos. Resolver a questão burocrática depende de ações focadas em diversos pontos, entre os quais destaco dois: relacionar os principais entraves burocráticos à atividade econômica e analisar as medidas passíveis de redução da burocracia. Em relação à CND, medidas infra-legais (atos normativos) muitas vezes mostram-se suficientes para auxiliar no processo de desburocratização. As medidas podem ser mais simples do que se imagina.

**Pre\$tando Conta\$** - Que mudanças poderiam ser feitas na lei para se obter a certidão de maneira mais rápida?

**Luciana Aguiar** - Algumas mudanças foram relacionadas nos últimos dois anos pelo grupo de estudo do qual participamos. Entre elas estão: a) fixação de data do protocolo do pedido de emissão de CND como data de corte (limite) e concessão de prazo de 60 dias para o contribuinte solucionar possíveis pendências (análise das pendências que devam ser regularizadas pelos contribuintes, antes da emissão da referida CND). Durante esse período não poderão ser adicionadas novas pendências; b) substituição da apresentação de "certidão de objeto e pé" em caso de débitos com exigibilidade suspensa decorrente de processos judiciais, por outro documento equivalente, como informação obtida por meio dos "web sites" oficiais dos tribunais (denominados "print"). Sobre esse aspecto, em setembro de 2006, já como resultado

do estudo apresentado, foi publicada a Portaria PGFN n° 905/2006, que permitiu, para fins de obtenção da certificação de regularidade, que fosse admitido o termo de declaração do advogado acompanhado de andamento processual extraído dos sistemas informatizados dos juízos. Isso já é um avanço nesse processo de desburocratização; c) ampliação do prazo de validade da CND (conjunta) de 180 para 365 dias e suspensão da contagem do prazo de validade em caso de greve ou operação padrão (mantendo válidas as CNDs emitidas e vigentes); d) atribuição de efeito suspensivo nos termos do artigo 151, inciso III do Código Tributário Nacional (CTN), Lei n° 9.784/99, aos pedidos de revisão dos débitos inscritos em dívida ativa (PGFN) ou constantes da conta-corrente (RFB), e aos pedidos de retificação de DARFs (documento de arrecadação) e DCTF (declaração de débitos e créditos tributários federais); e) previsão legal de valor mínimo para que o débito seja tratado como pendência a ser regularizada para fins de emissão de CND; f) atendimento preferencial aos grandes contribuintes como motivação para participação nos processos de fiscalização permanente pelos órgãos da administração tributária federal; g) alteração ao artigo 205 do CTN para reduzir a exigência da apresentação de CNDs para hipóteses ali consignadas; h) desconsiderar, para expedição de CND, pendências decorrentes de obrigações acessórias se a penalidade pecuniária for ínfima.

### Tabelas de preços otimizam sistemas de compras

Em 1995, em uma iniciativa pioneira no Brasil, o Prefeito Cesar Maia determinou mudanças na forma de pesquisa de preços para produtos e serviços adquiridos pela Prefeitura do Rio de Janeiro. Por meio do Decreto 14.018, de 7 de julho, ficou resolvido que as alternativas de preços para licitações, dispensas e inexigibilidades estariam baseadas em preços coletados pela Fundação Getúlio Vargas e divulgados periodicamente pela Controladoria Geral do Município (CGM). Desde então o processo adotado é aprimorado constantemente, inclusive com a criação de novas tabelas de preços e a exclusão daquelas que não se mostraram eficazes. Também foi alterada a periodicidade de algumas pesquisas e incluídos ou excluídos vários itens.

Com isso, a Prefeitura do Rio zela principalmente pela independência ao possuir um serviço personalizado de pesquisa, coleta e fornecimento de preços. Atualmente a pesquisa de preço é feita para as categorias de gêneros alimentícios e materiais diversos, enquanto a pesquisa de preço e a apuração de custos são feitas para as categorias de limpeza e conservação, vigilância, segurança e sistema de obras e serviços de engenharia.



Na CGM, a gestão das tabelas está a cargo do núcleo de preços, criado em 2005 e subordinado à Assessoria Especial do Gabinete do Controlador Geral. Além das tabelas, esse núcleo também responde pela gestão do Sistema de Preços Máximos e Mínimos (SPMm) e do Sistema de Gêneros Alimentícios (SISGEN) e representa a Controladoria na Câmara Gestora do Sistema de Custos de Obras e Serviços de Engenharia (SISCOB).

Por meio desses sistemas são extraídas informações periódicas sobre os itens consumidos pela Prefeitura, o



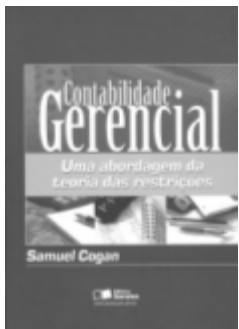
que permite a otimização das pesquisas e o direcionamento das mesmas para os itens mais relevantes. O objetivo é obter preços que melhor reflitam o mercado, principalmente para compras e serviços contratados pela Prefeitura, e ampliar a forma tradicional de pesquisa de preços que determinam os valores de referência para as licitações. Junto com as tabelas de preços, a Fundação Getúlio Vargas fornece os índices de preços dos itens que compõem as cestas de produtos pesquisados para a Prefeitura, publicados trimestralmente, efetuando-se comparativo com os demais índices econômicos de mercado. A atualização das tabelas de gêneros alimentícios é quinzenal, a de materiais diversos e de obras é mensal, e a de vigilância e limpeza semestral.

As tabelas de preços publicadas no Diário Oficial do Município e no site da Controladoria Geral servem como referência para as contratações realizadas pelos setores do município e também como fonte para usuários externos à Prefeitura. Apesar de os principais usuários serem os órgãos internos da Prefeitura, as consultas, solicitações de informações e visitas feitas à Controladoria indicam que outras instituições governamentais adotam as tabelas como parâmetro. A metodologia desenvolvida pela Prefeitura do Rio tem servido como referência e inspirado outros setores governamentais na implantação de sistema similar.

Pelo Decreto 22.226, de 6 de novembro de 2002, ficou determinado que nas estimativas de preços das licitações, dispensas ou inexigibilidades - caso o preço do produto não conste das listas de preços pesquisados - os órgãos deverão enviar à Controladoria Geral, a listagem codificada desses produtos, que será então agregada à pesquisa de preços.

## ESTANTE

### A aplicação da Teoria das Restrições apresentada em novo livro



Contabilidade gerencial  
- uma abordagem das teorias das restrições  
Samuel Cogan  
São Paulo: Editora Saraiva, 2007. 294p.

A Teoria das Restrições (TOC) teve início na década de 1970 quando Eliyahu Goldratt, físico israelense, se viu envolvido com problemas de logística de produção. Intrigado pelo fato de os processos de administração tradicionais usados pela produção não terem lógica, elaborou um método inovador para o setor. A metodologia desenvolvida por Goldratt foi bem sucedida, mas as empresas que a implementavam, apesar de melhorar em termos de produção, continuavam a apresentar problemas em outras áreas. Goldratt decidiu, então, ensinar às pessoas o raciocínio lógico que usava para resolver problemas e, em 1991, passou a ensinar às empresas a utilizarem o mesmo pensamento lógico.

O livro Contabilidade gerencial - uma abordagem das teorias das restrições, de Samuel Cogan, professor associado da Universidade Federal do Rio de Janeiro e doutor em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ, encaixa-se no campo de conhecimento da contabilidade gerencial e reúne em uma única obra os aspectos mais relevantes dessa teoria.

Para o autor, os defensores da Teoria das Restrições argumentam que "os custos não podem ser calculados devido à impossibilidade de se ratearem os custos fixos com precisão; pregam que a empresa não precisa determinar os custos dos produtos, ou o lucro de cada produto, mas o lucro total. Segundo eles, o preço é

determinado pelo mercado, não necessitando dos custos para fixá-lo; pregam a mudança no pensamento dos gerentes, há dezenas de anos habituados ao mundo dos custos".

Estruturado em quatro partes - gerenciamento das restrições; contabilidade de ganhos da teoria das restrições; integração da teoria das restrições com a contabilidade gerencial; e processos de raciocínio da TOC - o livro totaliza dez capítulos. Ao final de cada um deles, Samuel Cogan apresenta atividades variadas, como questões de múltipla escolha, exercícios de aplicação prática do conteúdo e sugestão de pontos para debate. Todas as respostas podem ser encontradas no final do livro.

O professor também explica que, hoje, a Teoria das Restrições é composta de dois campos: os processos de raciocínio e os aplicativos específicos. Para ele, uma das maiores contribuições dessa teoria é o processo de otimização contínua, base de todos os seus aplicativos, que se desdobra em cinco etapas: identificar a restrição de sistema; explorar a restrição de sistema; subordinar tudo à decisão acima; elevar a restrição do sistema; e, se em algum desses passos a restrição for quebrada, voltar ao primeiro passo, sem deixar que a inércia se torne a restrição do sistema: "O modelo heurístico de tomada de decisão é o mecanismo que a teoria das restrições utiliza para decidir o mix ótimo de produtos a serem elaborados. O ganho total e conseqüentemente o lucro obtido são máximos nesse mix obtido."

Com a Teoria das Restrições, diz Samuel Cogan, o físico Goldratt pretendeu demonstrar que a grande maioria das empresas não tem restrições físicas, mas políticas. E que a inércia demonstrada pela maioria das pessoas é, na maior parte das vezes, o fator que impede o bom desempenho de um sistema.

#### **Cidades brasileiras investem em internet sem fio**

O conceito de cidade digital é recente e geralmente remete a pequenos municípios que possuem infraestrutura de telecomunicação e internet, seja individual ou coletiva, com prédios administrativos, escolas e postos de saúde interconectados. Mas características de uma cidade digital incluem também modernidade, digitalização, facilidade de serviços oferecidos à população e o dado mais importante: facilita a inclusão digital. Nessas localidades, as tecnologias de conexão predominantes são aquelas sem fio Wi-Fi e WiMax (com maior alcance e velocidade).

A cidade de Parintins, uma ilha no interior do estado do Amazonas conhecida pelo festival folclórico de mesmo nome no qual duelam os bois-bumbás Caprichoso e Garantido, também está conectada à internet sem fio. Segundo Frank Bi Garcia, prefeito da cidade, com apoio da empresa Intel conseguiu instalar três laboratórios de informática no município. Hoje os moradores, por meio de 60 computadores, acessam internet gratuita e sem fio. Antes de o projeto ser instalado havia apenas um computador com acesso à internet na cidade. Um dos maiores orgulhos do prefeito é o centro de tele-medicina, especializado em diagnóstico de câncer de pele, que funciona por meio de videoconferência em parceria com médicos da Universidade de São Paulo (USP). Em Parintins, essa tecnologia também é utilizada para consultas a distância. "Futuramente iremos treinar agentes comunitários de saúde e agentes de vigilância sanitária por meio da videoconferência. Nosso maior objetivo é a saúde preventiva", explica Bi Garcia. Ele cita ainda a iniciativa Jovem Doutor, também em parceria com a USP, cujo objetivo é despertar nos jovens o interesse pelas áreas de medicina, odontologia, enfermagem e meio ambiente. "O projeto cidade digital promoveu progressos na cidade, tornando Parintins o melhor município do Amazonas em níveis educacionais", destaca. "O projeto abriu uma janela no coração da Amazônia para vermos o mundo". O prefeito também informa que no final de 2007 serão instalados quiosques em alguns pontos da cidade.

Em Piraí, cidade fluminense no Médio Paraíba com 22 mil habitantes, recentemente foi inaugurado o projeto 'Um Computador por Aluno' (UCA): Piraí foi a única cidade no estado do Rio de Janeiro escolhida pelo governo federal. As outras três a receber o projeto são Porto Alegre, São Paulo e Palmas, em uma iniciativa que pretende promover a inclusão digital e utilizar o computador no processo ensino-aprendizagem. Segundo a prefeitura, ao todo estão sendo distribuídos nas quatro cidades cerca de 1.800 laptops. Cada escola vai trabalhar com os computadores em níveis de ensino diferentes e com metodologia distinta para avaliar o potencial pedagógico de cada equipamento. Em Piraí, a escola selecionada foi o CIEP Professora Rosa da Conceição Guedes, onde todos os professores e alunos receberam seu notebook (o

Classmate, da Intel). O resultado foi a criação de um sistema híbrido com suporte sem fio que pode ser aplicado e replicado em pequenos municípios, tudo com baixo custo e tecnologia flexível. A partir da infraestrutura física, a Prefeitura de Pirai dividiu a gestão em quatro áreas: .GOV, .EDU, .ORG e .COM. A área .GOV desenvolveu o e-governo; a .EDU implantou nova pedagogia nos laboratórios adequando-os aos parâmetros curriculares atuais; a .ORG implantou tele-centros com serviços e cursos; enquanto a .COM oferece para a população acesso à internet a preços baixos. Além das torres e rádios, todos os prédios públicos estão integrados à rede e todas as escolas possuem laboratórios digitais de aprendizagem. Terminais de auto-atendimento com acesso livre à internet foram instalados em postos de saúde, na rodoviária e na praça pública principal de Pirai.

A tecnologia de internet sem fio também está presente em Sud Mennucci, município com 7,5 mil habitantes no noroeste de São Paulo, os moradores podem acessar a rede mundial de computadores no banco da praça. Rogério Nogueira, responsável pela implantação do projeto, diz que a tecnologia adotada na cidade é a Wi-Fi. A rede sem fio opera em 2.4 GHz com um transmissor central capaz de enviar sinais em um raio de 15 km, permitindo a utilização do serviço de qualquer ponto da cidade. É necessário apenas comprar uma placa de rede wireless e uma antena, já que a prefeitura comprou a torre. "Antes da implantação do projeto os moradores tinham acesso discado. Agora têm à disposição internet gratuita e de qualidade, com todo o conteúdo da internet disponível, pois nenhum site é bloqueado. Nosso objetivo maior é a inclusão digital.". Em breve a prefeitura fará um levantamento para ver a região com o menor índice de antena e assim criar uma sala interativa com computadores à disposição dos moradores. Segundo Nogueira, entre as mudanças que a implantação da internet sem fio trouxe para a cidade estão o estímulo do comércio local, com a abertura de lojas de equipamentos de computação, e o curso de capacitação oferecido pela Prefeitura. A rede possui capacidade para 2.000 acessos e atualmente conta com uma média de 850 usuários. O projeto da prefeitura agora é implantar o sistema de vídeo-aula.

Cidades como Ouro Preto e Tiradentes (em Minas Gerais), Porto Alegre (no Rio Grande do Sul), Foz do Iguaçu e Santa Cecília do Pavão (no Paraná) e São José do Rio Preto (em São Paulo) também já integram a rede brasileira de cidades digitais.

Expediente:

Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

**Prefeito:** Cesar Maia

Controladoria Geral do Município

**Controlador Geral:** Lino Martins da Silva

**Sub-controlador:** Vinícius Viana

Assessoria de Comunicação

**Assessora:** Sonia Virgínia Moreira

Pre\$tando Conta\$

**Edição:** Sonia Virgínia Moreira

**Pauta:** Graça Louzada

**Redação:** Janaína Soares e Carolina Orofino

**Editoração:** Gabriel Campano

**Ilustração:** Zope

**Versão Online:** Renato Gomes