

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

MEMORIAL DESCRITIVO

RODRIGO ALBERTO DE OLIVEIRA
<http://lattes.cnpq.br/1842419168312699>

Área de Especialidade: POLÍTICAS PÚBLICAS E DESENVOLVIMENTO

**Tema de Estudo: FRAUDES NO IMPOSTO SOBRE VALOR AGREGADO (IVA)
APÓS A REFORMA TRIBUTÁRIA BRASILEIRA: ANÁLISE CRÍTICA E
PROPOSTAS DE POLÍTICAS PREVENTIVAS**

**FLORIANÓPOLIS, SC
2024**

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO E FORMAÇÃO BÁSICA	3
2 GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO.....	3
2.1 ESTÁGIOS DURANTE A GRADUAÇÃO	3
2.2 ATIVIDADES PROFISSIONAIS DURANTE A GRADUAÇÃO	3
3 ATIVIDADES COMO PROFISSIONAL NA ÁREA DE COMPUTAÇÃO	4
3.1 SERPRO – SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS	4
3.2 T-SYSTEMS DO BRASIL	4
3.3 DATAPREV – EMPRESA DE TI DA PREVIDÊNCIA SOCIAL	4
4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	4
4.1 PROJETO SIBE – SISTEMA INTEGRADO DE BENEFÍCIOS DO INSS	4
4.2 PROJETO SGP – SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS	4
5 AUDITOR FISCAL DA RECEITA ESTADUAL DO PARANÁ.....	5
5.1 CURSO DE FORMAÇÃO E ATIVIDADES DA ÁREA FIM	5
5.2 PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA DE ANÁLISE DE DADOS.....	5
5.3 PROJETO SGT – SISTEMA DE GESTÃO TRIBUTÁRIA	5
6 MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	6
7 AUDITOR FISCAL DA RECEITA ESTADUAL DE SANTA CATARINA	6
7.1 NEAF – NÚCLEO ESTRATÉGICO DE APOIO À FISCALIZAÇÃO.....	7
8 EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS E ACADÊMICAS	7

1 APRESENTAÇÃO E FORMAÇÃO BÁSICA

Sou natural de Curitiba-PR, nascido no dia 24 de dezembro de 1983 e, embora paranaense, possuo uma ligação precoce com Santa Catarina, de onde vieram meus pais, minha esposa, e onde vivi e trabalhei por muitos anos.

Tive a oportunidade de cursar a educação básica em escolas no município de Curitiba, onde desenvolvi um apego pelas ciências exatas e pela programação de computadores. Tive a possibilidade de ter formação nos idiomas inglês e alemão, que hoje domino. Não havia dúvidas em seguir a formação na área de Computação, com a qual já tinha alguma intimidade, além de que tinha (e ainda tem) um mercado de trabalho muito promissor.

2 GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

Em 2001, fui admitido para cursar o Bacharelado em Ciência da Computação na Universidade Federal do Paraná (UFPR). Optei por privilegiar o desenvolvimento profissional, realizando estágios na área de programação desde o primeiro ano da graduação e, posteriormente, no mercado de trabalho como desenvolvedor de software. Defendi o trabalho de conclusão de curso, sob a orientação do Prof. Nelson Suga, na área de engenharia de software, com o título “Módulo de custos para um sistema de ERP baseado em software livre para pequenas e médias indústrias de manufatura”, concluindo a graduação no ano de 2005.

2.1 ESTÁGIOS DURANTE A GRADUAÇÃO

Em 2001 fui aprovado em concurso para estagiário na empresa CELEPAR – Companhia de Informática do Estado do PR –, onde estagiei entre os anos 2001 e 2003, exercendo a função de programador, a mesma que pratiquei entre 2003 e 2004 como estagiário no SIMEPAR – Sistema Meteorológico do Estado Paraná –, sendo responsável pelo desenvolvimento de sistemas que manipulavam dados de estações telemétricas hidrometeorológicas.

2.2 ATIVIDADES PROFISSIONAIS DURANTE A GRADUAÇÃO

Após os estágios, em 2004 trabalhei por cerca de 4 meses como programador na empresa Vetel Ltda, que desenvolvia uma plataforma pioneira de educação à distância.

Em seguida fui aprovado no concurso público daquela mesma CELEPAR em que fui estagiário, desta vez como empregado no cargo de Técnico em Informática. Trabalhei no desenvolvimento de sistemas de informática para diversos órgãos do Estado do Paraná, encerrando meu vínculo com a estatal no ano de 2005.

3 ATIVIDADES COMO PROFISSIONAL NA ÁREA DE COMPUTAÇÃO

3.1 SERPRO – SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS

Concluída a graduação em 2005, prestei concurso público para um cargo de nível superior na empresa pública de TI do Governo Federal, o SERPRO, filial de Curitiba. Ali trabalhei como Analista de Sistemas, ajudando na melhoria do processo de desenvolvimento de software da empresa e no desenvolvimento de sistemas para o Ministério do Planejamento. Pedi meu desligamento no início de 2007, para assumir uma oferta de emprego na iniciativa privada.

3.2 T-SYSTEMS DO BRASIL

Fui, então, contratado no papel de Analista de TI na multinacional alemã T-Systems, subsidiária do grupo “Deutsche Telekom”, com lotação em Blumenau. A empresa decidiu criar um núcleo de TI naquele município em busca de especialistas que dominassem o idioma alemão, para prestar serviço aos seus clientes na matriz. Lá participei de uma equipe *offshore* de desenvolvimento e suporte de sistemas para a Volkswagen, onde durante parte do período ficava em Blumenau, e parte em Wolfsburg (Alemanha). Por um tempo, fui líder da equipe brasileira no projeto, iniciando minha transição de um papel técnico para a área de gestão.

3.3 DATAPREV – EMPRESA DE TI DA PREVIDÊNCIA SOCIAL

No ano de 2009 retornei ao setor estatal, pois fui aprovado no concurso público para Analista de TI da empresa pública Dataprev, que presta serviços de tecnologia para a Previdência Social brasileira, com lotação foi em Florianópolis. Fui alocado inicialmente como analista de requisitos no sistema SIBE (Sistema Integrado de Benefícios), um projeto de grande porte que propunha redesenhar todo o processo de concessão de benefícios previdenciários do INSS. Já no início de 2010 fui convidado para trabalhar como Gerente de Projetos.

4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4.1 PROJETO SIBE – SISTEMA INTEGRADO DE BENEFÍCIOS DO INSS

O projeto SIBE era uma iniciativa complexa do INSS e da Dataprev, pois tratava-se de uma dezena de módulos interdependentes, sendo desenvolvidos ao mesmo tempo e por equipes em unidades distintas (SC, RJ e CE). Naquele momento, recebi treinamentos e desenvolvi, na prática, as técnicas e habilidades de gerenciamento de projetos complexos. As restrições de cronograma e as dificuldades de integração entre os módulos levaram à decisão de adotar as metodologias ágeis de gestão de projetos, em particular a abordagem SCRUM, que repercutiu com muito sucesso na comunicação, integração e mitigação dos riscos do projeto.

4.2 PROJETO SGP – SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Nos últimos seis meses em que fui empregado da Dataprev, fui designado a ser gerente de outro projeto, o desenvolvimento da folha de pagamentos da própria Empresa (SGP), que se

encontrava em uma situação crítica, de atrasos recorrentes e desconfiança do cliente interno. Ainda que brevemente, atuei no sentido de correção de rumo do projeto, renegociando escopo, cronograma e equipe, resultando em triunfo na sua implantação.

5 AUDITOR FISCAL DA RECEITA ESTADUAL DO PARANÁ

No ano de 2013 fui aprovado no Concurso Público para o cargo de Auditor Fiscal da Receita Estadual do Paraná (REPR), para o qual fui nomeado em janeiro de 2014, em Curitiba. Sem embargo, continuei exercendo o papel de Gerente de Projetos na nova carreira.

5.1 CURSO DE FORMAÇÃO E ATIVIDADES DA ÁREA FIM

Como etapa do concurso público, era necessária aprovação em um Curso de Formação de Auditores Fiscais, com duração de dois meses, onde pude aprofundar os conhecimentos das áreas de Gestão Tributária e Direito Tributário. Após a nomeação, fui alocado, por um breve período, para exercer atividades de fiscalização e orientação de contribuintes.

5.2 PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA DE ANÁLISE DE DADOS

No entanto, tendo em vista a experiência em gerenciamento de projetos no setor público, fui convidado a apoiar na gestão do processo de implantação de ferramentas analíticas da REPR (*business intelligence*). Tratava-se de um projeto desafiador, de integração de um grande conjunto de dados fiscais para produzir informações gerenciais para o nível estratégico, e realizar o cruzamento de informações para identificar inconformidades tributárias.

5.3 PROJETO SGT – SISTEMA DE GESTÃO TRIBUTÁRIA

Em 2016, fui designado para atuar como gerente do projeto SGT – Sistema de Gestão Tributária. Tratava-se de um projeto pioneiro do Estado do Paraná, de alta complexidade, com o objetivo de adquirir e customizar um software de gestão tributária para ser solução corporativa da REPR. Participei da etapa de condução da licitação, que contou com recursos do Banco Mundial (BIRD), e, posteriormente, o planejamento e a execução do projeto. Foi realizado o mapeamento dos processos de trabalho, a análise de requisitos, a customização da ferramenta adquirida no processo licitatório (Oracle PSRM), testes, homologação, implantação e transição.

A execução do projeto durou até 2022, havendo renegociações (termos aditivos), envolvendo muitos *stakeholders* (auditores da receita, empresa contratada, prestadores de serviço etc.), e inúmeras frentes e grupos de trabalho. No auge da execução, a equipe do projeto contava com cerca de 70 profissionais dedicados em tempo integral.

Quando me desliguei do projeto, pedindo minha exoneração da REPR para assumir outro cargo público, havíamos implantado o IPVA e o ITCMD na nova ferramenta, havendo

poucos requisitos coadjuvantes pendentes para o aceite do contrato. Naquela ocasião, o SGT era responsável pela gestão de cerca de R\$ 4,5 bilhões em tributos arrecadados, por ano.

6 MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No contexto do Projeto SGT, cursei o Mestrado Profissional em Administração Pública, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), entre agosto de 2019 a janeiro de 2022. De fato, minha pesquisa versou sobre um estudo de caso do Projeto, além de um dos artigos que publiquei em coautoria com outro colega e professores.

No entanto, com a observação da prática profissional, tinha a percepção de que a implantação de grandes projetos nas organizações tinha como obstáculo, muitas vezes preterido, as dinâmicas de Mudança Organizacional decorrentes dessas inovações. E observei um *gap* de conhecimento nesse recorte teórico: mudança organizacional no setor público, quando da implantação de grandes projetos de tecnologia. Por essa razão optei, durante o mestrado, em pesquisar nessa área, sendo que minha dissertação se tratou de um estudo de caso do projeto que eu gerenciava, e foi intitulada “Mudança organizacional a partir de um projeto de implantação de um sistema integrado: um estudo de caso da Receita Estadual do Paraná”, sob a orientação da Profa. Dra. Hilda Alberton de Carvalho.

Foi um grande desafio sair da zona de conforto, a área de gerenciamento de projetos, e investigar a área de mudança organizacional. Durante o mestrado, tive a oportunidade de publicar dois artigos em periódicos, uma apresentação em congresso, ambos em coautoria com professores, além de publicar um produto técnico tecnológico (PTT), como resultado da pesquisa com foco na realidade prática da atividade profissional.

7 AUDITOR FISCAL DA RECEITA ESTADUAL DE SANTA CATARINA

Neste interregno, fui aprovado em mais um concurso público, dessa vez para o mesmo cargo anterior (Auditor Fiscal), porém para a Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina (SEF/SC). Com minha nomeação em junho/2022, optei pela lotação na 14ª Gerência Regional da Fazenda, no município de Mafra, onde presentemente atuo.

Aqui, decidi por migrar da área de gerenciamento de projetos, buscando aprimorar meus conhecimentos da área-fim da atividade fiscal: gestão tributária, auditoria e fiscalização de tributos estaduais, em particular o ICMS. Venho desenvolvendo atividades de auditoria de contribuintes, prevenção de fraudes tributárias, manifestação em processos tributários diversos.

Nesse contexto, fui também designado ao cargo de assessoramento da gerência regional (Portaria SEF n. 389/2022), onde respondo, ainda, como gerente substituto da unidade.

7.1 NEAF – NÚCLEO ESTRATÉGICO DE APOIO À FISCALIZAÇÃO

Além das atividades de auditoria, fiscalização e gestão, fui convidado a integrar o NEAF, que se trata de um núcleo especializado no combate a fraudes na tributação, que tem como principal função a identificação e o combate às fraudes complexas e estruturadas. Um dos maiores desafios, nesse contexto, é a identificação e suspensão das atividades das denominadas empresas “noteiras”, que são geralmente empresas de fachada, em nome de interpostas pessoas (“laranjas”), que atuam de maneira muito rápida na simulação de operações fraudulentas, com o objetivo de gerar créditos frios de ICMS ou acobertar operações ilegais (tais como descaminho, crimes ambientais, lavagem de dinheiro etc.).

O fisco necessita se desenvolver, criar ferramentas e normativos, buscando compreender a natureza das fraudes tributárias, as vulnerabilidades dos sistemas tributários e agir proativamente. Esse tema tem despertado meu interesse e as pesquisas acadêmicas sobre ele ainda são incipientes, razão pela qual tenho me engajado em pesquisá-lo.

8 EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS E ACADÊMICAS

Para tornar o cenário ainda mais complexo, no ano de 2023 foi aprovada a Emenda Constitucional nº 132, que trata da reforma tributária dos impostos sobre o consumo, com a previsão da criação de um imposto de valor agregado (IVA) dual (IBS/CBS), multifederativo, em substituição ao ICMS, ISS, PIS/CONFIS e IPI. Não há dúvida que a reforma tributária é bem-vinda, como política pública que objetiva simplificar e desburocratizar a tributação do consumo no Brasil. Entretanto, ainda há muitas incertezas sobre como ela será implementada e, do ponto de vista de gestão tributária, quais serão suas possíveis vulnerabilidades, que poderão ser exploradas por fraudadores com a intenção de reduzir indevidamente sua tributação ou dissimular quaisquer outras atividades ilícitas.

Já existem pesquisas que estudam diversos tipos de fraudes cometidas em países que adotaram o IVA (ex. *carousel fraud*, *ghost companies*). Também existem proposições de políticas públicas para atenuar essas fraudes (ex. *split-payment*). Usando tais informações como subsídio, além do próprio histórico do comportamento tributário brasileiro, parece possível realizar uma análise buscando elaborar cenários e antever as maiores vulnerabilidades para fraudes tributárias no novo imposto, assim como propor políticas públicas que permitam aos fiscos se anteciparem aos fraudadores. Assim, penso, que o escopo da minha atuação profissional, como gestor na administração tributária, deve ter a precaução de se preparar para esse novo contexto tributário, bem como o debate acadêmico sobre ele deve ser intensificado, que são as razões pelas quais tenho me interessado em expandir os conhecimentos no assunto.