

*Nesta edição:**Legislação e
Jurisprudência*

- **Conhecimento de Transporte eletrônico – CT-e**
Por Carolina Paganelli
Cesar Serapião

Universo Corporativo

- **Gestão de risco: quando um risco se transforma em crise**
Por Luiz Gustavo S. Galleazzo

Cotidiano

- **Enciclopédia**
Por Filipe Augusto Peres

Transparência sempre

Todo dia recebemos notícias de inúmeros fatos que afetam os mercados mundiais, e que conseqüentemente, impossibilitam o desenvolvimento normal dos negócios ou o cumprimento de planejamentos ou planos de ações.

No contexto das complexas e inesperadas dificuldades, como firmas de auditoria e consultoria participantes de negócios em diferentes áreas, temos a responsabilidade de estar plenamente atuantes, conhecer os acontecimentos e fazer avaliações periódicas de como devemos responder aos executivos e empresários, na qualidade de auditores ou consultores, ideias que lhes permitam encontrar soluções inteligentes para a tomada de decisão e a administração de seus negócios.

Ao refletir sobre os conceitos de riscos, crise e decisão, no artigo “Gestão de riscos: quando um risco se transforma em crise”, Gustavo Galleazzo, sócio da Moore Stephens, procura traçar as relações entre processo decisório e suas conseqüências diretas, para apresentar uma metodologia que pode auxiliar os gestores a mitigar os riscos ou evitar crises. Embora os riscos nunca desapareçam, pois são inerentes a quaisquer negócios, as crises podem ser evitadas, e a Moore Stephens coloca-se como auxiliar nesses processos.

O mais importante é ter em mente a transparência das informações, trabalhar com dados realísticos, que realmente refletem a situação da empresa. Em época de crise, a necessidade das empresas de ter uma organização mais robusta, com melhores controles internos e informes mais objetivos fica ainda mais reforçada, principalmente diante das mudanças por que passa a contabilidade no Brasil.

Suporte de comunicação da Moore Stephens



Legislação e Jurisprudência

Conhecimento de Transporte eletrônico – CT-e

Por * Carolina Paganelli Cesar Serapião



Várias foram as implementações instituídas pelo Governo Federal, nesses últimos anos, para um maior controle do fisco sobre as operações realizadas pelas empresas. Destacamos o Sistema Público de Escrituração Digital - SPED Contábil, Fiscal, a Nota Fiscal Eletrônica e agora o projeto Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e), que está sendo desenvolvido de forma integrada, pelas Secretarias de Fazenda dos Estados e Receita Federal do Brasil.

Instituído pelo AJUSTE SINIEF 09/07 (25/10/2007), é o novo modelo de documento fiscal eletrônico que poderá ser utilizado para substituir um dos seguintes documentos fiscais:

- Conhecimento de Transporte Rodoviário de Cargas, modelo 8;
- Conhecimento de Transporte Aquaviário de Cargas, modelo 9;
- Conhecimento Aéreo, modelo 10;
- Conhecimento de Transporte Ferroviário de Cargas, modelo 11;
- Nota Fiscal de Serviço de Transporte Ferroviário de Cargas, modelo 27;
- Nota Fiscal de Serviço de Transporte, modelo 7, quando utilizada em transporte de cargas.

O Conhecimento de Transporte eletrônico também poderá ser utilizado como documento fiscal eletrônico no transporte dutoviário e, futuramente, nos transportes Multimodais.

Assim como o NF-e, o Conhecimento de Transporte em suas diversas modalidades é um documento de papel a ser substituído por um documento eletrônico. Com este projeto, sua empresa passará a obter benefícios como reduções de custos de confecção e armazenagem de documentos, redução nas autuações por extravios de documentos, simplificação de obrigações acessórias (dispensa AIDF), impacto ambiental com redução do consumo de papel e agilidade no processo através da redução de tempo de parada dos transportes em postos fiscais de fronteira.

De maneira simplificada, a empresa emissora de CT-e gerará um arquivo eletrônico contendo as informações fiscais da prestação de serviços de transportes, o qual deverá ser assinado digitalmente, de maneira a garantir a integridade dos dados e a autoria do emissor.

Este arquivo eletrônico, que corresponderá ao Conhecimento de Transporte Eletrônico (CTe), será então transmitido, pela Internet, para a Secretaria de Fazenda Estadual de jurisdição do contribuinte emitente, que fará uma pré-validação do arquivo e devolverá uma Autorização de Uso.

Após o recebimento do CT-e, a Secretaria de Fazenda Estadual disponibilizará consulta, através Internet, para o tomador do serviço e outros legítimos interessados que detenham a chave de acesso do documento eletrônico.

Este mesmo arquivo do CT-e será ainda transmitido pela Secretaria de Fazenda Estadual, para a Receita Federal do Brasil, que será o repositório nacional de todos os CT-e emitidos, e para as Secretarias de Fazenda de início da prestação do serviço e do tomador do serviço, caso sejam diferentes da Secretaria de Fazenda de circunscrição do emissor, além da SUFRAMA, quando aplicável.

Para acobertar a prestação de serviço de transporte será impressa uma representação gráfica simplificada do Conhecimento de Transporte Eletrônico, intitulada DACTE (Documento Auxiliar do Conhecimento de Transporte Eletrônico), em papel comum, que conterá impressos, em destaque, a chave de acesso e o código de barras linear, tomando-se por referência o padrão CODE-128C, para facilitar e agilizar a consulta do CT-e na Internet e a respectiva confirmação de informações pelas unidades fiscais e pelos tomadores de serviços de transporte.

O DACTE não é um conhecimento de transporte, nem o substitui. Ele serve apenas como instrumento auxiliar para consulta do CT-e, pois contém a chave de acesso, que permite ao detentor desse documento confirmar a efetiva existência do CT-e, através dos sítios das Secretarias de Fazenda Estaduais autorizadas ou Receita Federal. No primeiro momento de implantação do projeto, o contribuinte tomador do serviço de transporte, não emissor de Documentos Fiscais eletrônicos, poderá escriturar o CT-e com base nas informações deste documento, sendo que sua validade ficará vinculada à efetiva existência do CT-e, com autorização de uso no Banco de Dados das administrações tributárias envolvidas ao processo.

O projeto ainda encontra-se em fase de teste com algumas empresas piloto e o Estado de São Paulo, a partir de janeiro/2009, autorizará CT-e em nome dos demais Estados. A Receita Federal do Brasil ainda não tem previsão.

Para obter mais informações sobre o CT-e, conhecer o modelo operacional, detalhes técnicos ou a legislação já editada sobre o tema, acesse um dos seguintes endereços:

Página do CT-e da Secretaria de Fazenda de São Paulo.

Endereço: <http://www.fazenda.sp.gov.br/cte>

Veja também o Ato COTEPE 08/08, o qual institui o Manual de Integração Fisco-Contribuinte, com padrões de WEB SERVICE, SHEMA XML, etc.

* **Carolina Paganelli Cesar Serapião**; consultora tributária da Moore Stephens; e-mail: cpaganelli@msbrasil.com.br

Universo Corporativo

Gestão de riscos: quando um risco se transforma em crise

Por* Luiz Gustavo S. Galleazzo



No ramo dos negócios, as organizações estão sujeitas a distúrbios externos e internos, imprevisíveis e incontroláveis, correndo riscos e ficando assim, na incerteza devido à falta de informações, as quais quando fornecidas, muitas vezes, são incompletas e limitadas, deixando os administradores com a opção de

trabalharem com alternativas do pensamento tradicional mecanicista e cartesiano.

A dificuldade de se manter baseado apenas em uma teoria ou visão para o mundo dos negócios e empreendimentos organizacionais, é que os mesmos se tornam sistemas fechados, que se esquecem das variáveis dos impactos meteorológicos, das crises políticas, das epidemias ou doenças e outros fatores numa tomada de decisão.

Normalmente, nessas teorias mecanicistas é que até é possível “prever” algo em curto prazo, através de técnicas estatísticas lineares tradicionais, e, mesmo que se tenha ordem nas entradas dos sistemas e da estrutura, ainda assim, os resultados obtidos podem ser desordenados, devido à própria falta de estrutura do negócio. Tais ausências nos direcionam para um conceito que deve ser utilizado em todas as organizações como parte do processo de gestão. Risco e Crise.

Para entendermos a idéia deste artigo é necessária a conceituação de seus elementos principais. Risco e Crise.

O conceito de Risco mais usual é “medida numérica da incerteza relacionada aos retornos”. O conceito de Crise mais conhecido é “momento perigoso ou decisivo de um negócio”, ou “ataque, acometimento, acidente”.

Então, de maneira simplista, podemos entender que risco são as dúvidas de cada empresa, o que vai ser dela num futuro e o que ela pode fazer para sobreviver num mercado cheio de incertezas, e crise como um risco não gerenciado.

De certa forma, consideramos que o risco pode ser gerenciável para mudar sua forma e o grau do seu efeito, de forma a efetivamente evitar as crises. Em uma classificação mais mercadológica do que acadêmica, os tipos de riscos são:

- Crédito
- Mercado (empresa + ambiente que ela atua)
- Operacional (nível interno) – Bacen – Resolução 3.380
- Operacional (nível externo – matérias-primas, por exemplo)
- Legal (contratos errados)
- Institucional (ampla e com forte efeito na imagem da organização)

Os conceitos são relacionados, pois uma crise nasce de um risco não gerenciado ou mitigado. O problema gerado pelo risco afeta efetivamente a cadeia decisória. As decisões tomadas sobre risco ou crise carecem muitas vezes de direcionamento, e muitas vezes, são tomadas por impulso para solução imediata. Tais decisões não avaliam as conseqüências futuras nas operações organizacionais, nas questões de imagem, relacionamento, interorganização, e principalmente, o custo humano.

É necessário compreendermos o conceito de decisão para trabalharmos com a gestão de riscos e crises.

Decisão é o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a empresa – pessoa deverá seguir. O processo decisório é complexo e depende tanto das características pessoais do tomador de decisões, quanto da situação em que está envolvido e da maneira como percebe essa situação. A tomada de decisão pode ser estudada sob duas perspectivas:

- 1. Perspectiva do processo:** concentra-se nas etapas do processo de decisão, é genérica. É uma abordagem criticada por se relacionar muito com o procedimento e não com o conteúdo da decisão (influência das emoções e impulsos dos decisores).
- 2. Perspectiva do problema:** é uma perspectiva orientada para a resolução de problemas. Na perspectiva de problemas, o tomador de decisão pode aplicar métodos quantitativos para tornar o processo decisório mais racional possível, concentrando-se principalmente na determinação e equacionamento do problema a ser resolvido.

Para o gestor de qualquer organização, o grande objetivo gerencial é evitar tomar decisões sob a perspectiva do processo. Deve-se buscar traduzir o processo decisório em decisões programadas no lugar das decisões não-programadas. As decisões programadas permitem o controle dos problemas transformando-os em estruturados ao invés de não-estruturados. Um problema

estruturado é aquele que pode ser perfeitamente definido, pois as suas variáveis são conhecidas. Ele pode ser subdividido em três categorias:

- 1. Decisões sob certeza:** as variáveis são conhecidas e a relação entre a ação e as conseqüências é determinística. A decisão conduz a um resultado específico.
- 2. Decisões sob risco:** as variáveis são conhecidas e a relação entre a conseqüência e a ação é conhecida em termos probabilísticos.
- 3. Decisões sob incerteza:** as variáveis são conhecidas, mas as probabilidades para determinar a conseqüência de uma ação são desconhecidas ou não podem ser determinadas com algum grau de certeza. As possibilidades associadas aos resultados são desconhecidas.

Um problema não-estruturado não permite sua completa definição e há uma grande dificuldade de se localizar suas variáveis. Normalmente, aparecem quando não há controle de riscos e são os limiares de uma crise.

No processo de ação de qualquer organização (o funcionamento de uma organização) os conceitos de decisão estão intimamente ligados à gestão de riscos de tal forma que é necessário saber qual o processo decisório da organização quando se estuda risco. É necessário saber qual é a cadeia hierárquica, qual o processo de autoridade e delegação de responsabilidades, juntamente com o que se espera do executor das tarefas (perfil do cargo + perfil pessoal).

A visão da Moore Stephens traduz o gerenciamento de risco em uma metodologia com cinco etapas que podem ser utilizadas pela grande maioria das organizações com algumas adaptações:

- 1. Conhecimento das estruturas organizacionais – formal e informal**
- 2. Conhecimento do processo decisório**
- 3. Conhecimento das operações da organização – suas relações internas e externas**
- 4. Mapeamento e definição de áreas de risco**
- 5. Plano de ação**

Quando todas as ações foram tomadas e mesmo assim surgirem crises, a metodologia da Moore Stephens estabelece algumas regras para mitigação delas. Claro que todas as crises devem ser olhadas sob uma perspectiva única, não se traduzindo este no modelo ideal sem as devidas considerações e alterações. Para a Moore Stephens as etapas são:

- 1. Localizar os envolvidos direta e indiretamente com a crise**
- 2. Avaliar os impactos de forma imediata, circunstancial e futura**
- 3. Mapear os impactos**
- 4. Definir as relações e alcance da crise**
- 5. Comunicar imediatamente todos os afetados e apresentar um plano de solução**
- 6. Caso o plano não seja possível convocar os atingidos pela crise para participar da solução**
- 7. Ter em mente que a solução não atende apenas o financeiro**

Sabemos que os assuntos Risco, Crise e Decisão são por demais amplos para serem tratados em um único artigo. Tentamos apresentar as relações entre processo decisório e suas conseqüências diretas. Cremos que a metodologia apresentada pode auxiliar os gestores a mitigar os riscos, visto que nunca desaparecem, e ao mesmo tempo, evitar as crises com um forte plano de gestão que envolve capacitação profissional e outras ações.

A Moore Stephens coloca-se como auxiliar nestes processos e sugere aos gestores uma avaliação mais extensa dos seus processos.

Cotidiano

Enciclopédia

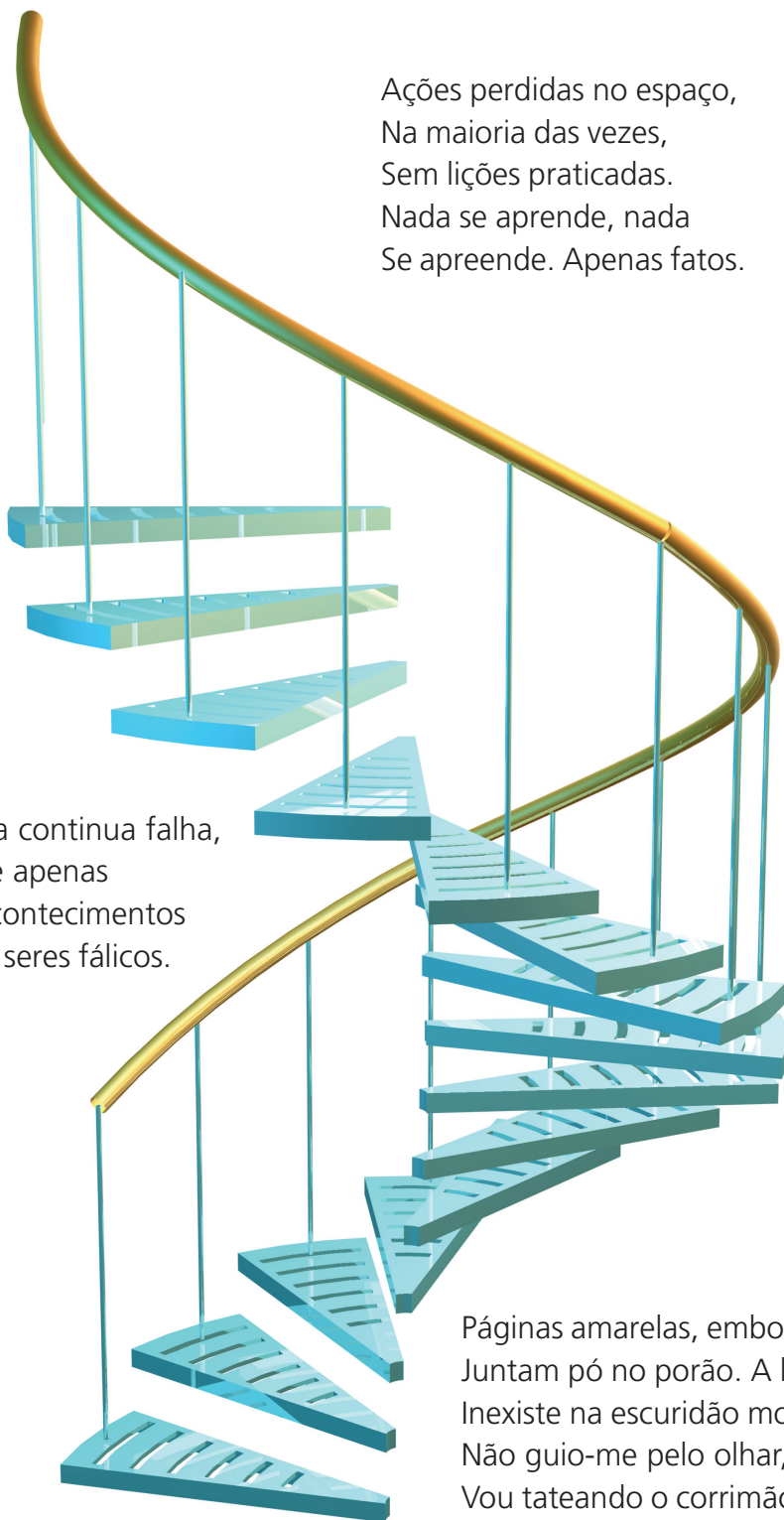
Por Filipe Augusto Peres

Consulto as enciclopédias
E nada vejo. Vejo fatos
Históricos, ideologias
De líderes mundiais,
Gente importante,
E nada vejo. Apenas fatos.

Ações perdidas no espaço,
Na maioria das vezes,
Sem lições praticadas.
Nada se aprende, nada
Se apreende. Apenas fatos.

A enciclopédia continua falha,
Falida idéia de apenas
Registrar os acontecimentos
Históricos dos seres fálcos.

Páginas amarelas, embaroladas,
Juntam pó no porão. A luz
Inexiste na escuridão mofada.
Não guio-me pelo olhar,
Vou tateando o corrimão.
Por onde andaré o meu amor?



Este boletim tem por finalidade informar sobre textos, publicações e atos legislativos que julgamos ser interessantes e úteis na gestão empresarial.

Alertamos para eventuais alterações ocorridas após sua veiculação.

Fale conosco

Moore Stephens
auditores e consultores
www.msbrasil.com.br

Comunicação e redação
mary@msbrasil.com.br
55 16 3019 7900

Escritório Ribeirão Preto - SP
msrp@msbrasil.com.br

Escritório São Paulo - SP
mssp@msbrasil.com.br

Escritório Curitiba - PR
mspr@msbrasil.com.br

Escritório Joinville - SC
mssc@msbrasil.com.br

Escritório Fortaleza - CE
msce@msbrasil.com.br

Escritório Porto Alegre - RS
msrs@msbrasil.com.br