

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



**Aplicação do Modelo TDABC à Supervisão do
Mercado de Valores Mobiliários Brasileiro**

Leonardo José Mattos Sultani

**Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas**

Orientador

Prof. Doutor José Dias Curto,

ISCTE – IUL Business School – Departamento de Métodos Quantitativos

Co-orientador

Prof. Doutor Ary Vieira Barradas,

Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto de Economia

Agosto de 2009

Agradecimento

Aos meus professores na escola da vida.

Dedicatória

A todos aqueles que contribuem para o
aprimoramento dos instrumentos de gestão pública.

Resumo

Esta pesquisa teve por objetivo analisar como a metodologia *Time-Driving Activity-Based Costing* (TDABC) pode contribuir para a mensuração dos recursos humanos e materiais necessários à implementação do sistema de supervisão baseada em riscos da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), órgão regulador do mercado de valores mobiliários brasileiro. Para possibilitar a análise, foram utilizadas como meio pesquisas bibliográficas, documentais e de campo. As pesquisas bibliográficas permitiram esclarecer a importância e os fundamentos da adoção de um modelo de organização e priorização de atividades pelo órgão regulador e apresentar as principais características inerentes ao TDABC. As pesquisas documentais forneceram elementos para a aplicação da metodologia, assim como as pesquisas de campo, que permitiram a coleta dos dados relacionados à alocação de recursos humanos, ao direcionamento de custos e ao detalhamento das ações de mitigação. No campo, foram aplicados questionários a funcionários dos departamentos de recursos humanos, orçamento, acompanhamento de empresas e gestão de riscos do órgão regulador. Os dados recolhidos por meio dos questionários foram utilizados para a aplicação da metodologia e a realização das simulações de hipóteses por ela propostas. A pesquisa corroborou a suposição inicial mediante a análise das informações obtidas por meio da implementação típica do TDABC. A metodologia permite a mensuração dos recursos necessários à execução das atividades planejadas e daqueles colocados à disposição da entidade. Mediante o confronto dos resultados obtidos, verifica-se a falta, a adequação ou o excesso de recursos – capacidade ociosa, o que permite ao gestor adotar as devidas providências para que as atividades planejadas sejam executadas com um mínimo de excesso ou gargalos ligados à capacidade mínima.

Palavras-chaves: Supervisão, Risco, Valores Mobiliários e TDABC.

JEL: D24 e G18.

Abstract

The objective of this work was to demonstrate how the Time-Driving Activity-Based Costing (TDABC) methodology can contribute to measuring the human and material resources needed to implement the risk-based supervision system of the *Comissão de Valores Mobiliários (CVM)*, the regulator of the Brazilian capital market. In order to achieve the best results, bibliographical, document and on-site research has been conducted: the bibliographical research focuses on the importance of adopting a model for organising and prioritising the activities of the Regulator and showing the main TDABC characteristics; the document research provides the basis for applying the methodology; and the on-site research provides data related to human resource distribution, cost allocation and mitigation actions. The on-site research was conducted via questionnaires submitted to the employees of the human resources, budget, corporate finance and risk management departments of the Regulator. The data collected has been used to apply the methodology and to make hypothesis simulations as proposed by TDABC. The research has confirmed the initial supposition through the analysis of the information supplied by the normal implementation of the TDABC. This methodology has made it possible to measure both the resources necessary for implementing the planned activities and the resources already available. According to the results obtained, resources can be verified as lacking, adequate or in excess – downtime, which allows management to adopt the best measures for the planned activities in order to optimize them without excesses or bottlenecks in minimum capacity.

Keywords: Supervision, Risk, Securities and TDABC.

JEL: D24 and G18.

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1	Problema	1
1.2	Delimitação	4
1.3	Relevância	6
1.4	Estrutura	6
2	METODOLOGIA	8
2.1	Tipo de pesquisa	8
2.2	Universo e Amostra	9
2.3	Coleta e Tratamento dos dados	9
2.4	Limitações do Método	10
3	O MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS BRASILEIRO	12
3.1	Aspectos Gerais	12
3.2	Aspectos Regulatórios	19
3.3	O Sistema de Supervisão Baseada em Risco	21
4	O MODELO TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING	27
4.1	Aspectos Gerais	27
4.2	Taxa de Custo da Capacidade	28
4.3	Estimativa de Tempo	32
4.4	Equações de Tempo	34
4.5	Implementação Típica	39
4.6	Análises “e se?” & Orçamento Baseado em Atividades	43
4.7	Atualização	44
4.8	Vantagens	45
5	O AMBIENTE DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO	48
5.1	Estrutura Organizacional da CVM	48
5.1.1	Organograma	48
5.1.2	Orçamento	50

5.1.3	Recursos Humanos	56
5.2	Plano Bienal de Supervisão 2009-2010: Empresas	58
5.2.1	Ações Gerais e Resultados Esperados	59
5.2.2	Classificação dos Riscos dos Supervisionados	60
5.2.3	Eventos de Risco e Ações de Supervisão	61
5.2.4	Supervisão Temática	69
5.2.5	Concretizado	70
6	A APLICAÇÃO DO TDABC À SUPERVISÃO DO MERCADO	72
6.1	Custo da Capacidade Fornecida	72
6.2	Capacidade Prática dos Recursos Fornecidos	87
6.3	Taxa de Custo da Capacidade	89
6.4	Equações de Tempo	89
6.5	Demanda de Capacidade de Recursos	94
6.6	Análises “e se?”	102
7	CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS DE FUTURO	106
7.1	Conclusões	106
7.2	Estudos Futuros	110
	BIBLIOGRAFIA	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Diversificação setorial entre as empresas que ingressaram na BOVESPA (2004).....	13
Tabela 2 – Diversificação setorial entre as empresas que ingressaram na BOVESPA (2005).....	13
Tabela 3 – Diversificação setorial entre as empresas que ingressaram na BOVESPA (2006).....	14
Tabela 4 – Comparativo de Fundos de Investimento (2003 a 2007).....	16
Tabela 5 – Direcionador de custo do TDABC.....	33
Tabela 6 – Ações do Programa 0778.....	52
Tabela 7 – Ações do Programa 0089.....	53
Tabela 8 – Ações do Programa 0906.....	53
Tabela 9 – Ações do Programa 0999.....	53
Tabela 10 – Fontes de Receita da CVM.....	54
Tabela 11 – Orçamento da CVM.....	55
Tabela 12 – Distribuição de funcionários na SEP.....	56
Tabela 13 – Direcionamento de custos da Ação 2004.....	73
Tabela 14 – Direcionamento de custos da Ação 2010.....	73
Tabela 15 – Direcionamento de custos da Ação 2012.....	73
Tabela 16 – Direcionamento de custos da Ação 2011.....	74
Tabela 17 – Direcionamento de custos da Ação 4572.....	75
Tabela 18 – Programação de treinamento 2009.....	75
Tabela 19 – Direcionamento de custos por tipo de treinamento.....	77
Tabela 20 – Direcionamento de custos da Ação 09HB.....	77
Tabela 21 – Direcionamento de custos da Ação 2204.....	78
Tabela 22 – Direcionamento de custos da Ação 5089.....	79
Tabela 23 – Direcionamento de custos da Ação 2203.....	79
Tabela 24 – Direcionamento de custos da Ação 2272.....	80
Tabela 25 – Direcionamento de custos Pessoal Ativo.....	80
Tabela 26 – Natureza das despesas (I).....	81
Tabela 27 – Natureza das despesas (II).....	81
Tabela 28 – Natureza das despesas (III).....	81

Tabela 29 – Natureza das despesas (IV).....	82
Tabela 30 – Direcionamento de custos da Ação 2205.....	83
Tabela 31 – Direcionamento de custos da Ação 1068.....	84
Tabela 32 – Direcionamento de custos da Ação 2210.....	84
Tabela 33 – Direcionamento de custos da Ação 0181.....	84
Tabela 34 – Direcionamento de custos da Ação 0284.....	85
Tabela 35 – Direcionamento de custos da Ação 0998.....	85
Tabela 36 – Direcionamento de custos da SEP.....	86
Tabela 37 – Capacidade real aproximada.....	88
Tabela 38 – Capacidade real analítica.....	88
Tabela 39 – Dias de produção.....	88
Tabela 40 - Ações gerais e específicas do Evento de Risco nº 1.....	90
Tabela 41 - Ações gerais e específicas do Evento de Risco nº 2.....	90
Tabela 42 - Ações gerais e específicas do Evento de Risco nº 3.....	91
Tabela 43 - Ações gerais e específicas do Evento de Risco nº 4.....	91
Tabela 44 – Equações de Tempo do Evento de Risco nº 1.....	92
Tabela 45 – Equações de Tempo do Evento de Risco nº 2.....	93
Tabela 46 – Equações de Tempo do Evento de Risco nº 3.....	93
Tabela 47 – Equações de Tempo do Evento de Risco nº 4.....	94
Tabela 48 – Distribuição das companhias abertas.....	95
Tabela 49 – Duração das atividades.....	96
Tabela 50 – Estimativa de ações específicas para o Evento de Risco nº 1.....	97
Tabela 51 – Estimativa de ações específicas para o Evento de Risco nº 2.....	97
Tabela 52 – Estimativa de ações específicas para o Evento de Risco nº 3.....	98
Tabela 53 – Estimativa de ações específicas para o Evento de Risco nº 4.....	98
Tabela 54 – Demanda de Capacidade de Recursos do Evento de Risco nº 1.....	99
Tabela 55 – Demanda de Capacidade de Recursos do Evento de Risco nº 2.....	99
Tabela 56 – Demanda de Capacidade de Recursos do Evento de Risco nº 3.....	99
Tabela 57 – Demanda de Capacidade de Recursos do Evento de Risco nº 4.....	100
Tabela 58 – Recursos Materiais – Evento de Risco nº 1.....	100
Tabela 59 – Recursos Materiais – Evento de Risco nº 2.....	101
Tabela 60 – Recursos Materiais – Evento de Risco nº 3.....	101
Tabela 61 – Recursos Materiais – Evento de Risco nº 4.....	101

Tabela 62 – CPRF atual.....	103
Tabela 63 – CPRF ideal.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Companhias Abertas registradas vs quantidade de IPO.....	13
Gráfico 2 – Diversificação setorial entre as empresas que ingressaram na BOVESPA (2007).....	14
Gráfico 3 – Volume médio diário negociado no mercado secundário de ações da BOVESPA.....	15
Gráfico 4 – Quantidade média diária de contratos de derivativos negociados no mercado secundário da BM&F.....	15
Gráfico 5 – Capitalização das Companhias Abertas (% do PIB).....	16
Gráfico 6 – Volume de ofertas públicas e volume de ofertas primárias.....	17
Gráfico 7 – Participação dos investidores no volume total do segmento Bovespa em 30/06/2009.....	18

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceitual de intensidade das ações de supervisão.....	26
Figura 2 – Capacidade ociosa sazonal.....	31
Figura 3 – Implementação típica do TDABC.....	39
Figura 4 – Equipe típica do projeto.....	40
Figura 5 – Organograma da CVM.....	49
Figura 6 – Organograma da SEP (cargos de chefia).....	56
Figura 7 – Matriz de risco dos supervisionados (Evento de Risco nº 1).....	61
Figura 8 – Matriz de risco dos supervisionados (Evento de Risco nº 2).....	64
Figura 9 – Matriz de risco dos supervisionados (Evento de Risco nº 3).....	66
Figura 10 – Matriz de risco dos supervisionados (Evento de Risco nº 4).....	68
Figura 11 – Modelo de supervisão temática.....	70

LISTA DE ANEXOS

Anexo I	– Componentes Organizacionais da CVM.....	119
Anexo II	– Taxa de Fiscalização dos Mercados de Valores e Títulos Mobiliários Resumo da Arrecadação Anual.....	120
Anexo III	– Programação Orçamentária da CVM – Exercício 2009.....	121
Anexo IV	– Questionário I – Recursos Humanos.....	123
Anexo V	– Questionário II – Orçamento.....	124
Anexo VI	– Questionário III – Ações de Mitigação.....	125

LISTA DE ABREVIATURAS

ABB	Activity-Based Budgeting
ABC	Activity-Based Costing
ANBID	Associação Nacional dos Bancos de Investimento
ASIC	Australian Securities and Investment Commission
BACEN	Banco Central do Brasil
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento
BM&F	Bolsa de Mercadorias & Futuros
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CCF	Custo da Capacidade Fornecida
CGR	Comitê de Gestão de Riscos
CMN	Conselho Monetário Nacional
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CPRF	Capacidade Prática dos Recursos Fornecidos
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
CRI	Certificado de Recebíveis Imobiliários
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DCR	Demanda de Capacidade de Recursos
DFP	Demonstrações Financeiras Padronizadas
DRI	Diretor de Relações com Investidores
FIDC	Fundo de Investimento em Direitos Creditórios
FIP	Fundo de Investimento em Participações
FMIEE	Fundo Mútuo de Investimento em Empresas Emergentes
FSA	Financial Services Authority
FUMIN	Fundo Multilateral de Investimento
FUNCINE	Fundo de Financiamento da Indústria Cinematográfica Nacional
IAN	Informações Anuais
IASB	International Accounting Standards Board
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOVESPA	Índice Bovespa
IPE	Informações Periódicas e Eventuais

IPO	Initial Public Offering
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MF	Ministério da Fazenda
OSC	Ontario Securities Commission
PIB	Produto Interno Bruto
PPA	Plano Plurianual
PRODIN	Programa de Orientação e Defesa dos Investidores
SBR	Sistema de Supervisão Baseada em Risco
SCRED	Sistema de Recebimento de Documentos
SEP	Superintendência de Relações com Empresas
S&P	Standard & Poor's
SIGPlan	Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento
SMI	Superintendência de Relações com o Mercado e Intermediários
SNC	Superintendência de Normas Contábeis
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
TCC	Taxa de Custo da Capacidade
TDABC	Time-Driven Activity-Based Costing
TI	Tecnologia da Informação

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo inicial pretende-se apresentar o problema que motivou a pesquisa, o seu objetivo final, a delimitação e a relevância do estudo, assim como a estrutura do trabalho.

1.1 Problema

O mercado de valores mobiliários brasileiro apresentou ao longo dos mais recentes anos expressivas taxas de crescimento. A evolução obtida entre os anos de 2003 e 2007 com relação ao volume de ofertas, ao número de registros e ofertas públicas iniciais, ao valor de capitalização de mercado das companhias, à diversificação de papéis ofertados, à diversificação setorial entre as empresas que abriram o capital, ao volume negociado no mercado secundário e, ainda, ao patrimônio líquido dos fundos de investimento, colocou o Brasil em uma posição de destaque no cenário mundial.

Em 2008, mais especificamente durante o segundo semestre do ano, o cenário de grande atividade vivido até então pelo mercado foi afetado pelo aprofundamento da crise financeira internacional. O Índice Bovespa – IBOVESPA, principal indicador do mercado acionário brasileiro, que havia alcançado o seu maior valor histórico no mês de Maio, com a marca de 73.516,81 pontos, caiu em Outubro para impressionantes 29.435,11 pontos, patamar equivalente ao apresentado no último trimestre de 2005. No entanto, apesar de ter enfrentado uma queda de aproximadamente 60% em um período de apenas cinco meses, o IBOVESPA demonstrou fortes sinais de recuperação ao longo do primeiro semestre de 2009, fechando o mês de Junho em 51.465,46 pontos.

Apesar das conseqüências sofridas pelo mercado em decorrência da crise financeira internacional, a participação de pessoas físicas e de investidores estrangeiros nas distribuições públicas de ações feitas por companhias brasileiras não foi alterada. Os patamares atuais são similares àqueles apresentados durante o período de crescimento. Tal fato representa uma popularização e internacionalização cada vez mais nítida desse mercado e reflete, certamente, a qualidade alcançada quanto ao seu ambiente regulatório, e não apenas operacional e macroeconômico, pois a confiança demonstrada pelo investidor não pode ser dissociada de aspectos como o grau de eficiência e

funcionamento do mercado, a garantia de acesso do público à informação adequada e ações de fiscalização e punição de infratores.

Assim, o refluxo vivido pelo mercado no segundo semestre de 2008 em nada alterou a percepção da Comissão de Valores Mobiliários – CVM¹ sobre a necessidade de aprimoramento de seus instrumentos de atuação, aspecto de significativa importância no processo de retomada da expansão do mercado de valores mobiliários brasileiro, principalmente em virtude do surgimento de bolsas globais e do aumento do número de jurisdicionados, dos valores financeiros transacionados, da complexidade das operações e das alternativas oferecidas ao investidor. O aprimoramento pretendido contempla a utilização mais eficaz dos recursos colocados à disposição da entidade, incluindo a adoção de mecanismos destinados à priorização de suas atividades.

Um dos métodos desenvolvidos pelos reguladores de diversos países para a efetivação dessa finalidade de organização e priorização de atividades é a chamada “supervisão baseada em risco”. Resumidamente, por meio desse método de supervisão o órgão regulador consegue: identificar os riscos a que está exposto o mercado supervisionado; dimensionar os riscos, classificando-os inclusive segundo níveis de dano potencial; decidir como mitigar os riscos identificados e dimensionados; controlar e monitorar a ocorrência dos eventos de risco.

Em linhas gerais, a supervisão baseada em risco aplica aos órgãos reguladores os princípios de análise e controle de riscos que esses próprios órgãos, notadamente aqueles encarregados de supervisão preventiva, muitas vezes determinam sejam aplicados às entidades reguladas.²

No caso do mercado brasileiro, a adoção do modelo de regulação e supervisão baseada em risco foi estabelecida pelo Conselho Monetário Nacional – CMN por meio da Resolução nº 3.427, de 21 de Dezembro de 2006. Apesar de a legislação pátria dotar

¹ A regulação do mercado de valores mobiliários brasileiro compete à Comissão de Valores Mobiliários - CVM, autarquia federal vinculada ao Ministério da Fazenda – MF, criada pela Lei nº 6.385, de 07 de Dezembro de 1976.

² Para ficar apenas em um exemplo recente no âmbito brasileiro, a Resolução CMN nº 3.380, de 29 de Junho de 2006, dispôs sobre a implementação de estrutura de gerenciamento de risco operacional pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil – BACEN, determinando, entre outras coisas, que tal estrutura incluía a “identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional” (art. 3º, I).

a CVM de autonomia para atuação³, compete ao CMN definir a política a ser observada na organização e no funcionamento do mercado de valores mobiliários⁴, bem como fixar a orientação geral a ser observada pela CVM no exercício de suas atribuições⁵.

Em decorrência da edição da Resolução nº 3.427/06, o Colegiado da CVM editou a Deliberação nº 521, de 27 de Junho de 2007, que estabelece a implementação de mecanismos institucionais de organização das atividades da autarquia e de priorização das suas ações de regulação e fiscalização, de maneira a permitir a identificação, o dimensionamento, a mitigação, o controle e o monitoramento dos riscos que possam afetar a implementação de seus mandatos legais.

Nos termos estabelecidos pela Deliberação, as atividades de supervisão e fiscalização do mercado são conduzidas de acordo com um Plano Bienal de Supervisão, também denominado “Plano Bienal” ou “Plano”, no qual devem estar definidas as prioridades de regulação e de fiscalização a serem observadas pela autarquia no período de dois anos. Além disso, o Plano Bienal deve indicar os recursos materiais e humanos necessários a sua implementação⁶, informação de fundamental importância para que a autarquia saiba, *a priori*, se as ações de mitigação terão como ser executadas.

Uma metodologia que tem como proposta identificar a relação entre os recursos materiais e humanos relacionados ao processo produtivo é a *Time-Driving Activity-Based Costing* – TDABC. Trata-se de uma nova abordagem da tradicional metodologia *Activity-Based Costing* – ABC, introduzida originalmente na década de 1980, e que tem como um de seus principais objetivos oferecer às instituições uma opção para a determinação do custo e da capacidade de utilização de seus processos.

O modelo TDABC tem como principal insumo o tempo (capacidade) necessário para executar as atividades, como o processamento de tarefas, a execução de ciclos de produção ou a prestação de serviços.

³ Art. 5º da Lei nº 6.385, de 07 de Dezembro de 1976.

⁴ Art. 3º, I, da Lei nº 6.385, de 07 de Dezembro de 1976.

⁵ Art. 3º, III, da Lei nº 6.385, de 07 de Dezembro de 1976.

⁶ Art. 4º da Deliberação nº 521, de 27 de Junho de 2007.

A principal característica apresentada pelo modelo está relacionada à simplificação do processo de custeio, pois a sua implementação aproveita os dados oferecidos pelos sistemas integrados de gestão já mantidos, não demandando uma tarefa de pesquisa e entrevista dos funcionários para a alocação dos custos.

Além disso, e principalmente, o modelo é dotado de mecanismos destinados à previsão da capacidade de recursos necessária à execução dos planos de produção, de modo a permitir que a instituição preveja eventuais faltas e excessos de capacidade de recursos no futuro.

Chega-se, então, na questão que se traduz no problema da pesquisa: como a metodologia TDABC pode contribuir para a mensuração dos recursos humanos e materiais necessários à implementação do Plano Bienal de Supervisão do mercado de valores mobiliários brasileiro?

1.2 Delimitação

O estudo analisa como a metodologia TDABC pode contribuir para a mensuração dos recursos humanos e materiais necessários à implementação do Plano Bienal de Supervisão do mercado de valores mobiliários brasileiro.

Para tanto, confere atenção às características do sistema de supervisão baseada em riscos, à configuração apresentada pelo modelo TDABC, especialmente no que se refere às informações gerenciais provenientes de sua aplicação, e, finalmente, à estrutura de custos e de alocação de pessoal da CVM.

O estudo restringe-se à análise da aplicação do modelo TDABC ao primeiro ano do Plano Bienal 2009-2010, mais especificamente às ações de mitigação relacionadas aos eventos de risco estabelecidos no âmbito das companhias de capital aberto.

Não são objeto do estudo as ações de mitigação relacionadas aos eventos de risco das demais áreas contempladas pelo Plano Bienal 2009-2010 (fundos de investimentos e intermediários/auto-reguladores), as ações de supervisão temática e as

ações referentes aos riscos concretizados. Também não é considerada a aplicação do modelo ao segundo ano do Plano.

Com relação aos participantes de mercado objeto de estudo, a delimitação decorre dos seguintes fatores:

- a) O Plano Biental 2009-2010 foi divulgado ao público em Dezembro de 2008. Em razão do tempo-limite para se acessar dados e concluir o estudo no prazo oficialmente estabelecido, foi selecionada uma das três áreas contempladas pelo Plano;
- b) Dentre os grupos contemplados pelo Plano Biental, a área de empresas é aquela que possui uma base de dados com acesso mais amigável e rotina de atuação mais consolidada, uma vez que tais participantes de mercado encontram-se sob a jurisdição da autarquia desde 1976, ao contrário dos fundos e dos intermediários, que nem sempre estiveram em sua totalidade sob a jurisdição da entidade⁷, além de terem passado por significativas mudanças de regulação em um passado recente⁸.

A respeito da natureza das ações, a delimitação do estudo ocorre em virtude de:

- a) Inexistirem temas pré-definidos para a supervisão temática na área de empresas para o biênio 2009-2010;
- b) As ações referentes aos riscos concretizados não possuem caráter preventivo, mas reativo, com base em denúncias, reclamações ou outras fontes.

Finalmente, no que concerne ao período escolhido, a delimitação deve-se a dois motivos:

⁷ A Lei nº 10.303, de 31 de Outubro de 2001, ampliou significativamente a competência da CVM, incluindo em sua jurisdição todos os fundos de investimento, independentemente do ativo subjacente, assim como o mercado de derivativos.

⁸ Instrução CVM nº 409, de 18 de Agosto de 2004, que dispõe sobre a constituição, a administração, o funcionamento e a divulgação de informações dos fundos de investimento, e Instrução CVM nº 461, de 23 de Outubro de 2007, que disciplina os mercados regulamentados de valores mobiliários e dispõe sobre a constituição, organização, funcionamento e extinção das bolsas de valores, bolsas de mercadorias e futuros e mercados de balcão organizado.

- a) O Plano Bienal 2009-2010 é o primeiro plano de supervisão baseada em risco elaborado pela CVM;
- b) O orçamento da CVM somente está definido para o ano de 2009. Dados referentes ao exercício de 2010 somente serão divulgados no mês de Setembro de 2009, data posterior ao prazo-limite para conclusão do estudo.

1.3 Relevância

A utilização eficaz de recursos é tema central em qualquer instituição, seja ela de caráter privado ou público, como é o caso em análise.

Na iniciativa privada, pode significar a diferença entre o lucro e o prejuízo, a contratação e a demissão de funcionários, e, no extremo, a liderança de mercado e a falência. Na esfera pública, a utilização eficaz de recursos não se resume ao sucesso de um negócio, mas sim ao atendimento das expectativas de toda a sociedade.

Para que o modelo de supervisão baseada em risco seja implantado com sucesso, é imprescindível que a CVM seja capaz de determinar o custo e a capacidade de utilização de seus processos. Afinal, a orientação e a priorização de atividades são tarefas que exigem da instituição a capacidade de prever prováveis faltas e excessos de capacidade de recursos, assim como adotar medidas imediatas para modificar os planos de produção ou para ajustar a capacidade futura, de modo que as necessidades previstas sejam atendidas com um mínimo de excesso ou gargalos ligados à capacidade mínima.

Além da possibilidade de aplicações práticas para a gestão da CVM e da contribuição aos anseios da sociedade brasileira, o trabalho pode agregar descobertas aos estudos organizacionais, à medida que aplica ao modelo conceitual do TDABC uma base de dados obtida por meio de pesquisas bibliográficas e de campo.

1.4 Estrutura

No que se segue, o trabalho está estruturado em seis capítulos. O capítulo seguinte é dedicado ao detalhamento da metodologia adotada, mediante a identificação do tipo de pesquisa, do universo existente e da amostra selecionada, da forma pela qual

os dados são coletados e tratados, finalizando com a apresentação das limitações apresentadas pelo método.

O terceiro capítulo apresenta um panorama sobre os aspectos gerais e regulatórios do mercado de valores mobiliários brasileiro e contempla uma análise acerca das principais características do sistema de supervisão baseada em risco.

O quarto capítulo destina-se ao detalhamento da metodologia TDABC, mediante uma abordagem dos seus principais aspectos, elementos – taxas, estimativas e equações – e forma típica de implementação.

O quinto capítulo é dedicado à análise do ambiente de implementação do modelo, apresentando a estrutura organizacional da CVM e o Plano Bienal de Supervisão elaborado pela autarquia.

O sexto capítulo consiste na aplicação da metodologia TDABC à supervisão do mercado mediante a aplicação dos dados recolhidos.

No sétimo e último capítulo, são desenvolvidas as conclusões da pesquisa e estabelecida uma agenda para futuros estudos.

2 A METODOLOGIA

Este capítulo apresentará a tipologia da pesquisa, o universo e a amostra selecionada, bem como as formas de coleta e tratamento dos dados. Também serão expostas as limitações apresentadas pelo método.

2.1 Tipo de pesquisa

Considerando-se o critério de classificação de metodologia proposto por Vergara (2009), quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se:

- a) Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa:
 - Metodológica, pois está associada à aplicação de um procedimento para o alcance de determinado fim;
 - Aplicada, pois é motivada pela necessidade de resolver um problema concreto, ou seja, possui uma finalidade prática.

- b) Quanto aos meios, a pesquisa é considerada:
 - De campo, pois foram coletados diversos dados na instituição objeto do estudo;
 - Bibliográfica, pois foi realizado um estudo com base em livros, artigos, normativos legais e relatórios que tratam do tema, de modo a fundamentar o trabalho teoricamente e metodologicamente;
 - Documental, porque foram utilizados documentos de trabalho, relatórios e sistemas de informações indisponíveis para consultas públicas;
 - Um estudo de caso, pois é circunscrita a uma entidade pública específica, possuindo profundidade e detalhamento.

2.2 Universo e Amostra

Observada a delimitação do estudo, o universo da pesquisa consiste nas ações de mitigação dos eventos de risco estabelecidos no âmbito do grupo de companhias de capital aberto ao longo do primeiro ano do Plano Biental 2009-2010.

A amostra, por sua vez, equivale ao universo da pesquisa, pois compreende a totalidade das ações de mitigação a serem adotadas durante o ano de 2009 com relação aos quatro eventos de risco estabelecidos para as 977 companhias de capital aberto registradas na CVM.

Portanto, todo o universo será analisado.

2.3 Coleta e Tratamento dos dados

Os dados foram coletados por meio de:

- a) Pesquisa bibliográfica em livros, artigos, normativos legais e redes eletrônicas com dados pertinentes ao assunto.
- b) Pesquisa documental nos arquivos da CVM, incluindo ofícios, memorandos, despachos em processos, relatórios e outros documentos não publicados.
- c) Pesquisa de campo com a aplicação de questionários a servidores dos departamentos de recursos humanos, orçamento, acompanhamento de empresas e gestão de riscos da CVM.

Inicialmente, com base em dados bibliográficos, é apresentado um panorama do mercado de valores mobiliários brasileiro, de seu ambiente regulatório, e realizada uma análise dos principais aspectos do sistema de supervisão baseada em risco. A revisão de literatura tem por objetivo esclarecer a importância e os fundamentos da adoção de um modelo de organização e priorização de atividades pelo órgão regulador.

Em seguida, também com base em dados bibliográficos, notadamente livros, são abordados os principais aspectos do modelo TDABC, tais como a sua estrutura, os

dados necessários à sua aplicação e as etapas de implementação. A revisão da literatura tem por escopo permitir uma compreensão das características inerentes ao modelo, conferindo uma base teórica para a sua aplicação com a finalidade de mensurar os recursos humanos e materiais necessários à implementação do Plano Bienal de Supervisão do mercado de valores mobiliários brasileiro.

A etapa subsequente consiste no detalhamento da estrutura organizacional da CVM e do Plano Bienal de Supervisão estabelecido pela autarquia, observado o fato de que o estudo restringe-se à análise da aplicação do modelo TDABC às ações de mitigação no âmbito das companhias de capital aberto durante o primeiro ano do Plano Bienal 2009-2010. Esta etapa objetiva identificar os elementos que servirão de base para a coleta dos dados necessários à aplicação do modelo TDABC. Para tanto, são realizadas pesquisas bibliográficas (normativos legais e redes eletrônicas), documentais (memorandos e relatórios internos) e de campo (aplicação do Questionário I – Anexo IV).

Ao final, os dados necessários à elaboração das equações propostas pela metodologia TDABC e à sua aplicação também são obtidos mediante pesquisas bibliográfica, documental e de campo – incluindo a aplicação dos Questionários II e III, constantes dos Anexos V e VI, respectivamente. Em determinados casos, sempre destacados, os dados utilizados foram propostos pelo autor mediante a observação de parâmetros previamente estabelecidos, tendo em vista que os números reais mostravam-se protegidos por sigilo.

2.4 Limitações do Método

O método escolhido se fundamenta na aplicação de um conjunto de dados a partir de uma base teórica decorrente de pesquisa bibliográfica. Os dados recolhidos tiveram como origem pesquisas bibliográficas, documentais e de campo. Este método apresenta limitações que são aqui referidas:

- i. Quando da coleta de dados, verificou-se a inexistência de um critério pré-definido para alocação contábil de determinados custos, e que algumas ações de mitigação não possuíam seus fluxos de atividades

formalmente documentados. Buscou-se, então, preencher tais lacunas por meio da aplicação de questionários, que podem ter sido preenchidos de maneira tendenciosa, pois as pessoas responsáveis pelo seu preenchimento foram informadas sobre a finalidade da pesquisa e da possibilidade do modelo ser implantado em termos práticos, de forma a mensurar a capacidade produtiva dos departamentos.

- ii. Quando do tratamento dos dados coletados, uma limitação diz respeito ao fato de o pesquisador trabalhar na instituição pesquisada, influenciando em sua interpretação.

Os questionários foram encaminhados para um total de 14 pessoas e todos foram respondidos.

Neste capítulo foi explicitada a metodologia utilizada, contemplando a tipologia da pesquisa, o universo existente e a amostra selecionada, as formas de coleta e tratamento dos dados e, ainda, as limitações apresentadas pelo método.

3 O MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS BRASILEIRO

Neste capítulo será apresentado um panorama do mercado de valores mobiliários brasileiro, de seu ambiente regulatório, e realizada uma análise dos principais aspectos do sistema de supervisão baseada em risco. Uma revisão de literatura permitirá entender a importância e os fundamentos da adoção de um modelo de organização e priorização de atividades pelo órgão regulador.

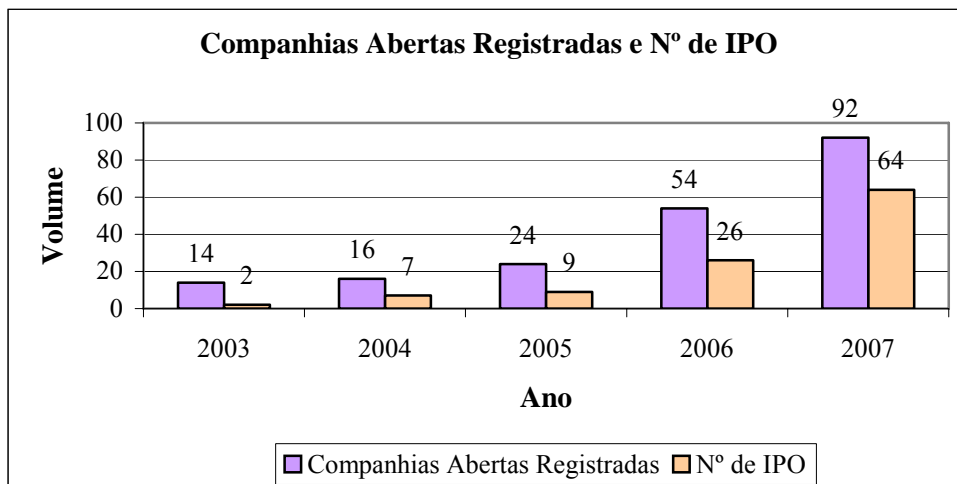
3.1 Aspectos Gerais

Para Mosquera (1999), o mercado de valores mobiliários, também denominado de mercado de capitais, é o mercado de desintermediação financeira. Nele, a entidade financeira não se interpõe entre o indivíduo que dispõe de poupança e aquele que está necessitado dela: o trânsito de recursos financeiros do detentor de poupança para o necessitado de financiamento dá-se diretamente. A instituição financeira insere-se na relação apenas como interveniente obrigatória, atuando como instrumento para viabilizar a realização das operações.

Portanto, considerados os elementos presentes na citada definição, observamos que o amplo crescimento apresentado pelo mercado brasileiro entre os anos de 2003 e 2007 ocorreu de maneira equilibrada, pois foi acompanhado por uma evolução do volume dos recursos financeiros transacionados, da quantidade e dos tipos de poupadores e tomadores de recursos, assim como por um aprimoramento dos serviços prestados pelos intermediários.

O número de registros iniciais e de *Initial Public Offering* – IPO apresentou uma significativa evolução. Enquanto a concessão de registros de Companhia Aberta aumentou 557%, a quantidade de IPO cresceu 3.100%.

Gráfico 1 – Companhias Abertas registradas vs quantidade de IPO.



Fonte: CVM.

A diversificação setorial entre as empresas que ingressaram na Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA também foi ampliada, sendo 2007 o ano no qual foi apresentada a maior diversificação (27 setores).

Tabela 1 – Diversificação setorial entre as empresas que ingressaram na BOVESPA (2004).

2004

- Produtos de Uso Pessoal;
- Transporte Aéreo;
- Transporte Ferroviário;
- Energia Elétrica;
- Calçados;
- Serviços Médico-Hospitalares, Análises e Diagnósticos;
- Seguradoras.

Fonte: CVM.

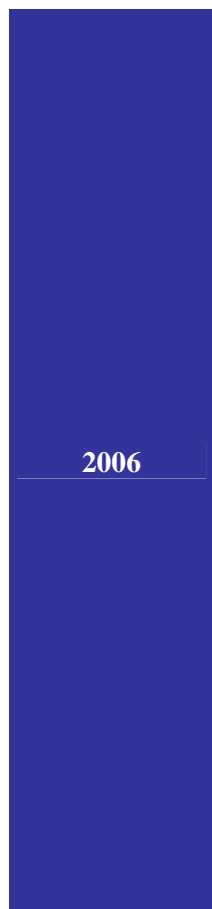
Tabela 2 – Diversificação setorial entre as empresas que ingressaram na BOVESPA (2005).

2005

- Transporte Aéreo;
- Energia Elétrica;
- Alimentos Diversos;
- Produtos Diversos;
- Aluguel de Carros;
- Exploração de Rodovias;
- Bancos;
- Programas e Serviços.

Fonte: CVM.

Tabela 3 – Diversificação setorial entre as empresas que ingressaram na BOVESPA (2006).

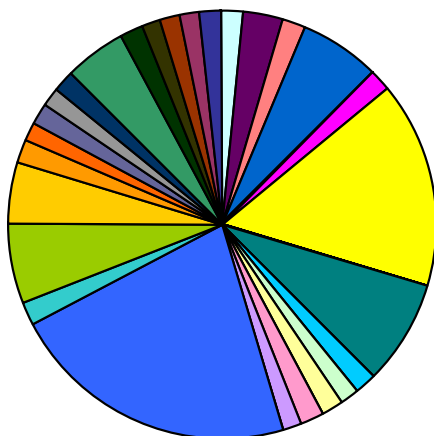


- Energia Elétrica;
- Serviços Médico-Hospitalares, Análises e Diagnósticos;
- Alimentos Diversos;
- Produtos Diversos;
- Programas e Serviços;
- Água e Saneamento;
- Televisão por Assinatura;
- Exploração de Imóveis;
- Motores, Compressores e outros;
- Holdings Diversificadas;
- Minerais Metálicos;
- Serviços de Apoio e Armazenagem;
- Medicamentos;
- Exploração e/ou Refino;
- Computadores e Equipamentos;
- Intermediação Imobiliária;
- Serviços Diversos;
- Construção Civil.

Fonte: CVM.

Gráfico 2 – Diversificação setorial entre as empresas que ingressaram na BOVESPA (2007).

Setores IPOs 2007

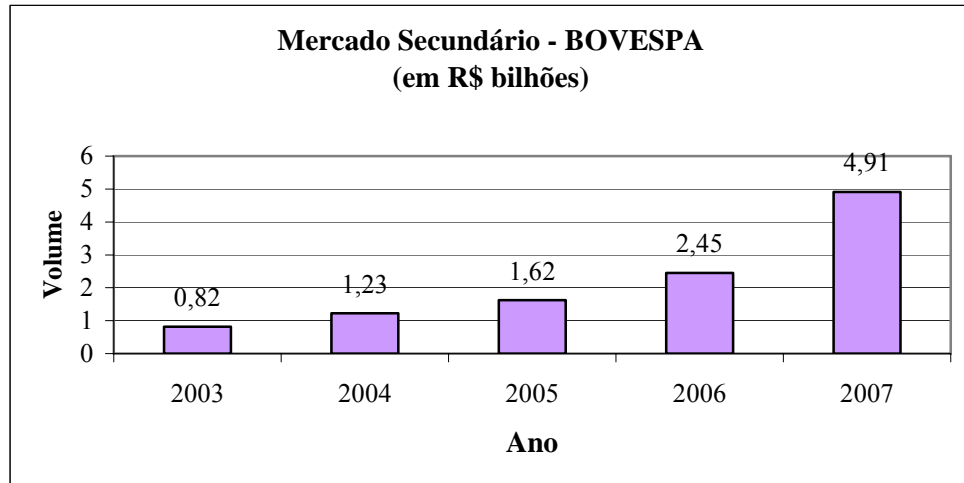


- Energia Elétrica
- Serviços Médico-Hospitalares, Análises e Diagnósticos
- Seguradoras
- Alimentos Diversos
- Exploração de Rodovias
- Bancos
- Exploração de Imóveis
- Holdings Diversificadas
- Serviços de Apoio e Armazenagem
- Medicamentos
- Computadores e Equipamentos
- Intermediação Imobiliária
- Construção Civil
- Telefonia Fixa
- Serviços Educacionais
- Carnes e Derivados
- Alimentos
- Fertilizantes e Defensivos
- Equipamentos Elétricos
- Transporte Hidroviário
- Transporte Rodoviário
- Serviços Financeiros Diversos
- Fios e Tecidos
- Materiais Diversos
- Madeira
- Tecidos, Vestuário e Calçados
- Laticínios

Fonte: CVM.

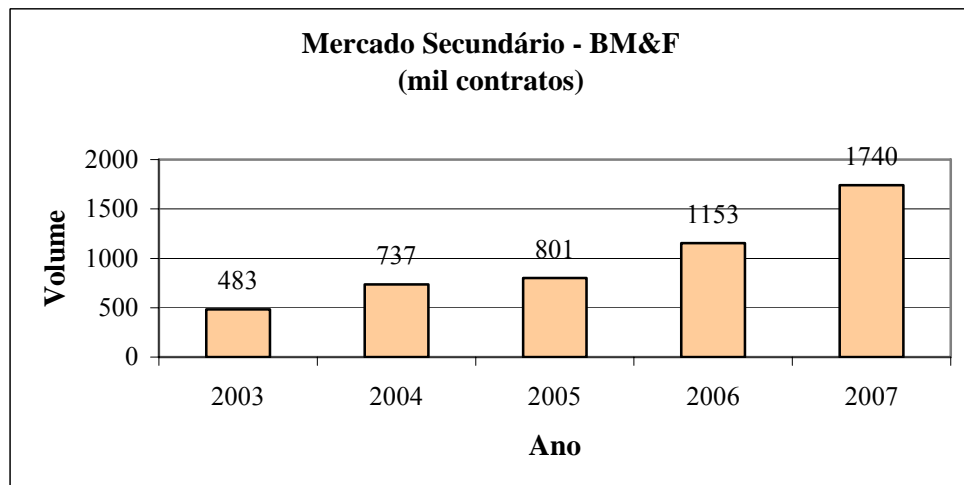
O volume médio diário negociado no mercado secundário de ações da BOVESPA aumentou aproximadamente 500% e a quantidade média diária de contratos de derivativos negociados no mercado secundário da Bolsa de Mercadorias & Futuros – BM&F 260%.

Gráfico 3 – Volume médio diário negociado no mercado secundário de ações da BOVESPA.



Fonte: BM&FBOVESPA.

Gráfico 4 – Quantidade média diária de contratos de derivativos negociados no mercado secundário da BM&F.



Fonte: BM&FBOVESPA.

A variedade dos papéis ofertados ao mercado foi ampla: Ações; Debêntures; Fundos de Investimento em Participações – FIP; Notas Promissórias; Certificados a Termo de Energia Elétrica; Certificados de Audiovisual; Certificado de Recebíveis Imobiliários – CRI; Fundo de Investimento em Direitos Creditórios – FIDC; Quotas de Fundos Mútuos de Investimento em Empresas Emergentes – FMIEE; Quotas de Fundos

Imobiliários; Títulos de Investimento Coletivo; Quotas de Fundos de Financiamento da Indústria Cinematográfica Nacional – FUNCINE; Quotas de Fundos Fechados de Investimento, dentre outros.

A indústria de Fundos de Investimento apresentou uma evolução com relação à quantidade de fundos, ao número de cotistas e, principalmente, ao patrimônio líquido, com uma taxa de crescimento superior a 100% entre 2003 e 2007.

Tabela 4 – Comparativo de Fundos de Investimento (2003 a 2007).

	Nº de Fundos	Nº de Cotistas	Patrimônio Líquido*
2007	7.778	11.495.236	1.122,0
2006	6.127	11.150.462	928,2
2005	5.794	10.624.764	762,8
2004	5.954	11.628.956	654,4
2003**	5.315	10.825.326	509,1

Fonte: ANBID.

* Em R\$ bilhões.

** Transferência dos Fundos de Renda Fixa para a competência da CVM (Lei nº 10.303/01).

A capitalização das Companhias Abertas alcançou em 2007 83,7% do Produto Interno Bruto – PIB, o que representa um valor superior a R\$ 2 trilhões.

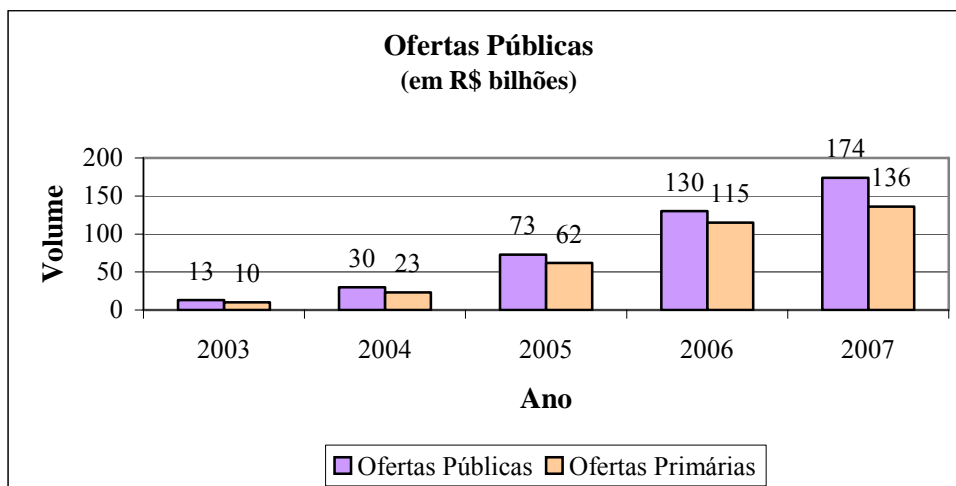
Gráfico 5 – Capitalização das Companhias Abertas (% do PIB).



Fonte: BM&FBOVESPA e IBGE.

O volume de ofertas públicas⁹ passou de R\$ 13 bilhões em 2003 para R\$ 174 bilhões em 2007, crescimento de aproximadamente 1.238%. O volume das ofertas primárias¹⁰ acompanhou esse ritmo, aumentando 1.260%.

Gráfico 6 – Volume de ofertas públicas e volume de ofertas primárias.



Fonte: CVM.

A evolução apresentada pelo mercado brasileiro colocou o país em uma destacada posição no cenário mundial. O aprofundamento da crise financeira internacional em 2008, apesar de ter interrompido o processo de crescimento, foi importante para demonstrar que as mudanças ocorreram em bases sustentáveis, fato comprovado por alguns indicadores apresentados pelo próprio mercado.

Em 2008, o volume de ofertas públicas¹¹ alcançou R\$ 145 bilhões, sendo R\$ 143 bilhões de ofertas primárias, valores bastante próximos àqueles apresentados em 2007. O IBOVESPA, por sua vez, apresentou um crescimento de aproximadamente 75% entre o auge da crise em Outubro de 2008 e o final do primeiro semestre de 2009, quando a participação de pessoas físicas e de investidores estrangeiros no segmento de ações da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros – BM&FBOVESPA¹² alcançou 65,11% de todo o volume financeiro transacionado em bolsa.

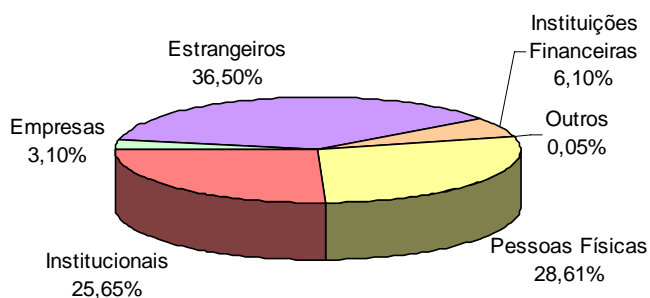
⁹ Consideradas todas as ofertas realizadas, inclusive as dispensadas.

¹⁰ Consideradas as ofertas de ações, certificado de ações, debêntures, notas promissórias, CRI, FIP e FIDC, inclusive as dispensadas.

¹¹ Consideradas todas as ofertas realizadas, inclusive as dispensadas.

¹² A BM&FBOVESPA – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros foi criada em 2008 com a integração entre a Bolsa de Mercadorias & Futuros – BM&F e a Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA.

Gráfico 7 – Participação dos investidores no volume total do segmento Bovespa em 30/06/2009.



Fonte: BM&FBOVESPA.

Ademais, diversos fatores presentes no atual cenário indicam que o processo de crescimento e internacionalização do mercado brasileiro ainda se encontra longe do fim:

- A recente obtenção do ‘grau de investimento’ possibilita perspectivas otimistas, especificamente no que se refere à captação de recursos antes destinados a outros países¹³;
- O Brasil desponta como um centro de liquidez mundial, com posição proeminente (para não dizer única) na América Latina;
- Impacto da internacionalização dos mercados, com fluxos de investimentos multinacionais buscando boas oportunidades, que no caso brasileiro são auspiciosas tanto pelos bons fundamentos macroeconômicos, quanto pela facilidade de interpretação das demonstrações financeiras das companhias abertas brasileiras em face da convergência da contabilidade nacional aos padrões contábeis internacionais estabelecidos pelo *International Accounting Standards Board* – IASB¹⁴.

Portanto, o refluxo vivido pelo mercado em nada alterou a percepção da CVM sobre a necessidade de aprimoramento de seus instrumentos regulatórios, o que se mostrará de significativa importância no processo de retomada da expansão do mercado de valores mobiliários brasileiro.

¹³ O grau de investimento foi obtido no dia 30 de Abril de 2008, quando a Standard & Poor’s – S&P elevou a nota de risco de crédito do Brasil de “BB+” para “BBB-”.

¹⁴ Processo iniciado com a edição da Lei nº 11.638, de 28 de Dezembro de 2007, e da Medida Provisória nº 449, de 3 de Dezembro de 2008. Em 2008, a CVM exerceu uma atuação permanente junto ao Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC, diretamente associada ao processo de convergência para as normas internacionais de contabilidade, trabalho que culminou na edição de 18 atos normativos pela autarquia.

3.2 Aspectos Regulatórios

O cenário de grande atividade vivido pelo mercado brasileiro deve-se em parte aos avanços obtidos em seu ambiente regulatório. A propósito, a Lei nº 6.385, de 07 de Dezembro de 1976, estabelece os mandatos legais da CVM:

- a. *Desenvolvimento do Mercado*, através do estímulo à formação de poupança e a sua aplicação em valores mobiliários e à expansão do mercado de ações (Lei nº 6.385/76, art. 4º, incisos I e II);
- b. *Eficiência e Funcionamento do Mercado*, visando ao funcionamento eficiente e regular dos mercados, à observância de práticas comerciais eqüitativas e à observância, no mercado, das condições de utilização de crédito fixadas pelo CMN (Lei nº 6.385/76, art. 4º, incisos III, VII e VIII);
- c. *Proteção dos Investidores* contra emissões irregulares de valores mobiliários, atos ilegais de administradores e acionistas controladores das companhias abertas, ou de administradores de carteira de valores mobiliários, uso de informação relevante não divulgada, fraude ou manipulação destinada a criar condições artificiais de demanda, oferta ou preço dos valores mobiliários negociados no mercado (Lei nº 6.385/76, art. 4º, incisos IV e V);
- d. *Acesso à Informação Adequada*, assegurando-se o acesso do público a informações sobre os valores mobiliários emitidos e negociados e as companhias que os tenham emitido, regulamentando a Lei e administrando o sistema de registro de emissores, de distribuição e de agentes regulados (Lei nº 6.385/76, art. 4º, inciso VI, e art. 8º, incisos I e II);
- e. *Fiscalização e Punição*, fiscalizando permanentemente as atividades e os serviços do mercado de valores mobiliários, bem como a veiculação de informações relativas ao mercado, às pessoas que dele participam e aos valores nele negociados, e impondo penalidades aos infratores das Leis 6.404/76 e 6.385/76, das normas da própria CVM ou de leis especiais cujo cumprimento lhe incumba fiscalizar (Lei nº 6.385/76, art. 8º, incisos III e V e art. 11).

As atividades disciplinadas e fiscalizadas pela autarquia também foram estabelecidas por meio da Lei nº 6.385/76 (art. 1º):

- Emissão e distribuição de valores mobiliários no mercado;
- Negociação e intermediação no mercado de valores mobiliários;
- Organização, funcionamento e operações das Bolsas de Valores;
- Administração de carteiras e custódia de valores mobiliários;
- Auditoria das companhias abertas;
- Serviços de consultor e analista de valores mobiliários.

No início da presente década, as atribuições da CVM foram ampliadas por meio da Lei nº 10.303, de 31 de Outubro de 2001, passando a entidade a também disciplinar e fiscalizar as atividades relacionadas aos seguintes temas:

- Negociação e intermediação no mercado de derivativos;
- Organização, funcionamento e operações das Bolsas de Mercadorias e Futuros;
- Fundos de Investimento em quaisquer ativos.

A ampliação das atribuições da CVM e as expressivas mudanças para as quais aponta o atual cenário representam um grande desafio para a regulamentação e fiscalização do setor. Ampliação do número de jurisdicionados e dos valores envolvidos, aumento da complexidade das operações e alternativas oferecidas ao investidor, assim como o surgimento de bolsas globais, são algumas delas.

Portanto, torna-se cada vez mais imperiosa a adoção de mecanismos destinados à utilização mais eficaz dos já escassos recursos colocados à disposição do órgão regulador, o que inclui a adoção de mecanismos destinados à priorização de suas atividades.

3.3 O Sistema de Supervisão Baseada em Risco

Reguladores de diversos países têm adotado mecanismos variados de priorização de suas ações de regulação e supervisão, visando à melhor organização de suas atividades e à utilização dos recursos de que dispõem de maneira mais eficaz, em prol da sociedade. Um dos métodos desenvolvidos para a efetivação dessa finalidade é a denominada “supervisão baseada em risco”.

Em termos internacionais, o regulador que mais intensamente se dedicou ao tema foi sem dúvida a Financial Services Authority – FSA do Reino Unido, órgão unificado de supervisão do mercado financeiro, de capitais, seguros e pensões.

A propósito, McCarthy (2006) faz uma comparação entre o modelo de gerenciamento de risco adotado pela FSA e o de uma empresa do ramo financeiro. A principal diferença consiste no objetivo final de cada um. Enquanto o órgão regulador procura adotar um modelo baseado em risco para cumprir de forma mais adequada os seus mandatos legais, a empresa objetiva alcançar melhores resultados financeiros. Em termos gerais, o processo de gerenciamento de risco na FSA é muito similar ao de uma empresa. Em um alto nível de abstração, os modelos podem até mesmo ser considerados idênticos, pois ambos são constituídos por um ciclo de identificação, mensuração, mitigação e monitoramento dos riscos.

No entanto, McCarthy alerta que a adoção do modelo de risco por um órgão regulador requer a assimilação de um importante princípio, que consiste no reconhecimento da impossibilidade de se evitar todas as falhas apresentadas pelo mercado regulado (*non zero failure principle*). Não há regulador que consiga controlar todos os seus regulados, logo, acidentes não podem ser descartados, ainda mais em um mercado no qual a recompensa está intimamente vinculada ao risco assumido. Portanto, o regulador deve empregar os seus recursos em ações destinadas à mitigação das falhas mais significativas, concentrando-se nos eventos que apresentam maior relação entre o potencial de dano e a probabilidade de ocorrência, que é a essência da supervisão baseada em risco.

Outros exemplos de reguladores de mercado de capitais que utilizam o sistema com maior ou menor intensidade incluem a Ontario Securities Commission – OSC e a Australian Securities and Investment Commission – ASIC. O modelo também é adotado por diversos reguladores de seguros no mundo, inclusive o brasileiro, no caso, a Superintendência de Seguros Privados – SUSEP.

Tal prática encontra amparo no entendimento de Acharya (2001), para quem o órgão regulador não deve estabelecer a sua estratégia de atuação com base somente nos sistemas de gestão de risco adotados pelos agentes regulados, ignorando outros fatores externos que possam vir a atrapalhar o cumprimento de seus mandatos legais. A regulação prudencial deve operar em um nível coletivo, considerando o grau de risco apresentado pelo regulado no ambiente no qual está situado o conjunto de entidades supervisionadas.

Resumidamente, através desse método de supervisão o órgão regulador:

- i. Identifica os riscos a que está exposto o mercado supervisionado;
- ii. Dimensiona tais riscos, classificando-os inclusive segundo níveis de dano potencial;
- iii. Decide como mitigar os riscos identificados e dimensionados;
- iv. Controla e monitora a ocorrência dos eventos de risco.

A priorização de atividades e de ações de fiscalização tem por objetivo alcançar-se de maneira mais eficaz o cumprimento dos mandatos legais conferidos ao órgão regulador. Assim, o cumprimento do comando legal de priorização das atividades depende de uma definição periódica e pontual dos objetivos concretos a serem perseguidos.

No caso da CVM, a obrigatoriedade de priorização das atividades de fiscalização foi estabelecida expressamente pela reforma legislativa procedida em 2001. Tal reforma deu nova redação ao § 4º do art. 9º da Lei nº 6.385/76, para estabelecer que na “*apuração de infrações da legislação do mercado de valores mobiliários, a Comissão*

*deverá dar prioridade às infrações de natureza grave, cuja apenação proporcione maior efeito educativo e preventivo para os participantes do mercado”.*¹⁵

Tal definição de prioridades determinada pela lei pode ocorrer em vários níveis, e até mesmo, em última análise, de maneira isolada pelo próprio órgão regulador. Entretanto, é recomendável, inclusive do ponto de vista da periódica avaliação de resultados das atividades de supervisão, que a definição das prioridades de regulação da CVM se dê através de um procedimento sistematizado que envolva diversos níveis decisórios dentro da própria autarquia, e observe as políticas e orientações gerais estabelecidas pelo CMN, a quem compete:

- a) Definir a política a ser observada na organização e no funcionamento do mercado de valores mobiliários (Art. 3º, I, da Lei nº 6.385/76);
- b) Fixar a orientação geral a ser observada pela CVM no exercício de suas atribuições (Art. 3º, III, da Lei nº 6.385/76).

A propósito, o CMN estabeleceu por meio da Resolução nº 3.427/06, como política a ser observada no mercado de valores mobiliários, e como orientação geral das atividades finalísticas da CVM, a implementação de um Sistema de Supervisão Baseada em Risco do mercado de valores mobiliários – SBR.

Considerando o disposto no citado normativo, a CVM tem por obrigação:

- a) Adotar mecanismos institucionais de organização de suas atividades e de priorização de suas ações de fiscalização, capazes de permitir a identificação, o dimensionamento, a mitigação, o controle e o monitoramento dos riscos que possam afetar a implementação de seus mandatos legais;
- b) Elaborar, submeter ao conhecimento do CMN e tornar público, a cada dois anos, Plano Bienal de Supervisão, do qual devem constar as prioridades de

¹⁵ Parágrafo com a redação dada pelo Decreto nº 3.995, de 31 de Outubro de 2001. O mesmo texto fora adotado pelo Congresso Nacional no projeto que redundou na Lei nº 10.303, também de 31 de Outubro de 2001, mas foi vetado pelo Senhor Presidente da República, por razões de ordem técnica, e adotado, na mesma data, através de Decreto Presidencial autônomo, na forma do art. 84, VI, (a), da Constituição Federal.

regulação e de fiscalização a serem observadas pela CVM no período de dois anos seguinte, com a descrição dos riscos identificados, dos resultados alcançados com a execução do plano anterior e as análises e justificativas para a adoção das prioridades incluídas no plano;

- c) Elaborar, submeter ao conhecimento do CMN e tornar público, a cada seis meses, Relatório Semestral de Monitoramento de Riscos, relatando a atuação da CVM no que se refere aos riscos identificados e às prioridades estabelecidas no Plano Bienal em vigor, e sugerindo, se for o caso, a atualização do Plano Bienal, nas hipóteses de surgimento ou agravamento de riscos posteriormente à aprovação do Plano;
- d) Criar órgão interno responsável pela elaboração do Plano Bienal e do Relatório Semestral, e por seu encaminhamento para aprovação do Colegiado da CVM, bem como pelo acompanhamento do SBR no âmbito das atividades desenvolvidas pela autarquia.

Em virtude da Resolução nº 3.427/06, o Colegiado da CVM editou a Deliberação nº 521/07, com o objetivo de disciplinar o SBR. Além de criar o órgão interno responsável pela condução do sistema e de detalhar os mecanismos institucionais de organização das atividades da CVM e de priorização das suas ações de regulação e fiscalização, o normativo estabeleceu as características básicas do Plano Bienal de Supervisão, do qual devem constar, além da descrição dos mandatos legais da CVM, obrigatoriamente e por área de atuação:

- a) A descrição das principais ações gerais através das quais tais mandatos devem ser executados e dos resultados delas esperados;
- b) A descrição dos eventos de risco identificados para o alcance dos resultados descritos na forma da letra “a”;
- c) A classificação dos eventos de risco identificados, em uma dentre cinco categorias, quanto à probabilidade de ocorrência: baixa; média baixa; média alta; alta; e concretizada¹⁶;

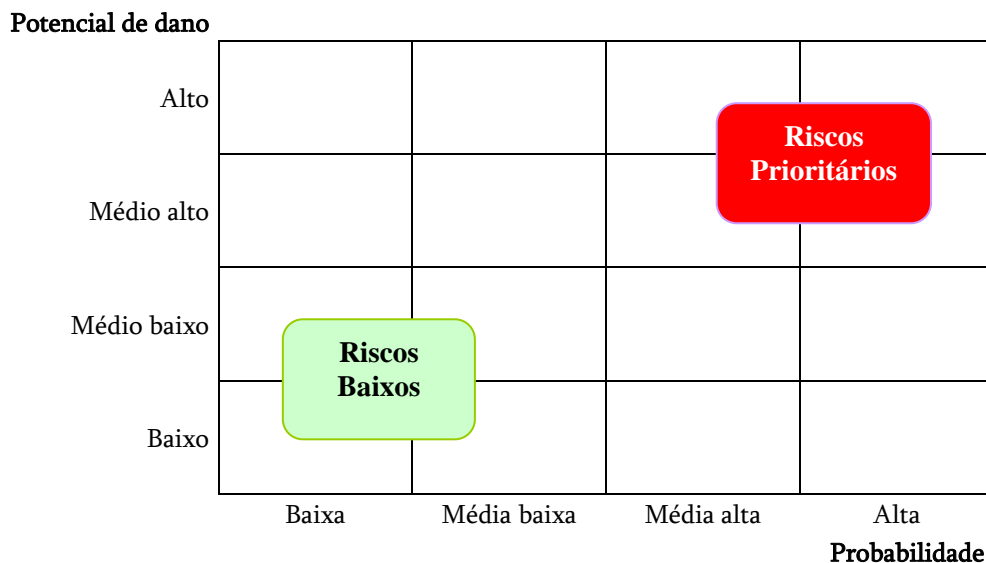
¹⁶ Apesar de a Deliberação nº 521/07 prever a categoria “risco concretizado” quanto à probabilidade de ocorrência, os eventos dessa natureza não são contemplados pela matriz, pois, além de já terem ocorrido, as ações a eles relacionadas possuem caráter reativo, e não preventivo.

- d) A classificação dos eventos de risco identificados, em uma dentre quatro categorias, quanto ao potencial de dano na hipótese de ocorrerem: baixo; médio baixo; médio alto; e alto;
- e) As prioridades de regulação e de fiscalização a serem adotadas pela CVM durante o biênio para o combate a cada um dos eventos de risco identificados na forma da letra “b”, incluindo:
 - i. A descrição das ações específicas a serem desenvolvidas para combate dos referidos eventos de risco;
 - ii. A análise e a justificativa para a adoção de cada uma das ações específicas referidas no item “i”.
- f) A análise dos resultados alcançados com a execução do Plano Bienal anterior, inclusive com a identificação resumida das ações adotadas e das ações previstas não adotadas ou concluídas, hipótese em que deverão ser identificados, também, os motivos pelos quais tais ações não foram adotadas ou concluídas.

Ainda, o Plano Bienal deve indicar as eventuais necessidades de recursos materiais e humanos, ou outras dificuldades de qualquer natureza, que tenham sido identificadas como limitadores da implementação do Plano Bienal anterior, ou que possam ser identificadas como limitadores à sua própria execução, conforme estabelece o art. 4º da Deliberação nº 521/07.

Em síntese, a metodologia do SBR objetiva a identificação dos eventos de risco, a sua classificação quanto à probabilidade de ocorrência e potencial de dano, bem como a orientação de priorização de ações específicas de mitigação, observadas as limitações impostas pelos recursos materiais e humanos disponíveis durante o período de execução do Plano. Essa metodologia fundamenta a priorização de ações conforme o grau de risco observado, de modo que eventos com maior risco sejam tratados prioritariamente, como mostrado esquematicamente na Figura 1.

Figura 1 – Modelo conceitual de intensidade das ações de supervisão.



Contudo, deve-se reconhecer que o modelo teórico, apesar de tratar de forma consistente riscos e priorização de ações, apresenta uma limitação ao não tratar dos recursos materiais e humanos necessários. Isso significa que o modelo considera, implicitamente, que não haveria limitações de recursos à sua implementação¹⁷.

Em face dessa limitação, um modelo capaz de avaliar os recursos materiais e humanos necessários à implementação do Plano mostra-se complementar à metodologia de classificação dos eventos de risco, sendo de fundamental importância para que a autarquia saiba, *a priori*, se as ações de mitigação terão condições de ser executadas.

Neste capítulo foi apresentado um panorama do mercado de valores mobiliários brasileiro, demonstrando todos os avanços obtidos nos mais recentes anos. Também foram identificados os mandatos legais do órgão regulador e demonstrada a importância do uso de uma metodologia de organização e priorização de atividades. Uma análise do sistema de supervisão baseada em risco permitiu verificar a necessidade de adoção de uma metodologia destinada à verificação dos recursos necessários a sua implementação.

¹⁷ Apesar de o modelo teórico adotado considerar, implicitamente, que não haveria limitações de recursos, a Deliberação nº 521/07, que representa a aplicação prática do modelo, reconhece a existência de fatores limitadores ao estabelecer a inclusão no Plano Bial, em anexo específico, de considerações sobre “eventuais necessidades de recursos materiais e humanos, ou outras dificuldades de qualquer natureza, que tenham sido identificadas como limitadores da implementação do Plano Bial anterior, ou que possam ser identificadas como limitadores à sua própria execução”.

4 O MODELO TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING

Neste capítulo serão abordados os principais aspectos do modelo TDABC, tais como a sua estrutura, os dados necessários à sua aplicação e as etapas de implementação. A revisão da literatura permitirá compreender as características inerentes ao modelo e suas principais vantagens, dando base teórica para a sua aplicação à mensuração dos recursos humanos e materiais necessários à implementação do Plano Bienal de Supervisão do mercado de valores mobiliários brasileiro.

4.1 Aspectos Gerais

A metodologia TDABC, proposta para a identificação dos recursos materiais e humanos necessários à implementação do Plano Bienal de Supervisão, foi desenvolvida por Kaplan e Anderson (2007) e decorre de uma nova abordagem da tradicional metodologia ABC.

O modelo tem como principal insumo o tempo (capacidade) necessário para executar as atividades, como processamento de tarefas, execução de ciclos de produção ou prestação de serviços.

Para Barrett (2005), uma significativa vantagem apresentada pelo TDABC está diretamente relacionada à simplificação do processo de custeio, pois a implementação do modelo não demandaria uma trabalhosa tarefa de pesquisa e entrevista dos funcionários para a alocação dos custos.

A propósito, conforme destacado por Parreiras (2006) e Salvalaio (2008), o modelo atribui os custos dos recursos diretamente aos objetos de custos, mediante a adoção de um referencial que exige apenas dois conjuntos de estimativas: taxa de custo de capacidade e tempo.

Em síntese, o TDABC se propõe a dotar os gestores de informações exatas sobre custo, a fim de, entre outras finalidades, definir prioridades e aprimorar os processos de suas instituições, o que é o caso específico da CVM no âmbito do SBR.

4.2 Taxa de Custo da Capacidade

O custo da capacidade de recursos é calculado como o rateio dos custos departamentais divididos pela capacidade real, a fim de alocar os custos dos recursos utilizados para os produtos.

$$TCC = \frac{CCF}{CPRF}$$

Onde TCC representa a taxa de custo da capacidade

CCF representa o custo da capacidade fornecida

CPRF representa a capacidade prática dos recursos fornecidos

O numerador agrega todos os custos do departamento, inclusive a remuneração dos funcionários de linha de frente e de seus supervisores; ocupação (valor da área utilizada), tecnologia e outros custos de equipamentos; custos da administração central, que presta serviços de apoio ao departamento.

O denominador no cálculo da taxa representa a capacidade real dos recursos que são diretamente responsáveis pelo produto – o tempo disponível dos funcionários que efetivamente executam o trabalho¹⁸, de modo a determinar a taxa do custo da capacidade.

No caso de um departamento em que o ritmo de produção seja determinado pelo trabalho de analistas, por exemplo, a capacidade real é medida pela quantidade de minutos ou horas durante as quais os analistas estão disponíveis para executar o trabalho.

Definidos o numerador e o denominador, a taxa de custo da capacidade é calculada mediante a divisão dos custos totais do departamento pela sua capacidade real.

¹⁸ Para estimar a capacidade prática, a quantidade de recursos (tipicamente pessoas ou equipamentos) que realmente executam o trabalho deve ser identificada. No entanto, nem todo o tempo remunerado é aproveitado em trabalho produtivo. Os empregados possuem intervalos, treinamento, reuniões, etc. Ainda, a estimativa da capacidade prática de um funcionário ou de uma parte do equipamento deve ser direta. Os cálculos não precisam ser absolutamente exatos. Erros de alguns pontos percentuais raramente serão fatais e erros mais vultosos serão detectados através de inesperadas faltas ou excessos de capacidade.

Estimando os custos totais do departamento: numerador

O custo dos recursos vinculados a um departamento operacional compõe-se de vários elementos:

- a. Corpo técnico: salários e benefícios indiretos, como contribuições sociais, seguro-saúde e previdência.
- b. Supervisão: salários e benefícios indiretos dos supervisores do corpo técnico.
- c. Força de trabalho de apoio: salários, benefícios indiretos e supervisão, como o de garantia de qualidade e de programação e/ou planejamento.
- d. Equipamentos e tecnologia: custo dos equipamentos, inclusive recursos de computação e de telecomunicações, usados pelo corpo técnico e por seus supervisores.
- e. Ocupação: custo do espaço utilizado pelo corpo técnico, supervisores e equipamentos. Os custos de ocupação refletem os custos do espaço destinado para o corpo técnico e para os equipamentos realizarem as atividades produtivas. A propósito, os custos mais elevados de determinados departamentos (diferenciados) não devem ser incluídos no cálculo do custo médio de ocupação a ser rateado por toda a unidade.
- f. Outros recursos indiretos e de apoio: rateio de despesas das unidades de apoio da empresa, como recursos humanos, finanças e tecnologia da informação. Distribuição dos custos da administração central e das unidades de apoio em função do trabalho efetivo que esses departamentos executam para os departamentos operacionais a que prestam apoio e serviços. No entanto, nem todos os custos da administração central devem ser atribuídos aos departamentos operacionais (despesas de sustentação da empresa).

A maioria dessas categorias tem relação direta de alocação dos custos dos recursos aos departamentos ou processos. Algumas, contudo, exigem a definição de critérios mais elaborados para que seja feita a alocação.

Departamentos ou Processos

Caso os recursos empregados nas atividades de um departamento sejam diferentes, o modelo TDABC deverá decompor o departamento em diferentes processos, cada um composto por seus elementos de formação de custos.

Assim, se um conjunto de atividades departamentais usar recursos de pessoal e de capital menos dispendiosos, enquanto outro conjunto de atividades exigir recursos mais onerosos, taxas de custo diferentes devem ser estimadas para os diferentes grupos de recursos efetivamente utilizados.

Custos mensais reais versus orçados

A implementação do TDABC exige a adoção de um critério para definição dos custos: reais ou orçados. Para tanto, devem ser analisadas as vantagens e desvantagens apresentadas.

Vantagens (custos mensais): 1. Os dados da contabilidade geral já foram lançados e podem ser acessados com facilidade; 2. Ao usar os dados da contabilidade geral, a empresa está, em tese, distribuindo custos reais dos departamentos e dos processos, em vez de custos hipotéticos, o que contribui para a credibilidade dos dados; 3. Quando se usam despesas reais, os custos dos produtos e dos clientes podem ser reconciliados com as despesas da contabilidade geral; 4. Muitas empresas hoje já operam sem orçamentos fixos, de modo que os únicos números financeiros existentes são os aferidos a partir das realidades históricas.

Desvantagens (custos mensais): 1. As despesas reais lançadas em determinado período refletem diferenças de tempo referentes às datas do efetivo pagamento das contas, o que gera discrepâncias entre os níveis reais de gastos e os níveis reais de consumo de recursos durante o período; 2. As despesas da contabilidade geral incluem as variações dos gastos dos departamentos, cujas causas podem não ser recorrentes – p.ex., despesas com manutenção.

Estimativa da capacidade prática: denominador

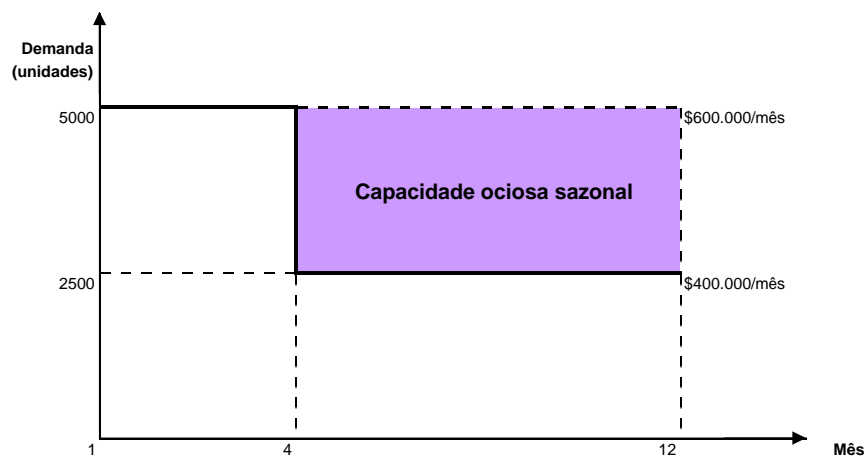
A capacidade real pode ser estimada de duas maneiras:

- a. Arbitrária e aproximada – a abordagem arbitrária presume que a capacidade real corresponde a determinada porcentagem, como 80% ou 85%, da capacidade teórica.
- b. Estudada por métodos analíticos – a abordagem analítica parte da capacidade teórica e dela se subtraem quantidades explícitas referentes ao tempo que o pessoal e as máquinas não estão disponíveis para a execução do trabalho produtivo.

Ao se estimar a capacidade prática para o desenvolvimento do modelo TDABC, algumas questões devem ser levadas em consideração:

- i. Descompasso na aquisição de capacidade: em qualquer abordagem, o volume do denominador está diretamente relacionado à decisão considerada no momento da aquisição de capacidade.
- ii. Capacidade sazonal e de pico:

Figura 2 – Capacidade ociosa sazonal.



Fonte: Kaplan e Anderson (2007).

O cálculo mais indicado reconhece que a produção no período de pico exige não só os recursos de capacidade consumidos nessa fase, mas também o custo dos recursos que se mantiveram ociosos durante o período de baixa demanda.

- iii. Capacidade relacionada à qualidade dos serviços: serviços tipo 1 (qualidade média) e tipo 2 (alta qualidade). Nesse caso, pode-se estimar a taxa de custo a ser aplicada à demanda do primeiro tipo de serviço. O custo adicional de construir uma estrutura com atributos de alta qualidade pode ser atribuído na totalidade ao segundo serviço.
- iv. Outras capacidades além do tempo: qualquer que seja a unidade de medida – tempo, espaço, peso ou gigabyte – o princípio para medir o custo da capacidade é o mesmo. Estimam-se os custos de todos os recursos a serem considerados no fornecimento da capacidade e divide-se o total pela capacidade real fornecida.
- v. Atribuição dos custos da capacidade ociosa: na distribuição dos custos da capacidade ociosa, o princípio geral é direcionar os custos para a unidade ou nível responsável pela decisão que afeta a oferta de recursos de capacidade e a demanda desses recursos. A alocação dos custos da capacidade ociosa fornece aos gestores *feedback* valioso sobre suas previsões de demanda e sobre suas decisões referentes à oferta de capacidade.

4.3 Estimativa de Tempo

O modelo TDABC usa a taxa do custo da capacidade para alocar os custos dos recursos departamentais entre os objetos de custos. Para tanto, estima a Demanda de Capacidade de Recursos – DCR por cada objeto de custos – tipicamente **tempo**, o qual determinou a denominação da abordagem.

Nesse ponto, o modelo exige apenas uma estimativa do tempo necessário para processar determinada tarefa. Além disso, possibilita que a mesma tarefa possua

diferentes características, de acordo com a ocasião. Em suma, o modelo TDABC permite que a estimativa de tempo apresente variações em função das características específicas de cada caso.

A capacidade necessária – na maioria dos casos **tempo** – para executar cada tarefa requer que seja estimado o tempo necessário para executar cada uma das atividades transacionais. As estimativas de tempo podem ser obtidas através de observação direta (a abordagem do cronômetro e da prancheta), entrevistas ou pesquisas com empregados, utilização de mapas de processos existentes ou aproveitamento das estimativas de tempo oriundas de outras fontes da empresa ou do setor. Como no caso da estimativa da capacidade prática, a exatidão não é um ponto crítico, bastando um valor aproximado.

Tabela 5 – Direcionador de custo do TDABC.

Atividade	Direcionador de custo do TDABC	
	Unidade de tempo (minutos)	Taxa de custo da capacidade (a \$0,90 por minuto)
Elaborar Ofício	300	\$270,00
Consulta ao sistema “A”	44	\$39,60
Consulta ao sistema “B”	50	\$45,00

Uma característica do TDABC é que o modelo abrange apenas os custos de capacidade dos recursos utilizados. Ao especificar as unidades de tempo para a execução de cada atividade, a organização obtém sinal mais válido sobre o custo e a eficiência subjacente de cada atividade, assim como da quantidade e do custo da capacidade não-utilizada dos recursos fornecidos para a execução da atividade.

Dessa forma, embora o modelo TDABC seja estimado inicialmente com base em dados históricos, seu principal mérito é ajudar a prever o futuro. Por exemplo, em vez de reduzir a capacidade não-utilizada no presente, os gestores podem optar por reservar essa capacidade para crescimento futuro. Os gestores têm condições de prever até que ponto a capacidade existente é capaz de atender a ampliações do negócio. Os gestores também podem prever os pontos em que é provável a ocorrência de falta de capacidade, se as previsões de aumento da demanda superarem a atual capacidade disponível.

Qualquer que seja o método de coleta dos tempos dos processos, o mais importante é garantir que as estimativas correspondam a eventos reais. Os autores recomendam que se analisem as estimativas de tempo em entrevistas com o pessoal e com os supervisores dos departamentos. Essas discussões envolvem a equipe do departamento e estimulam o pessoal a assumir papel pró-ativo nas estimativas de tempo do departamento.

No entanto, nem sempre as estimativas são adequadas. Nesses casos, equações de tempo devem ser utilizadas.

4.4 Equações de Tempo

O TDABC usa o tempo como principal direcionador de custos, uma vez que a capacidade da maioria dos recursos, como pessoal e equipamentos, pode ser mensurada de imediato pela duração do tempo em que ficam disponíveis para a execução do trabalho.

No entanto, conforme já mencionado, o modelo não exige a premissa simplificadora de que todas as atividades sejam iguais e exijam o mesmo tempo de processamento, mostrando-se capaz de incorporar com facilidade variações nas demandas de tempo.

Nesses casos, as simples estimativas de tempo são inadequadas. Por exemplo, determinada ação pode ser rotineira ou urgente, padrão ou complexa, etc. Cada variação resulta em diferentes demandas de capacidade de recursos.

Para resolver tal problema, o TDABC usa equações de tempo que, de maneira direta e automática, distribuem recursos entre as atividades executadas.

A estimativa das equações de tempo exige que se descrevam as atividades básicas e todas as grandes variações em torno delas, se identifiquem os direcionadores das variações e também que se estimem os tempos-padrão para a atividade básica e para cada variação.

$$\begin{aligned}\text{Tempo de processamento} &= \text{soma de duração de cada atividade} \\ &= (\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_i X_i)\end{aligned}$$

Onde β_0 é o tempo-padrão para a execução da atividade básica

β_1 é o tempo estimado para a atividade incremental 1

X_1 é a quantidade da atividade incremental

A montagem da equação do tempo demanda um trabalho de pesquisa e os Betas devem ser obtidos por meio do mecanismo que reflita com maior exatidão o seu valor. O objetivo é estimar os tempos esperados (ou padrão) para cada atividade por meio do uso da média histórica ou de uma estimativa com base em observações, mas não o de reportar os tempos reais.

Os sistemas de informações de algumas empresas já captam o consumo real de tempo para todas as atividades. Os gestores, sem dúvida, podem usar tempos reais em vez de tempos-padrão ou tempos estimados, quando se dispõem dos primeiros sem grande dificuldade. Mas essa nem sempre é uma boa idéia. Os tempos reais não são mais exatos do que os tempos-padrão se aqueles refletirem variações aleatórias, alterações na situação de cada empregado e fatores não-recorrentes. De toda sorte, quanto mais exato o valor do Beta, melhor será a qualidade da informação fornecida pelo TDABC.

Uma característica das equações de tempo utilizadas pelo modelo TDABC é que se expandem linearmente, em função de variações, mediante o acréscimo de novos termos.

Assim, se o modelo inicial por acaso omitir algumas variações importantes de um processo ou sub-processo, o analista simplesmente acrescenta novo termo à equação de tempo para refletir a necessidade de aumento da capacidade de recursos (em geral, tempo) para atender a essa alteração não considerada de início. Tal característica aumenta a exatidão do modelo, com pouco acréscimo de custo e de esforço. E, uma vez que se desenvolve uma equação de tempo para cada processo, por meio de entrevistas e de estudos de tempo, o modelo reflete de maneira dinâmica o efetivo nível de atividade em cada período.

Em geral, os tempos das atividades se mantêm estáveis durante vários períodos. Muitas empresas revêm os tempos-padrão ou médios anualmente, para estimar o impacto acumulado das mudanças nos processos efetuadas durante o ano. Ou, caso hajam aplicado a reengenharia ou ao menos tenham efetuado grandes melhorias nos processos, essas empresas recalculam e introduzem os novos tempos das atividades na conclusão do projeto. Como será visto adiante, as empresas que adotam as melhores práticas do TDABC designam um “dono” do projeto e o incumbem de garantir a acurácia das equações, assegurando, assim, sua exatidão constante.

Uma observação final, talvez óbvia e trivial, é manter as unidades de tempo compatíveis com as equações. Caso seja constatado que a unidade de medida “minuto” é melhor do que “hora” para medir a maioria dos processos repetitivos, então a unidade deverá ser utilizada. Trabalhar com números inteiros parece ser mais fácil do que raciocinar em termos de decimais ou de frações de horas.

Construção das equações de tempo

Qualquer empresa que já mapeou seus processos é capaz de construir diretamente suas equações de tempo. Já aquelas que não têm mapas de processos podem partir de um nível mais simples, estimando o tempo mínimo para a execução do processo, a ser representado por β_0 na equação de tempo:

$$\text{Tempo do processo básico} = \beta_0$$

Em seguida, inclui-se o fator principal que aumenta o tempo do processo básico.

$$\text{Tempo do processo} = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

Para processos de baixo custo e de baixa variabilidade, um único direcionador geralmente será suficiente. Para processos mais custosos e para aqueles com considerável variabilidade, amplia-se a equação de tempo. Os funcionários do departamento são, em geral, a melhor fonte de informação sobre o grau de complexidade. Conhecem o impacto de produtos especiais, de produtos complexos, etc.

Regra geral, as equipes de projetos adotam a seguinte seqüência para estimar as equações de tempo:

- a. Começar com os processos mais custosos – início do modelo TDABC por onde se gasta mais tempo e se incorre em mais custos. A exata modelagem dos custos desses processos exercerá maior impacto potencial sobre os resultados;
- b. Definir o escopo do processo – ter plena ciência sobre o que inicia e onde acaba o processo;
- c. Determinar os principais direcionadores de tempo – para cada atividade, identificar os fatores mais significativos e influentes que consomem tempo de recursos (capacidade);
- d. Usar variáveis indutoras prontamente disponíveis – as empresas não devem adotar novas tecnologias de coleta de dados apenas para alimentar o modelo TDABC. Contudo, no caso de falta de dados sobre processos importantes que consumam alta porcentagem dos custos totais, tais lacunas são justificativas poderosas para o desenvolvimento de novos sistemas de coleta de dados. O investimento mais do que se justifica se a falta de informação comprometer a gestão do processo.
- e. Começar com simplicidade – de início, usar uma única variável indutora na equação. Caso se necessite de maior exatidão, verifica-se os dados disponíveis para aumentar a acurácia.
- f. Envolver o pessoal operacional na construção e na validação do modelo – afinal, os modelos de custos são apenas tão bons quanto a organização os considere bons. Quando se ignoram as atribuições do departamento, compromete-se a adesão e, em última instância, reduz-se o impacto. A equipe do projeto deve explicar os objetivos do projeto ao pessoal de operações e de vendas. Em seguida, também devem esclarecer a participação do departamento. É importante envolver o pessoal da área no desenvolvimento das primeiras equações de tempo, ainda que mais simples. A partir de então, as complexidades podem ser mais facilmente entendidas e adicionadas.

Atribuição de custos diretamente com base na porcentagem de tempo consumido

Algumas instituições aplicam o modelo sem a fase de estimativa da capacidade prática e das taxas de custo da capacidade. Eis algumas razões: i. A atribuição direta dos custos reais mensais por meio de equações de tempo é extremamente simples e rápida; ii. Para muitos gestores e executivos financeiros, é importante que todas as despesas do departamento sejam efetivamente atribuídas às atividades, e iii. Como não se lançam custos de capacidade ociosa, não surgem perguntas embaraçosas sobre como distribuir tais custos.

No entanto, tal escolha também corresponde a algumas desvantagens: i. O modelo não indica quando o nível das operações em curso está acima ou abaixo da capacidade; ii. A empresa não pode explorar em sua plenitude a simulação dinâmica “e se...?”¹⁹ e as análises orçamentárias baseadas em atividade, e iii. Quando a empresa estiver operando com considerável excesso de capacidade, os custos atribuídos às atividades e a outros objetos de custo incluirão não só os custos dos recursos efetivamente usados, mas também os custos da capacidade ociosa. Se a empresa tomar decisões com base em custos inflacionados pelo excesso de capacidade, ela certamente colocará em risco a credibilidade de seu processo decisório.

¹⁹ Vide 4.6.

4.5 Implementação Típica

Figura 3 – Implementação típica do TDABC.

Fase	1. Preparação	2. Análise	3. Modelo-Piloto	4. Lançamento
Propósito	Desenvolver o plano de jogo e formar a equipe para o estudo do TDABC	Reunir dados e conduzir entrevistas nos departamentos	Construir o modelo padrão do TDABC e validar	Lançar o modelo padrão e customizá-lo em toda a organização
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Formular o plano de jogo • Desenvolver a estrutura do modelo • Estimar os custos do projeto • Determinar os dados necessários e sua disponibilidade • Definir a composição da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Executar estudos de tempos • Estimar equações de tempo e taxas do custo da capacidade • Concluir levantamento das necessidades de dados • Concluir modelo-piloto 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserir equações de tempo no <i>software</i> • Importar dados sobre objetos de custos • Rodar o modelo • Validar o modelo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver o cronograma do lançamento • Treinar equipes dos departamentos • Reunir dados e construir modelo por departamento • Analisar descobertas com os gestores dos departamentos e com o comitê consultivo do TDABC

Fonte: Kaplan e Anderson (2007).

FASE I: Preparação.

No lançamento, um executivo patrocinador e um comitê consultivo devem especificar os objetivos do modelo.

Geralmente, a implementação do modelo é iniciada com um piloto, raramente em toda a empresa. O piloto cria condições para que se revelem com relativa rapidez os benefícios e os custos de implementação do modelo, evitando-se, desde o começo, os altos custos, riscos e o tempo necessário para construir um modelo para toda a empresa. No entanto, mesmo durante o projeto-piloto, a equipe do projeto deve considerar a migração do modelo para toda a empresa.

O envolvimento ativo da gerência sênior é imprescindível para o lançamento e sustentação do projeto, ao mesmo tempo em que a participação do pessoal operacional deve ser bastante intensa, de modo a conferir validade e credibilidade ao modelo, em especial quanto aos detalhes das equações de tempo.

Figura 4 – Equipe típica do projeto.

Membro da equipe	Formação	Função	Participação
Patrocinador executivo	<ul style="list-style-type: none"> • Administração ou finanças 	<ul style="list-style-type: none"> • Angariar apoio executivo • Definir a visão • Implementar ações fundamentadas nos <i>insights</i> do modelo 	<ul style="list-style-type: none"> • Infreqüente • Presença em reuniões-chave (2 dias por mês)
Líder da equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência com ABC • Consultoria ou gerenciamento de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir estrutura do modelo • Gerenciar cronograma • Liderar reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> • Membro ativo • 3 a 5 dias por semana
Apoio de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia da informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Coletar dados • Integrar sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Infreqüente • 5 a 10 dias no início
Construção do modelo	<ul style="list-style-type: none"> • Operações • Consultoria • Contabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir modelo • Desenvolver equações • Validar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ativo • 2 a 5 dias por semana

Fonte: Kaplan e Anderson (2007).

FASE II: Definição de dados, acesso e análise.

O modelo TDABC exige acesso a dados detalhados sobre as atividades como condição para realizar seu potencial com maior exatidão.

A alimentação direta de dados, embora reduza o tempo e o custo de operação do sistema em bases contínuas, exige mais tempo na fase de projeto para identificar as características dos dados de todos os sistemas de informações da empresa, e para efetuar as transferências dos arquivos para o software do TDABC. Além disso, é possível que alguns dados relevantes não estejam prontamente disponíveis em bases automáticas.

Durante esta fase, a equipe responsável pela implementação do TDABC, com a ajuda do pessoal dos departamentos de finanças e de tecnologia da informação – TI, extrai do sistema integrado de gestão e de outros sistemas relevantes arquivos referentes à contabilidade geral e a outras atividades.

Captação de dados financeiros e operacionais: a situação mais complexa é quando o processo transpassa diversos departamentos. Nesse caso, a equipe do projeto deve estruturar a distribuição dos custos de modo que possam ser carregados da base de dados dos custos departamentais.

FASE III: Construção do modelo-piloto.

Etapas gerais:

- a. Direcionar os dados financeiros da contabilidade geral para os departamentos;
- b. Direcionar os custos dos departamentos para um ou mais processos;
- c. Carregar dados sobre atividades;
- d. Inserir as estimativas de tempo e as equações de tempo de cada processo;
- e. Direcionar completamente os custos dos processos para os objetos de custos por meio de equações de tempo;
- f. Calcular os custos.

O novo sistema deve ser capaz de:

1. Tratar as atividades do departamento como objetos de custos;
2. Captar dados sobre atividades;
3. Incorporar equações de tempo com direcionadores múltiplos;
4. Distribuir as despesas da contabilidade geral entre os departamentos;
5. Acessar e processar grandes bancos de dados corporativos;
6. Incorporar capacidade de recursos ao calcular taxas de direcionadores de custo e ao estimar a utilização da capacidade;
7. Modelar a complexidade do negócio, de maneira a simplificar sua manutenção.

O projeto-piloto desenvolve experiência e expertise em um modelo de pequena escala de modo que a ampliação do escopo seja simples e menos arriscada.

Validação do modelo: a validação operacional verifica a acuracidade das estimativas de equações de tempo. A equipe do projeto tenta reconciliar os tempos totais dos processos ou dos departamentos, calculados pelo modelo, com o tempo disponível, estimado, por exemplo, pelo número de empregados ou máquinas do departamento.

A equipe do projeto compara os tempos do modelo e os tempos reais, processo por processo, e analisa as situações que sugerem valores muito elevados para subutilização ou sobre utilização da capacidade, fazendo as seguintes perguntas:

- a. Se o processo estiver operando, aparentemente, muito acima da capacidade real, alguma das estimativas de tempo poderia estar muito alta? Será que o departamento dispõe de mais recursos e de mais tempo que ainda não foram incorporados no modelo?
- b. Se o modelo está prevendo que o processo está operando bem abaixo da capacidade, será que o processo está executando mais atividades do que as que lhe são atribuídas pelas equações de tempo?
- c. Revisão da tendência histórica. Será que o processo ou o departamento sempre foi subutilizado ou sobrecarregado?

Ao executar esses passos de validação, a equipe do projeto verifica as estimativas de parâmetros usadas no cálculo da capacidade para a determinação das taxas de custo departamentais e na estimativa das várias equações de tempo. Os maiores erros em ambos os casos serão revelados ao longo do tempo por meio de comparações entre os resultados reais e os calculados.

FASE IV: Desdobramento em toda a empresa.

A implementação gradual em toda a empresa é mais fácil quando o modelo TDABC é desenvolvido, inicialmente, numa unidade de uma organização composta de vários departamentos e instalações homogêneos. A estrutura do modelo na unidade-piloto serve como modelo padrão para todas as outras unidades, uma vez que a definição dos departamentos e processos e das equações de tempo para as diferentes atividades serão semelhantes em toda a organização.

Em empresas mais heterogêneas, a equipe do projeto-piloto atua como o grupo de consultoria corporativa para a implementação gradual em toda a empresa, treinando e orientando as equipes de projetos em cada uma das unidades. O grupo centralizado padroniza as definições de dados e de processos, coordena a transferência de dados pelos recursos centralizados de TI e monitora os projetos nas unidades de negócios.

4.6 Análises “e se?” & Orçamento Baseado em Atividades

As equações de tempo no modelo TDABC também oferecem aos gestores a possibilidade de simular o futuro. As equações captam os principais fatores que criam demanda de capacidade de processo, inclusive mudanças nas eficiências do processo. Os gestores podem usar o modelo TDABC para executar análises dinâmicas “e se?” de vários cenários. O modelo pode ser incorporado com facilidade em um novo processo orçamentário que calcule de maneira analítica o fornecimento e o consumo de capacidade de recursos necessária para, por exemplo, cumprir as ações de mitigação estabelecidas no Plano Bienal de Supervisão.

Previsão das demandas de recursos

As empresas colhem todos os benefícios do TDABC apenas se ajustarem a oferta de recursos às demandas apresentadas pelos produtos.

O orçamento baseado em atividades (*Activity-Based Budgeting – ABB*) permite que as empresas prevejam as mudanças nas demandas de recursos decorrentes de eficiências de processos projetadas, assim como no volume e no *mix* de atividades.

A seqüência de passos para a execução de análises “e se?” ou para o orçamento baseado em atividades é relativamente simples:

- a. Construir um modelo TDABC;
- b. Calcular o custo das ações;
- c. Tomar decisões gerenciais sobre melhorias nos processos, etc;
- d. Prever as capacidades dos processos no próximo período, com base nas decisões voltadas para melhorar a produtividade;

- e. Calcular a demanda de capacidades de recursos no próximo período, para atender às previsões de produção;
- f. Autorizar gastos (com aumentos ou reduções em comparação com os do período em curso) para fornecer as capacidades de recursos almejadas nos períodos seguintes.

O orçamento baseado em atividades, com fundamento nos modelos ABC induzidos pelo tempo, não resolvem todos os problemas de orçamentos, mas podem substituir boa parte da discricionariedade, das negociações e da subjetividade que hoje caracterizam os processos de orçamentação tradicional.

4.7 Atualização

Os gestores podem atualizar com facilidade o modelo TDABC, de modo a refletir mudanças em suas condições operacionais. Como já destacado, eles não precisam entrevistar novamente o pessoal quando o departamento passa a executar mais atividades. Simplesmente estimam as unidades de tempo necessárias para cada nova atividade identificada e atualizam as taxas dos direcionadores de custo. A propósito, dois fatores geram mudanças nas taxas dos direcionadores de custo:

- a. Primeiro, a taxa do custo da capacidade é afetada por mudanças nos preços dos recursos fornecidos. Por exemplo, se os empregados receberam aumento salarial de 8%, uma taxa do custo de \$0,90 por minuto passará para \$0,97 por minuto. Caso se substituam ou se incluam sistemas computadorizados no processo, o analista modifica a taxa do custo da capacidade para refletir a mudança nas despesas operacionais relacionadas com a introdução de novos sistemas.
- b. O segundo fator que afeta as taxas dos direcionadores de custo são mudanças na eficiência da atividade. Programas de qualidade, outras iniciativas de melhoria contínua, reengenharia ou novas tecnologias podem reduzir o tempo ou os recursos necessários para a execução das mesmas atividades. Quando se efetuam melhorias permanentes e sustentáveis no processo, os analistas de TDABC modificam as unidades de tempo

estimadas (e, portanto, as demandas de recursos), para refletir esses aprimoramentos.

Em resumo, os modelos TDABC são atualizados com base em eventos, em vez de em função do calendário. Sempre que os analistas sabem de alguma mudança significativa nos custos dos recursos fornecidos ou de alterações nos recursos necessários para a execução da atividade, eles atualizam a taxa de custo da capacidade. Ao tomarem conhecimento da mudança significativa e permanente da eficiência com que se realiza a atividade, reduzem a unidade de tempo estimada, para refletir a redução de tempo necessário. As empresas que adotam as melhores práticas em TDABC adotam um “dono” operacional para cada equação de tempo de processo, garantindo, assim, que todas as equações se mantenham atualizadas e exatas, à medida que os processos de negócios evoluem e se tornam mais eficientes.

4.8 Vantagens

Para Kaplan e Anderson (2007), a implementação do TDABC apresenta as seguintes vantagens:

- a. Flexibilidade e exatidão.
 - ✓ O modelo reflete as variações existentes nos processos, por meio da inclusão de novos termos nas respectivas equações de tempo. Além disso, aproveita os dados oferecidos pelos sistemas integrados de gestão da empresa, o que torna o método mais dinâmico e menos intensivo em pessoas.
- b. Facilidade de desenvolvimento, manutenção e ampliação.
 - ✓ A elaboração das equações de tempo exige menos entrevistas e dispensa estudos sobre distribuição do tempo. Os dados sobre consumo de tempo podem ser obtidos mediante estimativas ou observações diretas.
 - ✓ As equações de tempo permitem o ajuste automático do modelo, mediante a inclusão de variações reais na intensidade e no *mix* do processo, o que dispensa a necessidade de atualização mensal do

modelo. O sistema é, em geral, automático, pois pode ser alimentado diretamente por dados sobre as atividades, extraídos de *softwares* integrados de gestão empresarial e outros.

- ✓ É ampliável com facilidade para abranger todo o âmbito do empreendimento, mediante *softwares* aplicáveis a toda a empresa e por meio de tecnologias de bancos de dados.

c. Facilidade de implementação

- ✓ Muitos processos são comuns entre diferentes setores. Portanto, depois que se desenvolve a equação do tempo em determinada instalação, não raro ela pode ser utilizada em outras instalações da mesma empresa. Às vezes, a empresa até ganha tempo ao partir de algum modelo setorial ou ao usar algum modelo de processo desenvolvido por outras empresas.

d. Recursos para analisar e capacidade de fazer previsões;

- ✓ A principal idéia é usar as equações de tempo para prever a capacidade de recursos necessária à execução dos planos de produção, de modo a permitir que a empresa preveja prováveis faltas e excessos de capacidade de recursos no futuro. A empresa pode, então, adotar medidas imediatas para modificar os planos de produção ou para ajustar a capacidade futura, de modo que as necessidades previstas sejam atendidas com um mínimo de excesso ou gargalos ligados à capacidade mínima.
- ✓ O modelo torna mais visíveis as eficiências dos processos e a utilização da capacidade. Prevê as necessidades de recursos, permitindo que as empresas orcem a capacidade de recursos com base em previsões da quantidade e da complexidade das ações. Pode ser rodado todos os meses para captar o modelo econômico das operações mais recentes.

e. Identificação de oportunidades de melhoria nos processos.

- ✓ Ao desenvolver as equações de tempo, as empresas, não raro, identificam passos perdulários ou ineficientes nas atividades,

orientando de maneira imediata e direta as iniciativas de melhoria de processos. As empresas com várias unidades também podem comparar as equações de tempo das diferentes áreas, para identificar as melhores práticas e transferi-las para as unidades com desempenho insatisfatório.

- ✓ Fornece informações detalhadas para ajudar os usuários a identificar as causas básicas dos problemas.

Neste capítulo foi apresentado o modelo TDABC em seus aspectos gerais, com destaque para a sua forma típica de implementação, resultados fornecidos, forma de atualização e vantagens. Trata-se de uma abordagem objetiva da base teórica que permite alcançar a natureza dos dados necessários à aplicação do modelo para a mensuração dos recursos humanos e materiais necessários à implementação do Plano Bienal de Supervisão do mercado de valores mobiliários brasileiro.

5 O AMBIENTE DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO

O presente capítulo apresenta um detalhamento da estrutura organizacional da CVM e do Plano Bienal de Supervisão estabelecido pela autarquia, de modo a identificar os elementos que servirão de base para a coleta dos dados necessários à aplicação do modelo TDABC à supervisão do mercado de valores mobiliários brasileiro.

5.1 Estrutura Organizacional da CVM

5.1.1 Organograma

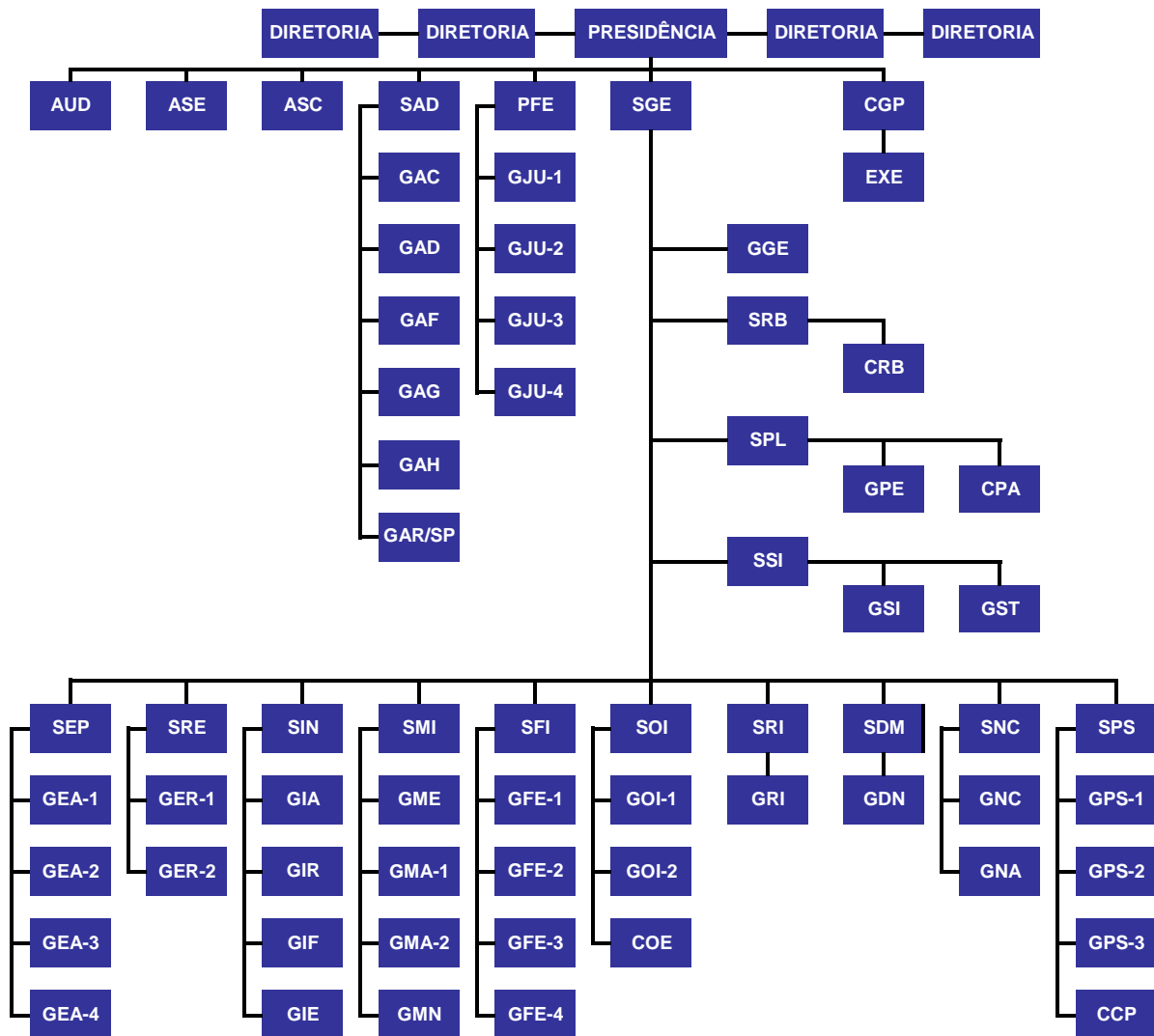
A estrutura organizacional da CVM é definida pelo Decreto nº 6.382, de 27 de Fevereiro de 2008, e pela Deliberação CVM nº 569, de 10 de Março de 2009, sendo composta por um órgão colegiado (um presidente e quatro diretores), pelos órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente (Gabinete, Assessoria de Comunicação Social e Assessoria Econômica), órgãos seccionais (Auditoria Interna, Procuradoria Federal Especializada e Superintendência Administrativo-Financeira) e órgãos específicos singulares (Superintendências).

Dentre os órgãos específicos singulares encontra-se a Superintendência de Relações com Empresas – SEP, que, por sua vez, possui em sua estrutura quatro gerências especializadas²⁰: GEA-1, GEA-2, GEA-3 e GEA-4.

A estrutura organizacional da CVM pode ser melhor visualizada por meio do organograma disposto na Figura 5.

²⁰ GEA – Gerência de Acompanhamento de Empresas.

Figura 5 – Organograma da CVM.²¹



²¹ Os significados das siglas constam do Anexo I.

5.1.2 Orçamento

Nos termos da Lei nº 6.385, de 07 de Dezembro de 1976, alterada pela Lei nº 10.411, de 26 de Fevereiro de 2002, a CVM é uma entidade autárquica em regime especial, com personalidade jurídica e patrimônio próprios, autoridade administrativa independente, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes, e autonomia financeira e orçamentária.

Tais atributos são necessários em virtude de uma atuação técnica independente do órgão regulador se encontrar diretamente vinculada à liberdade que possui para definir o seu planejamento estratégico e garantir a sua implementação.

Nesse sentido, o legislador buscou dotar a CVM de fontes próprias de receitas, com recursos provenientes de:

- Dotações das reservas monetárias a que se refere o art. 12 da Lei nº 5.143, de 20 de Outubro de 1966, alterado pelo Decreto-lei nº 1.342, de 28 de Agosto de 1974, que lhe forem atribuídas pelo CMN;
- Dotações que lhe forem consignadas no orçamento federal;
- Receitas provenientes da prestação de serviços pela autarquia, observada a tabela aprovada pelo CMN;
- Renda de bens patrimoniais e receitas eventuais;
- Receitas de taxas decorrentes do exercício de seu poder de polícia, nos termos da Lei nº 7.940, de 20 de Dezembro de 1989.

Não obstante possuir fontes próprias de receita, por ser a CVM um ente integrante da Administração Pública o seu planejamento orçamentário obedece ao disposto na Constituição da República Federativa do Brasil – CRFB, que estabelece a chamada “tríade orçamentária”, formada pelo Plano Plurianual – PPA, pela Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e pela Lei Orçamentária Anual – LOA.

O PPA, previsto no art. 165, I, da CRFB, compreende o planejamento das ações do Estado para se obter um controle das receitas e despesas (equilíbrio das contas públicas), de modo a permitir o alcance de seus objetivos. Dentro do seu escopo

programático, o PPA estipula os macro-objetivos a serem alcançados pelo Estado, representados, atualmente, por centenas de programas, que se encontram sob a responsabilidade de diversos órgãos e entidades.

A LDO, prevista no art. 165, II, da CRFB, pode ser considerada a segunda etapa do planejamento, pois determina as metas e prioridades da Administração para cada exercício. Sua principal função é orientar a elaboração da LOA, que o Poder Executivo tem a obrigação constitucional de encaminhar anualmente ao Congresso Nacional até o dia 31 de Agosto. Disciplina, ainda, outras matérias, como a execução orçamentária e as metas fiscais.

Por fim, temos a LOA, prevista no art. 165, III, da CRFB, que pode ser considerada a etapa mais concreta de todo o planejamento feito pela Administração. Tal assertiva pode ser feita em virtude de a LOA possuir detalhadamente, rubrica por rubrica, as fontes de recursos que servirão de contrapartida para cada uma das despesas, ou seja, estima receita e fixa os gastos. Cuida dos orçamentos fiscal, da seguridade social, de investimento, e da autorização para contratação de operações de crédito e emissão de títulos da dívida agrária.

No âmbito do PPA, a CVM é responsável pelo programa 0778, destinado ao desenvolvimento do mercado de valores mobiliários, composto por 13 ações, conforme disposto na Tabela 6.

Tabela 6 – Ações do Programa 0778.

Programa 0778 - Desenvolvimento do Mercado de Valores Mobiliários	
2004	Assistência Médica e Odontológica aos Servidores, Empregados e seus Dependentes
2010	Assistência Pré-Escolar aos Dependentes dos Servidores e Empregados
2012	Auxílio-Alimentação aos Servidores e Empregados
2011	Auxílio-Transporte aos Servidores e Empregados
4572	Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação
09HB	Contribuição da União, de suas Autarquias e Fundações para o Custeio do Regime de Previdência dos Servidores Públicos Federais
2204	Disseminação de Informações e Regulamentação do Mercado de Valores Mobiliários
5089	Estudos para Aperfeiçoamento dos Instrumentos de Atuação da CVM junto ao Mercado de Capitais
2203	Fiscalização do Mercado de Valores Mobiliários
2272	Gestão e Administração do Programa
2205	Orientação e Defesa aos Investidores (PRODIN)
1068	Reforma e Ampliação das Instalações da Comissão de Valores Mobiliários
2210	Sistema Informatizado da Comissão de Valores Mobiliários

Fonte: SIGPlan.

No entanto, além de a CVM custear as ações do Programa 0778, a entidade ainda arca com as despesas de três outros programas no âmbito do Governo Federal: 0089, 0906 e 0999.

Tabela 7 – Ações do Programa 0089.

Programa 0089 – Previdência de Inativos e Pensionistas da União	
0181	Pagamento de Aposentadorias e Pensões – Servidores Civis

Fonte: SIGPlan.

A respeito da contribuição da CVM para a Ação 0181 do Programa 0089, observa-se uma sobreposição com relação à Ação 09HB do Programa 0778, pois, enquanto os recursos alocados na Ação 0181 são destinados ao pagamento da folha salarial de inativos e de pensionistas, os valores direcionados à Ação 09HB objetivam a constituição de fundo para pagamento futuro das aposentadorias e pensões dos servidores em atividade. Logo, as despesas com aposentadoria e pensões deveriam ser efetuadas com recursos do fundo constituído no âmbito da Ação 09HB, evitando-se, assim, a alocação de recursos em duplicidade para a mesma despesa.

Tabela 8 – Ações do Programa 0906.

Programa 0906 – Operações Especiais: Serviço da Dívida Externa (Juros e Amortizações)	
0284	Amortização e Encargos de Financiamento da Dívida Contratual Externa

Fonte: SIGPlan.

Os gastos da CVM com a Ação 0284 do Programa 0906 estão relacionados à amortização e encargos de financiamento externo obtido junto ao Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento – BIRD para a execução do Projeto de Assistência Técnica para o Setor Financeiro.

Tabela 9 – Ações do Programa 0999.

Programa 0999 – Reserva de Contingência	
0998	Reserva de Contingência

Fonte: SIGPlan.

A constituição e a destinação da reserva de contingência estão definidas no art. 5º da Lei Complementar nº 101, de 04 de Maio de 2000. A forma de utilização e o montante – definido com base na receita corrente líquida – são estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias, destinada ao atendimento de passivos contingentes e outros riscos e eventos fiscais imprevistos.

O orçamento de cada exercício é elaborado com base em uma estimativa de arrecadação obtida mediante a análise da série histórica e do impacto decorrente de eventos futuros – positivos ou negativos – esperados.

Para 2009, o orçamento foi estabelecido com base na seguinte previsão de receita:

Tabela 10 – Fontes de receita da CVM.

Fontes próprias de receita		
25.203	Comissão de Valores Mobiliários	201.030.848
174	Taxas e Multas pelo exercício do poder de polícia	200.683.621
	1121.14.00 Taxa de Fiscalização dos Mercados de Títulos e Valores Mobiliários	194.579.727
	1911.37.00 Multas e Juros de Mora da Taxa de Fiscalização dos Mercados de Títulos e Valores Mobiliários	68.651
	1913.99.00 Multas e Juros de Mora da Dívida Ativa de outros tributos	2.822.092
	1919.50.00 Multas por auto de infração	3.213.151
250	Recursos Próprios Não-financeiros	152.407
	1311.00.00 Aluguéis	81.131
	1322.00.00 Dividendos	8.736
	1600.13.00 Serviços Administrativos	55.983
	1990.99.00 Outras Receitas	6.557
280	Recursos Próprios Financeiros	194.820
	1325.00.00 Remuneração de Depósitos Bancários	194.820
Recursos Externos²²		
195	Banco Interamericano de Desenvolvimento	845.852
Total		
	Recursos próprios + Recursos Externos	201.876.700

Fonte: SIGPlan.

²² Convênio de cooperação técnica não reembolsável firmado com o Fundo Multilateral de Investimento do Banco Interamericano de Desenvolvimento - FUMIN/BID para a implementação do Programa de Modernização e Fortalecimento Institucional da CVM.

Com base em tal previsão de arrecadação, o orçamento da CVM para 2009, o primeiro ano do Plano Bienal, foi estabelecido pela LOA (Lei nº 11.897, de 30 de Dezembro de 2008) com a seguinte configuração:

Tabela 11 – Orçamento da CVM (2009).

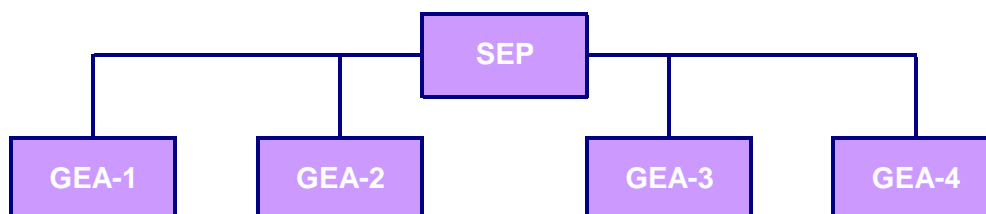
Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)
0778	2004	Assistência Médica e Odontológica aos Servidores, Empregados e seus Dependentes	356.400
	2010	Assistência Pré-Escolar aos Dependentes dos Servidores e Empregados	54.432
	2012	Auxílio-Alimentação aos Servidores e Empregados	744.000
	2011	Auxílio-Transporte aos Servidores e Empregados	191.620
	4572	Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação	253.508
	09HB	Contribuição da União, de suas Autarquias e Fundações para o Custeio do Regime de Previdência dos Servidores Públicos Federais	10.489.980
	2204	Disseminação de Informações e Regulamentação do Mercado de Valores Mobiliários	1.263.370
	5089	Estudos para Aperfeiçoamento dos Instrumentos de Atuação da CVM junto ao Mercado de Capitais	2.886.573
	2203	Fiscalização do Mercado de Valores Mobiliários	932.410
	2272	Gestão e Administração do Programa	67.582.172
	2205	Orientação e Defesa aos Investidores (PRODIN)	1.040.746
	1068	Reforma e Ampliação das Instalações da Comissão de Valores Mobiliários	450.000
	2210	Sistema Informatizado da Comissão de Valores Mobiliários	14.731.545
0089	0181	Pagamento de Aposentadorias e Pensões – Servidores Civis	20.586.704
0906	0284	Amortização e Encargos de Financiamento da Dívida Contratual Externa	1.445.448
0999	0998	Reserva de Contingência	78.867.792
TOTAL			201.876.700

Fonte: SIGPlan.

5.1.3 Recursos Humanos

Conforme visto no item 5.1.1, a SEP apresenta a seguinte estrutura:

Figura 6: Organograma da SEP (cargos de chefia).



A distribuição dos recursos humanos no âmbito da SEP, por sua vez, encontra-se assim estabelecida:

Tabela 12: Distribuição de funcionários na SEP.

Componente	Nível / Cargo					Comissão ou Requisitado	Total de Servidores
	Superior			Intermediário			
	Procurador Federal	Analista	Inspetor	Agente Executivo	Auxiliar Serviços Gerais		
SEP	0	1	1	2	0	1	5
GEA-1	0	6	1	1	0	0	8
GEA-2	0	5	1	1	1	0	8
GEA-3	0	3	2	1	0	0	6
GEA-4	0	3	2	0	0	1	6
Total	0	18	7	5	1	2	33

Fonte: Questionário I.

As atribuições de cada um dos cargos são estabelecidas por meio do Plano de Carreiras e Cargos da CVM, definido pela Lei nº 11.890, de 24 de Dezembro de 2008, nos termos de seu art. 67:

- Nível superior:
 - Carreira de Analista da CVM, composta pelo cargo de Analista da CVM;
 - Carreira de Inspetor da CVM, composta pelo cargo de Inspetor da CVM.
- Nível intermediário, cargos de Agente Executivo da CVM e de Auxiliar de Serviços Gerais do Quadro de Pessoal da CVM.

As Carreiras e os cargos do Plano de Carreiras e Cargos da CVM destinam-se ao exercício das respectivas atribuições em diferentes níveis de complexidade e responsabilidade, bem como ao exercício de atividades de natureza técnica, administrativa e de gestão relativas à regulação, supervisão e fiscalização dos mercados de valores mobiliários.

Nesse sentido, compete aos titulares dos cargos integrantes das Carreiras de Analista e de Inspetor da CVM:

- a) Cargo de Analista da CVM: desenvolvimento de atividades ligadas ao controle, normatização, registro de eventos e aperfeiçoamento do mercado de valores mobiliários; elaboração de normas de contabilidade e de auditoria; elaboração de normas contábeis e de auditoria e acompanhamento de auditores independentes; desenvolvimento e auditoria de sistemas de processamento eletrônico de dados e de racionalização de métodos, procedimentos e tratamento de informações; planejamento e controle nas áreas de administração, recursos humanos, orçamento, finanças e auditoria; e o exercício das atribuições previstas em leis e regulamentos específicos, em especial o disposto no art. 1º da Lei nº 9.015, de 30 de Março de 1995;

- b) Cargo de Inspetor da CVM: fiscalização das entidades atuantes no mercado de valores mobiliários, apurando e identificando irregularidades; orientar instituições na adoção de controles e procedimentos adequados; coletar elementos para a avaliação da situação econômico-financeira das entidades fiscalizadas; instruir inquéritos instaurados pela CVM no exercício de suas competências; e o exercício das atribuições previstas em leis e regulamentos específicos, em especial o disposto no art. 1º da Lei nº 9.015, de 30 de Março de 1995.

Os servidores ocupantes do cargo de Agente Executivo têm como principal atribuição oferecer suporte especializado às atividades desenvolvidas pelos Analistas e Inspectores, conforme estabelecido pelo art. 71 da Lei nº 11.890/2008.

Aos servidores ocupantes do cargo de Auxiliar de Serviços Gerais a que se refere o art. 67 da Lei nº 11.890/2008, compete executar tarefas administrativas e operacionais de natureza padronizada.

Cargo em comissão, segundo Meirelles (1993), é o que só admite provimento em caráter provisório. Destina-se às funções de confiança dos superiores hierárquicos. A instituição de tais cargos é permanente, mas o seu desempenho é sempre precário, pois quem os exerce não adquire direito à continuidade na função.

Por fim, a requisição de servidores é definida pelo art. 1º, I, do Decreto nº 4.050²³, de 12 de Dezembro de 2001, consistindo em ato irrecusável, que implica a transferência do exercício do servidor, sem alteração da lotação no órgão de origem e sem prejuízo da remuneração ou salário, inclusive encargos sociais, abono pecuniário, gratificação natalina, férias e adicional de um terço.

5.2 Plano Bial de Supervisão 2009-2010: Empresas

Considerando o disposto na Deliberação CVM nº 521/07, o Colegiado da autarquia aprovou em 10 de Dezembro de 2008 o seu Plano Bial de Supervisão 2009-2010, que foi apresentado ao CMN em 17 de Dezembro de 2008, marcando, assim, o início do planejamento de suas atividades segundo um modelo de supervisão baseado em risco.

A elaboração do primeiro Plano Bial foi coordenada pelo Comitê de Gestão de Riscos – CGR²⁴ e precedida de várias rodadas de discussões internas com as Superintendências e com o Colegiado da autarquia, apoiando-se também em estudos e seminários específicos sobre esse modelo de supervisão.

²³ Regulamenta o art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990, que dispõe sobre a cessão de servidores de órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

²⁴ O Comitê de Gestão de Riscos – CGR foi instituído pelo art. 6º da Deliberação CVM nº 521, de 27 de Junho de 2007, que disciplina, no âmbito da CVM, o Sistema de Supervisão Baseada em Risco do mercado de valores mobiliários – SBR.

5.2.1 Ações Gerais e Resultados Esperados

Para cumprir os seus mandatos legais de proteger os investidores, garantir o acesso à informação adequada e fiscalizar e punir atos irregulares, a CVM, em sua atividade de acompanhamento e fiscalização de empresas, realiza duas grandes ações gerais, descritas abaixo juntamente com os resultados esperados:

- a) Acompanhamento das informações periódicas e eventuais divulgadas ao mercado pelas companhias, verificando sua disponibilização oportuna e sua qualidade, de modo a possibilitar a tomada de decisão pelo investidor de forma consciente.

O resultado esperado para a ação está sujeito aos seguintes eventos de risco:

1. Não prestação ou atraso na entrega das informações periódicas por parte das companhias;
 2. Não divulgação, pelas companhias, seus administradores ou acionistas, de informações úteis, com qualidade adequada e suficientes à tomada de decisão pelos investidores, ou sua divulgação de forma assimétrica, intempestiva ou incompleta.
 3. Elaboração e divulgação, pelas companhias, das informações econômico-financeiras em desacordo com a regulamentação vigente (sobretudo considerando as disposições da Lei nº 11.638/07) e com as disposições estatutárias das sociedades.
- b) Acompanhamento da atuação dos administradores e acionistas controladores das companhias, verificando a observância do respeito ao interesse social e aos direitos dos acionistas, de modo a fortalecer a confiança dos investidores no mercado.

O resultado esperado para a ação está sujeito ao evento de risco:

4. Irregularidades nas propostas e decisões da administração, nas deliberações em assembleias gerais e na condução dos negócios por parte dos controladores e órgãos de administração.

5.2.2 Classificação dos Riscos dos Supervisionados

A supervisão da área de empresas na CVM é capitaneada pela SEP, que tem sob sua supervisão, em números de Novembro de 2008, um total de 977 companhias com registro ativo, sendo 686 companhias abertas, nove estrangeiras, 281 incentivadas e uma companhia estrangeira em regime especial.

Os eventos de risco identificados para o Plano Bienal 2009-2010, que afetam esta atividade de supervisão, têm seu impacto fortemente dependente do peso da companhia no mercado.

Assim, para a classificação quanto ao potencial de dano, o universo de companhias com registro ativo foi segmentado em sete grupos, utilizando os seguintes critérios: participação das ações em índices de liquidez, valor do patrimônio líquido, dispersão acionária, mercado de negociação e tipo de registro.

Para a indicação da probabilidade de ocorrência dos eventos de risco em cada um dos sete grupos em que se classificaram as companhias, foram utilizados os seguintes critérios:

- a) Evento de Risco nº 1: Média histórica da presença de companhias do grupo em listas de inadimplência;
- b) Evento de Risco nº 2: Média de ofícios de exigência sobre divulgação de informações e em análise de Informações Anuais – IAN, enviados para empresas do grupo;
- c) Evento de Risco nº 3: Média de ofícios de acompanhamento relacionados à análise de demonstrações financeiras, expedidos para companhias do grupo;

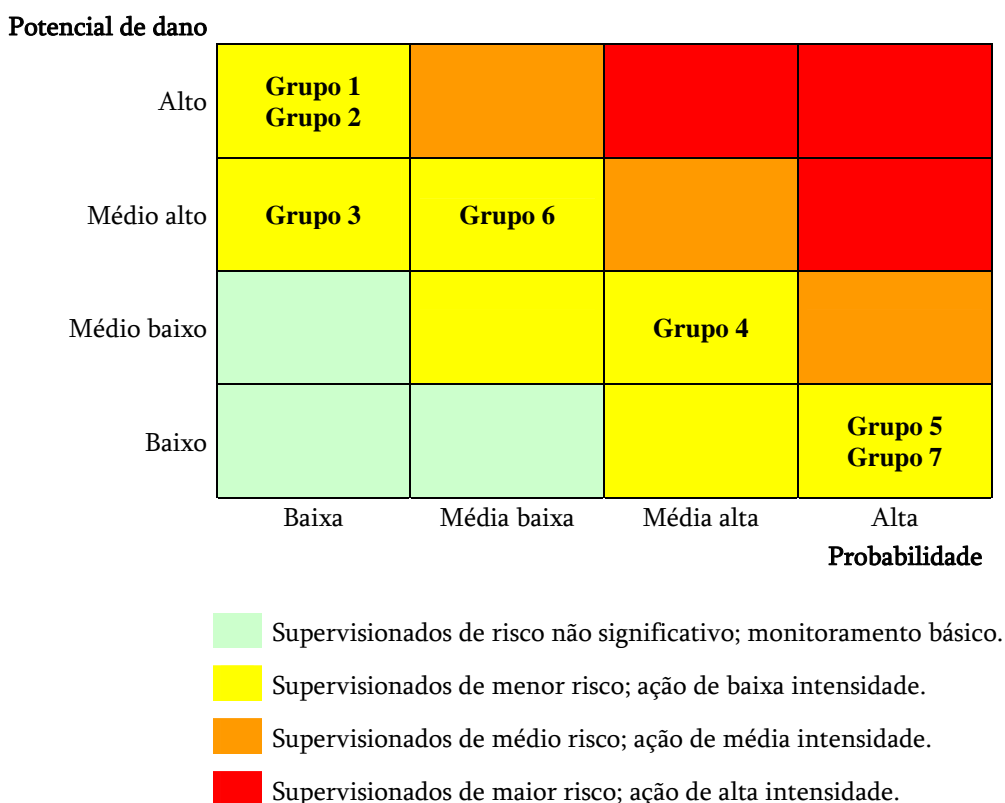
- d) Evento de Risco nº 4: Média de processos de reclamação ou denúncia e de Termos de Acusação e Propostas de Instauração de Inquérito, envolvendo empresas do grupo.

A partir desta classificação das companhias, foi gerada, para cada evento de risco, uma matriz de Probabilidade e Potencial de Dano, que reflete o nível de risco de cada grupo de supervisionados em relação ao evento e permite planejar as ações de supervisão que serão direcionadas a cada grupo²⁵.

5.2.3 Eventos de Risco e Ações de Supervisão

O Evento de Risco nº 1 consiste na não prestação ou atraso na entrega das informações periódicas por parte das companhias.

Figura 7 – Matriz de risco dos supervisionados (Evento de Risco nº 1).



Fonte: Plano Bienal de Supervisão 2009-2010.

²⁵ Estas classificações são de uso interno da CVM, conforme estabelece o § 3º do art. 3º da Deliberação CVM nº 521/07. A distribuição das companhias por grupo e a gradação da intensidade das ações específicas de supervisão também são de uso interno da autarquia.

Este evento de risco é combatido, basicamente, pela manutenção de rotinas periódicas de verificação do atraso ou da não entrega das informações periódicas exigidas pela legislação, por meio de sistema informatizado (Sistema de Recebimento de Documentos – SCRED), bem como pela conseqüente aplicação de multas cominatórias às companhias e apuração das responsabilidades dos seus administradores pela inobservância dos prazos previstos na legislação.

São duas as prioridades de supervisão estabelecidas pela CVM com relação ao evento: (a) manutenção do foco nas atividades de verificação do atraso ou da não entrega de informações e (b) procedimentos de *enforcement*.

a. Atividades de verificação do atraso ou da não entrega de informações.

As ações específicas irão variar de acordo com a inclusão ou não da companhia nos sistemas eletrônicos de recebimento de informações.

Para as companhias incluídas nos sistemas eletrônicos de recebimento de informações serão mantidas as seguintes rotinas já utilizadas:

- i. Geração, na data-limite da entrega das informações, de listagem das companhias que ainda não efetuaram seu arquivamento junto à CVM;
- ii. Envio, nessa mesma data, de mensagens eletrônicas para os Diretores de Relações com Investidores das companhias – DRI, alertando sobre o fim da data-limite de entrega e para a possibilidade de incidência de multa cominatória;
- iii. Geração periódica de listagens de prévias de multas para detectar as companhias que não entregaram as informações ou que as entregaram com atraso.

Para as outras companhias, as ações serão tomadas em função da identificação de necessidade de trabalho preventivo, devido ao fato de não estarem incluídas nos sistemas eletrônicos de recebimento de informações ou por falta de previsão na legislação.

*b. Procedimentos de enforcement.*²⁶

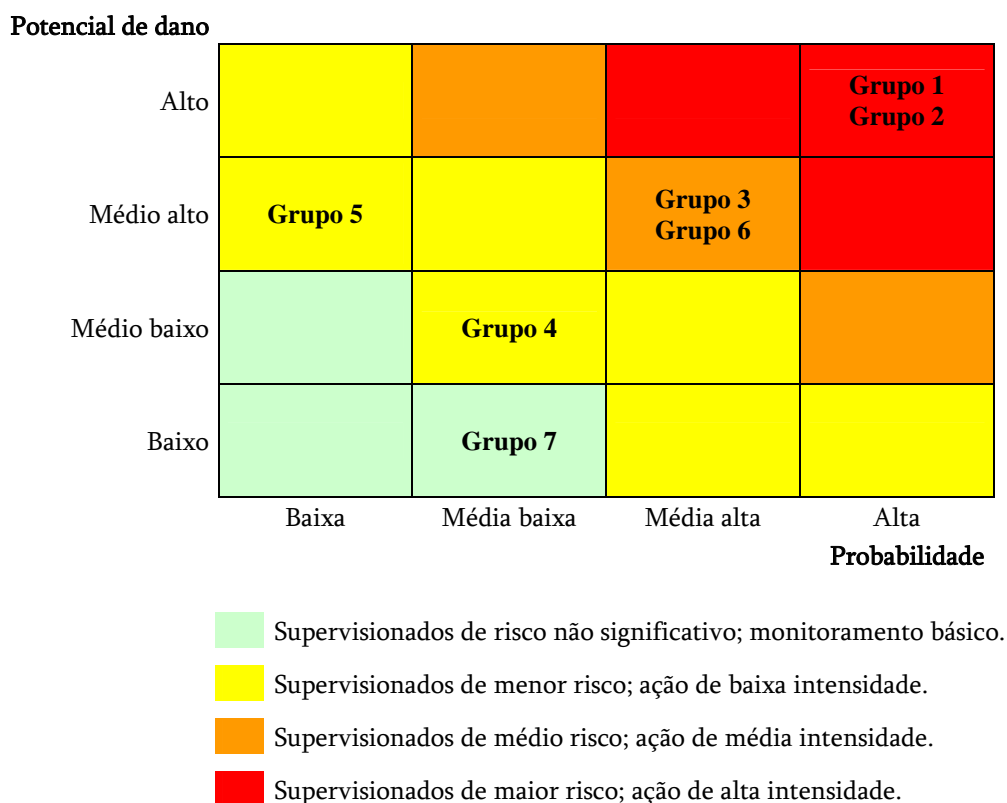
As ações específicas serão aplicadas a todas as companhias abertas que preencham os requisitos previstos na legislação. Nos casos relativos à não entrega de informações periódicas ou à sua entrega com atraso, serão adotadas, seqüencialmente, as seguintes ações específicas:

- Aplicação de multa cominatória;
- Elaboração e divulgação de listas semestrais de companhias inadimplentes com suas obrigações há mais de seis meses;
- Elaboração de Processo Administrativo Sancionador em Rito Sumário, visando à responsabilização do DRI da companhia;
- Suspensão do registro das companhias que estejam inadimplentes com suas obrigações há mais de três anos;
- Elaboração de Termo de Acusação para apurar as responsabilidades dos administradores das companhias que tiveram seu registro suspenso;
- Cancelamento de ofício do registro de companhia com registro suspenso há mais de um ano, nas hipóteses previstas na legislação vigente.

O Evento de Risco nº 2 consiste na não divulgação, pelas companhias, seus administradores ou acionistas, de informações úteis, com qualidade adequada e suficientes à tomada de decisão pelos investidores, ou sua divulgação de forma assimétrica, intempestiva ou incompleta.

²⁶ Por *enforcement* entende-se a adoção de ações de reação à violação das regras estabelecidas.

Figura 8 – Matriz de risco dos supervisionados (Evento de Risco nº 2).



Fonte: Plano Bienal de Supervisão 2009-2010.

São três as prioridades de supervisão estabelecidas pela CVM com relação ao evento. A supervisão será centrada nas informações mais relevantes, capazes de afetar as decisões de investimento e de exercício de direitos por parte dos acionistas minoritários, concentrando-se nas seguintes atividades: (a) fiscalização da divulgação de atos e fatos relevantes; (b) verificação das informações objeto do Formulário IAN; e (c) exame dos editais de convocação de assembléia geral e de atas de deliberação de assembléia, do conselho de administração e da diretoria (em linha com as ações programadas para combater o Evento de Risco nº 4).

a. Divulgação de atos ou fatos relevantes.

As ações específicas consistem no aproveitamento do trabalho de supervisão do mercado exercido pela Superintendência de Relações com o Mercado e Intermediários – SMI e, principalmente, da rotina conjunta de acompanhamento das informações divulgadas por companhias abertas exercida com a BM&FBOVESPA para as

companhias listadas; acompanhamento diário de notícias veiculadas na mídia, buscando identificar a existência de informações não divulgadas; e verificação diária dos fatos relevantes, comunicados ao mercado e avisos a acionistas no Sistema de Informações Periódicas e Eventuais – Sistema IPE, de modo a identificar a prestação de informações incompletas ou possíveis erros de encaminhamento.

b. Verificação das informações objeto do Formulário IAN.

As ações específicas são representadas pela análise, no Biênio 2009/2010, de Formulários IAN das companhias considerando-se o respectivo grupo e potencial de dano, tendo sido estabelecidos critérios para análise por amostragem, de modo que todos os grupos sejam objeto de fiscalização e acompanhamento, embora em intensidades e frequência diferenciadas.

c. Propostas da administração, editais de convocação e atas de assembléia ou do Conselho de Administração e da Diretoria.

As ações específicas consistem no aproveitamento da rotina conjunta de acompanhamento das informações divulgadas por companhias abertas que vem sendo exercida com a BM&FBOVESPA, que verifica, diariamente, para as companhias listadas, a correção e suficiência das informações prestadas referentes aos editais de convocação e ao material disponibilizado aos acionistas; verificação diária dos editais e atas de assembléias, bem como das atas de reuniões de Conselho de Administração e de Diretoria arquivadas através do Sistema IPE. A análise das informações prestadas pelas companhias terá como objetivo:

- Nos editais de convocação de assembléias: (i) a verificação da sua correção quanto ao prazo de convocação e quanto ao material disponibilizado aos acionistas; (ii) identificação de operações que estejam sendo propostas e que mereçam um acompanhamento mais criterioso por parte da SEP, tendo em vista as prioridades estabelecidas para combater o Evento de Risco nº 4;

- Nas propostas da administração, atas de assembleias ou de reuniões de Conselho de Administração e de Diretoria: identificação de operações que estejam sendo propostas ou decididas e que mereçam um acompanhamento mais criterioso por parte da SEP, tendo em vista as prioridades estabelecidas para combater o Evento de Risco nº 4.

O Evento de Risco nº 3 consiste na elaboração e divulgação, pelas companhias, das demonstrações financeiras em desacordo com a regulamentação vigente (sobretudo considerando as disposições da Lei nº 11.638/07) e com as disposições estatutárias das sociedades.

Figura 9 – Matriz de risco dos supervisionados (Evento de Risco nº 3).

Potencial de dano

Alto		Grupo 1	Grupo 2 Grupo 3	
Médio alto	Grupo 6			
Médio baixo			Grupo 4 Grupo 5	
Baixo				Grupo 7
	Baixa	Média baixa	Média alta	Alta

Probabilidade

- Supervisionados de risco não significativo; monitoramento básico.
- Supervisionados de menor risco; ação de baixa intensidade.
- Supervisionados de médio risco; ação de média intensidade.
- Supervisionados de maior risco; ação de alta intensidade.

Fonte: Plano Bienal de Supervisão 2009-2010.

A prioridade de supervisão estabelecida pela CVM com relação ao evento de risco nº 3 consiste no acompanhamento do processo de adaptação das companhias às alterações introduzidas pela Lei nº 11.638/07 nas normas e práticas contábeis, dando-se ênfase, sobretudo, a uma atuação com caráter educativo. Além disso, para o biênio

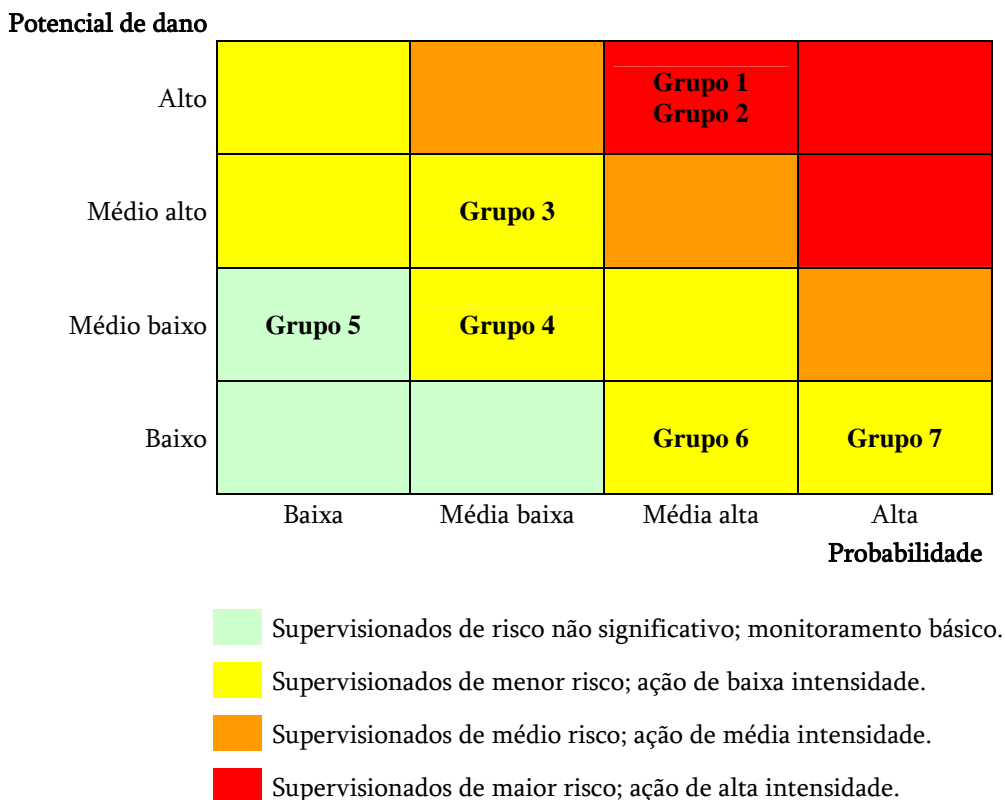
2009-2010, a CVM manterá o cronograma estabelecido em conjunto com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC para a regulamentação do processo de transição para as normas internacionais de contabilidade.

As ações específicas consistem no sorteio anual de uma amostra das companhias para análise de suas informações financeiras. Essa atividade deverá contar com o apoio da Superintendência de Normas Contábeis – SNC, em função do disposto na Deliberação CVM nº 388/01 e da eventual necessidade de avaliação da qualidade da revisão realizada pelos auditores independentes. A abrangência do exame será fixada de acordo com critérios de priorização.

Verificada a existência de desvios relevantes, será determinado o refazimento e a republicação das demonstrações financeiras, assim como a reapresentação dos Formulários DFP – Demonstrações Financeiras Padronizadas, dando-se prioridade para os casos onde a atuação da CVM se revista de maior efeito educativo para o mercado, considerando o processo de adaptação às normas internacionais de contabilidade.

Finalmente, o Evento de Risco nº 4 compreende as irregularidades nas propostas e decisões da administração, nas deliberações em assembleias gerais e na condução dos negócios por parte dos controladores e órgãos de administração.

Figura 10 – Matriz de risco dos supervisionados (Evento de Risco nº 4).



Fonte: Plano Bienal de Supervisão 2009-2010.

São quatro as prioridades de supervisão estabelecidas pela CVM com relação ao evento. A supervisão se concentrará na análise e fiscalização das operações societárias relevantes, capazes de afetar, de maneira significativa, os direitos dos acionistas minoritários. Isto será feito pela verificação diária dos documentos encaminhados eletronicamente pelas companhias, da forma descrita nas ações programadas para mitigar o Evento de Risco nº 2.

a. Operações de fusão, cisão e incorporação de companhias, entre outras.

Com relação às ações específicas, as operações de incorporação, fusão, cisão ou de aquisição de sociedade mercantil anunciadas (ou uma amostra delas, dependendo do posicionamento na matriz de risco) serão analisadas, com o estabelecimento de prioridade para as operações de reorganização societária que envolvam controladoras e controladas. Além da verificação do material disponibilizado à assembleia, a análise observará as disposições da regulamentação vigente, e em especial as orientações

contidas no Parecer de Orientação CVM nº 35/08, bem como os aspectos relevantes da operação, incluindo a relação de troca resultante e o valor de reembolso, quando for o caso.

b. Operações com partes relacionadas.

As ações específicas consistem na análise de uma amostra das companhias que tenham realizado transações com partes relacionadas.

c. Retenções indevidas de saldos de lucros.

As ações específicas consistem na análise de uma amostra das companhias que tenham realizado retenções de lucros.

d. Deliberações sobre aumento de capital por subscrição privada.

As ações específicas compreendem a seleção de operações anunciadas (ou uma amostra delas, dependendo do posicionamento na matriz de risco) para verificação quanto ao cumprimento dos requisitos impostos pela legislação vigente.

5.2.4 Supervisão Temática

O Plano Biental também traz alguns temas que serão submetidos a ações de supervisão temática, para avaliar riscos comuns a um grupo de supervisionados. Esse modelo de supervisão, muito empregado em outras jurisdições, permite avaliar a necessidade de recomendações ao mercado, regulamentações ou ações específicas de fiscalização, com relação a riscos comuns a um grupo, ou segmento, de entidades reguladas.

Figura 11: Modelo de Supervisão Temática.



Fonte: Plano Bienal de Supervisão 2009-2010.

A supervisão temática vem sendo utilizada pela SEP como um instrumento complementar da supervisão preventiva. Sempre que a área detecta, na atividade de supervisão preventiva, a existência de um número significativo de operações que apresentam características comuns e desvios em relação ao comportamento exigido na legislação, tal tema é selecionado para enfoque da fiscalização temática. A supervisão temática também é utilizada pela área para verificar a aderência dos agentes às determinações de uma nova legislação expedida. Em função dessas características, a SEP preferiu não estabelecer temas pré-definidos para supervisão temática no Biênio 2009/2010.

5.2.5 Concretizado

O modelo conceitual do SBR também considera os eventos de risco ocorridos, detectados pelas áreas técnicas em suas atividades de supervisão. A estes casos se somam as denúncias, reclamações, informações de outros órgãos públicos, auto-reguladores, ou de outras fontes, que chegam à CVM para apuração. Nos últimos anos, a CVM passou a enfrentar um gargalo, decorrente, de um lado, do grande volume desses casos, e, de outro, da sua limitação de pessoal.

Assim, para a apuração de tais casos, o Plano Bienal estabeleceu critérios de priorização, em função (i) do potencial de dano trazido pelo evento de risco; (ii) da materialidade e relevância das possíveis irregularidades; e (iii) do prazo de prescrição do caso.

Nessa linha, cabe apontar a edição, em 14 de Julho de 2008, da Deliberação CVM nº 542, que dispõe sobre a adoção de procedimentos preventivos e orientadores no âmbito da atividade fiscalizadora da CVM. Esse normativo – que permite a correção pelos participantes do mercado de possíveis irregularidades detectadas pelas Superintendências da autarquia – será uma das principais ferramentas para o tratamento de riscos concretizados de menor gravidade e poderá trazer uma significativa economia de recursos humanos e materiais para a atividade sancionadora da CVM.

A adoção de tais procedimentos preventivos, aliada à recente reformulação e reforço da área de *enforcement* – com a criação da Superintendência de Processos Sancionadores e a edição da Deliberação CVM nº 538, de 5 de Março de 2008, que objetivou dar maior agilidade e qualidade à sua atividade sancionadora – certamente contribuirá positivamente, não só para melhor implementação do SBR, como também para reduzir custos humanos e materiais da autarquia.

O presente capítulo apresentou um detalhamento da estrutura organizacional da CVM, identificando os principais elementos que servirão de base para a coleta dos dados necessários ao cálculo da Taxa de Custo da Capacidade da SEP e à elaboração das Equações de Tempo das ações de mitigação estabelecidas para as companhias de capital aberto no âmbito do Plano Bienal de Supervisão.

6 APLICAÇÃO DO TDABC À SUPERVISÃO DO MERCADO

O presente capítulo é dedicado ao cálculo da Taxa de Custo da Capacidade da SEP e da sua Demanda de Capacidade de Recursos, de modo a permitir a verificação dos recursos humanos e materiais necessários à implementação do Plano Bienal de Supervisão no âmbito das companhias de capital aberto. Ao final, são efetuadas simulações por meio das análises “e se?”.

6.1 Custo da Capacidade Fornecida

Os recursos demandados pelas diferentes atividades da SEP são bastante semelhantes, fato que torna desnecessária a decomposição do departamento em diferentes processos, cada um composto por seus elementos de formação de custos.

A propósito, o direcionamento dos custos às atividades desempenhadas pelo departamento encontra uma limitação no fato de a instituição não dispor de um centro de custos²⁷.

No entanto, considerando que o objetivo do presente estudo não consiste na construção de um centro de custos para a autarquia, mas tão-somente na definição dos valores próximos daqueles realmente despendidos pelo departamento, o direcionamento dos custos é feito individualmente para cada uma das ações orçamentárias, mediante a adoção do critério de custo orçado e com base nas informações obtidas por meio do Questionário II, aplicado aos funcionários responsáveis pela coordenação do orçamento.

²⁷ Em razão da limitação, o CCF da SEP não considera o rateio das despesas incorridas pelos departamentos de apoio, ou seja, a distribuição dos custos da administração central e das unidades de apoio em razão do trabalho efetivo que esses departamentos executam para os departamentos operacionais.

Tabela 13: Direcionamento de custos da Ação 2004.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)	SEP (R\$)
0778	2004	Assistência Médica e Odontológica aos Servidores, Empregados e seus Dependentes	356.400	20.880

Fonte: Questionário II.

A ação 2004 tem por finalidade proporcionar aos servidores (ativos e inativos), seus dependentes e pensionistas, condições para manutenção da saúde física e mental.

A política atualmente adotada com relação à assistência médica e odontológica estabelece a distribuição de idêntico valor monetário para todos os beneficiários. Vinculados ao componente organizacional estão 29 beneficiários que recebem individualmente R\$ 60,00 por mês, totalizando o montante anual de R\$ 20.880,00.

Tabela 14: Direcionamento de custos da Ação 2010.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)	SEP (R\$)
0778	2010	Assistência Pré-Escolar aos Dependentes dos Servidores e Empregados	54.432	5.340

Fonte: Questionário II.

A ação tem por finalidade oferecer aos servidores, durante a jornada de trabalho, condições adequadas de atendimento aos seus dependentes, conforme estabelecido pelo art. 3º do Decreto nº 977, de 10 de Novembro de 1993.

O benefício de assistência pré-escolar está definido em R\$ 89,00 mensais por dependente e é pago diretamente no contra-cheque do servidor que tenha filho em idade pré-escolar.

No caso da SEP, há cinco servidores com um dependente cada, totalizando R\$ 445,00 mensais e R\$ 5.340,00 anuais.

Tabela 15: Direcionamento de custos da Ação 2012.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)	SEP (R\$)
0778	2012	Auxílio-Alimentação aos Servidores e Empregados	744.000	4.752

Fonte: Questionário II.

A ação tem por finalidade conceder o auxílio-alimentação sob forma de pecúnia, pago na proporção dos dias trabalhados e custeado com recursos do órgão ou entidade de lotação ou exercício do servidor ou empregado, aquisição de vale ou ticket-alimentação ou refeição ou manutenção de refeitório.

A concessão do benefício possui caráter indenizatório e é feita sob forma de pecúnia do auxílio-alimentação aos servidores e empregados, ativos, de acordo com a Lei nº 9.527, de 10 de Dezembro de 1997, ou mediante requisição de vale ou ticket-alimentação ou refeição ou, ainda, por meio de manutenção de refeitório.

A exemplo do que ocorre no âmbito da ação 2004, a política de pagamento do auxílio-alimentação estabelece idêntico valor para todos os servidores, que é de R\$ 143,99 mensais, totalizando aproximadamente R\$ 4.752,00 anuais²⁸.

Tabela 16: Direcionamento de custos da Ação 2011.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)	SEP (R\$)
0778	2011	Auxílio-Transporte aos Servidores e Empregados	191.620	4.060

Fonte: Questionário II.

A ação tem por finalidade efetivar o pagamento de auxílio-transporte em pecúnia de natureza indenizatória, destinado ao custeio parcial das despesas realizadas com transporte coletivo municipal, intermunicipal ou interestadual pelos servidores nos deslocamentos de suas residências para os locais de trabalho e vice-versa, de acordo com a Lei nº 7.418, de 16 de Dezembro de 1985, com a Medida Provisória nº 2.165-36, de 23 de Agosto de 2001, e, ainda, com o Decreto nº 2.880, de 15 de Dezembro de 1998.

Considerando o disposto no art. 2º do referido Decreto, o valor do Auxílio-Transporte resultará da correspondência estabelecida entre o valor diário total da despesa realizada com transporte coletivo e o idêntico ou, na sua ausência, o imediatamente superior encontrado em tabela do Auxílio-Transporte, escalonada a partir de R\$1,00 (um real) em intervalos progressivos de R\$0,20 (vinte centavos) e

²⁸ O valor exato é R\$ 4.751,67. Os centavos foram desprezados e o valor foi arredondado para Maior, de modo a facilitar o cálculo.

multiplicada por vinte e dois dias, observado o desconto de seis por cento do vencimento do cargo efetivo ou emprego ocupado pelo servidor.

Portanto, somente será vantajoso para o servidor solicitar o Auxílio-Transporte quando a sua despesa com deslocamento for superior a seis por cento do seu salário. Atualmente, somente dois servidores da SEP se encontram em tal situação, percebendo a quantia anual total equivalente a R\$ 4.060,00²⁹.

Tabela 17: Direcionamento de custos da Ação 4572.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)	SEP (R\$) ³⁰
0778	4572	Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação	253.508	18.548

Fonte: Questionário II.

A ação 4572 tem por finalidade promover a qualificação e a requalificação de pessoal com vistas à melhoria continuada dos processos de trabalho, dos índices de satisfação pelos serviços prestados à sociedade e do crescimento profissional.

Sua execução ocorre por meio da realização de ações diversas voltadas ao treinamento de servidores, tais como custeio dos eventos, pagamento de passagens e diárias aos servidores quando em viagem para capacitação, taxa de inscrição em cursos, seminários, congressos e outras despesas relacionadas à capacitação de pessoal.

Os recursos para o exercício de 2009 estão alocados da seguinte forma:

Tabela 18: Programação de treinamento 2009.

ATIVIDADES DE TREINAMENTO	Público – Alvo	Previsão de Utilização do orçamento	
		R\$	%
Treinamentos Corporativos Administrativos Treinamentos Corporativos Técnicos Treinamentos de Informática	Todos os servidores	113.508,00	44,78
Treinamentos Específicos - Gerais	Por área	70.000,00	27,61
Especiais: Treinamento em línguas - inglesa e espanhola - Grupo	Todos os servidores	70.000,00	27,61
Total		253.508,00	100,00

Fonte: Questionário II.

²⁹ O valor exato é R\$ 4.059,72. Os centavos foram desprezados e o valor foi arredondado para Maior, de modo a facilitar o cálculo.

³⁰ O valor exato é R\$ 18.547,93. Os centavos foram desprezados e o valor foi arredondado para Maior, de modo a facilitar o cálculo.

Os treinamentos corporativos são aqueles que respondem às expectativas de grande número de componentes organizacionais, sendo, portanto, de execução prioritária.

Este grupo será dividido em:

a) Treinamentos Administrativos: treinamentos voltados para o desenvolvimento das habilidades e dos conhecimentos relacionados às tarefas administrativas praticadas diariamente por um grande número de servidores, independentemente da área na qual esteja atuando; treinamentos voltados para mudanças de atitudes mais favoráveis, como o aumento de motivação e relacionamento interpessoal, desenvolvimento da sensibilidade de supervisão e gestão com aplicação de conceitos na prática administrativa; treinamentos voltados para informações genéricas sobre a organização, seu funcionamento e seus produtos.

b) Treinamentos Técnicos: treinamentos voltados principalmente para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos relacionados a conceitos técnicos de planejamento e execução financeira, a fiscalização e a normatização do mercado financeiro e de capitais, e, ainda, a gestão na administração pública e de recursos humanos.

c) Treinamentos de Informática: a CVM vem promovendo a atualização progressiva de seus recursos de informática, mediante a substituição dos equipamentos existentes e a introdução de novos *softwares* e recursos. Porém, a velocidade apresentada pela atualização tecnológica não vem sendo acompanhada pelo correspondente desenvolvimento e reciclagem dos usuários (antigos e novos servidores), fato que ocasiona a utilização incorreta ou superficial dos recursos existentes.

Os treinamentos específicos possuem vínculo direto com as características apresentadas por cada um dos componentes organizacionais, principalmente no que se refere a assuntos técnicos.

Os treinamentos especiais contemplam a participação dos servidores nos custos dos cursos, conforme percentual definido de acordo com a função ou cargo ocupado. O curso de idiomas tem como finalidade capacitar os servidores da CVM a utilizar o inglês e o espanhol em situações profissionais de real comunicação, aprimorando as habilidades de leitura, escrita, compreensão e expressão oral.

Uma vez analisada a natureza dos treinamentos, o direcionamento dos recursos para a SEP é realizado da seguinte forma:

Tabela 19: Direcionamento de custos por tipo de treinamento.

Treinamentos corporativos	R\$ 7.987,56
Treinamentos específicos	R\$ 5.635,00
Treinamentos especiais	R\$ 4.925,37
TOTAL	R\$ 18.547,93

Fonte: Questionário II.

No que se refere aos treinamentos corporativos e especiais, tendo em vista a sua destinação a todos os servidores, independentemente de sua área de atuação, o valor direcionado foi obtido por meio da multiplicação do número de servidores da SEP (33) pelo resultado da divisão do valor financeiro total (R\$ 113.508,00 e R\$ 70.000,00, respectivamente) pela quantidade de servidores beneficiados (469).

Com relação aos treinamentos específicos, o valor direcionado é idêntico ao estabelecido no Anexo I da PORTARIA/CVM/SGE/Nº 69, de 07 de Abril de 2009, publicada no Boletim de Pessoal da CVM nº 668, de 15 de Abril de 2009.

Tabela 20: Direcionamento de custos da Ação 09HB.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)	SEP (R\$)
0778	09HB	Contribuição da União, de suas Autarquias e Fundações para o Custeio do Regime de Previdência dos Servidores Públicos Federais	10.489.980	1.056.993

Fonte: Questionário II.

O art. 40 da Constituição Federal assegura aos servidores titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas suas autarquias e fundações, regime de previdência de caráter contributivo e solidário, mediante contribuição do respectivo ente público, dos servidores ativos e inativos e dos pensionistas, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial.

A ação tem por finalidade assegurar o pagamento da contribuição da União, de suas Autarquias e Fundações para o custeio do regime de previdência dos servidores públicos federais na forma do art. 8º da Lei nº 10.887, de 18 de Junho de 2004.

O art. 4º da referida lei estabelece que a contribuição social do servidor público (ativo) para a manutenção do respectivo regime próprio de previdência social, será de 11% (onze por cento), incidente sobre a totalidade da base de contribuição, enquanto o art. 8º define que a contribuição da União, de suas autarquias e fundações para o custeio do regime de previdência será o dobro da contribuição do servidor ativo, devendo o produto de sua arrecadação ser contabilizado em conta específica.

O gasto anual com a folha de pagamentos da SEP é de R\$ 5.021.935,07. Excluídas as parcelas percebidas pelos servidores em decorrência do exercício de cargos em comissão ou funções de confiança, conforme estabelecido pelo art. 4º, § 1º, VIII da Lei nº 10.887, de 18 de Junho de 2004, a base da contribuição da CVM para o custeio do regime de previdência dos servidores da SEP passa a ser R\$ 4.804.510,19. Considerando o percentual de 22% estabelecido, temos o valor final de R\$ 1.056.993,00³¹.

Tabela 21: Direcionamento de custos da Ação 2204.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)	SEP (R\$)
0778	2204	Disseminação de Informações e Regulamentação do Mercado de Valores Mobiliários	1.263.370	45.560

Fonte: Questionário II.

A ação tem por finalidade disseminar informações, de modo a promover a expansão e o funcionamento eficiente do mercado de ações e estimular as aplicações permanentes em ações do capital social de companhias abertas, assim como regulamentar o mercado de valores mobiliários, objetivando assegurar o funcionamento eficiente e regular dos mercados de bolsa e de balcão.

³¹ O valor exato é R\$ 1.056.992,24. Os centavos foram desprezados e o valor foi arredondado para Maior, de modo a facilitar o cálculo.

As principais despesas realizadas no âmbito da ação estão relacionadas ao pagamento de serviços de consultoria, locação de mão-de-obra, diárias, passagens e despesas com locomoção. Para 2009, a estimativa de gastos da SEP é de R\$ 45.560,00, montante resultante dos valores das atividades programadas no início do exercício acrescido da média histórica dos três anos anteriores para as despesas variáveis.

Tabela 22: Direcionamento de custos da Ação 5089.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)	SEP (R\$)
0778	5089	Estudos para Aperfeiçoamento dos Instrumentos de Atuação da CVM junto ao Mercado de Capitais	2.886.573	Zero

Fonte: Questionário II.

A ação está relacionada à execução do convênio de cooperação técnica não reembolsável firmado com o Fundo Multilateral de Investimento do Banco Interamericano de Desenvolvimento - FUMIN/BID para a implementação do Programa de Modernização e Fortalecimento Institucional da CVM.

Dos R\$ 2.886.573,00, R\$ 2.040.721,00 são provenientes de fontes próprias de receita da CVM (contrapartida da entidade no âmbito do convênio) e R\$ 845.852,00 são aportados pelo BID (doação). No entanto, nenhum valor será direcionado para a SEP, pois os projetos desenvolvidos no âmbito da ação 5089 não apresentam relação com as atividades desenvolvidas pelo componente organizacional.

Tabela 23: Direcionamento de custos da Ação 2203.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)	SEP (R\$)
0778	2203	Fiscalização do Mercado de Valores Mobiliários	932.410	31.800

Fonte: Questionário II.

A ação tem por finalidade fiscalizar permanentemente a atuação dos agentes econômicos que atuam no mercado de valores mobiliários, visando prevenir ou corrigir situações anormais do mercado, divulgar informações ou recomendações e esclarecer ou orientar os participantes do mercado.

Na mesma linha da Ação 2204, as principais despesas realizadas no âmbito da ação de fiscalização estão relacionadas ao pagamento de serviços de consultoria, locação de mão-de-obra, diárias, passagens e despesas com locomoção. Para 2009, a estimativa de gastos da SEP é de R\$ 31.800,00.

Tabela 24: Direcionamento de custos da Ação 2272.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)	SEP (R\$)
0778	2272	Gestão e Administração do Programa	67.582.172	6.152.837

Fonte: Questionário II.

As despesas realizadas no âmbito da ação 2272 compreendem serviços administrativos, salários de pessoal ativo, manutenção e uso de frota veicular, manutenção e conservação de imóveis, despesas com viagens e locomoção (aquisição de passagens, pagamento de diárias e afins) e demais atividades necessárias à gestão e administração do programa.

Os R\$ 67.582.172,00 alocados na ação estão divididos da seguinte forma:

- Pessoal ativo: R\$ 51.294.472,00.
- Demais despesas: R\$ 16.287.700,00.

Com relação aos custos relacionados ao pagamento de servidores (pessoal ativo), o direcionamento foi realizado de acordo com a Tabela 25.

Tabela 25: Direcionamento de custos Pessoal Ativo.

Pessoal Ativo			
Cargo	Quantidade	Salário Médio	Total
Analista	18	R\$ 13.051,32	R\$ 234.923,76
Inspetor	7	R\$ 13.021,56	R\$ 91.150,92
Agente	5	R\$ 5.686,87	R\$ 28.434,35
Auxiliar	1	R\$ 4.017,36	R\$ 4.017,36
Comissionado / Requisitado ³²	2	R\$ 2.155,77	R\$ 4.311,54
Titular de CO ³³	5	R\$ 2.761,44	R\$ 13.807,20
Total Mensal			R\$ 376.645,13
12 Meses			R\$ 4.519.741,56
13º Salário ³⁴			R\$ 376.645,13
Férias ³⁵			R\$ 125.548,38
Total Anual			R\$ 5.021.935,07

Fonte: Questionário II.

³² Um DAS 102.2 ocupado por servidor efetivo e outro por servidor não-efetivo.

³³ Quatro DAS 101.3 e um DAS 101.4, todos ocupados por servidores efetivos.

³⁴ A gratificação natalina, também conhecida como 13º salário, está prevista no art. 61, II, e no art. 63 da Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990. A gratificação natalina corresponde a 1/12 (um doze avos) da remuneração a que o servidor fizer jus no mês de Dezembro, por mês de exercício no respectivo ano.

³⁵ O adicional de férias está previsto no art. 61, VII, e no art. 76 da Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990. Independentemente de solicitação, será pago ao servidor, por ocasião das férias, um adicional correspondente a 1/3 (um terço) da remuneração do período das férias.

As demais despesas realizadas no âmbito da ação são, em termos gerais, as seguintes:

Tabela 26: Natureza das despesas (I).

335041	Contribuições
339008	Outros benefícios assistenciais
339014	Diárias - pessoal civil
339030	Material de consumo
339032	Material de distribuição gratuita
339033	Passagens e despesas com locomoção
339035	Serviços de consultoria
339036	Outros serviços de terceiros - pessoa física
339037	Locação de mão-de-obra
339039	Outros serviços de terceiros - pessoa jurídica
339047	Obrigações tributárias e contributivas
339092	Despesas de exercícios anteriores
339093	Indenizações e restituições
339139	Outros serviços de terceiros – pessoa jurídica – op. intra-orçamento
339147	Obrigações tributárias e contribuições – op. intra-orçamentárias
339191	Sentenças judiciais
339192	Despesas de exercícios anteriores
449051	Obras e instalações
449052	Equipamentos e material permanente

Fonte: Questionário II.

Para 2009, quatro tipos de despesas não estão previstos:

Tabela 27: Natureza das despesas (II).

339008	Outros benefícios assistenciais
339032	Material de distribuição gratuita
339191	Sentenças judiciais
449051	Obras e instalações

Fonte: Questionário II.

Das demais categorias, não estão relacionadas às atividades desenvolvidas pela SEP as seguintes despesas:

Tabela 28: Natureza das despesas (III).

335041	Contribuições
339014	Diárias - pessoal civil
339033	Passagens e despesas com locomoção
339035	Serviços de consultoria
339047	Obrigações tributárias e contributivas
339092	Despesas de exercícios anteriores
339093	Indenizações e restituições
339147	Obrigações tributárias e contribuições – op. intra-orçamentárias
339192	Despesas de exercícios anteriores

Fonte: Questionário II.

Assim, somente deverão ser direcionados à SEP os custos referentes a:

Tabela 29: Natureza das despesas (IV).

339030	Material de consumo	R\$ 365.000,00
339036	Outros serviços de terceiros - pessoa física	R\$ 325.000,00
339037	Locação de mão-de-obra	R\$ 1.704.200,00
339039	Outros serviços de terceiros - pessoa jurídica	R\$ 4.807.240,68
339139	Outros serviços de terceiros – pessoa jurídica – op. intra-orçamento	R\$ 475.000,00
449052	Equipamentos e material permanente	R\$ 437.418,33

Fonte: Questionário II.

Tais despesas estão relacionadas ao pagamento de condomínio, luz, água, energia elétrica, serviços de segurança, vigilância, limpeza, enfim, possuem caráter administrativo.

Portanto, considerando a natureza das despesas, foram estudadas duas alternativas para direcionamento dos custos: a primeira consiste na distribuição dos valores considerando o rateio das despesas em razão do espaço físico utilizado pela SEP; a segunda, de acordo com a quantidade de pessoas alocadas no componente.

De acordo com a primeira metodologia, que considera o espaço físico utilizado, temos que a SEP ocupa uma área de 494,45 m² de um total de 7.121,20m², o que equivale a 6,94%. De acordo com tal metodologia, o valor das despesas administrativas a serem alocadas seria de R\$ 1.130.901,00.

Considerando a segunda metodologia, que prevê o rateio das despesas de acordo com a quantidade de pessoas alocadas no componente, chegamos a um percentual de 7,04%, proveniente da relação entre os 33 servidores alocados no componente e a quantidade total de servidores da entidade (469). De acordo com tal metodologia, o valor das despesas administrativas a serem alocadas seria de R\$ 1.146.042,86.

Nota-se, neste caso, grande semelhança entre os resultados advindos da utilização da primeira e da segunda metodologia. Em razão do caráter conservador, será considerado o menor resultado apurado, que é de R\$ 1.130.901,95.

Assim sendo, das despesas realizadas no âmbito da ação 2272, R\$ 6.152.837,00³⁶ podem ser direcionados para a SEP, resultado proveniente do somatório das despesas com pessoal ativo (R\$ 5.021.935,07) e demais despesas administrativas (R\$ 1.130.901,95).

Tabela 30: Direcionamento de custos da Ação 2205.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)	SEP (R\$)
0778	2205	Orientação e Defesa aos Investidores (PRODIN)	1.040.746	Zero

Fonte: Questionário II.

A ação 2205 tem por finalidade proteger os investidores atuais e aqueles potenciais por meio de serviço de atendimento ao público e de projetos educacionais, a fim de que o cidadão possa fazer escolhas conscientes e bem informadas, conheça os riscos, as oportunidades e as características do mercado, bem como seus direitos e a forma de se proteger de eventuais fraudes e práticas irregulares.

Tal objetivo é perseguido por meio da operação de diversos canais de atendimento ao público, visando a responder consultas e a apurar reclamações e denúncias; pelo planejamento, desenvolvimento, monitoramento, avaliação e revisão de iniciativas educacionais, próprias ou em parceria, de informação, formação (cursos) e orientação aos investidores e ao público em geral, incluindo a comunicação e a divulgação de eventos e campanhas; pelo funcionamento de um Centro de Estudos em Mercado de Capitais, com vistas a estimular a pesquisa científica e técnica especializada em mercados financeiros e de capitais, por meio de convênios, contratação de estudos e consultorias, realização de seminários, conferências, workshops, palestras e outros eventos.

Considerando que nenhuma despesa realizada no âmbito da ação está relacionada às atividades desenvolvidas pela SEP, nenhum valor será direcionado para componente organizacional.

³⁶ O valor exato é 6.152.837,02. Os centavos foram desprezados e o valor foi arredondado para Maior, de modo a facilitar o cálculo.

Tabela 31: Direcionamento de custos da Ação 1068.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)	SEP (R\$)
0778	1068	Reforma e Ampliação das Instalações da Comissão de Valores Mobiliários	450.000	Zero

Fonte: Questionário II.

A ação tem por finalidade dotar a CVM de infraestrutura e instalações atualizadas e funcionais, mediante a aquisição de imóveis, mobiliário e equipamentos, bem como a realização de serviços e obras de modernização e modificação de layout.

Considerando que as despesas realizadas no âmbito da ação em 2009 estão diretamente vinculadas a um grupo de componentes organizacionais dos quais a SEP não faz parte, nenhum valor será a ela direcionado.

Tabela 32: Direcionamento de custos da Ação 2210.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)	SEP (R\$)
0778	2210	Sistema Informatizado da Comissão de Valores Mobiliários	14.731.545	1.036.548

Fonte: Questionário II.

A ação tem por finalidade prover os recursos de informática necessários à manutenção e ao aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela CVM, como apoio ao desenvolvimento de serviços técnicos e administrativos; serviços de atendimento e manutenção na área de informática; desenvolvimento de aplicações na área de informática; manutenção de equipamentos de informática; contratação de serviços de qualquer natureza na área de informática (consultoria, infraestrutura e serviços); locação e aquisição de equipamentos de informática; aquisição de materiais de consumo na área de informática e softwares. Para 2009, o valor alocado para a SEP equivale a R\$ 1.036.548,00³⁷.

Tabela 33: Direcionamento de custos da Ação 0181.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)	SEP (R\$)
0089	0181	Pagamento de Aposentadorias e Pensões (Servidores Civis)	20.586.704	Zero

Fonte: Questionário II.

³⁷ O valor exato é 1.036.547,94. Os centavos foram desprezados e o valor foi arredondado para Maior, de modo a facilitar o cálculo.

Não há valor a ser direcionado, pois a ação 0181 em nada contribui para as atividades desenvolvidas pela SEP.

Tabela 34: Direcionamento de custos da Ação 0284.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)	SEP (R\$)
0906	0284	Amortização e Encargos de Financiamento da Dívida Contratual Externa	1.445.448	145.556

Fonte: Questionário II.

Conforme já registrado, os gastos da CVM com a Ação 0284 do Programa 0906 estão relacionados à amortização e encargos de financiamento externo obtido junto ao Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento – BIRD para a execução do Projeto de Assistência Técnica para o Setor Financeiro.

No âmbito do projeto foram realizadas despesas que contribuíram para o aprimoramento das atividades realizadas pela SEP, compreendendo a realização de estudos na área de direito societário, a participação de servidores em cursos e seminários no Brasil e no exterior, com ênfase em finanças corporativas, contabilidade internacional e direito societário, assim como a aquisição de livros e periódicos e a contratação de serviços de informações *on line*.

De acordo com as informações constantes do relatório de despesas de contrato e despesas gerais do projeto (REPORT 3B), emitido pelo Sistema de Gestão de Projetos da CVM – SISGEPRO, os recursos financeiros alocados para a execução das atividades da SEP equivaleram a 10,07% do valor total executado pela CVM, percentual que será utilizado, portanto, para direcionar os gastos com a amortização e os encargos do financiamento obtido.

Tabela 35: Direcionamento de custos da Ação 0998.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)	SEP (R\$)
0999	0998	Reserva de Contingência	78.867.792	Zero

Fonte: Questionário II.

Conforme já mencionado, a reserva de contingência destina-se ao atendimento de passivos contingentes e outros riscos e eventos fiscais imprevistos. Portanto, a princípio nenhum valor deve ser direcionado para a SEP.

Dessa forma, considerando os direcionadores utilizados, o custo da capacidade fornecida da SEP é definido pelo somatório de todos os valores obtidos, conforme a seguir detalhado.

Tabela 36: Direcionamento de custos da SEP.

Programa	Ação	Descrição	Valor (R\$)
0778	2004	Assistência Médica e Odontológica aos Servidores, Empregados e seus Dependentes	20.880
	2010	Assistência Pré-Escolar aos Dependentes dos Servidores e Empregados	5.340
	2012	Auxílio-Alimentação aos Servidores e Empregados	4.752
	2011	Auxílio-Transporte aos Servidores e Empregados	4.060
	4572	Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação	18.548
	09HB	Contribuição da União, de suas Autarquias e Fundações para o Custeio do Regime de Previdência dos Servidores Públicos Federais	1.056.993
	2204	Disseminação de Informações e Regulamentação do Mercado de Valores Mobiliários	45.560
	5089	Estudos para Aperfeiçoamento dos Instrumentos de Atuação da CVM junto ao Mercado de Capitais	Zero
	2203	Fiscalização do Mercado de Valores Mobiliários	31.800
	2272	Gestão e Administração do Programa	6.152.837
	2205	Orientação e Defesa aos Investidores (PRODIN)	Zero
	1068	Reforma e Ampliação das Instalações da Comissão de Valores Mobiliários	Zero
2210	Sistema Informatizado da Comissão de Valores Mobiliários	1.036.548	
0089	0181	Pagamento de Aposentadorias e Pensões – Servidores Civis	Zero
0906	0284	Amortização e Encargos de Financiamento da Dívida Contratual Externa	145.556
0999	0998	Reserva de Contingência	Zero
TOTAL			8.522.874

Assim, temos que o custo da capacidade fornecida da SEP é de R\$ 8.522.874,00.

$$CCF_{SEP} = R\$ 8.522.874$$

6.2 Capacidade Prática dos Recursos Fornecidos

Para estimar a capacidade prática, deve ser identificada a quantidade de recursos (pessoas e equipamentos) que realmente executam o trabalho. No caso da SEP, em que as ações de mitigação são desempenhadas diretamente pelos servidores de nível superior – analistas e inspetores que não exercem cargos comissionados de chefia, a capacidade real é medida pela quantidade de minutos ou horas durante as quais os servidores estão disponíveis para executar o trabalho. Os equipamentos necessários à execução das tarefas, incluindo *softwares* e bancos de dados, ficam à disposição durante todo o horário de funcionamento da CVM (manutenções e novas instalações podem ser realizadas fora do horário de expediente), razão pela qual, no caso da SEP, a capacidade prática será equivalente à capacidade dos recursos humanos.

Nesse sentido, dos 33 servidores lotados na SEP, não estão sendo considerados para o cálculo da capacidade prática os seis que ocupam os cargos de Agente Executivo e de Auxiliares de Serviços Gerais, tendo em vista que desempenham tarefas de suporte, assim como os servidores responsáveis pela chefias dos componentes organizacionais (cinco Analistas e Inspetores) e aqueles que ocupam posições provisórias (cargos comissionados e requisitados).

Portanto, apenas vinte realizam diretamente as ações de mitigação do SBR, sendo que nem todo o tempo remunerado dos servidores é aproveitado em trabalho produtivo. Os servidores possuem intervalos, treinamento³⁸, reuniões etc.

³⁸ Conforme Plano Anual de Treinamento elaborado pela Gerência de Recursos Humanos nos termos do Decreto nº 5.707/06.

Assim, a capacidade real da SEP pode ser estimada de duas maneiras: arbitrária ou analítica.

Utilizando a primeira metodologia (arbitrária e aproximada), por meio da qual presume-se que a capacidade real corresponde a determinada porcentagem (80% a 85%) da capacidade teórica, temos:

Tabela 37: Capacidade real aproximada.

Servidores	Horas/Dia	Dias/Ano	Horas/Ano	80%	85%
20	8	213	1.704	27.264	28.968

Utilizando a segunda metodologia (método analítico), que parte da capacidade teórica e dela se subtraem quantidades explícitas referentes ao tempo que o pessoal e as máquinas não estão disponíveis para a execução do trabalho produtivo:

Tabela 38: Capacidade real analítica.

Servidores	Horas/Dia	Dias/Ano	Horas/Ano
20	8	179	28.640

O cálculo dos dias trabalhados por ano foi realizado da seguinte forma:

Tabela 39: Dias de produção.

Período	Dias
Ano	365
Férias ³⁹	30
Treinamento	10
Licença capacitação ⁴⁰	18
Feridos ⁴¹	16
Sábados e Domingos ⁴²	92
Reuniões ⁴³	20
TOTAL	179

³⁹ Período estabelecido pelo art. 77 da Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990.

⁴⁰ O período da licença capacitação, estabelecida pelo art. 81 da Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990, é definido pelo art. 87 do mesmo normativo. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor pode, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional. Considerando o período aproximado de 90 dias a cada cinco anos, chega-se à média de 18 dias por ano.

⁴¹ Feridos reconhecidos pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão por meio da PORTARIA Nº 525, de 6 de Novembro de 2008.

⁴² Desconsiderados os finais de semana já compreendidos no âmbito das férias e da licença capacitação.

⁴³ Estão sendo consideradas quatro horas semanais em média.

Nota-se, neste caso, a impressionante semelhança entre os resultados advindos da utilização da primeira e da segunda metodologia. Apenas em razão do caráter conservador, será considerado o menor resultado apurado, que é de 27.264 horas por ano.

$$CPRF_{SEP} = 27.264 \text{ horas}$$

6.3 Taxa de Custo da Capacidade da SEP

Considerando os valores obtidos, temos que o seguinte custo da capacidade de recursos da SEP, calculado como o rateio dos custos departamentais divididos pela capacidade real:

$$TCC = \frac{CCF}{CPRF}$$

$$TCC_{SEP} = R\$ 312,63/hora$$

Uma vez calculada a TCC da SEP, passaremos à análise das ações de mitigação adotadas pelo componente no âmbito do SBR, de modo a subsidiar a elaboração das equações de tempo.

6.4 Equações de Tempo

As equações de tempo têm por objetivo distribuir os recursos (tempo) entre as atividades executadas. No caso ora em estudo, a elaboração das equações de tempo é feita com base nas ações gerais e nas ações específicas de mitigação que compõem o

sistema de supervisão baseada em risco, mediante uma estimativa dos tempos-padrão das atividades executadas no âmbito de cada ação.

Ações de mitigação: gerais e específicas

Cada evento de risco possui o seu conjunto de ações gerais de mitigação, que, por sua vez, são compostas por diversas ações específicas⁴⁴, de acordo com a intensidade do risco apresentado.

Tabela 40 – Ações gerais e específicas do Evento de Risco nº 1.

EVENTO DE RISCO 1		
Ação Geral	Classificação	Ação Específica
Manutenção do foco nas Ações de verificação do atraso ou da não entrega de informações	Baixa Intensidade	Ação 1
		Ação 2
		Ação 3
		Ação 4
		Ação 5
Procedimentos de <i>enforcement</i> .	<i>Enforcement</i>	Ação 6
		Ação 7
		Ação 8
		Ação 9
		Ação 10
		Ação 11

Fonte: Plano Bienal de Supervisão 2009-2010 e Questionário III.

Tabela 41 – Ações gerais e específicas do Evento de Risco nº 2.

EVENTO DE RISCO 2		
Ação Geral	Classificação	Ação Específica
Fiscalização da divulgação de atos e fatos relevantes	Monitoramento básico	Ação 12
	Baixa intensidade	Ação 13
	Média intensidade	Ação 13
	Alta intensidade	Ação 14 Ação 15
Verificação das informações objeto do Formulário IAN	Monitoramento básico	N/A
	Baixa intensidade	Ação 16
	Média intensidade	Ação 16
	Alta intensidade	Ação 16
Exame de editais e atas	Monitoramento básico	Ação 17
	Baixa intensidade	Ação 13
	Média intensidade	Ação 13
	Alta intensidade	Ação 18

Fonte: Plano Bienal de Supervisão 2009-2010 e Questionário III.

⁴⁴ A cada ação específica foi atribuído um código, tendo em vista tratar-se de informação de uso interno da autarquia, conforme dispõe o § 3º do art. 3º da Deliberação CVM nº 521/07.

Tabela 42 – Ações gerais e específicas do Evento de Risco nº 3.

EVENTO DE RISCO 3		
Ação Geral	Classificação	Ação Específica
Acompanhar o processo de adaptação das companhias às alterações introduzidas pela Lei nº 11.638/07	Baixa intensidade	Ação 19
	Média intensidade	Ação 20
	Alta intensidade	Ação 19

Fonte: Plano Bienal de Supervisão 2009-2010 e Questionário III.

Tabela 43 – Ações gerais e específicas do Evento de Risco nº 4.

EVENTO DE RISCO 4		
Ação Geral	Classificação	Ação Específica
Operações de fusão, cisão e incorporação	Monitoramento básico	Ação 21
	Baixa intensidade	Ação 22
	Alta intensidade	Ação 22
Operações com partes relacionadas	Monitoramento básico	Ação 23
	Baixa intensidade	Ação 24
	Alta intensidade	Ação 24
Retenções indevidas de saldos e lucros	Monitoramento básico	Ação 25
	Baixa intensidade	Ação 26
	Alta intensidade	Ação 26
Deliberações sobre aumento de capital por subscrição privada	Monitoramento básico	Ação 27
	Baixa intensidade	Ação 28
	Alta intensidade	Ação 28

Fonte: Plano Bienal de Supervisão 2009-2010 e Questionário III.

Ao final, verificam-se 10 ações gerais de mitigação, compostas por 28 ações específicas diferentes.

Ações específicas de mitigação: Equações de Tempo

Cada ação específica de mitigação é composta por um conjunto de atividades, que são a base para a elaboração das equações de tempo. Observada a mesma abordagem conferida às ações específicas de mitigação⁴⁵, as atividades receberam códigos, de “Atividade 1” a “Atividade 51”, e foram representadas nas Equações de Tempo de forma abreviada, de “At1” a “At51”.

⁴⁵ As atividades que compõem as ações específicas de mitigação também são de uso interno da autarquia e não podem ser divulgadas, conforme § 3º do art. 3º da Deliberação CVM nº 521/07.

Tabela 44 – Equações de Tempo do Evento de Risco nº 1.

EVENTO DE RISCO 1		
Código	Atividade	Equação de Tempo
Ação 1	Atividade 1	$(At1+At2+At3)$
	Atividade 2	
	Atividade 3	
Ação 2	Atividade 2	$(2.At2+At4+At5)$
	Atividade 4	
	Atividade 2	
	Atividade 5	
Ação 3	Atividade 1	$(At1+At2+At6)$
	Atividade 2	
	Atividade 6	
Ação 4	Atividade 7	$(At7+At8+At9)$
	Atividade 8	
	Atividade 9	
Ação 5	Atividade 10	$(At10+At11)$
	Atividade 11	
Ação 6	Atividade 2	$(2.At2+At8)$
	Atividade 8	
	Atividade 2	
Ação 7	Atividade 2	$(At2+At8+At12)$
	Atividade 8	
	Atividade 12	
Ação 8	Atividade 2	$(2.At2+At8+At13+At14)$
	Atividade 8	
	Atividade 13	
	Atividade 14	
Ação 9	Atividade 13	$(At13+At15+At16)$
	Atividade 15	
	Atividade 16	
Ação 10	Atividade 2	$(At2+At10+At13+At17+At18)$
	Atividade 10	
	Atividade 13	
	Atividade 17	
	Atividade 18	
Ação 11	Atividade 13	$(At13+At15+At19)$
	Atividade 15	
	Atividade 19	

Fonte: Respostas ao Questionário III.

Tabela 45 – Equações de Tempo do Evento de Risco nº 2.

EVENTO DE RISCO 2		
Código	Atividade	Equação de Tempo
Ação 12	Atividade 20	(At20+At21)
	Atividade 21	
Ação 13	Atividade 22	(At22+At23)
	Atividade 23	
Ação 13	Atividade 22	(At22+At23)
	Atividade 23	
Ação 14	Atividade 24	(At24+At25)
	Atividade 25	
Ação 15	Atividade 26	(At26+At27)
	Atividade 27	
Ação 16	Atividade 28	(At28+At29)
	Atividade 29	
Ação 16	Atividade 28	(At28+At29)
	Atividade 29	
Ação 16	Atividade 28	(At28+At29)
	Atividade 29	
Ação 17	Atividade 30	(At30+At31)
	Atividade 31	
Ação 13	Atividade 22	(At22+At23)
	Atividade 23	
Ação 13	Atividade 22	(At22+At23)
	Atividade 23	
Ação 18	Atividade 26	(At26+At32+At33)
	Atividade 32	
	Atividade 33	

Fonte: Respostas ao Questionário III.

Tabela 46 – Equações de Tempo do Evento de Risco nº 3.

EVENTO DE RISCO 3		
Código	Atividade	Equação de Tempo
Ação 19	Atividade 34	(At34+At35+At36+At37+At38+At39)
	Atividade 35	
	Atividade 36	
	Atividade 37	
	Atividade 38	
	Atividade 39	
Ação 20	Atividade 40	(At40)
Ação 19	Atividade 34	(At34+At35+At36+At37+At38+At39)
	Atividade 35	
	Atividade 36	
	Atividade 37	
	Atividade 38	
	Atividade 39	
Ação 19	Atividade 34	(At34+At35+At36+At37+At38+At39)
	Atividade 35	
	Atividade 36	
	Atividade 37	
	Atividade 38	
	Atividade 39	

Fonte: Respostas ao Questionário III.

Tabela 47 – Equações de Tempo do Evento de Risco nº 4.

EVENTO DE RISCO 4		
Código	Atividade	Equação de Tempo
Ação 21	Atividade 40	(At40)
Ação 22	Atividade 41	(At41+At42)
	Atividade 42	
Ação 22	Atividade 41	(At41+At42)
	Atividade 42	
Ação 23	Atividade 43	(At43)
Ação 24	Atividade 44	(At44+At45)
	Atividade 45	
Ação 24	Atividade 44	(At44+At45)
	Atividade 45	
Ação 25	Atividade 46	(At46)
Ação 26	Atividade 47	(At47+At48)
	Atividade 48	
Ação 26	Atividade 47	(At47+At48)
	Atividade 48	
Ação 27	Atividade 49	(At49)
Ação 28	Atividade 50	(At50+At51)
	Atividade 51	
Ação 28	Atividade 50	(At50+At51)
	Atividade 51	

Fonte: Respostas ao Questionário III.

6.5 Demanda de Capacidade de Recursos

Estabelecidas as equações de tempo, chega-se ao momento de calcular a DCR da SEP. Para tanto, ainda existe a necessidade de distribuir as empresas pelos sete grupos constituídos, estimar o tempo de execução das 51 atividades identificadas e verificar a quantidade de vezes que as ações específicas de mitigação serão executadas ao longo do exercício de 2009.

Distribuição das empresas pelos grupos

Para a classificação quanto ao potencial de dano, o universo de companhias com registro ativo foi segmentado em sete grupos, conforme disposto no Plano Bienal de Supervisão.

A distribuição apresentada na Tabela 48 considera a quantidade total de companhias abertas (977) sob supervisão da SEP. No entanto, a distribuição foi feita aleatoriamente pelo autor, tendo em vista que a classificação oficial da CVM é de uso

interno e não pode ser divulgada, conforme estabelecido pelo § 3º do art. 3º da Deliberação CVM nº 521/07.

Tabela 48: Distribuição das companhias abertas.

Grupo 1	90
Grupo 2	69
Grupo 3	37
Grupo 4	291
Grupo 5	223
Grupo 6	15
Grupo 7	252
Total	977

Duração das atividades

O tempo estabelecido para cada uma das atividades registradas na Tabela 49 decorre da aplicação do Questionário III. A propósito, em razão de não haver um sistema formalmente estabelecido para o gerenciamento do tempo demandado para a execução de cada uma das atividades, os valores consignados nas respostas aos questionários apresentaram variações, em alguns casos significativas, razão pela qual os números da tabela podem apresentar algum descompasso com relação ao tempo real de duração das atividades correspondentes.

No entanto, tal fato não confere qualquer prejuízo ao estudo ora pretendido, uma vez que o seu objetivo está relacionado à análise da capacidade apresentada pela metodologia TDABC de fornecer informações relacionadas aos recursos humanos e materiais necessários ao desempenho de atividades planejadas.

Aliás, para efeito de uma aplicação prática, já se encontra em desenvolvimento no âmbito da autarquia um sistema destinado ao gerenciamento eletrônico de documentos e ao controle de fluxos de trabalho, ferramenta que poderá mostrar-se de grande valia para futuros cálculos da DCR.

Tabela 49: Duração das atividades.

Atividade 1	2 h	Atividade 18	10 h	Atividade 35	7 h
Atividade 2	1 h	Atividade 19	6 h	Atividade 36	6 h
Atividade 3	2 h	Atividade 20	2 h	Atividade 37	5 h
Atividade 4	1 h	Atividade 21	2 h	Atividade 38	2 h
Atividade 5	1 h	Atividade 22	3 h	Atividade 39	9 h
Atividade 6	4 h	Atividade 23	5 h	Atividade 40	8 h
Atividade 7	2 h	Atividade 24	1 h	Atividade 41	24 h
Atividade 8	4 h	Atividade 25	2 h	Atividade 42	20 h
Atividade 9	2 h	Atividade 26	1 h	Atividade 43	8 h
Atividade 10	3 h	Atividade 27	2 h	Atividade 44	12 h
Atividade 11	3 h	Atividade 28	8 h	Atividade 45	14 h
Atividade 12	24 h	Atividade 29	16 h	Atividade 46	8 h
Atividade 13	9 h	Atividade 30	4 h	Atividade 47	10 h
Atividade 14	17 h	Atividade 31	4 h	Atividade 48	8 h
Atividade 15	3 h	Atividade 32	1 h	Atividade 49	8 h
Atividade 16	2 h	Atividade 33	2 h	Atividade 50	13 h
Atividade 17	30 h	Atividade 34	4 h	Atividade 51	16 h

Fonte: Questionário III.

Estimativa de execução das ações específicas de mitigação

A estimativa de execução das ações específicas de mitigação foi obtida mediante a análise do Plano Bienal de Supervisão e a aplicação do Questionário III. As Tabelas 50 a 53 apresentam a estimativa para 2009, demonstrando, em coluna específica, a base de cálculo utilizada.

A propósito, verifica-se que determinadas ações ocorrem em periodicidades pré-definidas, trimestralmente ou semestralmente. Em outros casos, é realizada uma projeção com base em uma média histórica, uma vez que não há periodicidade pré-estabelecida. Ainda, há ações que não possuem uma periodicidade pré-definida nem apresentam uma média histórica de realização. Nesses casos, foi necessário estimar os dados, como é notadamente o caso das ações correspondentes a trabalhos preventivos justificados.

Assim, as informações contidas na coluna “Base de cálculo” refletem de forma bastante próxima os critérios adotados pela autarquia para a realização de uma quantificação das atividades a serem executadas, pois consideram se há uma periodicidade pré-definida, se o valor decorre de uma média histórica ou de uma simples estimativa.

Os valores consignados no campo “Estimativa 2009”, por sua vez, decorrem da distribuição feita pelo autor na Tabela 48, tendo em vista que a distribuição das companhias por grupo e a gradação da intensidade das ações específicas de supervisão são de uso interno da CVM e não podem ser divulgados, conforme estabelecido pelo § 3º do art. 3º da Deliberação CVM nº 521/07. O mesmo ocorre com os percentuais constantes do campo “Observação”, que também foram estabelecidos pelo autor, uma vez que os verdadeiros percentuais relacionados às amostras são de caráter sigiloso.

No entanto, da mesma forma como ocorreu anteriormente no momento da estimativa do tempo de duração das atividades, tal fato não confere qualquer prejuízo ao estudo ora pretendido, uma vez que seu objetivo está relacionado à análise da capacidade apresentada pela metodologia TDABC de fornecer informações relacionadas aos recursos humanos e materiais necessários ao desempenho de atividades planejadas.

Tabela 50 – Estimativa de ações específicas para o Evento de Risco nº 1.

EVENTO DE RISCO 1			
Código	Base de cálculo	Estimativa 2009	Observação
Ação 1	Pré-definida	4	Execução trimestral
Ação 2	Média histórica	514	-
Ação 3	Pré-definida	4	Execução trimestral
Ação 4	Pré-definida	60	Execução semestral
Ação 5	Estimado	11	-
Ação 6	Média histórica	272	-
Ação 7	Pré-definida	4	Execução trimestral
Ação 8	Média histórica	57	-
Ação 9	Média histórica	9	-
Ação 10	Média histórica	12	-
Ação 11	Média histórica	31	-

Fonte: Plano Bienal de Supervisão 2009-2010 e Questionário III.

Tabela 51 – Estimativa de ações específicas para o Evento de Risco nº 2.

EVENTO DE RISCO 2			
Código	Base de cálculo	Estimativa 2009	Observação
Ação 12	Estimado	21	-
Ação 13	Média histórica	112	-
Ação 13	Média histórica	298	-
Ação 14	Média histórica	247	-
Ação 15	Média histórica	487	-
Ação 16	Pré-definida	38	7,5% do grupo de empresas
Ação 16	Pré-definida	8	15% do grupo de empresas
Ação 16	Pré-definida	44	30% do grupo de empresas
Ação 17	Estimado	17	-
Ação 13	Média histórica	268	-
Ação 13	Média histórica	140	-
Ação 18	Média histórica	654	-

Fonte: Plano Bienal de Supervisão 2009-2010 e Questionário III.

Tabela 52 – Estimativa de ações específicas para o Evento de Risco nº 3.

EVENTO DE RISCO 3			
Código	Base de cálculo	Estimativa 2009	Observação
Ação 19	Media histórica	9	Percentual de 15% aplicado sobre a média histórica de pareceres com ressalva no âmbito do grupo
Ação 20	Estimado	2	-
Ação 19	Media histórica	6	Percentual de 30% aplicado sobre a média histórica de pareceres com ressalva no âmbito do grupo
Ação 19	Pré-definida	49	Percentual de 50% aplicado sobre o total de empresas no âmbito do grupo

Fonte: Plano Bienal de Supervisão 2009-2010 e Questionário III.

Tabela 53 – Estimativa de ações específicas para o Evento de Risco nº 4.

EVENTO DE RISCO 4			
Código	Base de cálculo	Estimativa 2009	Observação
Ação 21	Estimado	5	-
Ação 22	Média histórica	15	Percentual de 10% aplicado sobre a média histórica de operações no âmbito do grupo
Ação 22	Média histórica	67	100% da média histórica de operações no âmbito do grupo
Ação 23	Estimado	4	-
Ação 24	Média histórica	9	Percentual de 30% aplicado sobre a média histórica de operações no âmbito do grupo
Ação 24	Média histórica	45	Percentual de 75% aplicado sobre a média histórica de operações no âmbito do grupo
Ação 25	Estimado	8	-
Ação 26	Média histórica	22	Percentual de 25% aplicado sobre a média histórica de operações no âmbito do grupo
Ação 26	Média histórica	72	Percentual de 60% aplicado sobre a média histórica de operações no âmbito do grupo
Ação 27	Estimado	8	-
Ação 28	Média histórica	27	Percentual de 15% aplicado sobre a média histórica de operações no âmbito do grupo
Ação 28	Média histórica	81	Percentual de 90% aplicado sobre a média histórica de operações no âmbito do grupo

Fonte: Plano Bienal de Supervisão 2009-2010 e Questionário III.

Demanda de Capacidade de Recursos

Apresentadas as ações gerais e as ações específicas de mitigação, detalhadas as atividades das quais as ações são compostas, elaboradas as equações de tempo, distribuídas as empresas pelos grupos, estimados os tempos de execução das atividades, e, finalmente, verificada a quantidade de vezes que as ações serão executadas, chega-se ao momento de calcular a DCR da SEP, conforme Tabelas 54 a 57.

Tabela 54 – Demanda de Capacidade de Recursos do Evento de Risco nº 1.

EVENTO DE RISCO 1			
Código	Execução 2009	Equação de Tempo	DCR
Ação 1	4	$(At1+At2+At3)$	20
Ação 2	514	$(2.At2+At4+At5)$	2056
Ação 3	4	$(At1+At2+At6)$	28
Ação 4	60	$(At7+At8+At9)$	480
Ação 5	11	$(At10+At11)$	66
Ação 6	272	$(2.At2+At8)$	1632
Ação 7	4	$(At2+At8+At12)$	116
Ação 8	57	$(2.At2+At8+At13+At14)$	1368
Ação 9	9	$(At13+At15+At16)$	126
Ação 10	12	$(At2+At10+At13+At17+At18)$	636
Ação 11	31	$(At13+At15+At19)$	558

Tabela 55 – Demanda de Capacidade de Recursos do Evento de Risco nº 2.

EVENTO DE RISCO 2			
Código	Execução 2009	Equação de Tempo	DCR
Ação 12	21	$(At20+At21)$	84
Ação 13	112	$(At22+At23)$	896
Ação 13	298	$(At22+At23)$	2384
Ação 14	247	$(At24+At25)$	741
Ação 15	487	$(At26+At27)$	1461
Ação 16	38	$(At28+At29)$	900
Ação 16	26	$(At28+At29)$	187,2
Ação 16	112	$(At28+At29)$	1065,6
Ação 17	17	$(At30+At31)$	136
Ação 13	268	$(At22+At23)$	2144
Ação 13	140	$(At22+At23)$	1120
Ação 18	654	$(At26+At32+At33)$	2616

Tabela 56 – Demanda de Capacidade de Recursos do Evento de Risco nº 3.

EVENTO DE RISCO 3			
Código	Execução 2009	Equação de Tempo	DCR
Ação 19	9	$(At34+At35+At36+At37+At38+At39)$	297
Ação 20	2	$(At40)$	16
Ação 19	4	$(At34+At35+At36+At37+At38+At39)$	198
Ação 19	49	$(At34+At35+At36+At37+At38+At39)$	1617

Tabela 57 – Demanda de Capacidade de Recursos do Evento de Risco nº 4.

EVENTO DE RISCO 4			
Código	Execução 2009	Equação de Tempo	DCR
Ação 21	5	(At40)	40
Ação 22	15	(At41+At42)	660
Ação 22	67	(At41+At42)	2948
Ação 23	4	(At43)	32
Ação 24	7	(At44+At45)	234
Ação 24	46	(At44+At45)	1170
Ação 25	8	(At46)	64
Ação 26	22	(At47+At48)	396
Ação 26	71	(At47+At48)	1296
Ação 27	8	(At49)	64
Ação 28	27	(At50+At51)	783
Ação 28	83	(At50+At51)	2349

Considerando a DCR calculada para cada uma das ações de mitigação, temos que a DCR_{SEP} equivale a 32.984,8 horas.

$$DCR_{SEP} = 32.984,8 \text{ horas}$$

Com a obtenção da DCR, é possível calcular o custo para a execução de todas as ações planejadas⁴⁶, conforme disposto nas Tabelas 58 a 61.

Tabela 58 – Recursos Materiais – Evento de Risco nº 1.

EVENTO DE RISCO 1			
Código	DCR (h)	TCC (R\$/h)	Custo Total (R\$)
Ação 1	20	312,63	6.252,60
Ação 2	2056	312,63	642.767,28
Ação 3	28	312,63	8.753,64
Ação 4	480	312,63	150.062,40
Ação 5	66	312,63	20.633,58
Ação 6	1632	312,63	510.212,16
Ação 7	116	312,63	36.265,08
Ação 8	1368	312,63	427.677,84
Ação 9	126	312,63	39.391,38
Ação 10	636	312,63	198.832,68
Ação 11	558	312,63	174.447,54

⁴⁶ Considerando um crescimento da TCC proporcional à CPRF, tendo em vista que aproximadamente 90% dos custos do componente estão relacionados às despesas com Pessoal.

Tabela 59 – Recursos Materiais – Evento de Risco nº 2.

EVENTO DE RISCO 2			
Código	DCR (h)	TCC (R\$/h)	Custo Total (R\$)
Ação 12	84	312,63	R\$ 26.260,92
Ação 13	896	312,63	R\$ 280.116,48
Ação 13	2384	312,63	R\$ 745.309,92
Ação 14	741	312,63	R\$ 231.658,83
Ação 15	1461	312,63	R\$ 456.752,43
Ação 16	900	312,63	R\$ 281.367,00
Ação 16	187,2	312,63	R\$ 58.524,34
Ação 16	1065,6	312,63	R\$ 333.138,53
Ação 17	136	312,63	R\$ 42.517,68
Ação 13	2144	312,63	R\$ 670.278,72
Ação 13	1120	312,63	R\$ 350.145,60
Ação 18	2616	312,63	R\$ 817.840,08

Tabela 60 – Recursos Materiais – Evento de Risco nº 3.

EVENTO DE RISCO 3			
Código	DCR (h)	TCC (R\$/h)	Custo Total (R\$)
Ação 19	297	312,63	R\$ 92.851,11
Ação 20	16	312,63	R\$ 5.002,08
Ação 19	198	312,63	R\$ 61.900,74
Ação 19	1617	312,63	R\$ 505.522,71

Tabela 61 – Recursos Materiais – Evento de Risco nº 4.

EVENTO DE RISCO 4			
Código	DCR (h)	TCC (R\$/h)	Custo Total (R\$)
Ação 21	40	312,63	R\$ 12.505,20
Ação 22	660	312,63	R\$ 206.335,80
Ação 22	2948	312,63	R\$ 921.633,24
Ação 23	32	312,63	R\$ 10.004,16
Ação 24	234	312,63	R\$ 73.155,42
Ação 24	1170	312,63	R\$ 365.777,10
Ação 25	64	312,63	R\$ 20.008,32
Ação 26	396	312,63	R\$ 123.801,48
Ação 26	1296	312,63	R\$ 405.168,48
Ação 27	64	312,63	R\$ 20.008,32
Ação 28	783	312,63	R\$ 244.789,29
Ação 28	2349	312,63	R\$ 734.367,87

Ao final, verifica-se que a execução de todas as ações planejadas apresenta um custo de R\$ 10.312.038,02.

6.6 Análises “e se?”

A aplicação do modelo TDABC exigiu o cálculo dos seguintes elementos:

- Capacidade Prática dos Recursos Fornecidos = 27.264 horas;
- Custo da Capacidade Fornecida: R\$ 8.522.874,00;
- Taxa de Custo da Capacidade = R\$ 312,63/hora;
- Demanda de Capacidade de Recursos = 32.984,8 horas.
- Custo para a execução da DCR = R\$ 10.312.038,02.

A análise “e se?” será realizada de modo a testar três hipóteses envolvendo os elementos acima estabelecidos, objetivando responder as seguintes perguntas:

- O TDABC é capaz de fornecer a quantidade de funcionários que devem ser acrescidos ao quadro da SEP para que todas as atividades planejadas sejam executadas?
- O TDABC é capaz de refletir os efeitos decorrentes de alterações na demanda, de forma a permitir que o planejamento das atividades ocorra em função da capacidade produtiva existente?
- O TDABC é capaz de mensurar os impactos causados nos custos das atividades e na capacidade produtiva da SEP em decorrência da introdução de uma nova tecnologia?

1ª hipótese: CPRF = DCR

A CPRF foi calculada de acordo com a metodologia proposta pelo modelo TDABC. De maneira conservadora, foi adotado o menor dos resultados obtidos, de 27.264 horas.

Tabela 62 – CPRF atual.

Servidores	Horas/Dia	Dias/Ano	Horas/Ano	80%
20	8	213	1.704	27.264

Para que a SEP consiga executar todas as ações de mitigação estabelecidas no âmbito do Plano Bienal de Supervisão, é necessário que a CPRF seja igual ou maior do que a DCR (32.984,8).

Adotando a mesma metodologia utilizada anteriormente (arbitrária e aproximada), temos que a adição de cinco funcionários aos quadros da SEP resolveria o problema enfrentado pela área, conforme disposto na Tabela 63.

Tabela 63 – CPRF ideal.

Servidores	Horas/Dia	Dias/Ano	Horas/Ano	80%
25	8	213	1.704	34.080

Assim, verificamos que o modelo TDABC é capaz de fornecer a quantidade de funcionários que devem ser acrescidos ao quadro da SEP para que a CPRF seja adequada à DCR, permitindo estimar os recursos humanos necessários à implementação integral do Plano em 2009.

2ª hipótese: DCR = CPRF

Enquanto a primeira hipótese cuidou da adequação da quantidade de funcionários às atividades planejadas, esta prevê a adequação do planejamento à capacidade produtiva existente.

A adequação da demanda mostra-se factível, por exemplo, no que se refere à definição dos percentuais constantes dos campos “Observação” das Tabelas 51 a 53, que tratam dos Eventos de Risco Nº 2, 3 e 4, respectivamente.

Em uma simulação na qual os percentuais das atividades referentes aos Eventos de Risco Nº 2 e 4 são reduzidos pela metade, verifica-se que a DCR é reduzida para 26.990,5, passando a ficar enquadrada na CPRF existente, que é de 27.264.

Logo, é possível afirmar que o TDABC é capaz de refletir os efeitos decorrentes de alterações na demanda, de forma a permitir o planejamento das atividades em função da capacidade produtiva existente.

3ª hipótese: impactos causados pela introdução de nova tecnologia

Inicialmente, temos que a CPRF não será alterada em decorrência da introdução de uma nova tecnologia, pois a sua forma de cálculo contempla somente o período de trabalho dos funcionários diretamente responsáveis pela execução das tarefas.

O CCF, por sua vez, passará a contemplar os custos de aquisição e/ou desenvolvimento da nova tecnologia. Portanto, caso a nova tecnologia custe R\$ 500.000,00, o CCF passaria de R\$ 8.522.874,00 para R\$ 9.022.874,00.

Por consequência, a TCC, que advém da relação entre a CPRF e a CCF, passaria de R\$ 312,63/hora para R\$ 330,95/hora.

A DCR irá variar de acordo com as atividades beneficiadas pela introdução da nova tecnologia. Assim, na hipótese de a tecnologia reduzir em 50% o tempo despendido pela CVM em suas atividades conjuntas com a BM&FBOVESPA (Evento de Risco 2), a DCR_{SEP} passaria de 32.984,8 horas para 29.712,8, uma redução de aproximadamente 10%.

Ainda, enquanto na situação inicial a execução das atividades planejadas demandaria recursos humanos correspondentes a 32.984,8 horas e recursos materiais equivalentes a R\$ 10.312.038,00, a introdução de uma nova tecnologia reduziria, além do tempo (para 29.712,8 horas), os recursos materiais necessários. Apesar de a TCC ter sido ampliada de R\$ 312,63/hora para R\$ 330,95/hora, o custo final para a realização das atividades seria reduzido para R\$ 9.833.451,16.

Portanto, é possível afirmar que o TDABC é capaz de mensurar os impactos causados nos custos das atividades e na capacidade produtiva da SEP em decorrência da introdução de uma nova tecnologia.

Este capítulo foi dedicado ao cálculo da Taxa de Custo da Capacidade da SEP e da sua Demanda de Capacidade de Recursos, de modo a permitir a verificação dos recursos humanos e materiais necessários à implementação do Plano Bienal de Supervisão no âmbito das companhias de capital aberto. Ao final, foram efetuadas simulações por meio das análises “e se?”.

7. CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS DE FUTURO

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do presente trabalho e elaboradas sugestões para uma nova agenda de pesquisas.

7.1 Conclusões

O objetivo final da pesquisa consistiu em responder como a metodologia TDABC pode contribuir para a mensuração dos recursos humanos e materiais necessários à implementação do Plano Bienal de Supervisão do mercado de valores mobiliários brasileiro.

Inicialmente, com relação aos recursos humanos, a metodologia TDABC permite que a capacidade de trabalho apresentada por um departamento seja obtida por meio do cálculo da CPRF, que informa a quantidade de horas que os funcionários diretamente responsáveis pelas atividades podem se dedicar à sua execução. Em seguida, ao se calcular a DCR, chega-se à quantidade de horas necessárias à execução de todas as atividades planejadas no âmbito do departamento. Em conjunto, a CPRF e a DCR demonstram se os recursos humanos colocados à disposição do departamento são suficientes ou não à execução das atividades planejadas, ou se há capacidade ociosa.

O resultado da CPRF decorre de uma estimativa baseada nos recursos humanos colocados à disposição do departamento. Para tanto, são estabelecidas duas formas de abordagem: arbitrária e analítica. Em termos práticos, o resultado apresentado pelo método arbitrário mostrou-se similar ao obtido por meio do método analítico. Enquanto o cálculo realizado por meio do primeiro método apresentou um valor entre 27.264 e 28.968 horas por ano (igual a 80 e 85% da capacidade teórica, respectivamente), o resultado obtido por meio do segundo, que parte da capacidade teórica e dela se subtraem quantidades explícitas referentes ao tempo em que o pessoal e as máquinas não estão disponíveis para a execução do trabalho produtivo, alcançou 28.640 horas por ano.

O cálculo da DCR, por sua vez, não pode ser considerado de fácil execução, pois depende da prévia construção das equações de tempo correspondentes às ações

desenvolvidas pelo departamento. O detalhamento dos fluxos de trabalho somente é alcançado mediante uma cuidadosa tarefa de levantamento de dados (pesquisa de campo – observação, entrevista, aplicação de questionário), o que confere ao cálculo do componente um grau de dificuldade bastante mais elevado do que aquele apresentado pelo cálculo da CPRF. Tal fato é corroborado por Everaert et al. (2008) e Souza et al. (2008).

No entanto, apesar de todo o tempo e esforço demandados para a elaboração das equações, o resultado ao final obtido é de grande valia, pois o modelo permite que as variações existentes nos processos sejam devidamente refletidas por meio da inclusão de novos termos nas respectivas equações de tempo. A atualização das equações é praticamente automática, mediante a inclusão de variações reais. Não é necessária a realização de pesquisas destinadas à atualização periódica do modelo, bastando que sejam estimadas as unidades de tempo para cada nova atividade e atualizadas as taxas dos direcionadores de custo.

Além disso, a pesquisa relativa à construção das equações de tempo acaba permitindo a identificação de oportunidades de melhoria nos processos, mediante a identificação de passos perdulários ou ineficientes nas atividades.

No caso em questão, o cálculo da DCR demonstrou que são necessárias 32.984,8 horas para a execução de todas as atividades planejadas no âmbito da SEP. A propósito, é de se destacar que nesse ponto o estudo foi limitado pela ausência de um sistema formalmente estabelecido para o gerenciamento do tempo demandado para a execução de cada uma das atividades. Buscou-se suprir tal carência por meio da aplicação de questionários, que, no entanto, apresentaram variações nos valores consignados em suas respostas, em alguns casos significativas.

De toda sorte, considerando a diferença apresentada pelos valores calculados para a CPRF e a DCR, conclui-se que a capacidade prática dos recursos humanos colocados à disposição da SEP ao longo do exercício de 2009 mostra-se aquém da

demanda decorrente das atividades planejadas no âmbito do Plano Bienal de Supervisão⁴⁷, havendo um *déficit* superior a 5.700 horas.

A diferença entre os valores apresentados pela CPRF e a DCR demonstra um descompasso na aquisição de capacidade pela autarquia. Em termos gerais, o ideal é que ocorra o alinhamento da CPRF à correspondente DCR já no momento do planejamento das atividades. Afinal, os benefícios do TDABC apenas são auferidos mediante o ajuste entre a oferta de recursos e as demandas apresentadas pelos produtos.

Os recursos materiais, por sua vez, também são obtidos em duas etapas. Inicialmente, é calculado o CCF, que reflete o direcionamento dos custos para determinado departamento. No caso em questão, o direcionamento dos custos às atividades desempenhadas pela SEP encontrou uma limitação no fato de a instituição não dispor de um centro de custos. Tal fato ocasionou uma maior dificuldade ao trabalho de pesquisa e inviabilizou o rateio proporcional das despesas incorridas pelos departamentos de apoio às atividades executadas pela SEP, conforme sugerido pela metodologia TDABC. Assim, o direcionamento dos custos considerou somente as despesas diretamente incorridas pelo departamento, com base nas informações obtidas por meio do Questionário II.

Em seguida, após a obtenção da CCF, é feito o cálculo dos recursos necessários à execução de todas as atividades planejadas, valor obtido mediante a multiplicação da DCR pela TCC. Ao final, é possível confrontar os recursos materiais alocados ao departamento (CCF) com aqueles necessários à execução integral das atividades planejadas (DCR x TCC).

Da mesma forma que a CPRF, o cálculo do CCF não apresentou muitas dificuldades, embora tenha ensejado pesquisas bibliográfica, documental e de campo. Ao final, o indicador apresentou um valor de R\$ 8.522.874,00.

⁴⁷ Lembrando que o estudo deve ser considerado como uma simulação, tendo em vista que alguns dados foram arbitrados pelo autor em razão de os valores originais serem de uso restrito da autarquia e estarem protegidos por sigilo. Ademais, somente estão sendo consideradas as atividades desempenhadas pela SEP no âmbito do Plano de Supervisão Baseada em Riscos.

A TCC, por sua vez, decorre da relação entre a CCF e a CPRF. Trata-se do rateio dos custos departamentais divididos pela capacidade real, a fim de alocar os custos dos recursos alocados para os produtos. Ao final, chegou-se ao valor de R\$ 312,63/hora.

Por consequência, o produto da DCR pela TCC apresentou um valor de R\$ 10.312.038,02, o que demonstra a necessidade de alocação de aproximadamente mais R\$ 1,8 milhão ao departamento.

Finalmente, após o cálculo dos indicadores estabelecidos pela metodologia TDABC, foram realizadas simulações com base nas análises “e se?”.

As duas simulações iniciais foram destinadas à obtenção de uma solução para o problema decorrente da diferença entre a CPRF e a DCR. A primeira demonstrou que a metodologia TDABC é plenamente capaz de fornecer a quantidade de funcionários que devem ser acrescidos ao quadro da SEP para que todas as atividades planejadas sejam executadas. A segunda comprovou que o TDABC é capaz de refletir os efeitos decorrentes de alterações na demanda, de forma a permitir o planejamento das atividades em função da capacidade produtiva existente. A terceira simulação demonstrou que o TDABC é capaz de mensurar os impactos causados nos custos das atividades e na capacidade produtiva da SEP em decorrência da introdução de uma nova tecnologia.

Em síntese, pode-se dizer que as informações fornecidas pelos indicadores estabelecidos pelo TDABC conduzem ao entendimento de que a metodologia é capaz de prever a capacidade dos recursos necessários à execução dos planos de produção, de modo a permitir que a instituição se antecipe a prováveis faltas e excessos de capacidade de recursos no futuro. A propósito, as simulações realizadas com base nas análises “e se?” permitem que a instituição adote medidas imediatas para modificar os planos de produção ou para ajustar a capacidade futura, de modo que as necessidades previstas sejam atendidas com um mínimo de excesso ou gargalos ligados à capacidade mínima.

Dessa forma, a análise realizada permite concluir que, por meio de sua aplicação típica, a metodologia TDABC pode contribuir para a mensuração dos recursos humanos e materiais necessários à implementação do Plano Bienal de Supervisão do mercado de valores mobiliários brasileiro.

7.2 Estudos Futuros

A partir dos resultados apresentados, é possível estimular, na comunidade técnica e acadêmica, o desenvolvimento de uma série de pesquisas e estudos que visem o desenvolvimento, fortalecimento e ampliação das contribuições que a metodologia TDABC tem a oferecer à supervisão do mercado de valores mobiliários brasileiro, ampliando os ganhos obtidos até o presente no que concerne ao aprimoramento da aplicação de recursos em benefício da sociedade.

Como decorrência dos trabalhos e estudos até aqui realizados, pretende-se participar de maneira direta, indireta ou mesmo simplesmente sugerir, entre outras, as seguintes linhas de pesquisa:

- Pesquisa sobre o custo de supervisão do mercado, envolvendo ações de regulação e fiscalização;
- Estudo sobre o uso de informações provenientes de um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos e de fluxo de trabalho para a elaboração das equações de tempo;
- Estudo sobre a aplicação do modelo em processos matriciais, que envolvam o desenvolvimento de atividades no âmbito de diferentes departamentos;
- Estudo sobre a alocação de recursos entre atividades preventivas e reativas. As atividades preventivas já são tratadas nessa pesquisa, porém o órgão regulador também recebe uma demanda sobre a qual não tem governança, e que acarreta em ações de resposta – ‘atividades reativas’.
- Estudo sobre os efeitos causados pelo contingenciamento orçamentário à supervisão baseada em risco, de modo a prever o impacto causado no desempenho planejado do órgão regulador quando ocorre um

contingenciamento orçamentário ou, em outras palavras, como uma decisão de governo de contingenciar o orçamento pode impactar a atuação do órgão regulador.

BIBLIOGRAFIA

- [01] ACHARYA, V. V., A theory of systemic risk and design of prudential bank regulation, *Unpublished manuscript*, 2001. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=236401. Acesso em 15 de Março de 2009.
- [02] ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS DE INVESTIMENTO. Boletins Mensais. Disponível em: http://www.anbid.com.br/institucional/CalandraRedirect/?temp=5&proj=ANBID&pub=T&comp=sec_ESTADISTICAS&db=CalSQL2000&docid=50B7E13DDF25986A8325718600825316. Acesso em: 19 de Fevereiro de 2009.
- [03] AUSTRALIAN SECURITIES AND INVESTMENT COMMISSION. 2007-08 *Annual report*. Disponível em: [http://www.asic.gov.au/asic/pdflib.nsf/LookupByFileName/Full%20Annual%20report%200708.pdf/\\$file/Full%20Annual%20report%200708.pdf](http://www.asic.gov.au/asic/pdflib.nsf/LookupByFileName/Full%20Annual%20report%200708.pdf/$file/Full%20Annual%20report%200708.pdf). Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [04] BARRETT, R. *Time-Driven Costing: The Bottom Line on the new ABC*. Business Performance Management, 2005. Disponível em: http://bpmmag.net/mag/timedriven_costing_bottom_line_0305/. Acesso em: 18 de Junho de 2009.
- [05] BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS. Contratos – Resumo Estatístico. Disponível em: <http://www.bmf.com.br/portal/pages/boletim1/resumoEstatistico.asp>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [06] _____ . Cotações Históricas – Índice Bovespa. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>. Acesso em: 9 de Julho de 2009.
- [07] _____ . Investidores Estrangeiros. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>. Acesso em: 14 de Julho de 2009.
- [08] _____ . Mercado – Capitalização Bursátil. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [09] _____ . Mercado – Estatísticas Mensais. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [10] _____ . Participação dos Investidores no Volume Total da BOVESPA. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>. Acesso em: 14 de Julho de 2009.

- [11] BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Organização: Cláudio Brandão de Oliveira. Rio de Janeiro, Roma Victor, 2003.
- [12] _____. Decreto nº 3.995, de 31 de Outubro de 2001. Altera e acresce dispositivos à Lei nº 6.385, de 7 de Dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários, nas matérias reservadas a decreto. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1/11/2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 15 de Julho de 2009.
- [13] _____. Decreto nº 4.050, de 12 de Dezembro de 2001. Regulamenta o art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990, que dispõe sobre a cessão de servidores de órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13/12/2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [14] _____. Decreto nº 6.382, de 27 de Fevereiro de 2008. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 28/2/2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [15] _____. Decreto-lei nº 1.342, de 28 de Agosto de 1974. Altera o art. 12 da Lei nº 5.143, de 20 de Outubro de 1966. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29/8/1974, com retificações em 2/9/1974 e 5/9/1974. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [16] _____. Lei nº 5.143, de 20 de Outubro de 1966. Institui o Imposto sobre Operações Financeiras, regula a respectiva cobrança e dispõe sobre a aplicação das reservas monetárias oriundas de sua receita. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24/10/1966. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [17] _____. Lei nº 6.385, de 7 de Dezembro de 1976. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 9/12/1976. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br>. Acesso em: 15 de Julho de 2009.
- [18] _____. Lei nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, suplemento, Brasília, DF, 17/12/1977. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 15 de Julho de 2009.
- [19] _____. Lei nº 7.940, de 20 de Dezembro de 1989. Institui a Taxa de Fiscalização dos mercados de títulos e valores mobiliários. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, suplemento, Brasília, DF, 21/12/1989. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [20] _____. Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações

públicas federais. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, suplemento, Brasília, DF, 12/12/1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.

- [21] _____. Lei nº 9.015, de 30 de Março de 1995. Institui a “Retribuição Variável da Comissão de Valores Mobiliários (RVCVM) e a Retribuição Variável da Superintendência de Seguros Privados (RVSUSEP), atribuídas aos titulares de cargos efetivos da CVM e da SUSEP. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, suplemento, Brasília, DF, 31/3/1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [22] _____. Lei nº 9.527, de 10 de Dezembro de 1997. Altera dispositivos das leis nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990, nº 8.460, de 17 de Setembro de 1992, e nº 2.180, de 5 de Fevereiro de 1954. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 11/12/1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [23] _____. Lei nº 10.303, de 31 de Outubro de 2001. Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei nº 6.385, de 7 de Dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1/11/2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 15 de Julho de 2009.
- [24] _____. Lei nº 10.411, de 26 de Fevereiro de 2002. Altera e acresce dispositivos à Lei nº 6.385, de 7 de Dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, edição extra, Brasília, DF, 27/2/2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [25] _____. Lei nº 11.638, de 28 de Dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de Dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, edição extra, Brasília, DF, 28/12/2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 15 de Julho de 2009.
- [26] _____. Lei nº 11.890, de 24 de Dezembro de 2008. Cria o Plano de Carreiras e Cargos da CVM. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, edição extra, Brasília, DF, 26/12/2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [27] _____. Lei nº 11.897, de 30 de Dezembro de 2008. Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2009. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, edição extra, Brasília, DF, 31/12/2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [28] _____. Lei Complementar nº 101, de 4 de Maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Diário Oficial

da República Federativa do Brasil, edição extra, Brasília, DF, 5/5/2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.

- [29] _____. Medida Provisória nº 449, de 3 de Dezembro de 2008. Altera a legislação tributária federal relativa ao parcelamento ordinário de débitos tributários, concede remissão nos casos em que especifica e institui regime tributário de transição. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 4/12/2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [30] COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Deliberação nº 388, de 2 de Maio de 2001. Delega competência à Superintendência de Relações com Empresas para dar divulgação às determinações de refazer e republicar as Demonstrações Financeiras e as Informações Trimestrais das Companhias Abertas. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 5/5/2001. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [31] _____. Deliberação nº 521, de 27 de Junho de 2007. Disciplina, no âmbito da Comissão de Valores Mobiliários, o Sistema de Supervisão Baseada em Risco do mercado de valores mobiliários - SBR. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29/6/2007. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 15 de Julho de 2009.
- [32] _____. Deliberação nº 538, de 05 de Março de 2008. Dispõe sobre os processos administrativos sancionadores. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 6/3/2008. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [33] _____. Deliberação nº 542, de 14 de Julho de 2008. Dispõe sobre a adoção de procedimentos preventivos e orientadores no âmbito da atividade fiscalizadora da Comissão de Valores Mobiliários. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 15/7/2008. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [34] _____. Deliberação nº 569, de 10 de Março de 2009. Altera a Estrutura Organizacional da CVM. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 12/3/2009. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [35] _____. Instrução nº 409, de 18 de Agosto de 2004. Dispõe sobre a constituição, a administração, o funcionamento e a divulgação de informações dos fundos de investimento. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24/8/2004. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 15 de Julho de 2009.
- [36] _____. Instrução nº 461, de 23 de Outubro de 2007. Disciplina os mercados regulamentados de valores mobiliários e dispõe sobre a constituição, organização, funcionamento e extinção das bolsas de valores, bolsas de mercadorias e futuros e mercados de balcão organizado. Diário Oficial

da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24/10/2007. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 15 de Julho de 2009.

- [37] _____. Ofertas Registradas na CVM. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/>. Acesso em: 14 de Julho de 2009.
- [38] _____. Parecer de Orientação nº 35, de 1º de Agosto de 2008. Deveres fiduciários dos administradores nas operações de fusão, incorporação e incorporação de ações envolvendo a sociedade controladora e suas controladas ou sociedades sobre controle comum. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2/9/2008. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [39] _____. Participantes do Mercado. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/>. Acesso em: 16 de Fevereiro de 2009.
- [40] _____. Plano Bienal de Supervisão Baseada em Risco, 2009-2010. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 4 de Janeiro de 2009.
- [41] _____. Relatório de Gestão, 2004. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 18 de Fevereiro de 2009.
- [42] _____. Relatório de Gestão, 2005. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 18 de Fevereiro de 2009.
- [43] _____. Relatório de Gestão, 2006. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 18 de Fevereiro de 2009.
- [44] _____. Relatório de Gestão, 2007. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 18 de Fevereiro de 2009.
- [45] _____. Relatório de Gestão, 2008. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [46] _____. Sistema de Gestão de Projetos da CVM – SISGEPRO. REPORT 3B. Acesso em: 19 de Fevereiro de 2009.
- [47] _____. Taxa de Fiscalização e Multa Cominatória. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [48] COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Agenda. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/agenda.php>. Acesso em: 27 de Março de 2009.
- [49] CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. Resolução nº 3.380, de 29 de Junho de 2006. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento de risco operacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 03/07/2006. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?NORMASBC>. Acesso em: 15 de Julho de 2009.

- [50] _____ . Resolução nº 3.427, de 21 de Dezembro de 2006. Estabelece, como política a ser observada no mercado de valores mobiliários, e como orientação geral das atividades finalísticas da CVM, a adoção de um modelo de regulação e supervisão baseado em risco, com a implementação de um Sistema de Supervisão Baseada em Risco do mercado de valores mobiliários – SBR. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 26/12/2006. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?NORMASBC>. Acesso em: 15 de Julho de 2009.
- [51] EVERAERT, P., Bruggeman, W., Sarens, G., Anderson, S. R., Levant, Y. *Cost modeling in logistics using time-driven ABC: Experiences from a wholesaler*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2008.
- [52] FINANCIAL SERVICES AUTHORITY. *Business Plan 2009-10*. Disponível em: <http://www.fsa.gov.uk/Pages/Library/corporate/Plan/bp2009.shtml>. Acesso em: 19 de Julho de 2009.
- [53] INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Produto Interno Bruto. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/defaulttabelas.shtm>. Acesso em: 19 de Fevereiro de 2009.
- [54] INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. *International Financial Reporting Standards*. Disponível em: <http://www.iasb.org/IFRSs/IFRS.htm>. Acesso em: 21 de Março de 2009.
- [55] KAPLAN, R. S. e Anderson, S. R. *Custeio Baseado em Atividade e Tempo*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.
- [56] MCCARTHY, C., Risk Based Regulation: The FSA experience. *Unpublished manuscript*, 2006. Disponível em: http://www.fsa.gov.uk/pages/Library/Communication/Speeches/2006/0213_cm.shtml. Acesso em 17 de Fevereiro de 2009.
- [57] MEIRELLES, H. L. *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 1993.
- [58] MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Portaria nº 525, de 06 de Novembro de 2008. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Legislacao/Portarias/081106_port_525.pdf. Acesso em: 22 Abril de 2009.
- [59] _____ . Sistema de Informações Gerais e de Planejamento. Disponível em: <http://www.sigplan.gov.br/v4/appHome/>. Acesso em: 17 de Março de 2009.
- [60] MOSQUERA, R. Q. *Tributação no Mercado Financeiro e de Capitais*. São Paulo, Dialética, 1999.

- [61] ONTARIO SECURITIES COMMISSION. *OSC Annual Report 2009*. Disponível em: <http://www.osc.gov.on.ca/About/AnnualRpt/2009/index.html>. Acesso em: 27 de Junho de 2009.
- [62] PARREIRAS, P. A. *Projetando para lucrar: uma abordagem integrada de gestão de custos e de capacidade no desenvolvimento de produtos*. Tese de Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção, COPPE, 2006. Disponível em: http://teses.ufrj.br/COPPE_M/PedroAraujoParreiras.pdf. Acesso em: 18 de Julho de 2009.
- [63] SALVALAIO, D. *Custos na rede própria de operadora de planos de saúde: um estudo no âmbito da gestão descentralizada*. Tese de Mestrado em Ciências Contábeis, UNISINOS, 2008. Disponível em: http://bdt.unisinos.br/tde_arquivos/13/TDE-2009-01-12T111600Z-667/Publico/DalvaSalvalaioContabeis.pdf. Acesso em: 18 de Julho de 2009.
- [64] SOUZA, A. A., Avelar, E. A., Boina, T. M. *Análise da aplicabilidade do Time-Driven Activity-Based Costing em empresas de produção por encomenda*. In: XV Congresso Brasileiro de Custos. Curitiba. Anais (CR-ROM), 2008.
- [65] STANDARD & POOR'S. Lista de Ratings de Emissores América Latina da Standard & Poor's. Disponível em: http://www2.standardandpoors.com/portal/site/sp/os/la/page.topic/ratings_sob/2,1,8,0,0,0,0,0,0,4,0,0,0,0,0.html#. Acesso em: 8 de Agosto de 2009.
- [66] SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. Relatório de Gestão SUSEP - 2008. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/download/menususep/gestao/RGe2008.pdf>. Acesso em: 18 de Junho de 2009.
- [67] VERGARA, S. C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXO I

Componentes Organizacionais da CVM

ASC – Assessoria de Comunicação Social	GMA-1 – Gerência de Acompanhamento de Mercado 1
ASE – Assessoria Econômica	GMA-2 – Gerência de Acompanhamento de Mercado 2
AUD – Auditoria Interna	GME – Gerência de Estrutura de Mercado e Sistemas Eletrônicos
CCP – Coordenação de Controle de Processos Administrativos	GMN – Gerência de Análise de Negócios
CGP – Chefia de Gabinete da Presidência	GNA – Gerência de Normas de Auditoria
COE – Centro de Estudos em Mercado de Capitais	GNC – Gerência de Normas Contábeis
CPA – Coordenação de Planejamento	GOI-1 – Gerência de Orientação aos Investidores 1
CRB – Coordenação Administrativa	GOI-2 – Gerência de Orientação aos Investidores 2
EXE – Secretaria Executiva	GPE – Gerência de Projetos
GAC – Gerência de Arrecadação	GPS-1 – Gerência de Processos Sancionadores 1
GAD – Gerência de Documentação	GPS-2 – Gerência de Processos Sancionadores 2
GAF – Gerência de Orçamentos e Finanças	GPS-3 – Gerência de Processos Sancionadores 3
GAG – Gerência de Compras e de Serviços Gerais	GRI – Gerência de Relações Internacionais
GAH – Gerência de Recursos Humanos	GST – Gerência de Tecnologia
GAR/SP – Gerência Administrativa Regional de São Paulo	GSI – Gerência de Sistemas
GDN – Gerência de Aperfeiçoamento de Normas	PFE – Procuradoria Federal Especializada
GEA-1 – Gerência de Acompanhamento de Empresas 1	SAD – Superintendência Administrativo-Financeira
GEA-2 – Gerência de Acompanhamento de Empresas 2	SDM – Superintendência de Desenvolvimento de Mercado
GEA-3 – Gerência de Acompanhamento de Empresas 3	SEP – Superintendência de Relações com Empresas
GEA-4 – Gerência de Acompanhamento de Empresas 4	SFI – Superintendência de Fiscalização Externa
GER-1 – Gerência de Registros 1	SGE – Superintendência Geral
GER-2 – Gerência de Registros 2	SIN – Superintendência de Relações com Investidores Institucionais
GFE-1 – Gerência de Fiscalização Externa 1	SMI – Superintendência de Relações com o Mercado e Intermediários
GFE-2 – Gerência de Fiscalização Externa 2	SNC – Superintendência de Normas Contábeis e de Auditoria
GFE-3 – Gerência de Fiscalização Externa 3	SOI – Superintendência de Proteção e Orientação aos Investidores
GFE-4 – Gerência de Fiscalização Externa 4	SPL – Superintendência de Planejamento
GGE – Gerência Geral de Processos	SPS – Superintendência de Processos Sancionadores
GIA – Gerência de Apuração de Irregularidades	SRB – Superintendência Regional de Brasília
GIE – Gerência de Acompanhamento de Fundos Estruturados	SRE – Superintendência de Registro de Valores Mobiliários
GIF – Gerência de Acompanhamento de Fundos	SRI – Superintendência de Relações Internacionais
GIR – Gerência de Registros e Autorizações	SSI – Superintendência de Informática
GJU-1 – Subprocuradoria Jurídica 1	
GJU-2 – Subprocuradoria Jurídica 2	
GJU-3 – Subprocuradoria Jurídica 3	
GJU-4 – Subprocuradoria Jurídica 4	

ANEXO II

Taxa de Fiscalização dos Mercados de Valores e Títulos Mobiliários

Resumo da Arrecadação Anual

Ano	Valor arrecadado (R\$)
1995	38.059.886,61
1996	39.001.523,82
1997	47.274.121,00
1998	51.569.759,57
1999	52.570.760,33
2000	51.286.262,94
2001	55.741.376,81
2002	52.339.805,79
2003	48.972.244,54
2004	50.258.094,98
2005	106.601.865,92
2006	127.649.748,32
2007	155.166.782,20
2008	165.770.881,89

Fonte: CVM.

ANEXO III

Programação Orçamentária da CVM – Exercício 2009

Órgão: 25000 - Ministério da Fazenda

R\$ 1,00

Unidade: 25203 - Comissão de Valores Mobiliários

Quadro dos Créditos Orçamentários										Recursos de Todas as Fontes		
Programática	Programa/Ação/Produto/Localização				Funcional	Esf	GND	RP	Mod	IU	Fte	Valor
0089	Previdência de Inativos e Pensionistas da União											20.586.704
	Operações Especiais											20.586.704
0089 0181	Pagamento de Aposentadorias e Pensões - Servidores Civis				09 272							20.586.704
0089 0181 0001	Pagamento de Aposentadorias e Pensões - Servidores Civis - Nacional(Seq:001836)											20.586.704
	- Pessoa beneficiada (unidade) 210					S	1-PES	1	90	0	174	20.586.704
0778	Desenvolvimento do Mercado de Valores Mobiliários											100.976.756
	Atividades											87.150.203
0778 2004	Assistência Médica e Odontológica aos Servidores, Empregados e seus Dependentes				04 301							356.400
0778 2004 0001	Assistência Médica e Odontológica aos Servidores, Empregados e seus Dependentes - Nacional(Seq:001837)											356.400
	- Pessoa beneficiada (unidade) 707					S	3-ODC	1	90	0	174	356.400
0778 2010	Assistência Pré-Escolar aos Dependentes dos Servidores e Empregados				04 365							54.432
0778 2010 0001	Assistência Pré-Escolar aos Dependentes dos Servidores e Empregados - Nacional(Seq:001838)											54.432
	- Criança atendida (unidade) 51					F	3-ODC	1	90	0	174	54.432
0778 2011	Auxílio-Transporte aos Servidores e Empregados				04 331							191.620
0778 2011 0001	Auxílio-Transporte aos Servidores e Empregados - Nacional ... (Seq:001839)											191.620
	- Servidor beneficiado (unidade) 134					F	3-ODC	1	90	0	174	191.620
0778 2012	Auxílio-Alimentação aos Servidores e Empregados				04 306							744.000
0778 2012 0001	Auxílio-Alimentação aos Servidores e Empregados - Nacional .. (Seq:001840)											744.000
	- Servidor beneficiado (unidade) 431					F	3-ODC	1	90	0	174	744.000
0778 2203	Fiscalização do Mercado de Valores Mobiliários				04 125							932.410
0778 2203 0001	Fiscalização do Mercado de Valores Mobiliários - Nacional ... (Seq:001841)											932.410
	- Fiscalização realizada (unidade) 3900					F	3-ODC	2	90	0	174	929.410
						F	3-ODC	2	90	0	250	3.000
0778 2204	Disseminação de Informações e Regulamentação do Mercado de Valores Mobiliários				04 125							1.263.370
0778 2204 0001	Disseminação de Informações e Regulamentação do Mercado de Valores Mobiliários - Nacional(Seq:001842)											1.263.370
	- Informação disponibilizada (Gbyte) 170					F	3-ODC	2	90	0	174	1.255.870
						F	3-ODC	2	90	0	250	7.500
0778 2205	Orientação e Defesa aos Investidores (Prodin)				04 123							1.040.746
0778 2205 0001	Orientação e Defesa aos Investidores (Prodin) - Nacional ... (Seq:001843)											1.040.746
	- Investidor atendido (unidade) 130000					F	3-ODC	2	90	0	174	942.070
						F	3-ODC	2	90	0	250	98.676
0778 2210	Sistema Informatizado da Comissão de Valores Mobiliários				04 126							14.731.545
0778 2210 0001	Sistema Informatizado da Comissão de Valores Mobiliários - Nacional(Seq:001844)											14.731.545
	- Sistema mantido (unidade) 25					F	3-ODC	2	80	5	174	184.589
						F	3-ODC	2	90	0	174	13.616.456
						F	4-INV	2	90	0	174	930.500
0778 2272	Gestão e Administração do Programa				04 122							67.582.172
0778 2272 0001	Gestão e Administração do Programa - Nacional ... (Seq:001845)											67.582.172
						F	1-PES	1	90	0	174	51.294.472

Órgão: 25000 - Ministério da Fazenda
 Unidade: 25203 - Comissão de Valores Mobiliários

R\$ 1,00

Quadro dos Créditos Orçamentários										Recursos de Todas as Fontes
Programática	Programa/Ação/Produto/Localização	Funcional	Esf	GND	RP	Mod	IU	Fte	Valor	
			F	3-ODC	2	50	0	174	2.200	
			F	3-ODC	2	90	0	174	14.788.399	
			F	3-ODC	2	90	0	250	43.231	
			F	3-ODC	2	91	0	174	968.000	
			F	4-INV	2	90	0	174	485.870	
0778 4572	Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação	04 128							253.508	
0778 4572 0001	Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação - Nacional(Seq:001846) - Servidor capacitado (unidade) 100								253.508	
			F	3-ODC	2	90	0	174	250.508	
			F	3-ODC	2	91	0	174	3.000	
	Projetos								3.336.573	
0778 1068	Reforma e Ampliação das Instalações da Comissão de Valores Mobiliários	04 122							450.000	
0778 1068 0033	Reforma e Ampliação das Instalações da Comissão de Valores Mobiliários - No Estado do Rio de Janeiro ... (Seq:001847) - Obra realizada (% de execução física) 1								450.000	
			F	4-INV	2	90	0	174	450.000	
0778 5089	Estudos para Aperfeiçoamento dos Instrumentos de Atuação da CVM junto ao Mercado de Capitais	04 571							2.886.573	
0778 5089 0001	Estudos para Aperfeiçoamento dos Instrumentos de Atuação da CVM junto ao Mercado de Capitais - Nacional ... (Seq:001848) - Estudo realizado (unidade) 1								2.886.573	
			F	3-ODC	2	80	0	195	845.852	
			F	3-ODC	2	80	5	174	2.040.721	
	Operações Especiais								10.489.980	
0778 09HB	Contribuição da União, de suas Autarquias e Fundações para o Custeio do Regime de Previdência dos Servidores Públicos Federais	04 122							10.489.980	
0778 09HB 0001	Contribuição da União, de suas Autarquias e Fundações para o Custeio do Regime de Previdência dos Servidores Públicos Federais - Nacional(Seq:001849)								10.489.980	
			F	1-PES	0	91	0	174	10.295.160	
			F	1-PES	0	91	0	280	194.820	
0906	Operações Especiais: Serviço da Dívida Externa (Juros e Amortizações)								1.445.448	
	Operações Especiais								1.445.448	
0906 0284	Amortização e Encargos de Financiamento da Dívida Contratual Externa	28 844							1.445.448	
0906 0284 0001	Amortização e Encargos de Financiamento da Dívida Contratual Externa - Nacional(Seq:001850)								1.445.448	
			F	2-JUR	0	90	0	174	387.300	
			F	6-AMT	0	90	0	174	1.058.148	
0999	Reserva de Contingência								78.867.792	
	Operações Especiais								78.867.792	
0999 0998	Reserva de Contingência	99 999							78.867.792	
0999 0998 0101	Reserva de Contingência - Recursos Provenientes de Receitas Próprias e Vinculadas(Seq:001851)								78.867.792	
			F	9-RES	0	99	0	174	78.867.792	
Total									201.876.700	

ANEXO IV

Questionário I - Recursos Humanos

Nº do Questionário _____ (Não preencher)

CONTROLE:

Pesquisador:

Pesquisado:

Datas da remessa e da devolução do questionário:

Senhor Gerente de Recursos Humanos,

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa de campo destinada à elaboração de Tese para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas pelo ISCTE – IUL Business School.

O trabalho tem por objetivo responder como a metodologia TDABC pode contribuir para a mensuração dos recursos humanos e materiais necessários à implementação do Plano Bienal de Supervisão do mercado de valores mobiliários brasileiro.

Uma das etapas do estudo consiste na análise da capacidade produtiva da SEP, o que depende da coleta dos dados correlatos. Nesse sentido, solicitamos:

1. Preencher a tabela a seguir:

Componente	Nível / Cargo					Comissão ou Requisitado	Total de Servidores
	Superior			Intermediário			
	Procurador Federal	Analista	Inspetor	Agente Executivo	Auxiliar Serviços Gerais		
SEP							
GEA-1							
GEA-2							
GEA-3							
GEA-4							
Total							

2. Informar a descrição das atribuições inerentes a cada um dos cargos.

3. Outras informações que possam ser úteis à finalidade pretendida.

Agradecemos antecipadamente pela atenção dispensada.

ANEXO V

Questionário II - Orçamento

Nº do Questionário _____ **(Não preencher)**

CONTROLE:

Pesquisador:

Pesquisado:

Datas da remessa e da devolução do questionário:

Senhor Coordenador de Ação,

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa de campo destinada à elaboração de Tese para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas pelo ISCTE – IUL Business School.

O trabalho tem por objetivo responder como a metodologia TDABC pode contribuir para a mensuração dos recursos humanos e materiais necessários à implementação do Plano Bienal de Supervisão do mercado de valores mobiliários brasileiro.

Uma das etapas do estudo consiste no direcionamento de custos para a SEP, o que depende da coleta dos dados correlatos. Nesse sentido, solicitamos que sejam apresentadas, para cada ação que se encontre sob sua responsabilidade, as seguintes informações:

- Nome da Ação;
- Programa ao qual a Ação encontra-se vinculada;
- Descrição e finalidade da Ação;
- Metodologia utilizada para cálculo e direcionamento de custos;
- Base legal (se houver);
- Outras informações que possam ser úteis à finalidade pretendida.

Agradecemos antecipadamente pela atenção dispensada.

ANEXO VI

Questionário III – Ações de Mitigação

Nº do Questionário _____ **(Não preencher)**

CONTROLE:

Pesquisador:

Pesquisado:

Datas da remessa e da devolução do questionário:

Prezado(a) Senhor(a),

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa de campo destinada à elaboração de Tese para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas pelo ISCTE – IUL Business School.

O trabalho tem por objetivo responder como a metodologia TDABC pode contribuir para a mensuração dos recursos humanos e materiais necessários à implementação do Plano Bienal de Supervisão do mercado de valores mobiliários brasileiro.

Uma das etapas do estudo consiste no levantamento do tempo demandado para a execução das ações de mitigação relacionadas aos eventos de risco estabelecidos no âmbito das companhias de capital aberto ao longo do ano de 2009.

Nesse sentido, solicitamos que sejam apresentadas as seguintes informações:

- Ações específicas de mitigação que compõem as ações gerais estabelecidas no âmbito do Plano Bienal de Supervisão;
- Atividades transacionais que compõem as ações específicas de mitigação;
- Tempo estimado para a realização de cada uma das atividades transacionais;
- Base de cálculo para a estimativa;
- Outras informações que possam ser úteis à finalidade pretendida.

Agradecemos antecipadamente pela atenção dispensada.