# GESTÃO MUNICIPAL: PROJETOS EM AÇÃO

## Boas práticas compartilhadas para as Finanças Municipais

2016

Município forte. Brasil forte.

CNM

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS

# GESTÃO MUNICIPAL: PROJETOS EM AÇÃO

## Boas práticas compartilhadas para as Finanças Municipais

2016

Município forte. Brasil forte.

CNM

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS

2016 Confederação Nacional de Municípios – CNM.

Esta obra é disponibilizada nos termos da Licença Creative Commons: Atribuição – Uso não comercial – Compartilhamento pela mesma licença 4.0 Internacional. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte. A reprodução não autorizada para fins comerciais constitui violação dos direitos autorais, conforme Lei 9.610/1998.

As publicações da Confederação Nacional de Municípios – CNM podem ser acessadas, na íntegra, na biblioteca *online* do Portal CNM: **www.cnm.org.br**.

**Organização**
Área Técnica de Finanças

**Textos**
Fabiana Barbosa de Santana
Thalyta Cedro Alves de Jesus

**Prefeitura Municipal de Colíder – MT**
Babiere Pelissari – analista tributário,
Manoel Francisco da Silva – secretário municipal de Planejamento, Fazenda e Administração.

**Prefeitura Municipal de Nova Canaã do Norte – MT**
Analúcia Ramos dos Santos – coordenadora do Departamento Tributação e Cadastro,
Clodoaldo Alves Marani – secretário municipal de Fazenda.

**Prefeitura Municipal de Sapezal – MT**
Ilma Grisoste Barbosa – prefeita municipal,
Benjamin Domingos Dequi – vice-prefeito,
Adriana Ribas Trevisoli Souto – secretária de Finanças e Orçamento,
Franciéle Ferreira Joaquim – fiscal tributário.

**Prefeitura Municipal de Luís Eduardo Magalhães – BA**
Nurenberg Batista dos Santos – auditor fiscal,
Miguel Moreira dos Santos Neto – auditor fiscal.

**Prefeitura Municipal de Ubatuba – SP**
Artur Yamamoto – chefe da Inspetoria Fiscal de Rendas,
Ralph L. C. S. Soares – controlador-geral do Município.

**Prefeitura Municipal de Monteiro Lobato – SP**
Daniela de Cássia – prefeita,
Filipe Rocha – gestor de Projetos.

**Supervisão Técnica**
Jamille Lavale de Carvalho Henriques de Moura

**Diretoria-Executiva**
Gustavo de Lima Cezário

**Revisão de textos**
Keila Mariana de A. O. Pacheco

**Diagramação**
Themaz Comunicação

Ficha catalográfica:

Confederação Nacional de Municípios – CNM
Gestão municipal: projetos em ação. Boas Práticas compartilhadas para as finanças minicipais – Brasília: CNM, 2016.

68 páginas.
ISBN 978-85-8418-042-4

Palavras-chave: Finanças Municipais. Boas Práticas. Receita. Arrecadação. ITR. Simples Nacional. SEFISC. Produtividade Fiscal. Cidadão. I. Título

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS

SCRS 505, Bloco C, Lote 1 – 3º andar – Asa Sul – Brasília/DF – CEP 70350-530
Tel.: (61) 2101-6000 – Fax: (61) 2101-6008
*E-mail*: atendimento@cnm.org.br – *Website*: www.cnm.org.br

# Carta do Presidente

Promover o bem público e o atendimento das demandas da sociedade são objetivos de todos os gestores municipais. Entretanto, para alcançar essas metas, é necessário possuir instrumentos para o seu desenvolvimento, como recursos financeiros disponíveis e pessoas comprometidas com a correta movimentação e utilização do erário público.

Os Municípios são os principais executores das políticas públicas, mas na partilha dos recursos ficam somente com 17% de toda a arrecadação, tornando precária a sua situação financeira. A crescente demanda por serviços públicos, o desequilíbrio das transferências constitucionais, que acabam estrangulando os orçamentos, e o entupimento de responsabilidades atribuídas aos Municípios obrigam os Entes locais a recorrerem ao endividamento e a diminuírem a qualidade dos serviços prestados.

Os gestores municipais se deparam todos os dias com inúmeras dificuldades e acabam por enfrentar os desafios em diferentes áreas, sequer podendo contar com o auxílio do governo federal.

Existe uma necessidade urgente de investimento em ações inovadoras e criativas que garantam a entrada do recurso nos cofres públicos locais. Ações essas focadas no fortalecimento da arrecadação própria. Por isso, a Confederação Nacional de Municípios (CNM) reuniu importante material com algumas boas práticas já executadas nos Municípios que serão apresentadas nesta publicação para proporcionar a troca de ideias entre os gestores e até mesmo incentivar novas práticas que colaborem com o atual cenário financeiro municipalista.

Boas ideias e boa leitura!

**Paulo Ziulkoski**
Presidente da CNM

# Sumário

**1. Gestão Municipal, Projetos em Ação – Boas Práticas devem ser compartilhadas ..... 9**

**2. O que são boas práticas? ..... 11**

**PROJETO EM AÇÃO 1**
O Aumento da Arrecadação com o Imposto Territorial Rural – ITR em Nova Canaã do Norte/MT ..... 12

**PROJETO EM AÇÃO 2**
Município aumenta receita com a fiscalização do ITR – Colíder/MT ..... 20

**PROJETO EM AÇÃO 3**
Imposto Territorial Rural, uma nova fonte de arrecadação em Sapezal/MT .. 31

**PROJETO EM AÇÃO 4**
Município aumenta a arrecadação com a gestão do Simples Nacional Luís Eduardo Magalhães/BA ..... 40

**PROJETO EM AÇÃO 5**
Produtividade fiscal: uma ação de bons resultados – Ubatuba/SP ..... 45

**PROJETO EM AÇÃO 6**
A implantação da Central do Cidadão em Monteiro Lobato/SP ..... 57

**3. Considerações finais ..... 65**

# 1. Gestão Municipal, Projetos em Ação – Boas Práticas devem ser compartilhadas

No Brasil existem mais de 5.568 Municípios. Desses, cerca de 80%, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), possuem menos de 50 mil habitantes. Mas por que falar sobre isso? Os Municípios enfrentam dias difíceis, e, apesar de uma longa sequência de esforços, os desajustes estruturais da nossa economia, o descontrole das contas públicas no país, os orçamentos esfolados, os recursos limitados e a crescente responsabilidade atribuída aos Entes locais, que se veem atolados com demandas por mais e melhores serviços públicos, agravam ainda mais a situação, que é intensificada principalmente nos pequenos Municípios.

Para entender melhor essa situação, faz-se necessário compreender o perfil dos nossos Municípios, para que dessa forma seja possível saber qual é a potencial capacidade de ampliação de seus recursos:

**GRANDE** – maior capacidade de arrecadação de ISS e IPTU;

**MÉDIO** – dependente da transferência do ICMS;

**PEQUENO** – dependente da transferência do FPM.

Há os Municípios de grande porte – com número de habitantes superior a 150 mil – que têm uma capacidade muito maior de arrecadar

as receitas próprias como o ISS, o IPTU e o ITBI; e isso por uma lógica de que ali a capacidade econômica e contributiva dos cidadãos é muito mais elevada, o que garante a importância dessas receitas próprias no orçamento do Município. Já os Municípios de médio porte (entre 50 mil e 150 mil habitantes) dependem fortemente do ICMS; e os pequenos – abaixo de 50 mil habitantes – dependem quase que integralmente das transferências constitucionais, o Fundo de Participação dos Municípios (FPM).

É importante para o gestor municipal entender qual é o perfil de desenvolvimento das suas próprias receitas e também das transferências do Estado e da União. No entanto, não é porque o Município é pequeno que precisa ficar atrelado somente ao FPM – este deve também se concentrar em todas as possibilidades de qualificar e quantificar sua receita.

A partir do momento que o gestor identifica o perfil do Município, considerando a variedade brasileira, fica evidente que as demandas locais são inúmeras, assim como a diversidade de realidades, de ofertas de serviços e de perfil fiscal, técnico e administrativo.

Tendo em vista essa realidade, surge a necessidade de buscar iniciativas, experiências e soluções que podem ser aplicadas em seu território e que possam até mesmo depois servir de referência para outros Municípios, com a finalidade de garantir recursos para a sustentabilidade financeira e atender às demandas da população.

Programas, projetos e atividades de gestão pública que respondem positivamente a essas necessidades são apresentados, aqui, como boas práticas. E ainda que seja necessário realizar adaptações, sempre há o que se aproveitar delas.

São diversas as iniciativas voltadas para o desenvolvimento da gestão fiscal e tributária que contribuirão para o aprimoramento da arrecadação municipal.

# 2. O que são boas práticas?

Quando se fala em boas práticas, imediatamente vem a ideia de inovação e de criação; mas será que a gestão que busca novas ideias, projetos, políticas e programas, produtos e processos está realizando boas práticas?

Ao longo dos anos, o que se percebe em boa parte dos Municípios, principalmente os menores, é que o processo de modernização gerencial e a eficiência fiscal encontram obstáculos, que vão desde cadastros incompletos a legislações desatualizadas, passando por tecnologia não compatível com as ferramentas modernas, instalações físicas inadequadas, insuficiência ou ausência de qualificação de servidores, entre outros aspectos.

Há experiências municipais, entretanto, que obtêm com eficiência a redução de custos ao adotarem meios para a prestação de serviços públicos, entre outros fatores que distinguem o processo de gestão e facilitam os procedimentos do Município como agente promotor de várias ações.

Boa prática envolve a participação e a integração entre setores da própria administração e também com a comunidade. Envolve capacitação para os cidadãos quanto a acompanhamento e fiscalização das ações do governo, numa política de corresponsabilidade.

Boa prática é a busca por soluções de problemas de forma responsável. O gestor deve estar atento para não assumir responsabilidades que não são do Município, principalmente nos processos de descentralização fiscal, em que acabam assumindo maior peso no atendimento das demandas sociais e nos gastos totais.

Ideias, programas, abordagens e processos são boas práticas quando implementados com sucesso, garantindo respostas positivas ao problema.

## PROJETO EM AÇÃO 1

# O Aumento da Arrecadação com o Imposto Territorial Rural – ITR em Nova Canaã do Norte/MT

**Identificação do Município**

O Município de Nova Canaã do Norte/MT teve sua emancipação política em 13 de maio de 1986, e conta hoje com uma população de 12.365 habitantes, conforme dados publicados em 2015 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A economia local está baseada na pecuária e na agricultura, o que promove o sustento do Município. Conforme dados publicados em 2014 também pelo IBGE, o Município possui um rebanho de 413.586 mil cabeças de bovinos e uma produção de 21.120 mil litros de leite. Tais dados contribuíram para o crescimento do Imposto Territorial Rural (ITR) no Município.

**Foto 1 – Município de Nova Canaã do Norte-MT**

Fonte: Prefeitura Municipal de Nova Canaã do Norte.

Nova Canaã do Norte também é reconhecida por suas comemorações. Há 18 anos, sempre no mês de maio, o Município realiza a Festa do Costelão, uma tradição em comemoração ao aniversário da cidade. Além de ser considerada a maior festa na modalidade do Estado do Mato Grasso, o festejo está atrelado ao turismo e à oportunidade de incremento nas finanças por atrair visitantes de todo o país.

**Foto 2 – Costelão (Aniversário do Município)**

Fonte: Prefeitura Municipal de Nova Canaã do Norte.

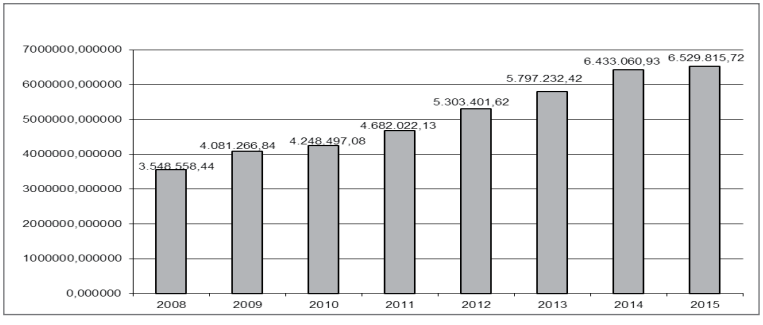
O comércio do Município está classificado como de pequeno e médio porte. Estão instaladas em Nova Canaã do Norte algumas indústrias de Laticínio, Frigorífico, Curtume e ainda uma Usina Hidrelétrica que contribui com a movimentação do comércio local.

**Foto 3 – UHE-Colíder**

Fonte: Copel.

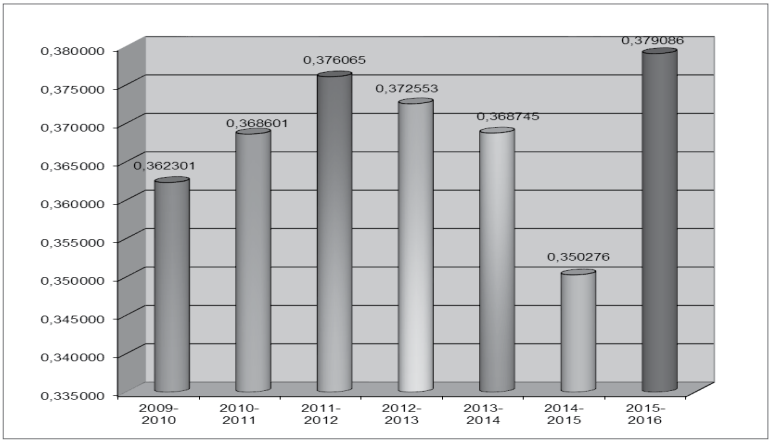
Consequentemente, houve um crescimento de destaque no repasse do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) a Nova Canaã do Norte, conforme demonstram os gráficos a seguir:

**Gráfico 1 – Crescimento Arrecadação ICMS Nova Canaã do Norte-MT**




Fonte: Secretaria de Fazenda de Mato Grosso (Sefaz).

**Gráfico 2 – Crescimento Arrecadação ICMS Nova Canaã do Norte-MT**




Fonte: Secretaria de Fazenda de Mato Grosso (Sefaz).

### Ação

O coeficiente populacional do Município na partilha do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) é de 0,8%. Este percentual de repasse oriundo da União impõe a busca por melhores resultados, especialmente quando o assunto é arrecadação.

Nova Canaã do Norte possui uma área de 5.966,196 km² e sua área rural é de 596.000 hectares. A opção pelo convênio com a Receita Federal do Brasil (RFB) ocorreu em 9 de abril de 2010. Em 2013, ano de inauguração e liberação do Portal ITR, o Município iniciou as atividades de fiscalização com o intuito de melhorar a receita relativa ao tributo.

Desde a opção do convênio, o Município busca informações sobre a legislação e só aderiu após concluir que atendia aos requisitos básicos para realizar a fiscalização. Assim, designou um servidor com atribuição de lançamento para participar do treinamento realizado pela Escola de Administração Fazendária (ESAF), requisito obrigatório para atividade de fiscalização. Somente com os servidores aprovados e devidamente habilitados pela RFB é possível acessar a ferramenta. Dentro

do Portal do ITR, o servidor habilitado terá acesso a todas as informações necessárias para a fiscalização.

Outro requisito indispensável e que o Município vem realizando para manter o bom andamento do convênio é o envio da informação do Valor de Terra Nua por Hectare (VTN/ha) como referência para base de cálculo do ITR.

Em 29 de abril de 2015, a RFB publicou a Instrução Normativa 1.562, de 2015, que dispõe sobre a obrigatoriedade de os Municípios informarem o VTN, anualmente, para alimentar o Sistema de Preços de Terras (SIPT). O procedimento utilizado para o envio da informação é o ofício ao Delegado da RFB da unidade administrativa com jurisdição no território do Município ou Distrito Federal (DF).

É facultada aos Municípios a utilização de levantamentos de VTN realizados pelas Secretarias de Agricultura das Unidades Federadas, Empresas de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal e dos Estados (Emater) e pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra). Mas Nova Canaã do Norte optou pelo laudo com o VTN à RFB, realizado por profissional regulamentado e com o número do registro do Conselho Profissional com todas as aptidões necessárias.

Notoriamente é possível afirmar uma evolução na receita, principalmente após treinamento, e o contato com outros Municípios que já realizavam a fiscalização. Com tal ação foi possível dividir as experiências e as dúvidas e chegar aos resultados. O Município teve também um grande auxílio da RFB de jurisdição de Cuiabá: os servidores com vasta experiência do tributo sempre concederam total suporte às dúvidas oriundas no decorrer do processo de fiscalização.

Nova Canaã do Norte já trabalhou as malhas fiscais dos exercícios de 2009, 2010 e 2011. O trabalho foi todo realizado conforme estabelece a legislação da RFB.

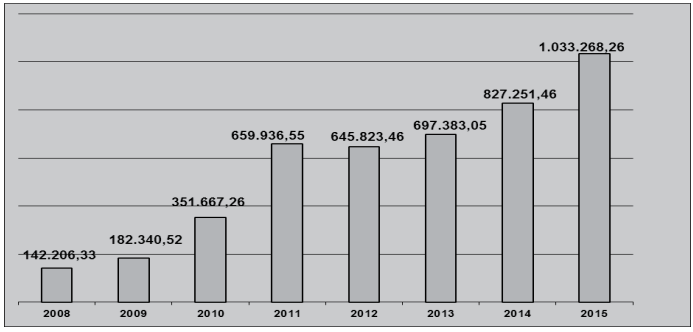
**Resultados obtidos**

Para todas as ações no Município de Nova Canaã do Norte/MT, chegou-se à conclusão de que só houve ganhos desde a adesão do convênio, dobrando a arrecadação, além dos trabalhos de fiscalização e principalmente com a divulgação do VTN aos contribuintes. Mesmo sendo um imposto declaratório, os contribuintes utilizaram os valores como parâmetro mínimo no preenchimento de suas Declarações do Imposto Territorial Rural (DITR). A divulgação dos valores foi repassada aos contadores, aos sindicatos e outras organizações ligadas ao meio rural, bem como as consequências de uma DITR declarada com informações irreais.

Outros benefícios, como garantia de incremento, ocorreram com o acesso ao sistema da RFB e as atividades relativas à malha fiscal. Como não havia uma fiscalização efetiva por parte da União, alguns contribuintes pagavam o valor mínimo estabelecido em lei, ou seja, R$ 10, independente do tamanho da propriedade. Quando os trabalhos em questão foram iniciados no Município, houve uma conscientização por parte dos produtores rurais de que deveriam declarar um valor aproximado do VTN informado pelo Município, inclusive observando aqueles valores contidos nas declarações de exercícios anteriores, retificandoos se necessário, a fim de evitar pagamentos retroativos do imposto, bem como multas e juros.

É possível demonstrar a evolução da arrecadação conforme a realização de todas as atividades acima.

**Gráfico 3 – Demonstrativo de arrecadação do ITR em Nova Canaã do Norte**




Fonte: Banco do Brasil.

**Recursos utilizados**

- Atualização do Valor da Terra Nua:
  O trabalho é realizado anualmente, com base na tabela do Incra, por meio da comissão de avaliação e com laudo técnico realizado por profissional devidamente habilitado.

- Treinamento de servidores:
  O Município possui atualmente três servidores que realizaram o treinamento com a ESAF.

- Troca de experiências com outros Municípios:
  A troca de experiências foi fundamental para a realização de um bom trabalho, já que as experiências de outros colegas serviram como uma bússola norteadora.

- Fiscalização efetiva:
  A fiscalização de forma correta foi essencial para os bons resultados.

**Considerações finais**

A administração Municipal está satisfeita com os resultados obtidos após a adesão do convênio, que aumentou de 50% para 100% o repasse dos recursos do Imposto. Além desse aumento imediato, a arrecadação proveniente deste tributo vem crescendo consideravelmente devido às boas práticas da fiscalização.

O trabalho pós-habilitação dos servidores e o acesso ao Portal ITR foram fatores primordiais para o avanço das receitas, além de servir como conscientização no preenchimento das Declarações dos produtores rurais de forma adequada, evitando, assim, futuros transtornos.

É possível concluir que a opção pelo convênio do ITR com a RFB trouxe grandes melhorias ao Município.

## PROJETO EM AÇÃO 2

# Município aumenta receita com a fiscalização do ITR – Colíder/MT

**Identificação do Município**

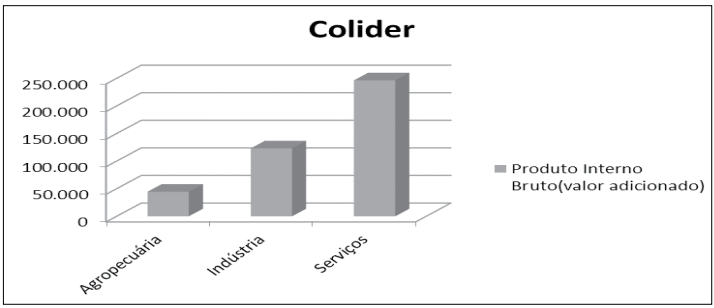
O Município de Colíder/MT foi criado em 18 de dezembro de 1979 pela Lei Estadual 4.158 e está localizado às margens da Rodovia MT-320 e a 32 km à esquerda da BR-163. Situada em um ponto estratégico do norte mato-grossense, Colíder está a 650 km de Cuiabá e a 180 km da divisa com o Pará. É apontado como polo microrregional, compreendendo 11 Municípios, que englobam uma população de aproximadamente 170 mil habitantes.

**Foto 4 – Município de Colíder/MT**

Fonte: Município de Colíder/MT.

Conta hoje com uma população de 31.895 habitantes, conforme dados publicados em 2015 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Desenvolveu-se devido à produção agropecuária e também aos garimpos nas décadas de 1980 e 1990; passando pelo processo de extração de madeiras e, por conseguinte, pela pecuária e pela industrialização, fazendo uso de frigoríficos e curtume, atividades do comércio e prestação de serviços. Sua economia é diversificada, entre agricultura, indústria e predominantemente serviços, tendo um crescimento significativo, nos últimos anos, na produção de soja.

**Gráfico 4 – Principais atividades do Município**




Fonte: IBGE

Foi o primeiro Município no Estado de Mato Grosso a implementar no âmbito municipal a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

Estabelecidos no Município temos o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e o Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que muito contribuem para o desenvolvimento do comércio e da indústria e para a especialização da mão de obra.

O Município possui várias universidades, como a Universidade Norte do Paraná (Unopar), o Centro Universitário Leonardo da Vinci (Uniasselvi), a Universidade de Cuiabá (Unicic), a Faculdade de Colíder (Facider), além de um câmpus da Universidade do Estado do Mato Grosso (Unemat), com oferta de dois cursos regulares e também a distância pela Universidade Aberta do Brasil (UAB).

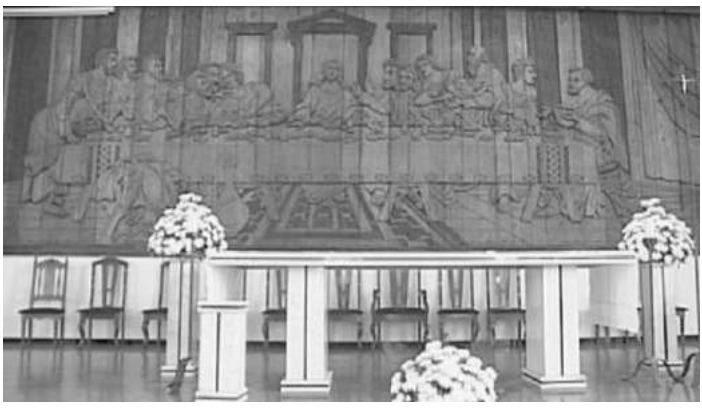
Na agricultura familiar, temos uma produção significativa de hortifrutigranjeiros, que são comercializados pela Associação dos Feirantes, nas feiras livres que acontecem todas as quartas e sábados, proporcionando aos pequenos agricultores fomento, trabalho e emprego, fortalecendo e valorizando a produção de produtos orgânicos.

**Foto 5 – Atividades hortifrutigranjeira e pecuária de Colíder**

Fonte: Internet.

A Igreja Matriz da cidade possui a maior imagem da Santa Ceia do Brasil, entalhada em madeira, com 11,50 m x 3,65 m, divulgada inclusive no jornal de edição pela maior emissora do país.

**Foto 6 – Igreja Matriz de Colíder/MT**



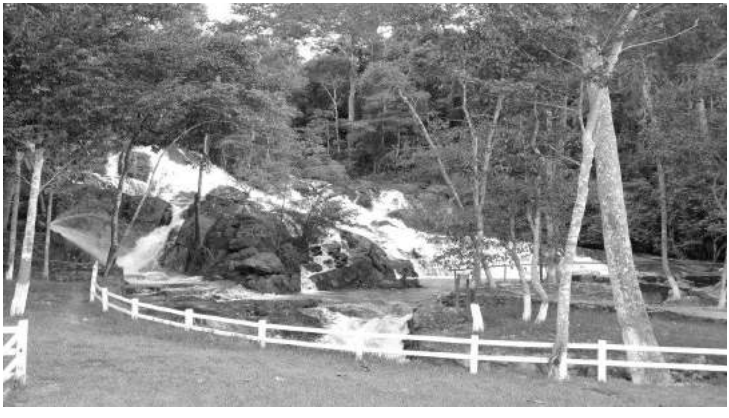
Fonte: Internet.

**Foto 7– Igreja Matriz de Colíder/MT**

Fonte: Internet.

A cachoeira Mercúrio atrai turistas de toda a região por suas belas paisagens e pelo contato com a natureza.

**Foto 8 – Cachoeira Mercúrio**



Fonte: Internet.

**Ação**

Em 30 de janeiro de 2009, Colíder/MT optou pelo convênio com a Receita Federal do Brasil (RFB), mas apenas em 2013, com a liberação do Portal ITR, foi possível iniciar os trabalhos relativos ao ITR com a malha fiscal e com os omissos da declaração do ITR.

Por ter sido trabalhada logo no início da liberação do sistema, a malha fiscal constatou, entre os anos de 2008 a 2010, mais de 50 Números de Inscrição na Receita Federal (NIRF) que apontavam possíveis irregularidades no período de três anos.

A princípio foram convidados os contadores do Município e explicada a eles a metodologia do trabalho de fiscalização, deixando total abertura para o atendimento na prefeitura, tanto no setor responsável quanto com o secretário no desenrolar do trabalho.

Conforme estabelecido na legislação do ITR, o Município só pôde aderir ao convênio por possuir em seu quadro servidores com atribuição específica de lançamento de créditos tributários. Foi designado também uma servidora, cujo cargo é o de analista tributário; esta realizou o curso e debruçou-se sobre as leis e normas relacionados ao imposto e à delegação de competência atribuída ao Município.

Muitas dúvidas surgiram no decorrer dos trabalhos, e o contato com outros colegas do Estado e com a própria Delegacia da Receita Federal (DRF) em Cuiabá/MT foi primordial e essencial para o bom andamento e legalidade dos processos.

Essa parceria com outros Municípios rendeu uma reunião informal no final de 2013, na sede da DRF, com a participação da RFB, da Associação Mato-Grossense dos Municípios (AMM) e representantes da Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso (Famato), na tentativa de ajustar os pontos de divergências e sanar dúvidas oriundas dos produtores. Logo após essa reunião, a Famato emitiu notas de orientação aos produtores rurais para que respondessem às

intimações dos Municípios, entregando os documentos solicitados no trabalho de fiscalização.

Devemos ressaltar o excelente relacionamento entre o Município e o Setor de Fiscalização da Delegacia em Cuiabá, em especial dos auditores fiscais à frente dos trabalhos relativos ao ITR, que em todos os momentos atenderam de forma exemplar aos questionamentos e às dúvidas no decorrer dos três anos de trabalhos até agora. Motivo pelo qual a AMM os convidou-os para um encontro que contou com uma palestra sobre o convênio e sobre o trabalho de fiscalização e que serviu também para tirar dúvidas e responder a questionamentos. Colíder esteve presente.

**Foto 9 – Evento com auditores da DRF de Cuiabá**

Fonte: Arquivo pessoal.

Ainda com a troca de experiências, o trabalho de fiscalização do ITR se fortaleceu e foi se destacando no Estado e até mesmo fora dele. O setor responsável recebeu a visita de vários servidores de outros Municípios em busca de informações além dos constantes telefonemas

indagando a forma efetiva do trabalho e solicitando apoio para aqueles que estariam por começar os trabalhos.

Havendo sempre a presteza em auxiliar outros Municípios, agora foi a vez da servidora responsável pelo ITR ser convidada, assim como outros três Municípios, a participar de uma mesa-redonda na AMM, que discorreu sobre o tema e sanou dúvidas de muitos participantes de várias localidades do Estado de Mato Grosso, contando inclusive com a participação da Confederação Nacional de Municípios (CNM).

**Foto 10 – Mesa-redonda Associação Mato-Grossense dos Municípios (AMM)**

Fonte: Arquivo pessoal.

O Valor da Terra Nua (VTN) de Colíder é elaborado com base nas informações disponibilizadas pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) de Mato Grosso e assinado por um engenheiro agrônomo contratado pelo Município, de acordo com a Instrução Normativa 1.562, publicada pela RFB em 2015. A opção de utilizar os valores já divulgados e elaborados pelo Incra é uma ação que visa à ve-

racidade das informações, uma vez que se trata de um órgão que tem respaldo e capacitação técnica para tal fim, além de mitigar os impactos e os questionamentos sobre a metodologia para chegar a tais valores.

Esses valores foram amplamente divulgados na internet e enviados pelo secretário de Fazenda para todos os escritórios de contabilidade da cidade e da região, além de também serem enviados por *e-mail* aos produtores e aos contadores de outros Municípios assim que requeridos.

O bom contato e relacionamento com os contadores do Município contribuiu para o sucesso do trabalho, auxiliando-os dentro do possível e da legalidade.

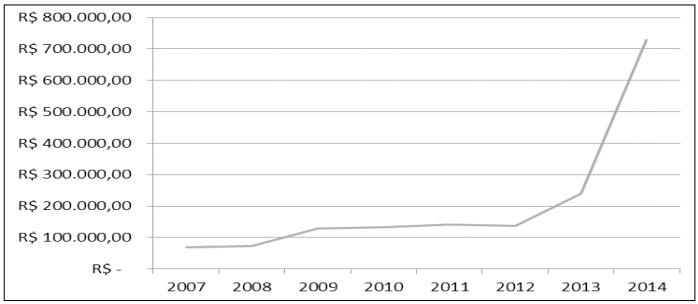
**Resultados obtidos**

Com a realização de todas essas ações, o Município de Colíder conseguiu se sobressair no que diz respeito à municipalização do ITR. Auxiliando vários outros Municípios, serviu de referência do trabalho para a RFB e elaborou o VTN em conformidade legislação, trabalhando também toda a malha fiscal.

Atualmente Colíder não dispõe de declarações em estoque, pois já trabalhou os anos de 2008, 2009, 2010 e 2011, aguardando a próxima carga. O Município possui um montante de aproximadamente 5 milhões em processos a serem julgados pela RFB.

A arrecadação do Município antes do trabalho era pífia, e após o trabalho os valores foram aumentando, conforme demonstra o gráfico a seguir.

**Gráfico 5 – Arrecadação do ITR em Colíder**




Fonte: Banco do Brasil

A fiscalização do ITR no Município visa não somente a aumentar a arrecadação, mas a regularização das várias declarações com informações equivocadas.

A expectativa com o trabalho é de que os produtores concedam a atenção que esse imposto merece e que as declarações sejam de informações fidedignas e condizentes com a realidade da propriedade. O ITR deixou de ser "o imposto dos dez reais" e passou a ser visto com maior cuidado e precaução tanto pelos produtores quanto pelos profissionais da área contábil. Qualquer erro ou informação inverídica pode ocasionar um problema ainda maior e a inserção na malha fiscal.

Durante o trabalho, verificamos vários problemas advindos de erros contábeis no ato da Declaração do ITR; daí o empenho em fazer com que os profissionais da área e os produtores tratem o assunto com a maior celeridade possível.

**Recursos utilizados**

- Atualização do Valor da Terra Nua:
  O trabalho é realizado anualmente com base nos valores disponibilizados pelo Incra de Mato Grosso.

- Troca de experiências com outros Municípios:
  Consideramos a troca de experiências com outros colegas dos Municípios essencial para todo o processo até agora. Erramos e acertamos de forma conjunta, numa parceria absoluta. Assim como foi importante também o auxílio da RFB, da AMM e da CNM.

- Fiscalização efetiva:
  Sem a fiscalização, não teríamos alcançado a metade dos objetivos, e é imprescindível que se faça um trabalho efetivo para se obter bons resultados.

**Considerações finais**

Se compararmos a arrecadação dos anos anteriores ao início dos trabalhos, com a efetiva fiscalização, tivemos um aumento de aproximadamente 500%, o que representa um resultado significativo em termos de evolução de todo e qualquer imposto. Não há tributo dentro do Município que tenha sequer chegado perto desse índice de crescimento.

O trabalho gera resultados. É preciso muita dedicação e perseverar diante das dificuldades e problemas que acontecem.

## PROJETO EM AÇÃO 3

# Imposto Territorial Rural, uma nova fonte de arrecadação em Sapezal/MT

**Identificação do Município**

O Município de Sapezal, localizado na latitude sul 13º 32' 48'', longitude oeste 58º 48' 55'', na Mesorregião 127, Microrregião de Parecis (nº 04), Chapada dos Parecis, médionorte do Mato Grosso, região Centro-Oeste do Brasil, teve emancipação política em 19 de setembro de 1994 por meio da Lei 6.534, de autoria dos deputados Antônio Joaquim e Jaime Muraro. Teve como idealizador e primeiro prefeito o sr. André Antônio Maggi e viceprefeito o sr. Aldir Schneider. Sapezal possui uma área de 13.624 km², sendo 4.934 km² de área indígena, 8 km² de área urbana, 8.682 km² de área rural, entre áreas plantadas e reservas. Faz divisa com os Municípios de Juína, Comodoro, Campos de Júlio, Tangará da Serra, Campo Novo do Parecis e Brasnorte. Conta com uma

população de 22.665 habitantes, conforme dados publicados em 2015 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e sua economia está baseada principalmente na agricultura.

O que movimenta também a economia do Município são as Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCH), que totalizam 7 unidades finalizadas, em pleno funcionamento e com previsão de instalação de mais 9 nos próximos anos. Destas, 2 unidades são de Aproveitamento Hidrelétrico de Energia (AHE), que possuem maior potencial de produção de energia elétrica.

O Município de Sapezal conta com vários pontos turísticos e atrativos para a população local e visitantes, tais como riachos, cachoeiras, trilhas e, ainda no perímetro urbano, a "prainha municipal", espécie de lago formado por um braço do rio Sapezal, onde acontece, anualmente, o tradicional Festival de Pesca de Sapezal. Dentre as comemorações de destaque estão também o Festival de Pesca realizado entre os meses de julho e setembro, a Exposição Agropecuária e Industrial de Sapezal (Expozal), promovida pelo Sindicato Rural entre os meses de maio a julho, e ainda a Festa da Padroeira Nossa Senhora de Fátima, realizada pela comunidade católica, anualmente, no mês de maio.

**Foto 11 – Município de Sapezal**

Fonte: Município de Sapezal.

**Foto 12– Cachoeira Salto Utiariti**

Fonte: Município de Sapezal.

**Foto 13 – Cachoeira Salto da Mulher**

Fonte: Município de Sapezal.

**Foto 14 – *Rafting* no rio Papagaio**

Fonte: Município de Sapezal.

**Foto 15 – Prainha municipal de Sapezal**

Fonte: Município de Sapezal.

**Foto 16 – Festival de Pesca na prainha municipal**

Fonte: Município de Sapezal.

**Foto 17 – Balneário do Pubi no rio Papagaio, em Sapezal**

Fonte: Município de Sapezal.

**Ação**

O coeficiente populacional do Município na partilha do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) é de 1,2%. Este percentual do repasse, oriundo da União, impõe a busca por melhores resultados, especialmente quando o assunto é arrecadação.

Em 30 de janeiro de 2009, Sapezal optou pelo convênio com a Receita Federal do Brasil (RFB), de delegação de competência para o exercício das atribuições de fiscalização, lançamentos de créditos tributários e cobrança do Imposto Sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR). Conforme estabelecido na legislação do ITR, o Município cumpriu requisitos como possuir servidor com atribuição específica de lançamento de créditos tributários e capacitação através de treinamento on-line realizado pela Escola de Administração Fazendária (ESAF). Mas foi somente em agosto de 2013 que o Portal do ITR foi liberado para acesso pela RFB. Após o início dos trabalhos, o Município contou com o auxílio da Delegacia da Receita Federal (DRF) de Cuiabá, que disponibilizou informações e treinamentos a respeito das práticas de fiscalização. O Município buscou também o apoio de Municípios vizinhos para maior conhecimento e troca de experiências quanto à realização de análises de laudos técnicos, procedimentos de fiscalização e lançamentos dos créditos tributários relativos ao ITR.

Após aderir ao convênio, conforme a Instrução Normativa (IN) 884/2008, o Município passou a informar anualmente o Valor de Terra Nua por hectare (VTN/ha) como referência para base de cálculo do ITR, cumprindo as exigências da IN 1.562, de 29 de abril de 2015. Por meio de um profissional contratado, foi realizado um levantamento das áreas rurais do Município, classificando-as em: a) Lavoura – aptidão boa, aptidão regular e restrita; b) Pastagem plantada; c) Silvicultura ou Pastagem natural; e d) Preservação da fauna ou flora. Nesse levantamento foi estimado a cada uma dessas áreas um valor de referência de VTN/

ha, utilizando como método os critérios estabelecidos pelas Normas de Avaliação da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e métodos comparativos de áreas a serem comercializadas no Município, além de teores de argila e distância do centro urbano.

As atividades de fiscalização foram iniciadas em fevereiro de 2014 por meio do Portal ITR, com uma relação de aproximadamente 230 imóveis incidentes em malha de declarações correspondentes aos exercícios de 2009, 2010 e 2011.

Dentre essa quantidade de imóveis em malha, o Município trabalhou 80% dela, apurando e analisando, individualmente, cada processo e encaminhando as impugnações à Delegacia da Receita jurisdicionada ao Município, além de executar os lançamentos do crédito dos demais.

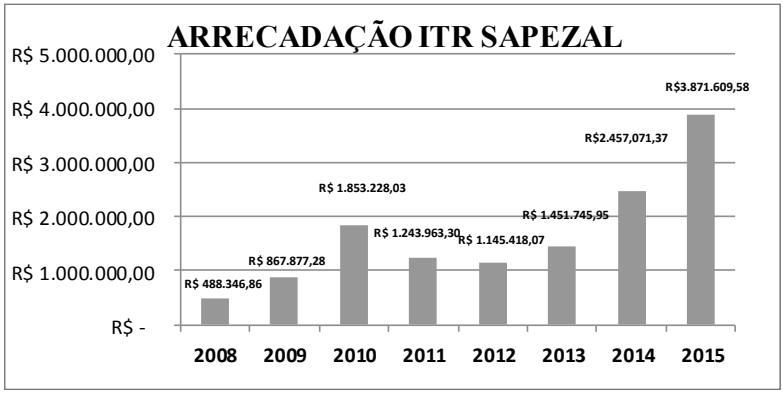
Alguns desses créditos foram quitados junto à União por meio de Título de Dívida Agrária (TDA), que o Município procurou resgatar no Banco do Brasil (BB), após ser notificado pela RFB.

**Resultados obtidos**

Para todas as ações o Município de Sapezal só obteve êxitos: a fiscalização dos imóveis em malha e a atualização do VTN/ha alavancou significativamente a arrecadação relativa ao ITR, uma vez que, sendo declaratório e na ausência de fiscalização, o ITR era considerado um dos impostos mais sonegados do país, sendo até chamado de "imposto dos dez reais".

A ampla divulgação do VTN por meio de diversas redes de comunicação e orientação aos contribuintes, com a parceria do Sindicato Rural, trouxe um grande avanço na arrecadação. Os contribuintes estão utilizando os valores atualizados no preenchimento de suas Declarações do ITR (DITR) e também retificando as de anos anteriores, cujos valores estavam muito abaixo da média de referência informada pelo Município. No gráfico a seguir, é possível verificar a evolução da arrecadação conforme a realização de todas as atividades descritas.

**Gráfico 6 – Arrecadação do ITR em Sapezal**




Fonte: Banco do Brasil.

**Recursos utilizados**

O Município de Sapezal trabalhou em prol do imposto com os seguintes recursos:

- Atualização do Valor da Terra Nua:

O trabalho vem sendo realizado anualmente. Até 2014 era formada uma comissão com representantes do Sindicato Rural, contadores, Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (Crea), Secretaria Municipal de Agricultura e Secretaria Municipal de Finanças. A pauta do encontro tratava sempre dos valores de mercado e também dos valores informados na tabela do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra). O resultado final, obtido em consenso pelas partes envolvidas, estabelecia uma média por tipo de solo e porcentagem de argila.

Já no exercício de 2015, em cumprimento da IN 1.562 da RFB, ato que estabelece os métodos de apuração e informações dos dados, o Município contratou um profissional capacitado e com registro profissio-

nal que apresentou um estudo ao Sindicato Rural do Município, de modo que em parceria e consenso foi possível chegar aos valores atuais.

- Treinamento de servidores:

Atualmente há um único servidor com a competência legal e devidamente habilitado, responsável pelos trabalhos relacionados ao ITR. Tendo em vista o aumento da demanda de imóveis em malha fiscal e um trabalho efetivo de orientações aos contribuintes, outros servidores já treinados aguardam a habilitação por parte da RFB para iniciar as atividades no sistema.

- Troca de experiências com outros Municípios:
  A troca de experiências foi fundamental para o desenvolvimento dos trabalhos e o esclarecimento de dúvidas acerca de análises de laudos e documentos.

- Fiscalização efetiva:
  A fiscalização correta, acompanhada de orientação aos contribuintes, é essencial para o alcance dos resultados satisfatórios.

**Considerações finais**

O crescimento da arrecadação relativa ao ITR de 50% para 100% é resultado da adesão ao convênio, lembrando que a atualização e a informação do VTN de forma adequada e a ampla divulgação dele, somada à fiscalização efetiva e às orientações aos contribuintes, contabilizam como fator primordial para tal crescimento. A administração municipal está satisfeita com os resultados alcançados, uma vez que o convênio só trouxe melhorias ao Município de Sapezal

## PROJETO EM AÇÃO 4

# Município aumenta a arrecadação com a gestão do Simples Nacional Luís Eduardo Magalhães/BA

**Identificação do Município**

O Município de Luís Eduardo Magalhães teve emancipação política em 30 de março de 2000 e conta hoje com uma população de 79.162 habitantes, conforme dados publicados em 2015 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Sua economia está baseada na agricultura, principalmente nas culturas de soja, milho, algodão e café.

No Município é praticada uma agricultura de alto nível tecnológico, sendo uma referência internacional em produtividade e no desenvolvimento e na aplicação de novas tecnologias.

Anualmente, entre o fim de maio e início de junho, é realizada a Bahia Farm Show, promovida pela Associação de Agricultores e Irrigan-

tes da Bahia (Aiba) com o apoio do Município e demais parceiros. Esta feira é considerada a maior feira de agronegócio do Norte e Nordeste, movimenta a economia regional e promove a difusão de tecnologias desenvolvidas por instituições como universidades, empresas de tecnologias, associações e organizações estatais como a Embrapa.

**Foto 18 – Evento da Bahia Farm Show**

Fonte: Bahia Farm Show.

### Ações

O coeficiente populacional do Município na partilha do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) é de 2,6%. Este percentual do repasse oriundo da União impõe a busca por melhores resultados quando o assunto é arrecadação. O Município vem investindo na área fiscal com a formação de um quadro técnico de carreira composto por fiscais e auditores fiscais, com a implantação de softwares e infraestrutura necessária ao atendimento das demandas dos contribuintes e a realização das ações fiscais.

Nesta toada, o bom gerenciamento do Simples Nacional se torna essencial, e, no Município, o trabalho foi dividido em duas partes: cadastro e fiscalização.

**Foto 19 – Gerência de Arrecadação e Fiscalização**

Fonte: Município de Luís Eduardo Magalhães.

O Cadastro Fiscal do Município foi adaptado para trabalhar respeitando as características intrínsecas às empresas optantes. Para isso houve a alteração do Código Tributário e de Rendas do Município (Lei Municipal 387, de 2009), em que foram atribuídas às Microempresas (MEs) e às Empresas de Pequeno Porte (EPPs) reduções na Taxa de Poder de Polícia. A Taxa de Fiscalização do Funcionamento (TFF) e a Taxa de Licença e Localização (TLL) tiveram redução de 20% para as EPPs e 40% para as MEs. Além desses benefícios fiscais, a legislação trouxe ainda a redução de 90% na multa de infração por descumprimento de obrigação acessória para o Empresário Individual (EI) e para as MEs.

Para o Microempreendedor Individual (MEI), foi disponibilizado atendimento diferenciado com guichê exclusivo e atendente treinado para prestar as orientações sobre o regime e a utilização da Nota Fiscal Eletrônica (NFS-e). A Lei Complementar Municipal 002/2009 reduziu a zero os valores das taxas e emolumentos para abertura e emissão de alvarás.

No que diz respeito à fiscalização, o Município iniciou ações fiscais no ano de 2012, seguindo a Resolução CGSN 94/2011, iniciando a chamada fase transitória. Os autos de infrações e os respectivos créditos

tributários referentes ao Imposto Sobre Serviço (ISS) foram apurados na forma da Lei Complementar 123/2006 e lançados em sistema próprio. Em 2014, a fiscalização iniciou os trabalhos utilizando o Sistema Eletrônico Único de Fiscalização e Contencioso do Simples Nacional (Sefisc). Em dezembro de 2013 e em dezembro de 2015, foram realizados dois treinamentos no ambiente Sefisc Treinamento, nas versões Sefisc 1.0 e Sefisc 3.0, respectivamente.

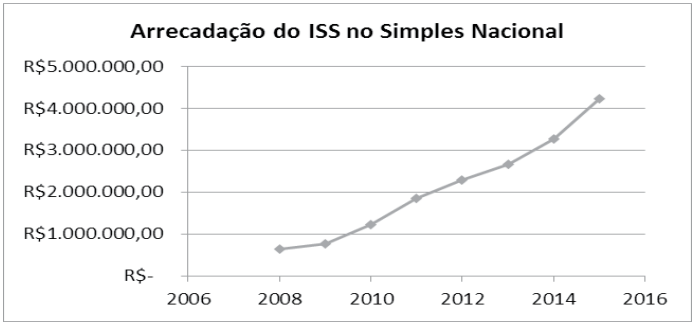
**Foto 20 – Treinamento dos servidores**

Fonte: Município de Luís Eduardo Magalhães.

**Resultados obtidos**

A arrecadação do Município apresenta crescimento de ISS no Simples, e esse crescimento é mais perceptível nos anos de 2009 e 2010, com percentuais de 59,20% e 51,66% respectivamente.

**Gráfico 7 – Arrecadação do ISS no Simples Nacional**




Fonte: Município de Luís Eduardo Magalhães/BA.

O Município tem alcançado bons resultados com a fiscalização, pois a receita do ISS continua crescendo e atendendo às expectativas da administração tributária.

**Recursos utilizados**

- Atualização da Legislação Municipal:

O Código Tributário e de Rendas do Município (Lei Municipal 387, de 2009) se encontra em conformidade com a Lei Complementar 123/2016 e alterações.

- Treinamento de servidores:

Os auditores fiscais foram capacitados para trabalhar no Sefisc e participaram do programa Multiplicadores Regionais do Sefisc.

**Considerações finais**

Por fim, registra-se que, até o ano de 2015, a arrecadação do ISS no regime do simples nacional cresceu em uma média de 32%. Esse crescimento é devido a uma série de ações sistemáticas que consistem em reconhecer as características das ME e das EPP, dispensando, assim, um tratamento diferenciado e favorecido, mas com o controle fiscal focado no objetivo de resguardar o equilíbrio econômico e financeiro do Ente municipal.

PROJETO EM AÇÃO 5

# Produtividade fiscal: uma ação de bons resultados – Ubatuba/SP

**Identificação do Município**

O Município de Ubatuba teve emancipação política em 28 de outubro de 1637. Inicialmente chamado de Vila Nova da Exaltação à Santa Cruz do Salvador de Ubatuba, os primeiros habitantes se instalavam ao longo da costa, utilizavam o mar como meio de transporte e ali também cultivavam. Atualmente a população do Município é de 86.392 habitantes, segundo dados publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE). Em seus 748 mil metros quadrados de área total, Ubatuba tem como maior fonte de renda o turismo. Considerado um paraíso ecológico do litoral norte paulista, onde há infinitas riquezas naturais. Entre essas belezas naturais estão 102 praias e 20 ilhas. Grande parte de seu território é de mata atlântica intocada. Suas praias oferecem uma diversidade de atividades aquáticas como o surf, a prática de

mergulho, a pesca e a vela. Entre os 645 Municípios do Estado de São Paulo, Ubatuba encontra-se entre os quatro mais procurados pelos turistas do Brasil.

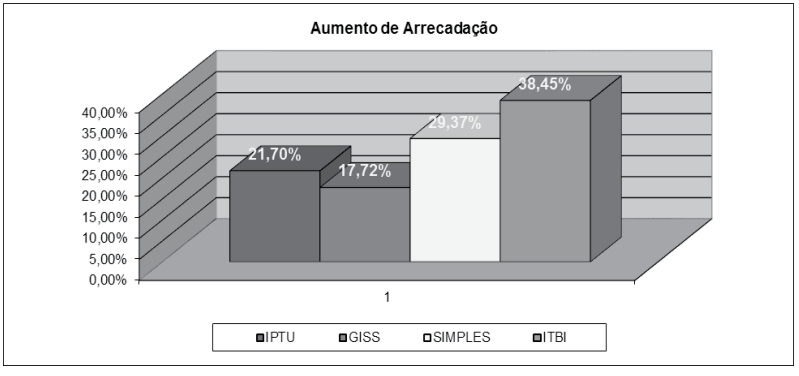
**Foto 21 – Município de Ubatuba/SP**

Fonte: Portal do Município de Ubatuba/SP.

**Ação**

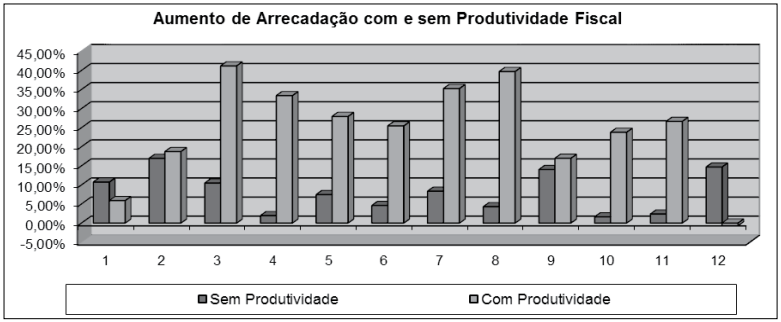
O trabalho realizado pela Inspetoria Fiscal de Rendas (IFR), sob o regime de Produtividade Fiscal, durante o exercício de 2015, mostra em números e em gráfico o impacto positivo causado na arrecadação municipal.

**Gráfico 8 – Demonstrativo da arrecadação**




Fonte: Município de Ubatuba/SP.

**Gráfico 9 – Demonstrativo da arrecadação**




Fonte: Município de Ubatuba/SP.

**Resultados obtidos**

a) Arrecadação geral (receitas correntes): aumento de aproximadamente 10% de 2014 para 2015 (ou 7%, se desconsiderarmos o índice de quase 3% de reajuste adotado em Ubatuba).

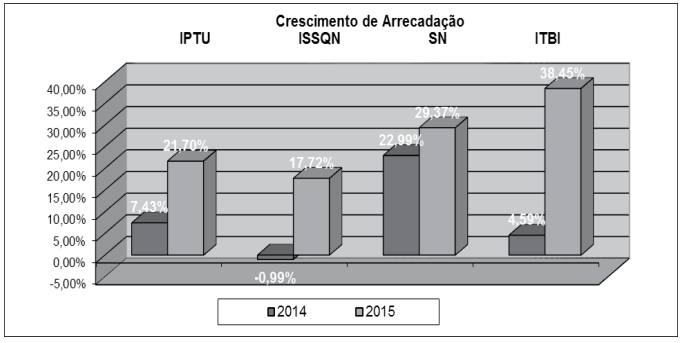
b) Esse aumento deve-se, sobretudo, à queda de repasse do Fundo de Participação de Estados e Municípios (FPM), que foi da ordem de -15%, o que, na comparação, derrubou o índice geral de incremento de receita do Município.

c) Desconsiderando-se o FPM, o aumento na arrecadação tributária de Ubatuba foi de aproximadamente 23% (mais de 14 milhões).

d) Se levados em conta, os tributos-alvo das Ações Fiscais (Imposto Sobre Serviços – ISS e Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis – ITBI), o aumento passa de 27% (aumento líquido real, já que se trata de impostos não majorados pelo reajuste citado).

e) A comparação com as outras cidades do litoral norte comprova que o aumento da arrecadação tributária se deu por conta do trabalho da fiscalização realizado em Ubatuba.

**Gráfico 10 – Demonstrativo da arrecadação**




Fonte: Município de Ubatuba/SP.

A cada ação fiscal aberta no Município, apura-se o ISS do ano corrente e também o dos cinco anos retroativos, o que significa que 80% dos montantes apurados não entram imediatamente nos cofres públicos como ISS recolhido, mas são lançados em Dívida Ativa, de modo que ou serão recolhidos via Acordo de Débitos, ou serão alvo de Execução Fiscal.

### Ações contínuas

No ano de 2015, a base dos trabalhos da Inspetoria, com o implemento da Produtividade Fiscal, foi a apuração de ISS eventualmente não recolhido ou recolhido a menor pelos estabelecimentos, cuja atividade principal é a de hospedagem, além de apuração de ITBI.

O início dos trabalhos deu origem a algumas reclamações de contribuintes que se sentiram "perseguidos" pelo fisco municipal, mas, posteriormente, quando os escritórios de contabilidade tomaram ciência de que a fiscalização ativa dos estabelecimentos passou a ser a norma e não mais uma exceção – tendo em vista que até setembro de 2014 nunca havia sido realizada uma operação de abertura de Ações Fiscais em Ubatuba – as reclamações diminuíram e, atualmente, a maioria dos contribuintes e dos escritórios colaboram com as apurações realizadas pelos auditores fiscais do Município.

A convocação de novos fiscais ajudou a estruturar ainda mais a IFR, melhorando o alcance dos trabalhos e otimizando os resultados.

Ainda é necessário, no entanto, um trabalho de conscientização fiscal aos contribuintes do Município, além dos escritórios de contabilidade, que precisam se convencer de que a era da sonegação ficou para trás, já que na atualidade as fazendas das três esferas trabalham em conjunto, de modo que a ferramenta "Alerta" da Receita Federal do Brasil (RFB), que tem como objetivo a autorregularização, por exemplo, tem norteado grande parte das aberturas de ações fiscais em Ubatuba. O Alerta é uma ferramenta que cruza os dados das declarações feitas pelos contribuintes com os dados da Declaração de Operações com Cartões de Crédito (Decred), que informa os valores transacionados pelos estabelecimentos no cartão. O objetivo é que, havendo diferenças, a própria empresa ajuste suas declarações. Para o fisco tal informação pode ser considerada indício de sonegação.

Assim, consideramos que quando os escritórios de contabilidade conscientizarem seus clientes de que hoje em dia, com toda a tecnologia à disposição do Fisco e com o cruzamento de dados entre os Entes públicos e as grandes corporações, não vale a pena sonegar imposto, sobretudo o ISS (cuja alíquota é de apenas 3% na maioria dos casos), teremos um crescimento espontâneo ainda maior que o registrado em 2015.

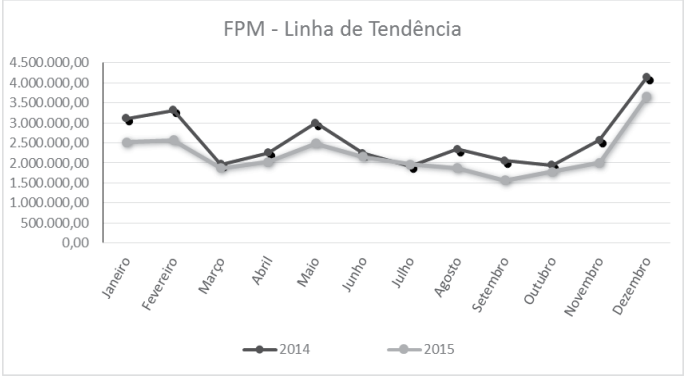
A repercussão das Ações Fiscais colaborou no crescimento da arrecadação do ISS de outras empresas, que perceberam que valia mais a pena ficar em dia com o imposto do que se arriscar a uma autuação, sobretudo por conta de considerarem que os 3% não são significativos a ponto de prejudicar a saúde financeira dos estabelecimentos.

Apresentamos a seguir os resultados práticos desse trabalho desenvolvido em 2015, com base em dados obtidos no Portal da Transparência da Prefeitura e sites governamentais oficiais.

**Brasil: cenário fiscal**

Os números do FPM no exercício de 2015 demonstram como a arrecadação tributária do país, de uma forma geral, caiu em relação aos exercícios anteriores. Tal fato ocorre por conta da desaceleração da economia e da crise ocorrida no último ano. Mesmo não sendo tão grave quanto o noticiado, o cenário levemente recessivo foi suficiente para fazer baixar a arrecadação em todas as esferas de governo.

**Gráfico 11 – Demonstrativo da arrecadação**




Fonte: Município de Ubatuba/SP.

Em Ubatuba, no entanto, os números oficiais do Portal da Transparência mostram como a arrecadação aumentou – contrariando o cenário nacional – e, ainda por cima, demonstra tendência de alta nos próximos anos.

Isso ocorre, evidentemente, por conta do trabalho realizado pela Inspetoria Fiscal, que passou a apurar principalmente o ISS não recolhido ou recolhido a menor pelas empresas, combatendo a sonegação e até a evasão de receitas no Município e, por consequência, aumentando também a arrecadação espontânea das empresas que passaram a temer a fiscalização efetiva e recolher os tributos municipais adequadamente.

**Ubatuba: importância da fiscalização**

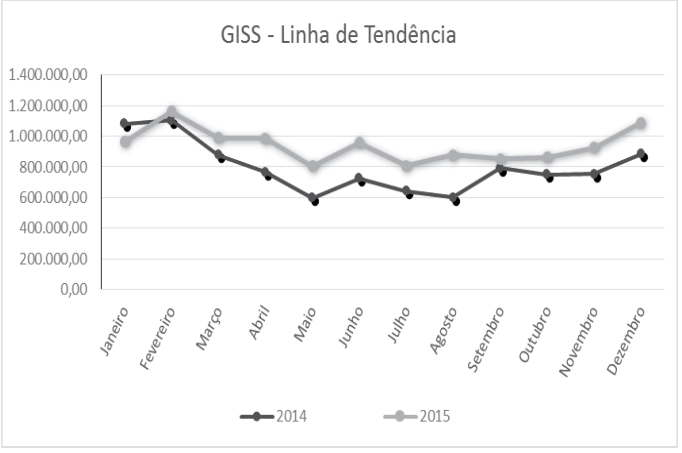
Os dados do Portal da Transparência demonstram como a arrecadação de ISS aumentou em Ubatuba em 2015 (na ordem de 17%) comparando-se com o exercício anterior.

Os dados são ainda mais significativos se comparados às outras cidades do litoral norte (e do país todo de uma forma geral), que apresentaram queda (e não crescimento) na arrecadação do ISS.

Tal tendência nacional – explicitada nos dados de Caraguatatuba, Ilhabela e São Sebastião – ocorre por conta da grande adesão das empresas ao Simples Nacional, por onde passam a recolher o ISS.

O problema é que na maioria das cidades não há procedimento fiscal de apuração e levantamento de ISS não recolhido ou recolhido a menor por essas empresas, quando ainda não estavam no Simples Nacional, além de não haver um programa de apuração desse imposto fora do Sistema Eletrônico de Fiscalização e Contencioso (Sefisc), ao contrário do que ocorre em Ubatuba.

**Gráfico 12 – Demonstrativo da arrecadação**




Fonte: Município de Ubatuba/SP.

Assim, enquanto na maioria das cidades a arrecadação de ISS "migra" de forma integral para o Simples Nacional, em Ubatuba o que ocorre é que essa migração é compensada com o levantamento de outros créditos a título de ISS, que precisam ser recolhidos diretamente no Município, incrementando a receita desse imposto.

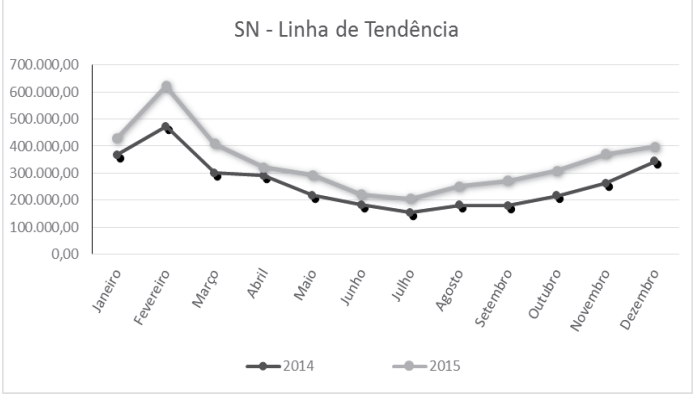
**O ISS via Simples Nacional**

A arrecadação proveniente do ISS do Simples Nacional, muito embora seja recebida via União, é receita lançada pelo Município.

Em Ubatuba, a arrecadação do Simples é, historicamente, mais baixa que a das cidades vizinhas. Porém, com o trabalho realizado pelos auditores fiscais, o atraso foi compensado em 2015, quando Ubatuba (com a marca expressiva de aproximadamente 30% de aumento) quase alcançou o índice de crescimento de Caraguatatuba, cuja população é maior que a de Ubatuba.

Assim, em 2015, a Inspetoria Fiscal garantiu um aumento de aproximadamente R$ 1 milhão só em ISS do Simples Nacional devido às ações fiscais realizadas no Sefisc.

**Gráfico 13 – Demonstrativo da arrecadaçã**




Fonte: Município de Ubatuba/SP.

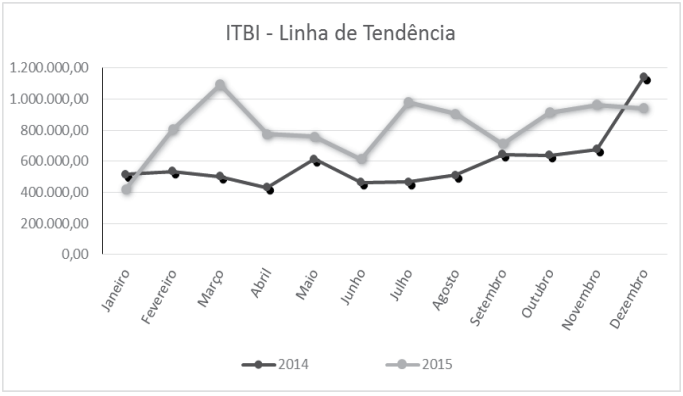
O mais importante da receita oriunda do Simples é que, conforme explanado, não deixou de ser arrecadada via GISSOnline (ferramenta de escrituração eletrônica com controle e gestão completa do ISS), como ocorreu em outros Municípios, graças ao trabalho ininterrupto de fiscalização nos estabelecimentos prestadores de serviço no Município.

**O ITBI em Ubatuba**

O maior aumento de arrecadação tributária em Ubatuba, no exercício de 2015, deuse com o ITBI e, ao contrário do que se possa imaginar, esse aumento não está atrelado somente à atualização da Planta Genérica de Valores, visto que o aumento do IPTU foi de aproximadamente 20% contra quase 40% do ITBI.

Desde o final de 2014, a Inspetoria Fiscal realiza o trabalho de fiscalização de cadastros de imóveis para efetuar correções de tipo padrão e área construída, principalmente, tendo realizado mais de 400 ações fiscais desse tipo. Desde então, os imóveis que estavam cadastrados como residenciais e eram comerciais foram recadastrados. A área construída registrada a menor foi corrigida, como também foi acertado o tipo padrão. Essas ações resultaram em cerca de R$ 2,7 (dois milhões e setecentos mil reais) a mais na receita de ITBI e também teve reflexo na arrecadação do IPTU por meio das correções cadastrais efetuadas pela fiscalização, já que elas modificam o valor do imposto predial a ser cobrado.

**Gráfico 14 – Demonstrativo da arrecadação**



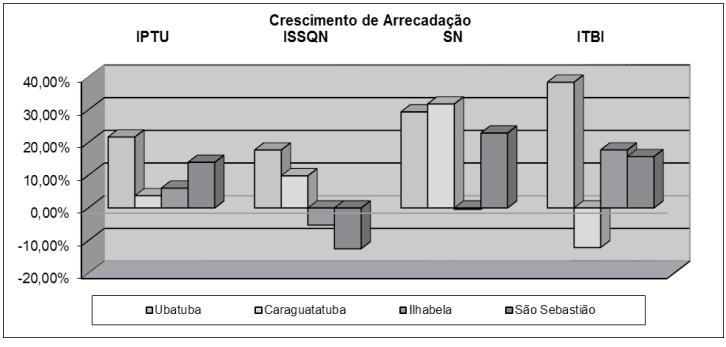

Fonte: Município de Ubatuba/SP

**Cenário sem produtividade**

Para fins de comparação, traçamos um cenário hipotético em que a produtividade fiscal não seria implantada em Ubatuba e, portanto, os resultados das ações fiscais não ocorreriam.

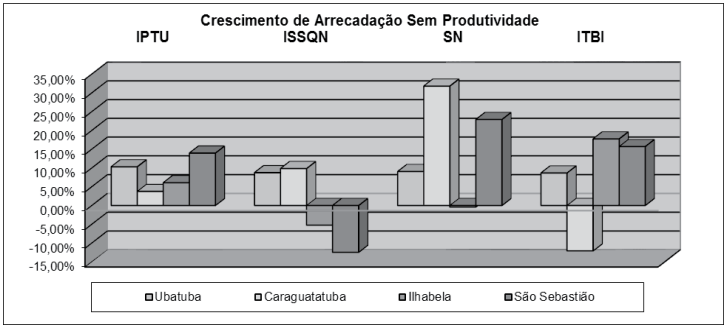
Nesse cenário, Ubatuba seguiria a tendência nacional de queda geral de arrecadação, principalmente por conta dos repasses do FPM. A média de crescimento dos tributos municipais adotada para esse exemplo é a das outras cidades do litoral norte combinada com a própria média de Ubatuba sem a produtividade fiscal.

**Gráfico 15 – Demonstrativo da arrecadação**




Fonte: Município de Ubatuba/SP.

**Gráfico 16 – Crescimento de arrecadação sem produtividade**




Fonte: Município de Ubatuba/SP.

Os números demonstram que, sem o trabalho da produtividade fiscal, a arrecadação de 2015 seria de aproximadamente R$ 8 milhões a menos. Esse montante significa que a arrecadação tributária resultante das ações fiscais cresceria 9,22% em 2015, quando na verdade o crescimento foi de 27,01%.

## Considerações finais

Embora o cenário nacional – cujo repasse do FPM é um reflexo – seja de queda arrecadatória, o Município de Ubatuba teve um crescimento significativo (de aproximadamente 23%) em suas receitas tributárias no exercício de 2105 comparado ao ano de 2014 e a outros exercícios, ficando muito acima dos índices de correção e inflação do período, o que significou um incremento de mais de R$ 14 milhões em receita. Em valores gerais, seriam R$ 61,4 milhões em 2014 contra R$ 75,8 milhões em 2015.

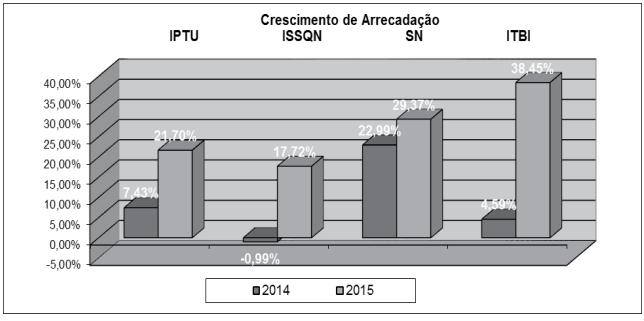
Para enfatizar o resultado atual, convém mencionar que o crescimento de 2013 para 2014 foi de aproximadamente 6%, o que resultou num montante de pouco mais de R$ 3,5 milhões de aumento.

Se a comparação com 2014 for sobre apenas o ISS e o ITBI, impostos que são alvo da absoluta maioria de ações fiscais abertas pela

Fazenda Municipal, o incremento é de mais de 27%, o que significa representa R$ 5 milhões e, consequentemente R$ 19,8 milhões em 2014 contra R$ 25,2 milhões em 2015.

Convém mencionar ainda que o crescimento de 2013 para 2014 do ISS e do ITBI foi de 4%, aproximadamente, o que resultou, na época, em um acréscimo arrecadatório da ordem de pouco mais de R$ 800 mil.

**Gráfico 17 – Demonstrativo da arrecadação**




Fonte: Município de Ubatuba/SP.

Os números demonstram, portanto, de forma inequívoca, o resultado do bom trabalho realizado pela Inspetoria Fiscal no que tange à apuração e ao lançamento de receitas tributárias (principalmente ISS e ITBI) dos contribuintes de Ubatuba, mostrando como a relação custo/benefício da implantação da produtividade fiscal foi benéfica para os cofres públicos.

## PROJETO EM AÇÃO 6

# A implantação da Central do Cidadão em Monteiro Lobato/SP

**Identificação do Município**

O Município de Monteiro Lobato teve emancipação política em 26 de abril de 1948, e conta hoje com uma população de 4.100 habitantes, conforme dados publicados em 2015 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Sua economia está baseada na agricultura e no turismo.

Antes de se chamar Monteiro Lobato, o Município teve quatro denominações: Freguesia das Estacas, Freguesia de Nossa Senhora do Bonsucesso do Buquira, Vila das Palmeiras do Buquira e Vila do Buquira. Na língua tupi, "buquira" significa "ribeirão dos pássaros". O povoado de Buquira foi criado em território de Caçapava e Taubaté sob a invocação de Nossa Senhora do Bonsucesso.

Reduzida à condição de distrito em 1934, esta foi incorporada ao Município de São José dos Campos, do qual finalmente se emancipou em 1948. Um ano depois ganhou o nome de Monteiro Lobato.

O nome é uma homenagem ao eminente escritor José Bento Monteiro Lobato, que na fazenda do Buquira iniciou sua brilhante carreira literária escrevendo os admiráveis contos de Urupês. Mais tarde a fazenda do Buquira passou a se chamar fazenda do Visconde e, depois, Sítio do Pica-pau Amarelo, que até hoje atrai grande número de turistas.

**Foto 22 – Sítio do Pica-pau Amarelo**

Fonte: Município de Monteiro Lobato/SP.

Após 135 anos de emancipação política, Monteiro Lobato recebeu a primeira prefeita mulher, com o grande desafio de administrar um Município de poucos recursos em meio à crise econômica e política vivida pelo país.

A principal bandeira do Município é a adoção de um novo modelo de gestão pública pautado no planejamento de políticas públicas que assegurem o combate à corrupção nos menores níveis, a fim de qualificar o gasto público e atender às demandas da população de maneira efetiva.

**Ação**

A partir de um novo olhar voltado para a gestão pública, verificou-se a necessidade de aperfeiçoar os processos e os procedimentos utilizados, de modo que fossem benéficos para a economia de recursos públicos, o aumento da arrecadação, o desenvolvimento de novas competências para os servidores municipais e a satisfação da população.

Os atendimentos realizados em cada secretaria eram custosos e lentos, pois a população demandava muito tempo da equipe de especialistas para tirar dúvidas simples e lhes faltava tempo para realizar o trabalho de análise, planejamento e avaliação de processos abertos. Com isso, as aberturas de empresas, análises ambientais e fiscalizações demoravam meses para serem concluídas.

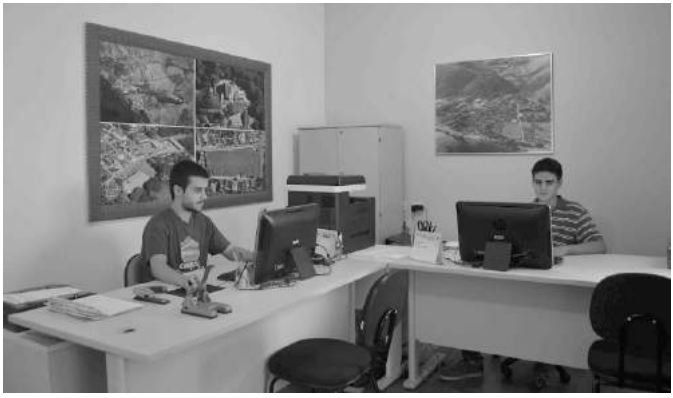
**Foto 23 – Central do Cidadão**

Fonte: Município de Monteiro Lobato/SP.

Diminuir essa burocracia não se tratava apenas de criar novos formulários e "treinar" a equipe, mas de uma redução de gastos envolvidos nestes atendimentos e geração de fontes de receita por meio da agilidade na entrega das respostas. Por entender que tais melhorias não poderiam ser superficiais e que cada uma delas iria impactar em dois ou

mais departamentos, surgiu a necessidade de apresentar aos envolvidos a visão sistêmica, em que a melhoria das ações de cada envolvido no processo iria assegurar o sucesso como um todo.

**Foto 24 – Setor de Protocolo**



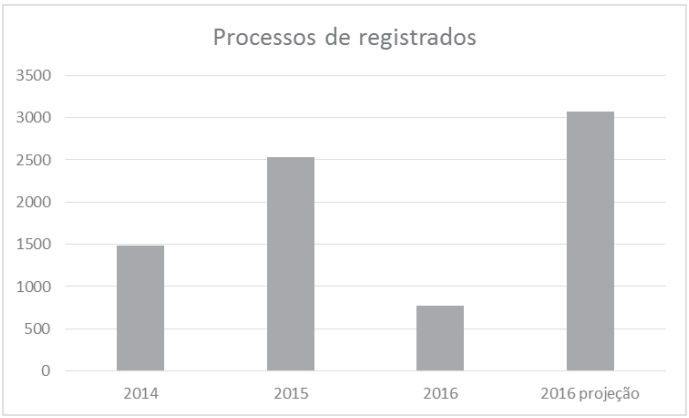
Fonte: Município de Monteiro Lobato/SP.

O pontapé inicial foi a criação do Setor de Protocolo, responsável pela centralização do registro e pelo acompanhamento das solicitações na prefeitura. Os processos e os expedientes da administração são registrados, tramitados e acompanhados por esse setor, que também é responsável por gravar as informações para consultas e relatórios futuros; tudo isso de forma eletrônica.

Com o surgimento desse novo departamento em março de 2014, o atendimento ao munícipe foi melhorado, e todos os documentos tramitam registrados e controlados com prazos preestabelecidos. As dúvidas e as mais diversas informações são sanadas evitando a devolução de documentos e, consequentemente, diminuindo os prazos com as rotinas de controle adotadas.

A população teve grande adesão ao novo formato de trabalho, registrando aumento no número de atendimento.

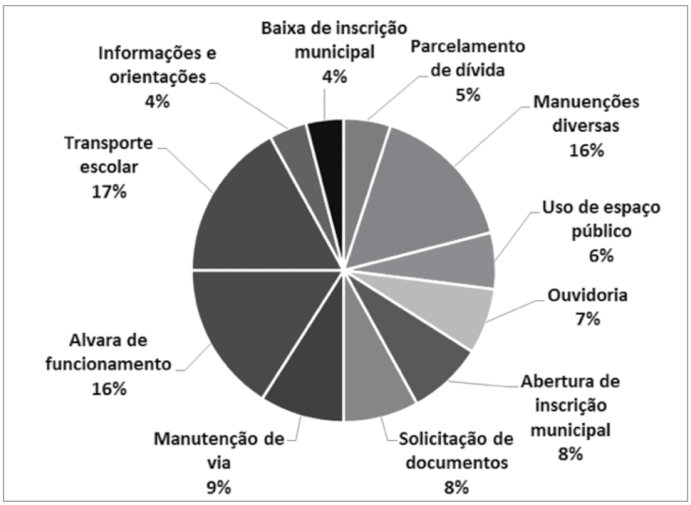
**Gráfico 18 – Demonstrativo de atendimento**




Fonte: Município de Monteiro Lobato/SP.

Os assuntos são os mais variados; entretanto, podemos apresentar os 10 principais:

**Gráfico 19 – Principais atendimentos**




Fonte: Município de Monteiro Lobato/SP.

Em 24 de agosto de 2015, foi inaugurada a Central do Cidadão, que representou um salto de qualidade no atendimento da Prefeitura aos munícipes, empreendedores e profissionais da cidade. O princípio básico desse espaço físico é reduzir a burocracia, trazer mais agilidade e simplificar a vida das pessoas. Para isso, oferece acesso aos serviços em um só local.

**Foto 25 – Central do Cidadão**

Fonte: Município de Monteiro Lobato/SP.

Neste espaço são sediados os seguintes serviços:

**1. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra):**

Atendimento/recepção de documentos para inclusão/exclusão/alteração cadastral, consulta cadastral e Emissão de Certificado de Cadastro de Imóvel Rural (CCIR), documento indispensável para desmembrar, arrendar, hipotecar, vender ou prometer em venda o imóvel rural e para a homologação de partilha amigável ou judicial.

**2. Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp):**

Por meio do Via Rápida Empresa, abertura e regularização de empresas.

**3. Departamento Estadual de Trânsito (Detran):**

Com a prestação de serviços do trânsito à população, cartão de estacionamento idoso e deficiente, primeiro emplacamento, transferência

de veículos, segunda via de Certificado de Registro de Veículos (CRV), enfatizando a eficiência, a agilidade e a qualidade no atendimento presencial aos usuários.

**4. Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e Sala do Empreendedor:**

Local onde o empreendedor encontrará as orientações necessárias, o passo a passo, documentos e formulários exigidos para abertura e regularização de sua empresa, além de consultorias individuais, palestras e oficinas.

**5. Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejusc):**

O primeiro centro 100% digital do Estado de São Paulo, que atenderá às demandas de mediação de conflitos.

**Resultados obtidos**

O Município ainda colhe os bons resultados com todo o processo. Com a agilidade no atendimento, houve também uma aproximação entre fisco e população, melhorando as negociações e a quitação de dívidas por parte dos contribuintes, muitas vezes no ato de um primeiro atendimento. Somado à ação de execução fiscal, reduzimos em torno de 20% a inadimplência.

Além disso, registra-se:

- o ganho de tempo da equipe técnica para real execução de suas atividades;
- a redução do tempo de abertura de novas empresas para 3 dias;
- a redução da mortalidade de empresas, já que com o posto de atendimento do Sebrae as empresas são apoiadas para seu desenvolvimento sustentável e, com isso, há o aumento de arrecadação do Imposto Sobre Serviço (ISS);

- o desenvolvimento de negócios no campo e a regularização das áreas por conta do posto de atendimento do Incra, possibilitando que os produtores tenham acesso à linha de crédito para alavancar a produção rural;
- o engajamento dos funcionários de carreira;
- a proximidade com a população por meio desse canal;
- o aumento da arrecadação de Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA), com a transferência de 181 novos veículos para o Município de Monteiro Lobato por conta da agilidade nesse tipo de atendimento.

**Recursos utilizados**

- Estrutura física:

O prédio onde funciona o atendimento foi locado e teve uma pequena reforma para adequação das atividades.

- Recepção (mobiliário e computadores):

O mobiliário para atendimento na recepção, assim como os computadores, foram cedidos pelo Detran a custo zero para o Município.

- Escritórios (mobiliário e computadores):

Foram utilizados os equipamentos disponíveis no Município, sem a necessidade de aquisição de novos.

**Considerações finais**

A Central do Cidadão tem sido a ponte para a relação com as diversas instituições que auxiliam diretamente no desenvolvimento econômico do Município e indiretamente na arrecadação.

A ação realizada pelo Município é escassa no país, mas a preocupação com o custo real das atividades pelo setor público vem sendo uma das tarefas de Monteiro Lobato, uma vez que neste cenário de crise que vivenciamos é preciso qualificar os gastos públicos e continuar provendo serviços de excelência para a população.

# 3. Considerações finais

A Constituição de 1988 conferiu aos Municípios brasileiros autonomia e independência, além de garantias concretas de receitas públicas para assegurar um mínimo de sustentabilidade.

No entanto, a atual realidade dos Municípios no Brasil é bem diferente: as constantes oscilações das transferências do Fundo de Participação dos Municípios (FPM), bem como os rotineiros atrasos no repasse de diversos recursos na área da Saúde e Educação, têm preocupado os gestores, que se veem pressionados com um alto nível de obrigações sem recursos para supri-las.

Assim, a prática de projetos inovadores, que têm como objetivo garantir receita aos cofres municipais, podem ser um bom exemplo de superação. Experiências que deram certo devem ser compartilhadas para proporcionar aos demais Municípios a oportunidade de desenvolver ações semelhantes e até aperfeiçoá-las – e a Confederação Nacional de Municípios (CNM) incentiva essa prática. Usufrua também dessas práticas e implante um modelo de sucesso!

Município forte. Brasil forte.
CNM
CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS

**Sede**
SCRS 505, Bl. C – Lt. 01 – 3º Andar
CEP: 70350-530 – Brasília/DF
Tel/Fax: (61) 2101-6000

**Nova Sede**
SGAN 601 – Módulo N
CEP: 70830-010
Asa Norte – Brasília/DF

**Escritório Regional**
Rua Marcílio Dias, 574
Bairro Menino Deus
CEP: 90130-000 – Porto Alegre/RS
Tel/Fax: (51) 3232-3330

**www.cnm.org.br**

/PortalCNM
@portalcnm
/TVPortalCNM
/PortalCNM