



## FEDERAÇÃO NACIONAL DE AUDITORES E FISCAIS MUNICIPAIS



Parabenizo a FENAFIM por, anualmente, com visão arrojada e estimuladora, promover estes ENCONTROS que possibilitam divulgação de casos de sucesso na administração tributária dos municípios brasileiros.

Celina Simão de Moraes  
Auditora do Tesouro Municipal da Prefeitura do Recife  
e-mail: [smcelina@uol.com.br](mailto:smcelina@uol.com.br)  
Fone: (81) 9267-3539 (81) 8696-0908

# Cobrança Administrativa Tributária

## Prefeitura do Recife

Celina Simão de Moraes  
Auditora do Tesouro Municipal da Prefeitura do Recife  
e-mail: [smcelina@uol.com.br](mailto:smcelina@uol.com.br)  
Fone: (81) 9267-3539 (81) 8696-0908

# COBRANÇA ADMINISTRATIVA TRIBUTÁRIA

Nesta Apresentação serão abordados os seguintes tópicos:

- 1- CENÁRIO
- 2- OBJETIVOS DO PROJETO
- 3- IMPLANTAÇÃO
- 4- EQUIPE
- 5- SISTEMA DE COBRANÇA
- 6- VANTAGENS DA COBRANÇA ADMINISTRATIVA
- 7- SERVIÇOS DE APOIO
- 8 - APRIMORAMENTO
- 9 - DIVULGAÇÃO
- 10- RESULTADOS

# COBRANÇA TRIBUTÁRIA

## CENÁRIO DA COBRANÇA

### 1- COBRANÇA ADMINISTRATIVA

- envio de cartas de cobrança sem acompanhar a sua efetividade
- inexistência de informações gerenciais,
- demora em detectar e cobrar inadimplências.

### 2- COBRANÇA JUDICIAL

em decorrência das limitações da cobrança administrativa, havia uma inadimplência mantida ao longo dos anos resultando em emissões e encaminhamento de certidões de Dívida Ativa à Procuradoria Fiscal, para a cobrança judicial (execução fiscal).

Alto custo e morosidade do Poder Judiciário;

CONSEQUÊNCIAS : INADIMPLÊNCIA ESTRUTURAL

## COBRANÇA ADMINISTRATIVA TRIBUTÁRIA

DIANTE DESTE CENÁRIO empresas privadas apresentaram aos gestores, da Prefeitura do Recife, uma proposta para terceirizar a Cobrança Administrativa de Débitos Tributários.

Os auditores, conscientes de sua competência para exercer esta função e considerando ser atividade vinculada à Administração Pública, levaram sua proposta, por intermédio do AFREM SINDICAL, ao Prefeito que, convencido pelos argumentos expostos, descartou a privatização da Cobrança Tributária..

Assim surgiu o **PROJETO DE COBRANÇA ADMINISTRATIVA TRIBUTÁRIA**, com planejamento e execução sob a responsabilidade dos auditores.

# COBRANÇA ADMINISTRATIVA TRIBUTÁRIA

## OBJETIVOS DO PROJETO

OBJETIVO GERAL: evitar a perda de recursos por falta de ações específicas de cobrança;

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Buscar a efetiva arrecadação dos tributos responsabilidade da gestão fiscal -LRF;
- Estimular o pagamento espontâneo do débito;
- Possibilitar procedimentos de controle e gerenciamento da cobrança;
- Monitorar e cobrar os débitos dando credibilidade à gestão pública.
- Reduzir a defasagem de tempo entre ato do não pagamento do débito e a quitação deste débito
- Ampliar o universo dos contribuintes cobrados.
- Criar a prática de cobrança sistemática visando aumento da arrecadação e otimização dos recursos.
- Prestar serviço de excelência ao cidadão: foco primordial de todo órgão público

## COBRANÇA ADMINISTRATIVA TRIBUTÁRIA

O Coordenador Geral do Projeto, auditor tributário da PREFEITURA DO RECIFE- Bartolomeu Alves, implementou as seguintes **MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA COBRANÇA:**

- 1- Contratar profissional da área de Recursos Humanos para selecionar EQUIPE DE FAZENDÁRIOS com perfil adequado à atividade de cobrança. Equipe composta por 04 auditores, um na função de coordenador- 01 funcionário administrativo - 01 estagiário
- 2- Desenvolver software específico para a Cobrança.(SFTC)
- 3- Implantar Serviços de Apoio : telecobrança e cartas de cobrança

# COBRANÇA ADMINISTRATIVA TRIBUTÁRIA

## PREMISSA DO PROJETO

Adotar PRÁTICAS DE TRABALHO que tenham como meta: a eficácia e o aumento da arrecadação..

### PRÁTICAS DE TRABALHO:

- Capacitar o servidor para que o contribuinte seja atendido com o menor desperdício de tempo;
- Decompor qualitativamente o quadro de inadimplência e identificar onde intervir para obtenção de receita;
- Acompanhar a cobrança dos débitos, controlar os parcelamentos e notificar de imediato os inadimplentes;

# COBRANÇA ADMINISTRATIVA TRIBUTÁRIA

## EQUIPE DE FAZENDÁRIOS

Na fase de treinamento foram simuladas situações que possibilitaram conhecer práticas e conceitos que mudaram os paradigmas em relação à atividade de cobrança.

## MUDANÇA DE PARADIGMA –

- Ver o ato de cobrar como uma prestação de serviço;
- Comprometimento com o alcance do Projeto;
- Percepção de que a solução administrativa é preferível à judicial e ela só se efetiva se realizada no prazo para cobrança administrativa.

# COBRANÇA ADMINISTRATIVA TRIBUTÁRIA

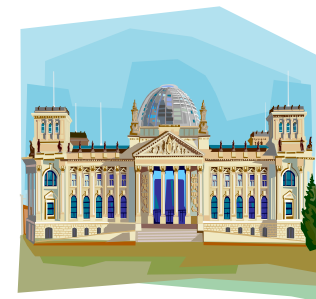
## VANTAGENS PARA O CONTRIBUINTE

- \* Os encargos são menores: não há honorários e custas.
- \* Oportunidade de confessar os débitos;
- \* Atendimento personalizado;
- \* Maior rapidez no atendimento;



## VANTAGENS PARA O MUNICÍPIO

- \* Prioridade no Recebimento: paga-se a quem primeiro cobra;
- \* Facilidade de cobrar: dados atualizados;
- \* Menor custo;
- \* Maior controle no fluxo do processo administrativo;



## COBRANÇA ADMINISTRATIVA TRIBUTÁRIA

SISTEMA COBRANÇA TRIBUTÁRIA (**SFTC**) foi desenvolvido a partir das necessidades da equipe de cobrança.

O Sistema permite selecionar e distribuir alvos por parâmetros: tipo de tributo, valor do débito, tipo de lançamento, por ano, etc.

O coordenador da equipe distribui – por auditor- alvos para cobrança com tempo estimado de retorno.

TRANSAÇÕES DO SISTEMA - Gerência - Procedimentos - Consultas - Relatórios- Desempenho- Telecobrança - **Efetuar Cobrança**

Efetuar Cobrança -A transação otimiza o ato de cobrar. Disponibiliza, as informações cadastrais necessárias à identificação e localização do contribuinte, bem como informações de todos os seus débitos

A cobrança pode ser feita por meio de: cartas; - contato telefônico; - envio de e-mail e fax; visitas aos contribuintes; - atender o contribuinte na Prefeitura

*O IDEAL É COBRAR OS DÉBITOS POR TODOS OS MEIOS DISPONÍVEIS.*

# COBRANÇA ADMINISTRATIVA TRIBUTÁRIA

## SERVIÇOS DE APOIO À EQUIPE DE COBRANÇA

- **TELECOBRANÇA:** realizado por estagiários treinados pelos auditores da equipe de cobrança.

**Justificativa:** necessidade de tratamento diferenciado para débitos de menor valor, realizando-se a cobrança em grande escala

**Alvo:** cobranças menos complexas

- Atraso de pagamento em parcelamentos firmados.
- Meses sem recolhimento de tributo

**Metodologia:**

Contato telefônico com os contribuintes,

- **ENVIO DE CARTAS:** são enviadas cartas de cobranças , automaticamente, pela empresa municipal de informática. Textos e seleção dos contribuintes de responsabilidade da coordenação do Projeto Cobrança Tributária.

# COBRANÇA ADMINISTRATIVA TRIBUTÁRIA

## APRIMORAMENTO DO

### PROJETO

- Interligação com os Departamentos



- Permanente atualização do Sistema Cobrança junto a analistas da Empresa de Processamentos de Dados - EMPREL

## DIVULGAÇÃO DO PROJETO

- Contatos com o Conselho Regional de Contabilidade, entidades do ramo imobiliário e cooperativas habitacionais, para divulgar o trabalho da equipe e os serviços colocados à disposição, na internet, pela Secretaria de Finanças.
- No contato com contribuinte e contadores informar os benefícios na legislação referentes à quitação de débitos. Maior prazo para parcelamento, redução de multas e juros de mora, nos pagamentos à vista.

# COBRANÇA ADMINISTRATIVA TRIBUTÁRIA

RESULTADOS OBTIDOS PELA EQUIPE - AUDITORES E TELECOBRANÇA.  
-NÃO INCLUEM AS CARTAS ENVIADAS-

## **ANO 2003**

VALOR COBRADO = R\$ 49.273.279,72

VALOR PAGO = R\$ 6.696.580,14

% PAGO / COBRADO = 13,60%

## **ANO 2004**

VALOR COBRADO = R\$ 63.248.155,10

VALOR PAGO = R\$ 11.445.957,44

% PAGO / COBRADO = 18,10%

## **ANO 2005**

VALOR COBRADO = R\$ 55.589.313,27

VALOR PAGO = R\$ 9.535.340,31

% PAGO / COBRADO = 17,15%

## COBRANÇA ADMINISTRATIVA TRIBUTÁRIA

RESULTADOS OBTIDOS PELA EQUIPE - AUDITORES E TELECOBRANÇA.

-NÃO INCLUEM AS CARTAS ENVIADAS-

ANO 2006

VALOR COBRADO = R\$ 82.671.210,88

VALOR PAGO = R\$ 12.764.146,51

% PAGO / COBRADO = 15,44%

ANO 2007

VALOR COBRADO = R\$ 68.676.158,01

VALOR PAGO = R\$ 11.010.705,11

% PAGO / COBRADO = 16,03 %

ANO 2008

VALOR COBRADO = R\$ 51.815.638,58

VALOR PAGO = R\$ 12.047.146,44

% PAGO / COBRADO = 23,25%

## COBRANÇA ADMINISTRATIVA TRIBUTÁRIA

“Qualquer atividade realizada com entusiasmo e dinamismo tende a obter sucesso.”

“Sempre que lhe perguntarem se você sabe fazer um trabalho, diga que Sim – e apresse-se em descobrir como executá-lo” –  
Theodore Roosevelt (1858-1919), presidente dos Estados Unidos de 1901 a 1909

–