UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

EDSON ROCHA FREITAS

GESTÃO TRIBUTÁRIA MUNICIPAL: UM ESTUDO DA EVOLUÇÃO ARRECADATÓRIA NO PERÍODO DE 2013 A 2024 NO MUNICÍPIO DE RIO PARANAÍBA – MG

RIO PARANAÍBA – MINAS GERAIS

2025

EDSON ROCHA FREITAS

GESTÃO TRIBUTÁRIA MUNICIPAL: UM ESTUDO DA EVOLUÇÃO ARRECADATÓRIA NO PERÍODO DE 2013 A 2024 NO MUNICÍPIO DE RIO PARANAÍBA – MG

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa C*ampus* Rio Paranaíba, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Artiaga Paula

Coorientador: Prof. Dr. Gilberto Venâncio Luiz.

RIO PARANAÍBA – MINAS GERAIS

2025

EDSON ROCHA FREITAS

GESTÃO TRIBUTÁRIA MUNICIPAL: UM ESTUDO DA EVOLUÇÃO ARRECADATÓRIA NO PERÍODO DE 2013 A 2024 NO MUNICÍPIO DE RIO PARANAÍBA – MG

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa Campus Rio Paranaíba, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de Magister Scientiae.

Aprovada: _____ / _____ / 2025.

_____	_____
Prof. Dr. Carlos E. Artiaga Paula	Prof. Dr. Gilberto Venâncio Luiz
Orientador UFV-CRP	Coorientador UFV-CRP
_____	_____
Profa. Dra. Maria Carolina C.Motta	Prof. Dr. Lucimar Antônio C. de Ávila
Membro Profiap - UFG	Membro Externo - UFU

“Tudo está fluindo. O homem está em permanente reconstrução; por isto é livre: liberdade é o direito de transformar-se”.

Lauro de Oliveira Lima.

Dedico este trabalho principalmente a Deus, que é o Único e Digno de toda a minha adoração; aos meus pais, que sempre me apoiaram e me ensinaram o melhor caminho a seguir — em especial ao meu saudoso pai (*in memoriam*), grande incentivador de minha jornada, e à minha mãe, que, embora hoje não esteja em pleno uso de suas faculdades mentais, enquanto teve lucidez sempre me encorajou e acreditou em meus estudos; a minha esposa que sempre me apoia em todas as minhas decisões e projetos; a minha filha Maria Alice, que embora não tenha o dom da visão, enche os olhos de entusiasmo, alegria e orgulho de saber que o pai estudou na UFV; ao filho Guilherme pelo apoio, incentivo e parceria de sempre; aos professores do mestrado que foram essenciais para o aprendizado; a Administração Pública, por me ensinar, dia após dia, a importância do nosso papel de servir à sociedade com responsabilidade, ética e zelo pelos seus princípios.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser a força que preciso para continuar lutando durante todas as caminhadas. Ele que é o Criador de todas as coisas, Ele que sustenta tudo e todos com o seu amor infinito.

Agradeço a minha família, por me ajudar acreditar que sou capaz.

Agradeço a minha esposa, Elenilda, que tem sido uma grande incentivadora e parceira para todas as horas.

Agradeço aos mestres que proporcionaram novos conhecimentos e me ajudaram a subir mais um degrau.

Agradeço a Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba, pelo incentivo permanente à busca pelo conhecimento, e a todo o corpo docente, pela paciência, sabedoria e disposição em compartilhar seus ensinamentos.

Agradeço aos colegas de mestrado, com quem compartilhei momentos valiosos de aprendizado, convivência e alegria.

Agradeço ao meu orientador, professor Carlos Eduardo Artiaga Paula, pela presença constante, orientação firme e direcionamento preciso que tornaram possível o desenvolvimento deste trabalho conforme os requisitos da instituição.

Ao professor Gilberto, pela coorientação e pelas importantes contribuições oferecidas.

Aos servidores e colegas da Prefeitura de Rio Paranaíba, pela colaboração e disponibilidade em todas as demandas que se fizeram necessárias ao longo deste percurso.

Por fim, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a minha formação, registro aqui os meus sinceros agradecimentos.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CONFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CTM	Código Tributário Municipal
CTN	Código Tributário Nacional
DAM	Documentos de Arrecadação Municipal
DOU	Diário Oficial da União
GSN	Gestão do Simples Nacional
ICMS	Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre Prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de Comunicação
IPTU	Imposto Sobre a Propriedade Territorial Urbana
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
ISS	Imposto sobre Serviços
ISSQN	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
ITBI	Imposto de Transmissão Inter Vivos, a Qualquer Título, por ato oneroso, de Bens Imóveis por natureza ou acessão física, e de Direitos reais sobre Imóveis (Municipal)
ITR	Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
PGM	Procuradoria Geral do Município
PGV	Planta Genérica de Valores
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PMRP	Prefeitura Municipal de Rio Paranaíba
PTT	Produto Técnico Tecnológico
REFIS	Programa de Renegociação de Débitos Fiscais
SIAT	Sistema Integrado de Administração Tributária
SMF	Secretaria Municipal da Fazenda
SRF	Secretaria da Receita Federal
STN	Sistema Tributário Nacional
TCU	Tribunal de Contas do União
TFLF	Taxa de Fiscalização, Localização e Funcionamento
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFV-CRP	Universidade Federal de Viçosa Campus Rio Paranaíba
UFM	Unidade Fiscal Municipal

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Carga Tributária Bruta por esfera de governo - Brasil - Anual - 2010 a 2024 - Dados em: % do PIB 24

Figura 2 - Evolução anual da somatória da arrecadação do IPTU, ISS, TFLF, ITR e ICMS em Rio Paranaíba (2013–2024). 32

Figura 3 - Evolução anual da arrecadação do IPTU, ISS, TFLF e ITR em Rio Paranaíba (2013–2024). 36

Figura 4 - Evolução anual da arrecadação do ICMS em Rio Paranaíba (2013–2024). 37

Figura 5 - Evolução dos valores médios arrecadados de ICMS no município de Rio Paranaíba, por período (2013–2024). 38

Figura 6 - Evolução anual dos valores lançados de IPTU, ISS e TFLF no município de Rio Paranaíba (2013–2024). 40

Figura 7 - Evolução da eficiência arrecadatória (%) do IPTU, ISS e TFLF no município de Rio Paranaíba (2013–2024). 40

Figura 8 - Comparação anual entre os valores lançados e arrecadados de IPTU no município de Rio Paranaíba, no período de 2013 a 2024. 41

Figura 9 - Evolução anual dos valores lançados e arrecadados de ISS no município de Rio Paranaíba, no período de 2013 a 2024..... 42

Figura 10 - Evolução anual dos valores lançados e arrecadados da Taxa de Fiscalização de Localização e Funcionamento (TFLF) no município de Rio Paranaíba, no período de 2013 a 2024. 43

Figura 11 - Taxa de inadimplência (%) do IPTU, ISS e TFLF no período de 2013 a 2024. 43

Figura 12 - Número de alvarás emitidos em Rio Paranaíba. A) Evolução anual entre 2013 e 2024. B) Número de emissões em cada período agregado (2013-2016, 2017-2020 e 2021-2024). 45

Figura 13 - Evolução do número de cadastros de IPTU por tipo (predial e territorial) e total no município entre 2013 e 2024. 46

Figura 14 - Proporção percentual dos cadastros prediais e territoriais de IPTU nos períodos de 2013-2016, 2017-2020 e 2021-2024. 47

Figura 15 - Evolução anual do número de cadastros de ISS no município, entre 2013 e 2024. 48

Figura 16 - Evolução anual da dívida ativa acumulada do município, entre 2013 e 2024. 48

Figura 17 - Média da dívida ativa acumulada do município em cada período analisado (2013-2016, 2017-2020 e 2021-2024). 49

Figura 18 - Análise SWOT da gestão tributária municipal de Rio Paranaíba (2013-2024). 57

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 - Participação percentual dos principais tributos na arrecadação própria do município de Rio Paranaíba por período (2013–2024). 39

Quadro 1 - Relatórios analisados do Sistema Integrado de Administração Tributária (SIAT) no período entre 2013 e 2024. 29

Quadro 2 - Principais características da gestão tributária municipal em Rio Paranaíba (2013–2024). 33

Quadro 3 - Funcionalidades do GSN (Gestão do Simples Nacional) 51

SUMÁRIO

RESUMO xii

ABSTRACT xiii

1 INTRODUÇÃO 14

2 REFERENCIAL TEÓRICO 17

2.1 LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA: DEFINIÇÃO E FUNÇÕES 17

2.2 COMPETÊNCIAS TRIBUTÁRIAS DOS MUNICÍPIOS 19

2.3 ARRECADAÇÕES DOS TRIBUTOS MUNICIPAIS 19

2.4 DÍVIDA ATIVA: CONSTITUIÇÃO E COBRANÇA. 21

2.5 GESTÃO EFICIENTE E GESTÃO INEFICIENTE DE RECURSOS 22

2.6 O PAPEL DO MUNICÍPIO EM RELAÇÃO À ARRECADAÇÃO DE TRIBUTOS 23

2.7 ESTRATÉGIAS PARA UMA GESTÃO TRIBUTÁRIA EFICIENTE 25

2.8 BENEFÍCIOS DA GESTÃO TRIBUTÁRIA EFICIENTE 26

2.9 A ARRECADAÇÃO TRIBUTÁRIA E A GESTÃO MUNICIPAL 27

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 29

3.1 PESQUISA DOCUMENTAL 29

3.2 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS 30

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 32

4.1 AÇÕES NA GESTÃO DO MUNICÍPIO PARA INCREMENTO DA ARRECADAÇÃO 49

4.2 DOCUMENTOS NORMATIVOS E GESTÃO DO SIMPLES NACIONAL (GSN) 50

4.2.1 Gestão do Simples Nacional (GSN) 50

4.2.2 Lei Complementar nº 72, de 27 de setembro de 2017 53

4.2.3 Código Tributário Municipal (Lei Complementar nº 20/2009) 55

4.3 ANÁLISE *SWOT* DA GESTÃO TRIBUTÁRIA EM RIO PARANAÍBA (2013-2024) 56

5 Proposta de Intervenção 60
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 63
REFERÊNCIAS.....65
APÊNDICE A – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO 69

RESUMO

FREITAS, Edson Rocha. Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba, novembro de 2025. **Gestão tributária municipal:** um estudo da evolução arrecadatória no período de 2013 a 2024 no município de Rio Paranaíba – MG. Orientador: Prof. Dr.Carlos Eduardo Artiaga Paula. Coorientador: Prof. Dr. Gilberto Venâncio Luiz.

O estudo analisou a evolução da arrecadação tributária de Rio Paranaíba (MG) entre 2013 e 2024, com foco em IPTU, ISSQN, TFLF, ITR e ICMS. A pesquisa, de caráter documental e quantitativo exploratório, utilizou relatórios do Sistema Integrado de Administração Tributária (SIAT) e normas como o Código Tributário Municipal (LC nº 83/2018), a LC nº 72/2017, o convênio do ITR com a Receita Federal (2022) e registros da implantação do módulo GSN (2023). Os dados foram divididos em três períodos: 2013–2016, de estabilidade; 2017–2020, de mudanças legais limitadas pela pandemia; e 2021–2024, de consolidação da base tributária. Nesse último, observou-se crescimento expressivo do IPTU, ampliação do ISS, fortalecimento da TFLF e estabilidade do ITR, embora com aumento da dívida ativa. O ICMS manteve-se como principal fonte de arrecadação, mas houve diversificação gradual das receitas próprias. A atualização da Planta de Valores (LC nº 72/2017) impulsionou o IPTU, que se tornou o principal tributo municipal após 2021. O ISS cresceu em cadastros e lançamentos com o apoio do GSN, mas permaneceu com alta inadimplência. A TFLF evoluiu junto ao aumento de alvarás, e o ITR ampliou sua arrecadação após 2022. Apesar dos avanços, a elevação da dívida ativa revela o desafio de converter lançamentos em receita efetiva. Observou-se que a modernização normativa e tecnológica fortaleceu a gestão tributária, mas sua efetividade depende de estratégias de cobrança, redução da inadimplência e menor dependência do ICMS.

Palavras-chave: Administração Pública Municipal. Modernização. Justiça. Planejamento. Diagnóstico.

ABSTRACT

FREITAS, Edson Rocha. Federal University of Viçosa, Rio Paranaíba Campus, november, 2025. **Municipal tax management:** a study of revenue evolution from 2013 to 2024 in the municipality of Rio Paranaíba – MG. Advisor: Prof. Dr. Carlos Eduardo Artiaga Paula. Co-advisor: Prof. Dr. Gilberto Venâncio Luiz.

This study analyzed the evolution of tax revenue in Rio Paranaíba (MG) between 2013 and 2024, focusing on IPTU (Property Tax), ISSQN (Service Tax), TFLF (Tax on the Use of Public Spaces), ITR (Rural Land Tax), and ICMS (Tax on Circulation of Goods and Services). The research, of a documentary and exploratory quantitative nature, used reports from the Integrated Tax Administration System (SIAT) and regulations such as the Municipal Tax Code (LC nº 83/2018), LC nº 72/2017, the ITR agreement with the Federal Revenue Service (2022), and records of the implementation of the GSN module (2023). The data were divided into three periods: 2013–2016, a period of stability; 2017–2020, a period of legal changes limited by the pandemic; and 2021–2024, a period of consolidation of the tax base. In the latter period, significant growth in IPTU, expansion of ISS, strengthening of TFLF, and stability of ITR were observed, although with an increase in outstanding debt. The ICMS (Tax on Circulation of Goods and Services) remained the main source of revenue, but there was a gradual diversification of own-source revenues. The update of the Property Valuation Schedule (LC nº 72/2017) boosted the IPTU (Property Tax), which became the main municipal tax after 2021. The ISS (Tax on Services) grew in registrations and assessments with the support of the GSN (National Simplified Tax System), but remained with high delinquency rates. The TFLF (Tax on the Use of Public Spaces) evolved along with the increase in business licenses, and the ITR (Rural Property Tax) expanded its collection after 2022. Despite the advances, the increase in outstanding debt reveals the challenge of converting assessments into effective revenue. It was observed that regulatory and technological modernization strengthened tax management, but its effectiveness depends on collection strategies, reduction of delinquency, and less dependence on the ICMS.

Keywords: Municipal Public Administration. Modernization. Justice. Planning. Diagnosis

1 INTRODUÇÃO

As finanças municipais são compostas por diversas fontes de receita, sendo parte delas provenientes de tributos próprios — como o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), o Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis (ITBI), taxas, entre outros — e outra parte oriunda de transferências constitucionais da União e dos estados. Esses recursos são fundamentais para que a administração municipal desenvolva as atividades necessárias ao funcionamento da máquina pública e à prestação de serviços à população.

Entretanto, como grande parte das transferências intergovernamentais é definida por valores e percentuais previamente estabelecidos na Constituição Federal, os municípios enfrentam limitações estruturais em sua capacidade de arrecadação (Brasil, 1988). Essa dificuldade se agrava diante da baixa eficiência na captação das receitas próprias, como é o caso do IPTU, tributo de arrecadação obrigatória, mas que frequentemente apresenta elevados índices de inadimplência.

Nesse cenário, a gestão tributária municipal configura-se como um campo fundamental da administração pública, cuja complexidade prática e teórica exige constante atualização. Embora a competência tributária dos municípios esteja restrita a um número relativamente reduzido de tributos, esses exercem papel importante na composição da receita pública local. Segundo dados da Secretaria do Tesouro Nacional (2023), em 2022, aproximadamente 34% da receita corrente de municípios de pequeno porte foi composta por receitas próprias.

A complexidade da gestão tributária, no entanto, não está apenas na arrecadação, mas no funcionamento dos mecanismos legais, administrativos e tecnológicos que garantem a efetividade fiscal. A análise de relatórios de arrecadação permite identificar lacunas operacionais, como a ausência de atualização cadastral, a baixa cobertura fiscalizatória e a defasagem de sistemas de controle. Conforme Braz (2001), a gestão tributária enfrenta limitações estruturais, como escassez de pessoal qualificado e fragilidade nos processos de cobrança da dívida ativa, comprometendo a arrecadação efetiva e a autonomia financeira local.

Nesse contexto, Kiefer e Anceles (2016) observam que o Estado detém a prerrogativa de tributar e arrecadar com o objetivo de assegurar o funcionamento do aparato estatal e viabilizar políticas públicas. Assim, a ampliação das competências

tributárias locais traz à tona a importância de uma gestão eficiente, que organize os processos e garanta uma arrecadação clara. Cabe aos gestores zelar pela autonomia financeira do município, o que depende da boa integração entre gestão, governança e tecnologia (Abreu; Mendes; Souza, 2024).

A gestão tributária envolve um bom planejamento e exige o engajamento ativo dos gestores e de equipes técnicas qualificadas. Investir em tecnologia ajuda a melhorar a fiscalização e o atendimento, enquanto o planejamento tributário surge como ferramenta estratégica. Medidas como o recadastramento imobiliário e convênios para cobrança de inadimplentes contribuem para a atualização cadastral e redução da dívida ativa.

Com esse propósito, a Secretaria Municipal da Fazenda de Rio Paranaíba promoveu, nos últimos anos, uma série de medidas voltadas à reestruturação da gestão tributária, tais como a revisão do Código Tributário Municipal, a implantação da Planta Genérica de Valores, o recadastramento imobiliário, a modernização da fiscalização do ISS, com a aquisição do software GSN (Gestão do Simples Nacional), bem como o aperfeiçoamento da gestão da dívida ativa.

Diante do exposto, a presente pesquisa busca responder quais mudanças foram realizadas pela Administração Fazendária Municipal de Rio Paranaíba no período de 2013 a 2024 e quais foram os resultados dessas mudanças na gestão tributária municipal.

Este estudo propõe-se, portanto, a analisar comparativamente os três períodos em Rio Paranaíba: o período anterior à implantação de um sistema de gestão mais estruturada (2013-2016), a fase de implementação das mudanças (2017-2020) e a etapa de consolidação das políticas (2021-2024). Busca-se compreender os caminhos percorridos na modernização da administração fiscal, contribuindo para o debate sobre a eficiência arrecadatória e a sustentabilidade das finanças públicas locais.

O presente estudo aborda um tema de elevada relevância para a gestão pública municipal, e ao fazê-lo, pretende-se contribuir para que a melhoria da arrecadação proporcione aos gestores públicos maiores provisões de recursos para realização de seus orçamentos públicos, uma vez que a efetiva arrecadação tributária constitui fator determinante para o fortalecimento da receita pública. Os recursos obtidos por meio dessa arrecadação podem ser revertidos em melhorias na prestação dos serviços públicos, tendo em vista que as transferências de recursos

provenientes dos Estados e da União nem sempre se mostram suficientes para cobrir integralmente as despesas dos municípios.

Nesse contexto, a Escola de Administração Fazendária (ESAF, 2008, p. 29) esclarece que, de acordo com a legislação brasileira, “o orçamento público deve limitar as despesas à receita estimada”.

Este estudo da gestão tributária municipal procura contribuir para a pesquisa acadêmica ao possibilitar uma compreensão mais ampla dos mecanismos de arrecadação, planejamento e controle das finanças públicas locais. Esse tipo de estudo permite avaliar como a administração pública municipal organiza e executa suas políticas tributárias, identificando fatores que influenciam a eficiência e consequentemente o aumento da arrecadação.

Também procura contribuir com Administração Pública ao motivar a discussão sobre a autonomia financeira dos municípios, a justiça fiscal, a eficiência da gestão pública. Além disso, possibilita a reflexão crítica sobre os instrumentos de planejamento tributário, fiscalização e educação fiscal.

O estudo da gestão tributária municipal oferece subsídios para a melhoria das políticas públicas locais, ao apontar falhas, potencialidades e boas práticas de gestão que podem orientar a formulação de estratégias mais eficazes de arrecadação.

Por fim, a pesquisa sobre a gestão tributária municipal possui relevância social, pois evidencia a importância da arrecadação justa e eficiente como instrumento de promoção do desenvolvimento local, da melhoria dos serviços públicos e da garantia do bem-estar da população.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentados aspectos conceituais fundamentais que permeiam o tema da gestão tributária municipal por meio da qual se permite criar, fiscalizar e arrecadar tributos e gerar receita para o Município. Para compreender adequadamente a gestão tributária municipal, torna-se necessário esclarecer conceitos diretamente relacionados à sua estrutura e funcionamento, dada sua natureza complexa e multidimensional.

O objeto de estudo desta pesquisa é o município Rio Paranaíba, que faz parte do Estado de Minas Gerais, localizado na região do Alto Paranaíba. Seu nome se deve à presença da nascente do rio homônimo nas terras de seu município. Sua população recenseada em 2022 era de 14532 habitantes. Seu Produto Interno Bruto (PIB), segundo o Instituo Brasileiro de Pesquisa e Estatísticas (IBGE) em 2021 é R$ 906.353.196,00 e PIB per capita é de R$ 73.353,29.

A escolha do município de Rio Paranaíba para esta pesquisa justifica-se pelo fato de que, após análises comparativas com outros municípios de porte semelhante, constatou-se que apenas ele promoveu mudanças significativas na gestão tributária, com impactos expressivos sobre a arrecadação municipal. Tais transformações foram implementadas ao longo dos três últimos períodos (2013-2016, 2017-2020 e 2021-2024).

2.1 LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA: DEFINIÇÃO E FUNÇÕES

A legislação tributária é um conjunto de normas jurídicas, incluindo leis, decretos, regulamentos e outras disposições legais, que regulam a criação, cobrança, fiscalização e administração dos tributos. Essa legislação estabelece as regras específicas para os impostos, taxas, contribuições e demais obrigações tributárias, detalhando os procedimentos e condições para o pagamento desses tributos.

Em termos gerais, a legislação tributária configura-se como o arcabouço normativo que define as diretrizes do sistema tributário de um país, sendo fundamental para assegurar a equidade e a eficiência no processo de arrecadação e na gestão dos recursos públicos (Dias; Silva, 2020).

A Legislação Tributária estabelece quem são os responsáveis pelo pagamento dos tributos, os valores a serem pagos, as formas de pagamento e os prazos para cumprimento das obrigações fiscais, além de determinar as penalidades aplicáveis em caso de descumprimento.

É por meio dela que os municípios conseguem administrar seus recursos de maneira equilibrada e eficaz, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população (Santos 2020).

Dentro desse arcabouço regulatório, destaca-se o Código Tributário Municipal é o conjunto de normas que estabelece as regras gerais para a instituição, a arrecadação e a fiscalização dos tributos municipais. Ele determina os direitos e deveres tanto dos contribuintes quanto do poder público, incluindo as competências do município para instituir impostos e taxas, bem como os procedimentos administrativos e judiciais em caso de inadimplência ou controvérsia tributária. De acordo com a Constituição Federal, é de competência dos municípios instituir e cobrar tributos relativos a sua própria receita, o que inclui impostos como o IPTU, ITBI e ISSQN. O CTM (Brasil, 1988), portanto, oferece a base normativa necessária para o cumprimento dessas obrigações, tornando-se imprescindível para garantir a regularidade fiscal e a justiça tributária (Santos 2021).

Dentre os diversos tributos de competência municipal, destaca-se o IPTU que é cobrado em razão da propriedade territorial e predial urbana. O IPTU é calculado com base na Planta Genérica de Valores que é uma ferramenta utilizada pelos municípios para determinar o valor venal dos imóveis urbanos. Ela estabelece uma base de cálculo para a tributação do imposto sobre a propriedade, levando em consideração aspectos como a localização do imóvel, a sua área, o padrão de construção e outros fatores que influenciam seu valor de mercado.

A PGV tem uma relação direta com o Código Tributário Municipal, pois serve de fundamento para a definição do valor do imposto devido, de acordo com as diretrizes e regras estabelecidas pelo CTM. A utilização de uma PGV atualizada e bem estruturada é essencial para assegurar que o IPTU seja cobrado de maneira justa e proporcional à capacidade econômica de cada contribuinte.

Portanto, Código Tributário Municipal (CTM) e a Planta Genérica de Valores (PGV) têm uma relação estreita dentro da legislação tributária, pois são instrumentos complementares que asseguram a adequada arrecadação de tributos municipais. O

CTM fornece a base normativa necessária para a cobrança de tributos, enquanto a PGV oferece a metodologia concreta para o cálculo do IPTU.

2.2 COMPETÊNCIAS TRIBUTÁRIAS DOS MUNICÍPIOS

A Constituição Federal de 1988 atribui aos municípios competências tributárias específicas, conferindo-lhes autonomia para instituir, arrecadar e gerir tributos dentro dos limites de sua jurisdição. Essa autonomia é essencial para garantir a descentralização fiscal e a efetiva implementação das políticas públicas locais (Brasil, 1988).

De acordo com Harada (2019), os municípios têm competência para instituir impostos sobre a propriedade predial e territorial urbana (IPTU), sobre serviços de qualquer natureza (ISSQN) e sobre a transmissão intervivos de bens imóveis (ITBI). Esses tributos representam fontes significativas de receita própria, possibilitando aos entes municipais maior independência financeira e capacidade de investimento.

Além desses impostos, os municípios também estão autorizados a instituir taxas, contribuições de melhoria e contribuições especiais, desde que respeitados os princípios constitucionais do sistema tributário nacional, como a legalidade, a anterioridade, a isonomia, a capacidade contributiva, a vedação ao confisco entre outros (Meirelles, 2018).

Ademais, é fundamental que os municípios desenvolvam políticas permanentes de capacitação técnica e administrativa de seus servidores na área tributária, para que possam exercer plenamente suas competências constitucionais.

A eficiência da arrecadação local não depende apenas da legislação vigente, mas também da modernização dos sistemas de cobrança, da integração entre os setores da administração fiscal e da utilização de tecnologias que ampliem o controle e a transparência dos processos (Giacomoni, 2020). A ausência dessas práticas compromete não apenas a arrecadação, mas também a confiança do contribuinte no sistema tributário municipal.

2.3 ARRECADAÇÕES DOS TRIBUTOS MUNICIPAIS

Os administradores públicos municipais devem dispor de recursos humanos e tecnológicos para desempenhar as funções inerentes à sua função, especificamente

quanto ao gerenciamento das receitas dos tributos, tanto em relação à arrecadação quanto aos mecanismos de cobrança dos contribuintes inadimplentes.

Em primeiro lugar, imprescindível esclarecer que, para proceder com a cobrança de um tributo devido, primeiramente faz-se necessário a constituição do crédito tributário, que se dá por meio do lançamento que é um procedimento administrativo que explicita: o fato gerador da obrigação tributária identifica o sujeito passivo, determinada a matéria tributária, calcula o valor do tributo e, se for o caso, aplica a penalidade cabível (CTN, art. 142; Brasil, 1966).

Conforme o Código Tributário Nacional (CTN) existem três modalidades de lançamento: de ofício, por declaração e por homologação. Cada uma dessas formas possui características próprias, determinadas pela natureza da obrigação tributária e pelo grau de participação do contribuinte no processo.

O lançamento de ofício, também denominado lançamento direto, ocorre sem a colaboração do sujeito passivo. É realizado exclusivamente pela autoridade administrativa, que apura o tributo com base nas informações de que dispõe, geralmente em casos de inadimplemento, omissão, fraude ou erro por parte do contribuinte. É a modalidade aplicada em situações como o lançamento de IPTU, taxas e multas tributárias (art. 149, I do CTN) (Brasil, 1966).

Já o lançamento por declaração exige a atuação do contribuinte, que presta informações ao Fisco por meio de declarações formais, permitindo à autoridade fiscal apurar o tributo com base nesses dados. Ao que tange ao Imposto sobre Transmissão de Bens Inter Vivos (ITBI), o lançamento ocorre por declaração, no qual é feito em face de declaração fornecida pelo contribuinte ou por terceiro. No entanto, mesmo com a colaboração do contribuinte, a constituição do crédito tributário ainda depende da formalização pela autoridade competente (art. 147 do CTN) (Brasil, 1966).

Por fim, o lançamento por homologação é aquele em que o contribuinte calcula e recolhe o tributo antecipadamente, sem necessidade de prévia verificação do Fisco, conforme ocorre em relação ao Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN). A constituição definitiva do crédito ocorre apenas após a homologação expressa ou tácita da autoridade administrativa. Caso o Fisco não se manifeste dentro do prazo legal, a homologação opera-se automaticamente. Essa modalidade é típica em tributos indiretos, como ICMS, IPI, PIS e COFINS (art. 150) (Brasil, 1966).

2.4 DÍVIDA ATIVA: CONSTITUIÇÃO E COBRANÇA.

A arrecadação tributária constitui um dos pilares da autonomia financeira dos municípios, sendo iniciada pela constituição do crédito tributário, formalizada por meio do lançamento. Esse procedimento administrativo cria o vínculo legal entre a administração pública municipal e o contribuinte, estabelecendo a obrigação de recolher os tributos devidos.

Uma vez constituído o crédito e não havendo pagamento espontâneo, o débito é inscrito em Dívida Ativa, etapa que possibilita ao Município adotar medidas de cobrança, seja por via administrativa ou judicial. A Dívida Ativa compreende os créditos tributários e não tributários que, sendo líquidos, certos e exigíveis, não foram pagos no prazo legal, conforme previsto no Código Tributário Nacional (CTN), na Lei nº 4.320/1964 e na legislação específica de cada ente federado (Brasil, 1964).

Essa inscrição ocorre após a notificação do contribuinte e o esgotamento das tentativas de regularização voluntária. Nesse momento, consolida-se a relação jurídica entre o sujeito passivo — o contribuinte ou responsável — e o sujeito ativo, que no âmbito municipal é a Fazenda Pública. Esse vínculo garante ao ente municipal o direito de exigir o pagamento do crédito tributário.

O processo de inscrição na Dívida Ativa é um ato técnico-jurídico de responsabilidade da administração fazendária municipal. Segundo Brito (2019, p. 258), “constitui dívida ativa tributária a proveniente de crédito dessa natureza, regularmente inscrita na repartição administrativa competente, depois de esgotado o prazo fixado para pagamento, pela lei ou por decisão final proferida em processo regular”. Uma vez inscrito, o crédito passa a ter presunção legal de certeza e liquidez, adquirindo a natureza de título executivo extrajudicial, o que autoriza sua cobrança por meio de protesto, negativação em cadastros de crédito ou Ação de Execução Fiscal, nos termos da Lei nº 6.830/1980. Esta última, com rito próprio, permite inclusive a penhora de bens do devedor como garantia da dívida (Brasil, 1980).

No contexto da cobrança tributária, é imprescindível observar os institutos da decadência e da prescrição, que impõem limites temporais ao exercício do poder de tributar e cobrar. A decadência refere-se ao prazo que a Fazenda Pública tem para constituir o crédito tributário, isto é, efetuar o lançamento. Conforme o artigo 173,

inciso I, do CTN, esse prazo é de cinco anos, contados do primeiro dia do exercício seguinte àquele em que o lançamento poderia ter sido efetuado.

A prescrição, por sua vez, refere-se ao período que o Município dispõe para promover judicialmente a cobrança do crédito já constituído, conforme o artigo 174 do CTN, também fixado em cinco anos. O reconhecimento de qualquer desses institutos impede a exigibilidade do crédito, o que exige da administração rigoroso controle sobre os prazos legais e os procedimentos adotados, a fim de evitar perdas por inércia administrativa.

Outro aspecto relevante no processo de arrecadação é a responsabilidade tributária, que possibilita, em determinadas situações legais, a exigência do tributo de terceiros que não sejam o contribuinte direto. Prevista nos artigos 128 a 138 do CTN, essa responsabilização é frequentemente aplicada no âmbito dos tributos municipais, como o IPTU, ISSQN e ITBI. Por exemplo, no caso do IPTU, o adquirente de imóvel responde solidariamente pelos débitos em aberto, conforme o artigo 130 do CTN. No ISSQN, é comum a legislação municipal atribuir ao tomador de serviços a responsabilidade pela retenção e recolhimento do imposto devido. No ITBI, o pagamento do tributo pode ser exigido como condição para a lavratura da escritura, recaindo essa obrigação sobre o comprador ou, eventualmente, sobre o cartório.

Além disso, os sócios e administradores de empresas podem ser responsabilizados pessoalmente pelos débitos tributários da pessoa jurídica, desde que comprovada a prática de atos com excesso de poderes, infração à lei ou ao contrato social, conforme estabelece o artigo 135, inciso III, do CTN.

Assim, a responsabilidade tributária constitui um instrumento eficaz para assegurar a satisfação dos créditos públicos municipais, mesmo diante da inadimplência do contribuinte original.

2.5 GESTÃO EFICIENTE E GESTÃO INEFICIENTE DE RECURSOS

A gestão eficiente de recursos corresponde a um conjunto de práticas administrativas voltadas à alocação racional, estratégica e sustentável dos meios disponíveis — humanos, materiais, financeiros e tecnológicos — para maximizar resultados institucionais, mitigar desperdícios e assegurar a qualidade dos serviços

públicos, princípio essencial da boa governança em contextos de escassez e demandas sociais crescentes (Dias; Silva, 2020).

Já a gestão ineficiente se evidencia pela má utilização de recursos, inexistência de planejamento, baixa transparência e incapacidade de atingir metas, fatores que prejudicam a equidade no acesso a serviços, ampliam desigualdades e ocasionam perdas financeiras por gastos mal executados (Giacomoni, 2020).

No âmbito municipal, administrar adequadamente tributos como IPTU, ISSQN e ITBI é crucial para reforçar a autonomia financeira e viabilizar políticas públicas eficazes. Contudo, muitos municípios brasileiros — 5.562, com realidades socioeconômicas e capacidades administrativas muito heterogêneas — ainda enfrentam obstáculos estruturais à modernização de suas engrenagens fazendárias. Superá-los exige transformação cultural nas instituições e nos perfis dos agentes públicos, reduzindo a dependência de transferências intergovernamentais (Ribeiro, 2011).

Os desafios da eficiência passam por planejamento contínuo, capacitação técnica, monitoramento de desempenho, transparência, integração intersetorial e decisões baseadas em evidências, fatores condicionados a orçamentos limitados e à citada dependência de repasses externos (Giacomoni, 2020). Quando esses requisitos não são atendidos, instala-se um cenário de ineficiência ainda mais grave, marcado por desperdício, gestores pouco habilitados, políticas descontinuadas, falhas de controle e judicialização de demandas — quadro que compromete a prestação de serviços essenciais eleva desigualdades e mina a credibilidade institucional.

A ausência de ferramentas de avaliação, somada à resistência à modernização, aprofunda a incapacidade do setor público de responder com rapidez e efetividade às necessidades da sociedade (Pires, 2020).

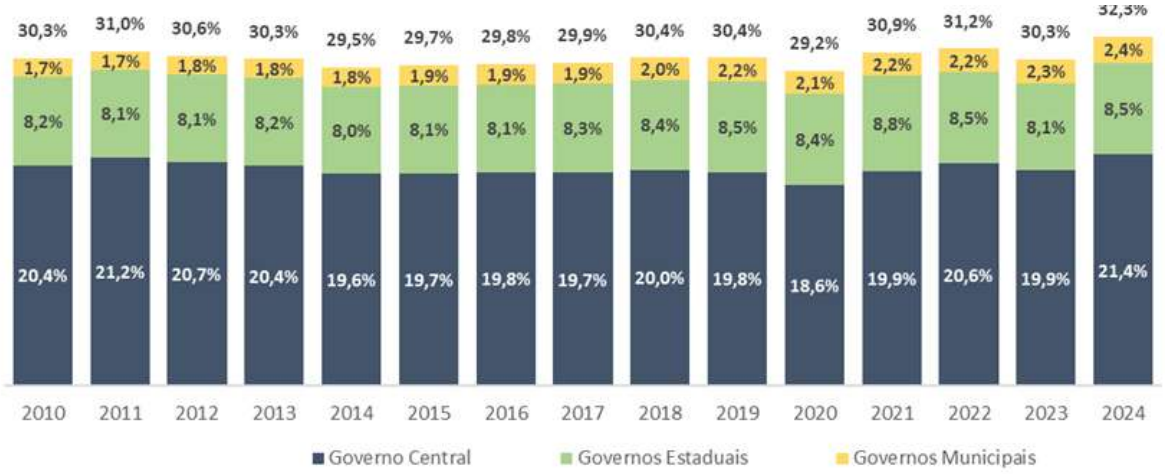
2.6 O PAPEL DO MUNICÍPIO EM RELAÇÃO À ARRECADAÇÃO DE TRIBUTOS

Nesse contexto, é fundamental compreender o papel dos municípios como responsáveis diretos pela execução de serviços públicos essenciais que influenciam diretamente a vida cotidiana da população, como educação, saúde, saneamento básico, segurança e infraestrutura urbana. Tais atribuições decorrem da Constituição Federal de 1988, que, além de estabelecer as competências materiais dos entes

federativos, disciplina a repartição das receitas tributárias entre União, Estados e Municípios (Brasil, 1988).

Apesar de estarem na base da hierarquia fiscal brasileira — conforme ilustrado na Figura 1 abaixo —, os municípios acumulam responsabilidades expressivas, enquanto dispõem de parcela reduzida da competência tributária e da arrecadação. Essa disparidade entre encargos e receitas configura um dos principais entraves à concretização da autonomia financeira e administrativa dos entes locais.

Figura 1 - Carga Tributária Bruta por esfera de governo - Brasil - Anual - 2010 a 2024 - Dados em: % do PIB



Fonte: Ministério da Fazenda (2025).

Diante da limitada competência tributária dos municípios, torna-se imprescindível que estes assegurem eficiência na arrecadação dos tributos que lhes são atribuídos pela Constituição. Na condição de entes federativos autônomos, os municípios dependem, em grande medida, da instituição e cobrança de receitas próprias como fonte essencial de financiamento orçamentário, indispensável ao custeio de políticas públicas e à oferta de serviços básicos à população.

Nesse sentido, o estudo da gestão tributária municipal representa uma importante ferramenta para o aprimoramento da política fiscal local. A partir dessa análise, é possível implementar medidas como o ajuste fiscal, a revisão ou elaboração de uma nova Planta Genérica de Valores, a reavaliação de alíquotas e a atualização cadastral, com o objetivo de ampliar a arrecadação e promover maior justiça fiscal.

Boueri *et al.* (2009) destacam que avaliar a eficiência tributária não é relevante apenas para o planejamento municipal, mas também para a formulação de políticas nacionais voltadas à redistribuição de recursos, especialmente no que diz respeito às transferências intergovernamentais, programas de ajuste fiscal e iniciativas de investimento da União.

Sob essa ótica, Orair e Alencar (2010, p. 8) enfatizam que o índice de eficiência fiscal — também conhecido como esforço fiscal — constitui um instrumento valioso para o desenvolvimento de mecanismos de equalização de receitas, contribuindo para a redução das desigualdades regionais e para o fortalecimento da eficiência administrativa dos entes subnacionais.

2.7 ESTRATÉGIAS PARA UMA GESTÃO TRIBUTÁRIA EFICIENTE

De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU), alcançar uma gestão tributária eficiente exige a adoção de um conjunto de medidas estratégicas voltadas à otimização da arrecadação e ao aprimoramento da administração tributária municipal.

Na publicação “10 passos para o aprimoramento da gestão tributária” do TCU (2022), a instituição propõe diretrizes destinadas a fortalecer a capacidade institucional dos municípios na arrecadação de receitas próprias e no desenvolvimento de políticas fiscais sustentáveis.

Entre as ações recomendadas, destacam-se a instituição e arrecadação de todos os tributos de competência municipal; a organização da legislação tributária local com normas claras e atualizadas; a estruturação adequada da administração tributária; e a criação de carreira específica para os servidores dessa área, assegurando especialização e continuidade administrativa.

Também são sugeridos o investimento em tecnologias da informação e a cooperação com outros entes e órgãos públicos; a regulação das atividades de fiscalização tributária; a normatização e efetivação dos procedimentos de inscrição e cobrança da dívida ativa; o controle de benefícios tributários, garantindo sua transparência e justificativa; a promoção da transparência na gestão tributária, com ampla divulgação de dados; e o tratamento do contribuinte como cidadão, com respeito a seus direitos e incentivo à conformidade fiscal voluntária.

A adoção dessas práticas evidencia que a eficiência tributária não se limita ao aumento da arrecadação, mas pressupõe a construção de um ambiente institucional estável, juridicamente seguro e equitativo para todos os contribuintes. Nesse contexto, Machado (2006, p. 54) observa que a eficiência, em matéria tributária, consiste na realização da atividade de tributação de modo a proporcionar o máximo resultado arrecadatório, com o menor sacrifício possível aos contribuintes e sem prejuízo à finalidade essencial do Estado, que é a promoção do bem comum.

2.8 BENEFÍCIOS DA GESTÃO TRIBUTÁRIA EFICIENTE

A eficiência na gestão tributária oferece aos municípios uma série de benefícios, entre os quais o aumento da receita ocupa posição central. Uma arrecadação mais eficiente e justa amplia os recursos disponíveis e permite investir em infraestrutura e serviços públicos, elevando a qualidade de vida da comunidade. Camargo (2019) observa que a eficiência arrecadatória é fundamental para viabilizar o atendimento às necessidades básicas da população e a execução de projetos socioeconômicos de grande relevância, ideia corroborada por Carvalho e Silva (2020), que relacionam uma gestão eficaz a um ciclo virtuoso de crescimento econômico e melhoria das condições sociais.

Outro ganho relevante advém da maior autonomia financeira, reduzindo a dependência das transferências intergovernamentais. Ao contar com recursos próprios, os governos locais passam a operar com maior estabilidade orçamentária, podendo tomar decisões alinhadas às especificidades da realidade municipal. Camargo (2019) destaca que esse controle da própria arrecadação facilita o planejamento e a execução de políticas públicas sem as incertezas dos repasses externos, enquanto Pereira e Oliveira (2021) ressaltam que tal autonomia permite ajustes fiscais dinâmicos e resilientes.

Uma estrutura tributária eficiente também promove justiça fiscal. Quando bem desenhado, o sistema assegura que cada contribuinte arque com o tributo segundo sua capacidade econômica, eliminando distorções e fortalecendo a confiança na administração pública. Camargo (2019) salienta que um modelo fiscal equilibrado desestimula a sonegação e distribui a carga tributária de maneira equitativa, aspecto que, conforme Souza (2022) contribui para reduzir desigualdades e redistribuir a riqueza de forma mais justa.

Além disso, a eficiência arrecadatória tende a impulsionar o desenvolvimento sustentável. Com fluxo de receita estável e transparente, os municípios conseguem planejar e executar projetos de longo prazo que respondem de modo contínuo às necessidades da população. Camargo (2019) argumenta que uma gestão tributária sólida fornece as bases para ações que beneficiam toda a comunidade e garantem um futuro próspero, no que é apoiado por Costa e Lima (2023), segundo os quais políticas públicas sustentáveis dependem diretamente de uma base tributária consistente, especialmente em áreas como educação, saúde e infraestrutura.

Adotar práticas modernas e eficazes de gestão tributária, portanto, não só amplia a arrecadação, como reforça a autonomia financeira dos municípios e assegura uma distribuição mais justa da carga tributária, contribuindo para uma sociedade mais equilibrada e próspera, conforme evidenciam Camargo (2019), Carvalho e Silva (2020) e Souza (2022).

2.9 A ARRECADAÇÃO TRIBUTÁRIA E A GESTÃO MUNICIPAL

A capacidade de tributar oferece ao município a oportunidade de aprimorar sua estrutura de arrecadação e fiscalização; porém, para que esse potencial seja plenamente explorado, é indispensável implantar programas de gestão de qualidade e investir no desenvolvimento de recursos humanos. Inovação e eficiência tornam-se pilares para a implementação de programas de educação fiscal e para a adoção de mecanismos que reduzam o déficit público, como parcelamentos e cobranças judiciais devidamente estruturadas.

O planejamento orçamentário e fiscal de longo prazo ocupa papel central no processo de arrecadação, pois confere maior organização às políticas tributárias e busca equilibrar o valor pago pelos cidadãos com a oferta de serviços públicos de qualidade, atendendo às demandas da população. Esse equilíbrio só é possível mediante profundo conhecimento da realidade socioeconômica local, permitindo que a tributação seja justa e contribua para a melhoria da qualidade de vida. É preciso lembrar que a maioria dos tributos municipais é direta, exigindo que os contribuintes incorporem esses encargos ao orçamento familiar.

Para cada tributo há legislação específica e bases de dados de referência que orientam o gestor na formulação da política de arrecadação, a qual deve alinhar-se às metas fiscais previstas no orçamento e respeitar tanto a capacidade de

arrecadação do ente local quanto a capacidade contributiva dos munícipes. Dessa forma, a administração municipal deve estar tecnicamente preparada para gerir tributos com eficiência, o que demanda programas continuados de qualificação técnica e gerencial para todos os envolvidos.

Reconhecer a relevância da arrecadação tributária é fundamental para servidores e dirigentes, pois ela sustenta o bom desempenho da máquina pública. É imprescindível manter um processo permanente de aperfeiçoamento, especialmente no âmbito da receita própria, para fortalecer e modernizar as administrações tributárias. Bittencourt (2014, p. 1) observa que “o processo de gestão tributária deve ser contínuo, acompanhado da valorização da carreira do fiscal tributário”. Quando a gestão é deficiente, surgem inadimplência, informalidade, fraude e sonegação, fatores que inviabilizam políticas sociais e alimentam a sensação de injustiça fiscal.

A solução passa por instrumentalizar o Fisco Municipal com recursos adequados, valorizá-lo e garantir sua independência em relação a pressões políticas, promovendo assim tratamento equânime aos contribuintes e justiça fiscal efetiva. Para tanto, é essencial um esforço conjunto: equipes qualificadas e população conscientizada de suas obrigações, apoiadas por programas de educação fiscal. Dessa forma, assegura-se a arrecadação e a aplicação correta dos recursos em benefício de todos, com investimentos nas áreas sociais, oferta de serviços básicos e melhoria geral da qualidade de vida, impulsionando o desenvolvimento do município.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa predominantemente documental e abordagem quantitativa exploratória, voltada à análise da evolução da arrecadação tributária do município de Rio Paranaíba (MG) no período de 2013 a 2024 (Fonseca, 2002; Gil, 1999; Gil, 2002; Gil, 2008).

3.1 PESQUISA DOCUMENTAL

Foram utilizados relatórios oficiais extraídos do Sistema Integrado de Administração Tributária (SIAT), implantado pela empresa Publicenter e adotado pela Secretaria Municipal da Fazenda. Os períodos a serem analisados serão as gestões municipais de 2013-2016; 2017-2020 e 2021-2024. Os relatórios analisados estão listados a seguir no Quadro 1:

Quadro 1 - Relatórios analisados do Sistema Integrado de Administração Tributária (SIAT) no período entre 2013 e 2024.

Relatórios
Arrecadação por tributos (ISS, IPTU, TFLF, ITR e ICMS)
Relação lançados (ISS, IPTU e TFLF)
Relação da inadimplência por tributo (ISS, IPTU e TFLF)
Relação de cadastros do IPTU/ano
Relação do cadastro IPTU/ISS/alvarás emitidos
Demonstração da dívida ativa acumulada

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Além dos relatórios administrativos, foram analisados documentos normativos que impactaram a gestão tributária municipal, em especial o Código Tributário Municipal (LC nº 20/2009 e LC nº 83/2018), a Lei Complementar Municipal nº 72/2017 e os registros da implantação do módulo GSN (Gestão do Simples Nacional) no final de 2023.

Para fins comparativos, os dados foram organizados em três períodos, correspondentes às últimas gestões municipais:

a) 2013–2016: etapa anterior às reformas normativas e administrativas;

b) 2017–2020: fase de implementação das principais mudanças legais e cadastrais;
c) 2021–2024: período de consolidação das medidas e de modernização da gestão tributária.

3.2 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram organizados em planilhas e tratados por meio de estatística descritiva simples, com cálculos de médias, proporções, taxas e variações temporais.

A análise foi realizada tanto em séries anuais quanto por agrupamentos de períodos. Para melhor visualização e interpretação, foram elaborados gráficos de evolução temporal, comparativos e de composição percentual.

A interpretação dos resultados foi complementada pela análise documental normativa e pela revisão de literatura científica e técnica sobre gestão tributária municipal. Essa triangulação permitiu relacionar os indicadores quantitativos com as mudanças institucionais implementadas no município.

A relação Taxa de Fiscalização, Localização e Funcionamento e número de lançamentos efetuados desta taxa, procura demonstrar a proporcionalidade dos valores arrecadados e quantidade de alvarás emitidos.

Cabe realizar um esclarecimento metodológico quanto à natureza dos valores apresentados. Os dados financeiros e de arrecadação analisados neste estudo são expressos em valores nominais (moeda corrente de cada ano). Reconhece-se que, para uma análise econômica estrita do crescimento real, seria recomendável deflacionar toda a série histórica por um índice de preços, como o IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) ou o INPC Índice Nacional de Preços ao Consumidor), para expurgar o efeito inflacionário.

Contudo, a própria legislação tributária do município já possui mecanismos de correção monetária em sua origem. O Código Tributário Municipal (CTM), em seu Art. 345, institui a Unidade Fiscal do Município (UFM) como "instrumento de atualização monetária", que serve de base para o cálculo de taxas e é corrigida anualmente pelo INPC. O Art. 32, por sua vez, também aplica o INPC para a atualização de débitos.

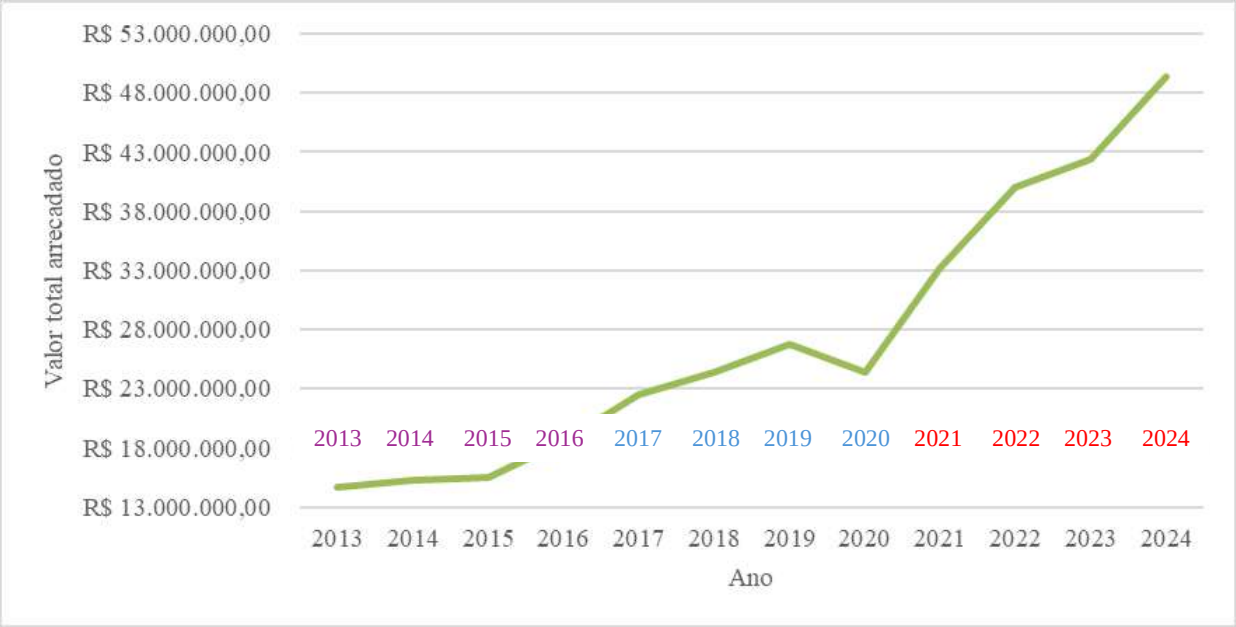
Dado que o Sistema Integrado de Administração Tributária (SIAT) aplica essas correções automaticamente às bases de cálculo anualmente, entende-se que o crescimento "nominal" aqui demonstrado já reflete, em grande medida, o crescimento acima da inflação (crescimento real). A aplicação de um segundo deflator sobre valores já corrigidos na origem se mostrou metodologicamente complexa e inviável no âmbito deste trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O gráfico da Figura 2 representa a evolução das principais receitas correntes analisadas neste estudo, calculada pela soma anual dos tributos de competência municipal (IPTU, ISS, TFLF, ITR) e da cota-parte recebida por transferência do ICMS.

Optou-se por agregar o ICMS nesta análise, apesar de sua natureza de transferência estadual, por ele constituir a principal fonte de receita corrente do município. Ao longo do período analisado, observa-se um padrão claro de crescimento do volume total dessas receitas, com exceção de 2020.

Figura 2 - Evolução anual da somatória da arrecadação do IPTU, ISS, TFLF, ITR e ICMS em Rio Paranaíba (2013–2024).



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O Quadro 2 a seguir foi constituído a fim de relacionar a evolução da arrecadação dos impostos com as mudanças administrativas e legislativas na gestão tributária do município ao longo do período. A trajetória inicia-se em um contexto de fragilidades estruturais e cadastros desatualizados, passando por um processo de reorganização e modernização a partir de 2017, seguido pela intensificação das ações de fiscalização e na consolidação de medidas legais e administrativas que ampliaram a capacidade arrecadatória municipal. Esses acontecimentos estiveram

diretamente relacionados às oscilações observadas na arrecadação total do município ao longo dos anos (Figura 2).

Quadro 2 - Principais características da gestão tributária municipal em Rio Paranaíba (2013–2024).

Período	Características administrativas e legislativas
2013–2014	Cenário de fragilidade na fiscalização e gestão tributária, com CTM (Código Tributário Municipal); Cadastros desatualizados; Pouca fiscalização; Gestão tributária restrita à emissão de guias.
2015	Implementação do Programa de Recuperação Fiscal (REFIS) para oferecer parcelamento de débitos, com descontos.
2016	Lançamentos dos ISS apurados em processos administrativos contra os cartórios
2017–2018	Implantação da gestão tributária com revisão de tabelas e cadastros; Adoção da Planta Genérica de Valores (2017), aprovação da Lei Complementar nº 83/2018 (novo CTM); Recadastramento imobiliário e econômico com georreferenciamento, e adoção de novos métodos de fiscalização.
2019–2021	Intensificação da fiscalização do VAF, com assessoria técnica especializada; Ações de notificação a empresas e correção de DAMEFs (Declaração Anual do Movimento Econômico Fiscal);
2022	Convênio firmado com a Receita Federal para gestão e fiscalização do ITR.
2023	Implantação do GSN (Gestão do Simples Nacional) para controle e fiscalização do ISS.
2024	Adesão à Nota Fiscal de Serviços Nacional; Modernização do banco de dados; Aprimoramento das ferramentas de fiscalização e fortalecimento da arrecadação do ISS.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025).

A queda observada na arrecadação total de Rio Paranaíba em 2020 pode ser explicada pelos efeitos diretos da pandemia da COVID-19 sobre a economia local. Com a paralisação temporária de atividades, fechamento de estabelecimentos e retração no consumo de serviços, houve reflexos imediatos na capacidade de arrecadação municipal, tanto pela redução da base tributária quanto pelo aumento da inadimplência (Amaral *et al*., 2022).

Esse comportamento não foi exclusivo do município em Minas Gerais. Um estudo de Enes (2023) identificou queda significativa na arrecadação própria de diversos municípios, justamente pelo impacto nas atividades de prestação de serviços. Costa (2024) também demonstrou como a pandemia comprometeu os orçamentos municipais brasileiros, exigindo ajustes emergenciais na gestão

financeira. Resultados semelhantes foram encontrados em Maracanaú, onde a retração econômica em 2020 gerou forte redução nas receitas tributárias (Andrade *et al*., 2024). Dessa forma, o caso de Rio Paranaíba se insere em um padrão nacional de queda nas receitas municipais em 2020, ainda que em anos posteriores a arrecadação tenha retomado sua trajetória de crescimento.

A estagnação da arrecadação municipal observada entre 2013 e 2015 (Figura 2) pode ser associada a um modelo de gestão tributária restrito à simples emissão de guias, sem a adoção de medidas de modernização ou fiscalização mais efetiva (Quadro 2). Esse tipo de prática, em geral, vem do receio político de desgaste junto à população diante de possíveis aumentos de tributos ou maior rigor na cobrança. Afonso, Araújo e Nóbrega (2010) analisam o nível de arrecadação do imposto nos municípios brasileiros no ano de 2007, com dados fornecidos pela Secretaria do Tesouro Nacional.

Em 2007, a arrecadação de IPTU por habitante foi, em valores correntes, de US$ 47,50, mas esse valor não ultrapassou US$ 5/hab em mais da metade dos municípios. Os autores sublinham que existem dois desestímulos na cobrança para municípios menos populosos: o sistema de transferências intergovernamentais, com repasses incondicionais a qualquer tipo de desempenho fiscal; e a maior proximidade do eleitor desses municípios com as autoridades locais. Assim, prefeituras com elevados montantes de transferências per capita parecem mais propensas a prescindir do exercício pleno de suas competências tributárias.

Tal comportamento não é exclusivo do município em estudo. Santos, Araújo e Araújo (2017) identificaram situação semelhante em municípios da Região Metropolitana de Fortaleza, onde a ausência de modernização da gestão fiscal esteve diretamente relacionada a baixos níveis de arrecadação e ineficiência na utilização do potencial tributário local. Assim, a baixa evolução dos valores arrecadados nesse período reflete não apenas limitações administrativas, mas também escolhas políticas que retardaram a implantação de medidas capazes de ampliar a receita municipal.

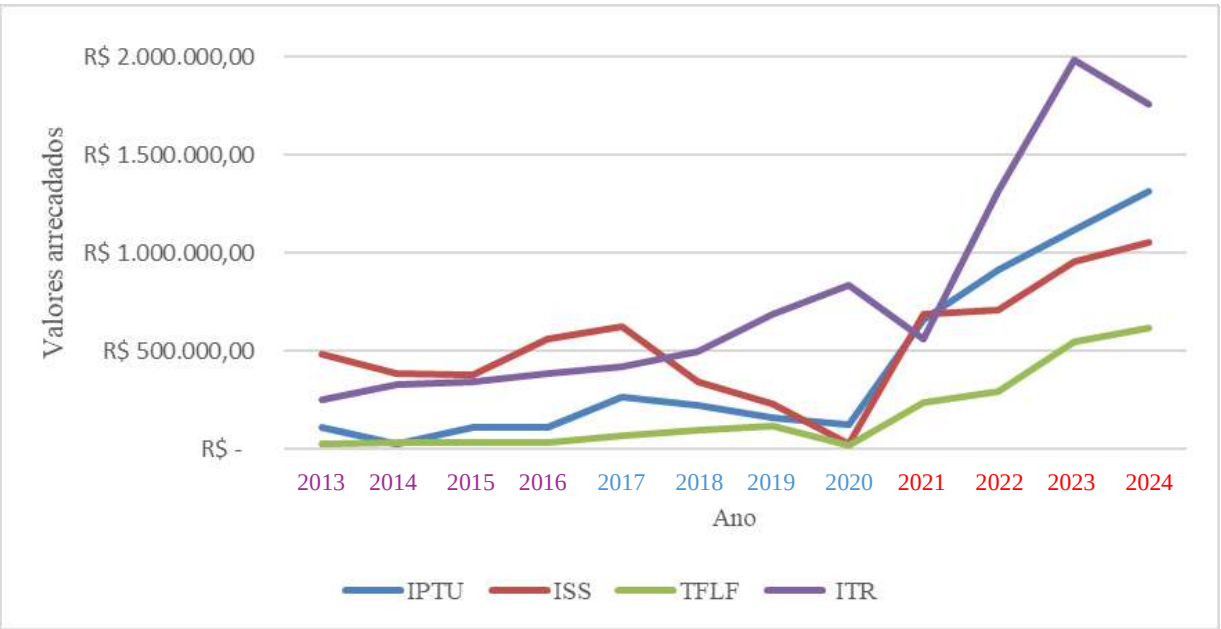
A partir de 2015, observou-se um aumento na arrecadação, este fato pode ser explicado devido a Implementação do Programa de Recuperação Fiscal (REFIS) pelo município neste mesmo ano (Quadro 2). O intuito foi oferecer parcelamento de débitos, com descontos para incentivar os contribuintes a quitar seus débitos. Destaca-se também que a implantação da Lei Municipal n.º 83/2018, que instituiu o

novo Código Tributário de Rio Paranaíba, e a consequente atualização da Planta Genérica de Valores (PGV) também geraram um salto considerável nos valores venais dos imóveis. Isso ocorreu porque as tabelas de referência estavam desatualizadas desde 2008.

Outro fator que influenciou significativamente a arrecadação do IPTU, elevando-o à condição de tributo de maior destaque, foi o recadastramento de imóveis e a revisão dos cadastros da prefeitura nos anos de 2017 e 2018 (Quadro 2). Com o início desse processo e a adoção de medidas como a aquisição de um drone, o serviço ganhou maior amplitude. Essa ferramenta permitiu atualizar os imóveis já registrados e incluir outros que sequer constavam no cadastro municipal, refletindo no aumento das áreas construídas. Tal atualização transformou vários imóveis, antes tributados apenas como cadastro territorial (lotes), em cadastro predial (imóvel com área construída), o que resultou em um aumento expressivo da arrecadação.

O gráfico da Figura 3 mostra como a arrecadação do IPTU, ISS, TFLF e ITR evoluiu entre 2013 e 2024. Nos primeiros anos, o ISS manteve-se como a principal fonte de receita própria. O IPTU teve o aumento mais expressivo a partir de 2021, assumindo a liderança na arrecadação municipal. O TFLF, que apresentava crescimento mais moderado até 2020, também teve forte alta no último período, alcançando aproximadamente R$ 600 mil em 2024. Esses dados mostram que, após 2020, houve um salto relevante na arrecadação própria do município, especialmente no IPTU. Além disso, foi possível observar uma queda abrupta dos valores arrecadados pelos tributos IPTU, ISS e TFLF no ano de 2020, com exceção do ITR.

Figura 3 - Evolução anual da arrecadação do IPTU, ISS, TFLF e ITR em Rio Paranaíba (2013–2024).



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

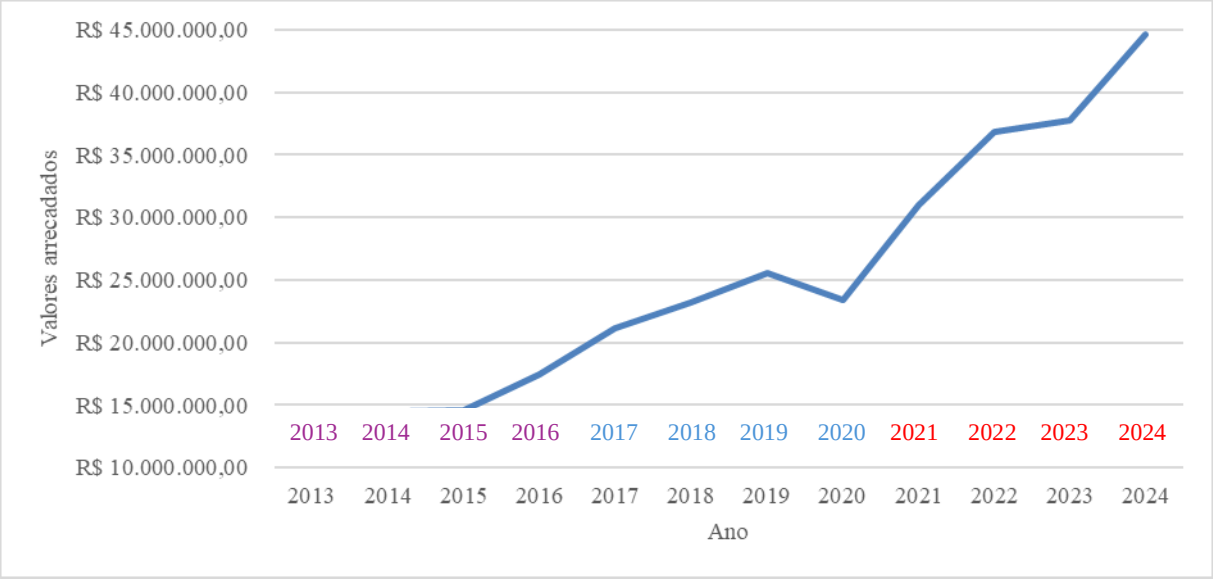
Como evidencia a Figura 3, observa-se uma queda abrupta na arrecadação dos tributos IPTU, ISS e TFLF no ano de 2020. Esse fenômeno está diretamente associado ao impacto da pandemia da COVID-19, que provocou retração das atividades econômicas locais, fechamento de estabelecimentos, queda da prestação de serviços e redução da adimplência fiscal. Um estudo feito no município de Divinópolis (MG) constatou que, entre 2018 e 2020, todos os tributos municipais analisados registraram redução per capita, com destaque para o ISS (Imposto sobre Serviços), que sofreu o maior impacto negativo em função da pandemia (Amaral *et al*., 2022).

É plausível considerar que o ITR tenha exibido maior estabilidade em sua arrecadação em 2020, em contraste com os demais tributos municipais (IPTU, ISS e TFLF), devido à sua natureza distinta e ao contexto econômico daquele ano. A incidência do ITR recai sobre a propriedade rural, com base na área e grau de utilização da terra, condição que o torna menos sensível às flutuações cíclicas da atividade econômica urbana e de serviços, setores fortemente impactados pela pandemia. Ademais, o agronegócio brasileiro manteve-se resiliente durante a crise sanitária, apresentando crescimento e disponibilidade de renda que possibilitaram a manutenção do pagamento de tributos ligados à ruralidade (Silva, 2021). Além disso,

o salto de arrecadação do ITR a partir de 2022 também pode ser explicado pelo Convênio firmado com a Receita Federal para gestão e fiscalização do imposto (Quadro 2).

O gráfico da Figura 4 apresenta a evolução dos valores recebidos pelo município referentes à cota-parte do ICMS entre 2013 e 2024. Ele foi elaborado separadamente dos demais tributos (municipais) para facilitar a análise, uma vez que os valores repassados por esta transferência foram significativamente superiores, o que dificultaria a adequação da escala no mesmo gráfico. Apesar de uma leve queda em 2020, possivelmente associada aos efeitos da pandemia da COVID-19, observa-se uma tendência geral de forte expansão desta receita, especialmente a partir de 2021.

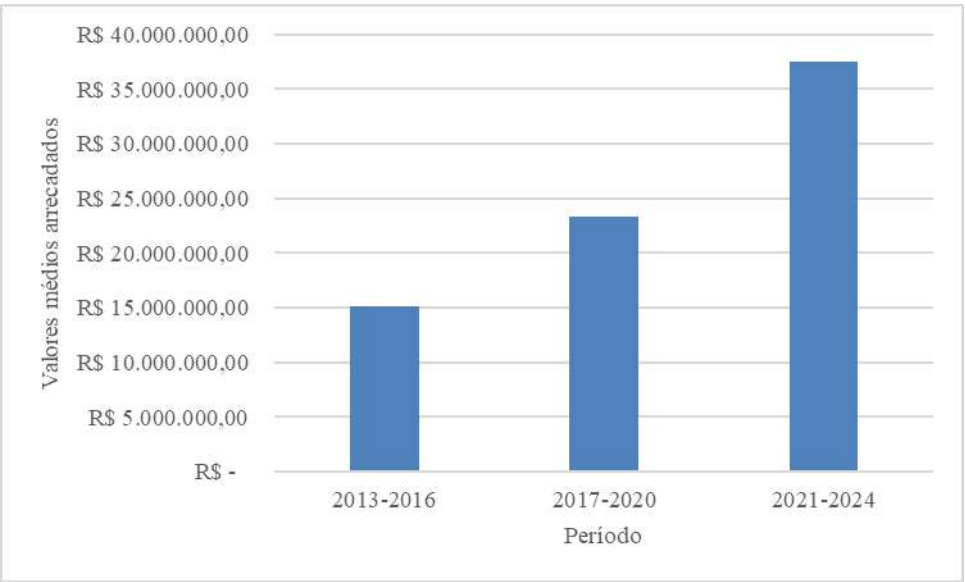
Figura 4 - Evolução anual da arrecadação do ICMS em Rio Paranaíba (2013–2024).



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O gráfico da Figura 5 apresenta os valores médios recebidos pelo município referentes à cota-parte do ICMS em três períodos. Foi observada uma tendência contínua de crescimento. Esse resultado evidencia a ampliação da participação desta transferência na receita municipal ao longo do tempo.

Figura 5 - Evolução dos valores médios arrecadados de ICMS no município de Rio Paranaíba, por período (2013–2024).



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A intensificação do monitoramento do VAF a partir de 2019 (Quadro 2) é a ação de gestão que explica o salto nos repasses de ICMS observados no período subsequente (Figura 5). O VAF é o indicador utilizado pelo Estado para calcular o Índice de Participação Municipal (IPM), que define a cota-parte do ICMS destinada a cada município. Ao fiscalizar o VAF, a gestão municipal não arrecada o imposto diretamente, mas atua para assegurar que a riqueza gerada em seu território seja corretamente computada. Essa ação eleva o índice de participação do município frente ao total estadual, resultando em um aumento direto no volume de transferências recebidas (Silva; Costa, 2022).

A Tabela 1 apresenta a participação percentual dos principais tributos na arrecadação própria do município. A análise evidencia não apenas um aumento no valor arrecadado, mas também uma completa reconfiguração da base tributária municipal.

Tabela 1 - Participação percentual dos principais tributos na arrecadação própria do município de Rio Paranaíba por período (2013–2024).

	Período		
Tributo	**2013-2016**	**2017-2020**	**2021-2024**
IPTU (%)	9,74	16,23	27,21
ISS (%)	50,40	25,87	23,17
TFLF (%)	3,38	6,21	11,50
ITR (%)	36,45	51,57	38,11
Arrecadação Total (R$)	3.582.646,57	4.744.560,05	14.730.695,78

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

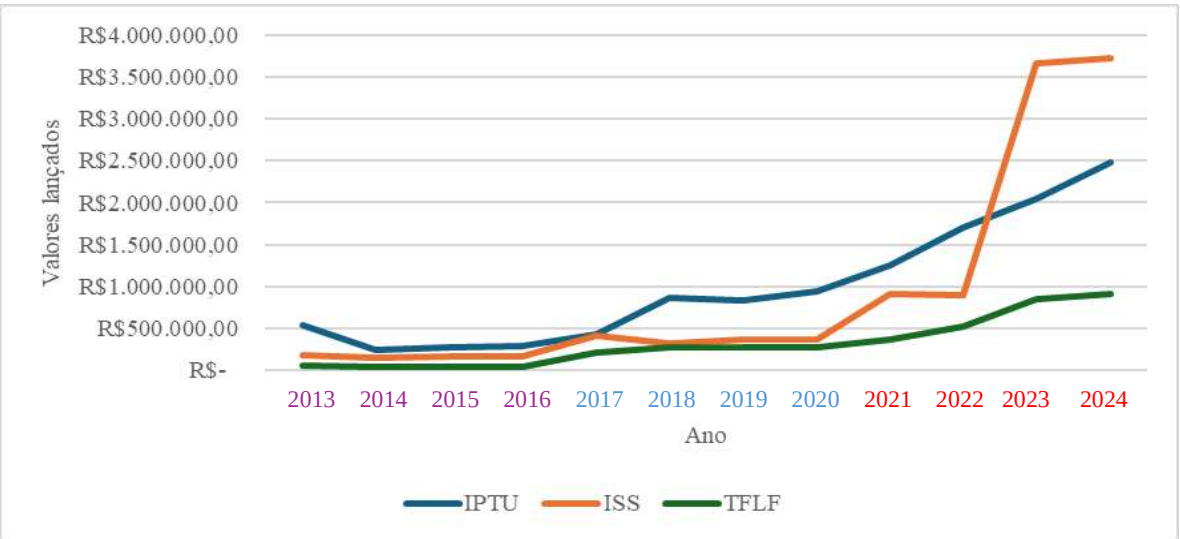
Observa-se que no primeiro período (2013-2016), o ISS era a principal fonte de receita. Cenário que reflete a "fragilidade na fiscalização" e os "cadastros desatualizados" descritos no Quadro 2, que mantinham o potencial de tributos como o IPTU e o ITR subaproveitado.

A mudança na gestão, iniciada em 2017, inverte essa lógica. No segundo período (2017-2020), o IPTU começa a crescer como reflexo direto da PGV e do "recadastramento imobiliário" (Quadro 2).

No último período (2021-2024), a arrecadação se torna mais bem distribuída, sendo o resultado direto da maturação de todas as ações de gestão: o IPTU e o ITR consolidam-se como os tributos de maior representatividade, impulsionados pela aplicação plena da PGV e pelo convênio firmado com a Receita Federal em 2022. O ISS (23,17%) e a TFLF (11,50%) também crescem em volume, amparados pelo "Recadastramento econômico" e pela implantação do "GSN" em 2023.

A evolução anual dos valores lançados para os tributos está representada no gráfico da Figura 6. Observou-se que, até 2020, as variações foram mais baixas, com o IPTU mantendo trajetória de crescimento moderado e o ISS e TFLF apresentando certa estabilidade. A partir de 2021, todos os tributos passaram a registrar aumentos mais expressivos.

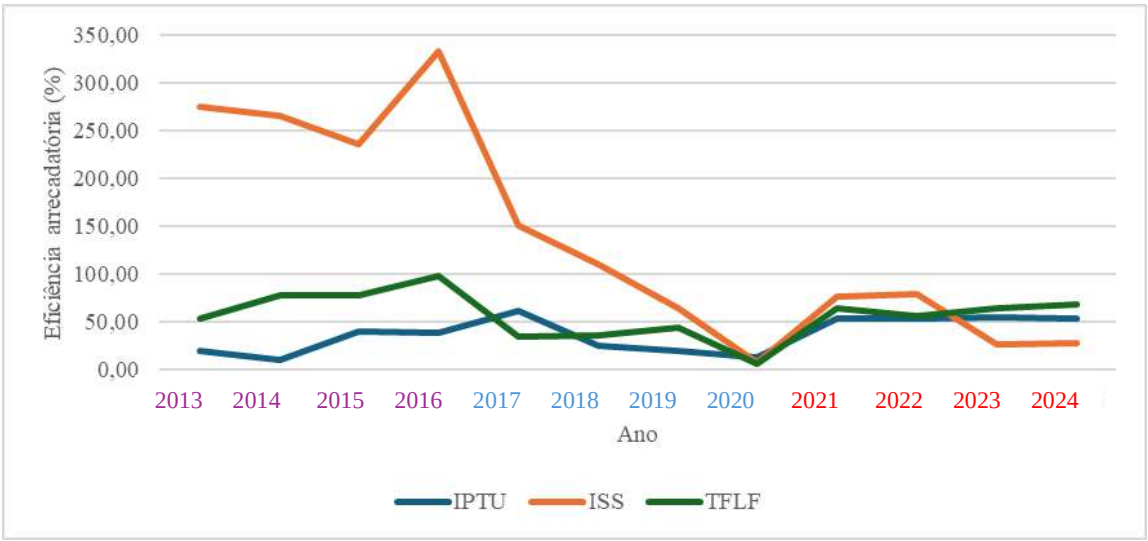
Figura 6 - Evolução anual dos valores lançados de IPTU, ISS e TFLF no município de Rio Paranaíba (2013–2024).



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O gráfico da Figura 7 apresenta a evolução da eficiência arrecadatória do IPTU, ISS e TFLF no período de 2013 a 2024. Nota-se que o ISS registrou índices muito elevados entre 2013 e 2016, alcançando o pico em 2016, quando ultrapassou 300%. A partir de 2017, ocorreu uma queda acentuada, com redução contínua até 2020. Nesse ano, todos os tributos apresentaram os menores índices do período.

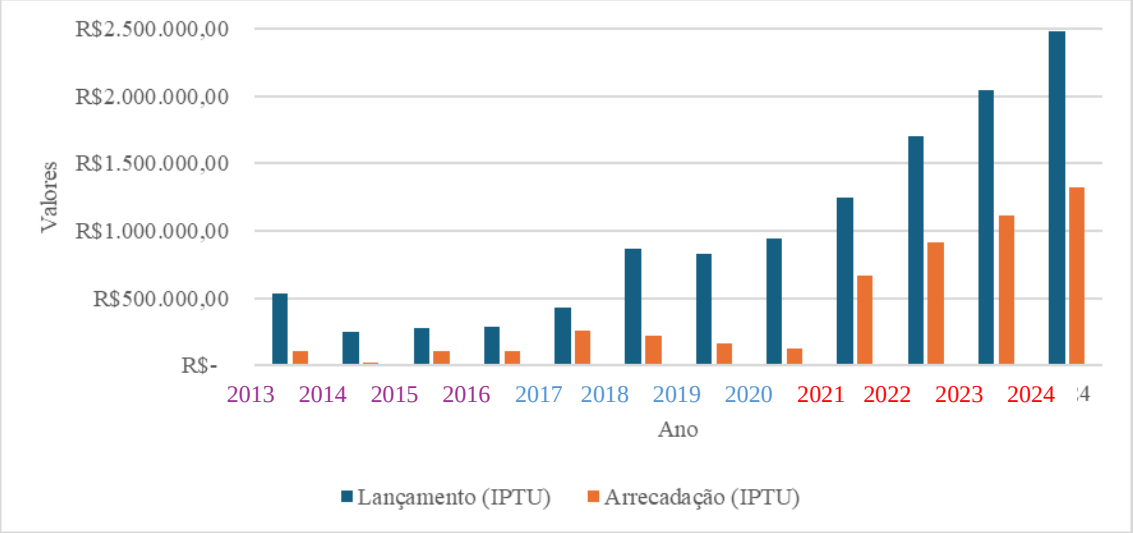
Figura 7 - Evolução da eficiência arrecadatória (%) do IPTU, ISS e TFLF no município de Rio Paranaíba (2013–2024).



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O gráfico da Figura 8 apresenta a evolução anual dos valores lançados e arrecadados de IPTU entre 2013 e 2024. Observa-se que, ao longo de todo o período, os valores lançados superaram os efetivamente arrecadados, evidenciando um hiato constante entre a expectativa de receita e o ingresso real nos cofres municipais.

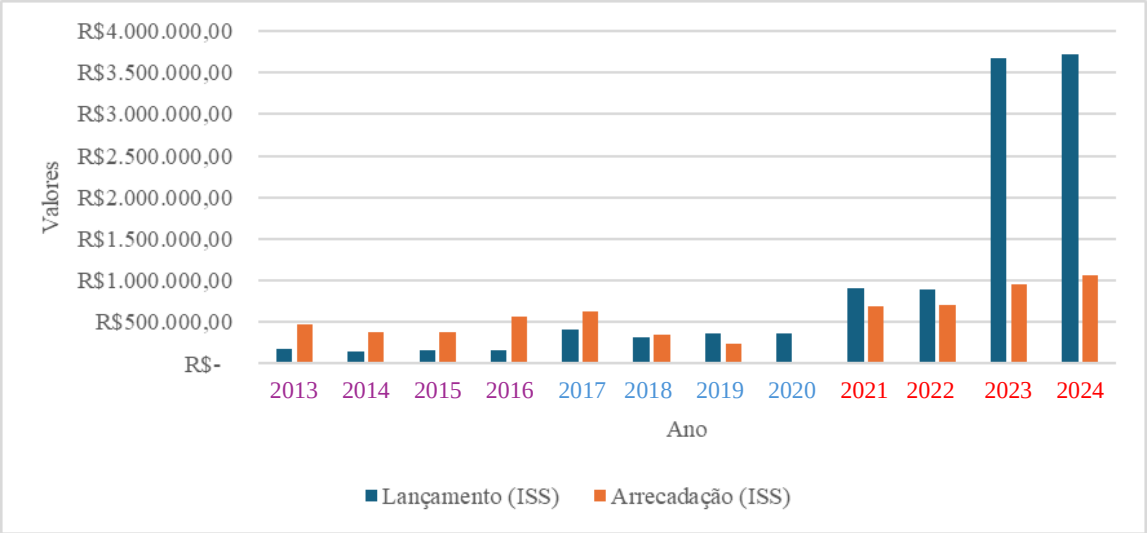
Figura 8 - Comparação anual entre os valores lançados e arrecadados de IPTU no município de Rio Paranaíba, no período de 2013 a 2024.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A Figura 9 a seguir apresenta o gráfico da evolução dos valores lançados e arrecadados de ISS no município entre 2013 e 2024. Nota-se que, diferentemente do IPTU, em diversos anos o valor arrecadado superou o valor lançado, especialmente entre 2013 e 2017, o que pode indicar recolhimentos referentes a exercícios anteriores ou ajustes pontuais nas bases de cálculo. A partir de 2021, observa-se um salto significativo nos valores lançados, atingindo o pico em 2023 e 2024, quando ultrapassaram a marca de R$ 3,5 milhões. Apesar desse aumento expressivo nos lançamentos, a arrecadação também apresentou crescimento, mas em menor proporção, ampliando a diferença entre as duas variáveis nos anos mais recentes.

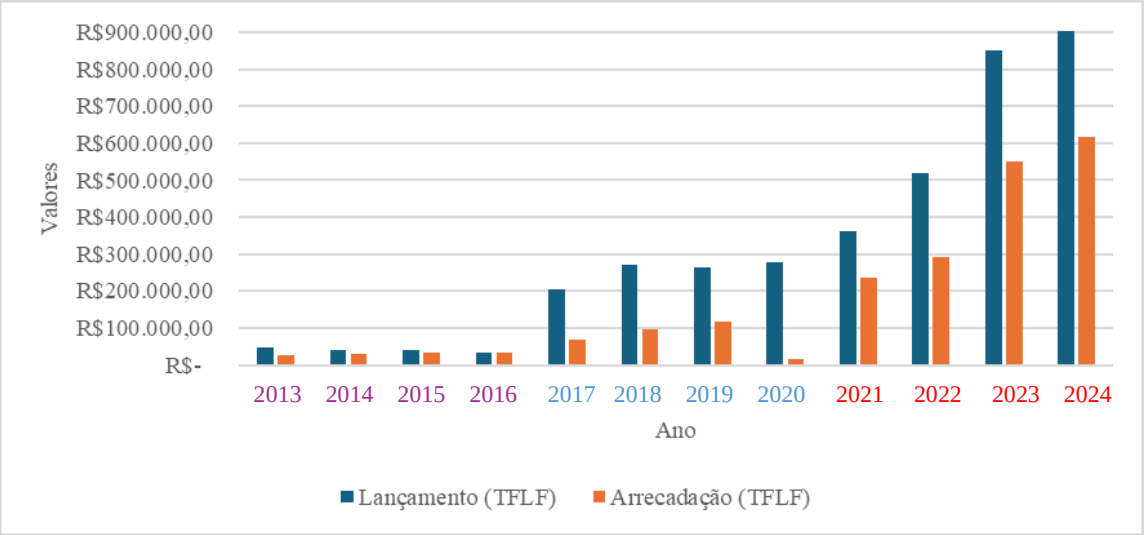
Figura 9 - Evolução anual dos valores lançados e arrecadados de ISS no município de Rio Paranaíba, no período de 2013 a 2024.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O gráfico da Figura 10 mostra a evolução dos valores lançados e arrecadados referentes à Taxa de Fiscalização de Localização e Funcionamento (TFLF) entre 2013 e 2024. Nos primeiros anos da série, tanto os lançamentos quanto a arrecadação permaneceram em patamares baixos e relativamente estáveis. A partir de 2017, iniciou-se um crescimento gradual, com aceleração mais expressiva a partir de 2021. Em 2023 e 2024, os valores lançados superaram R$ 800 mil e R$ 900 mil, respectivamente, enquanto a arrecadação manteve trajetória ascendente, mas com um intervalo perceptível em relação ao montante lançado, sugerindo que parte dos lançamentos não foi convertida em receita efetiva no mesmo exercício.

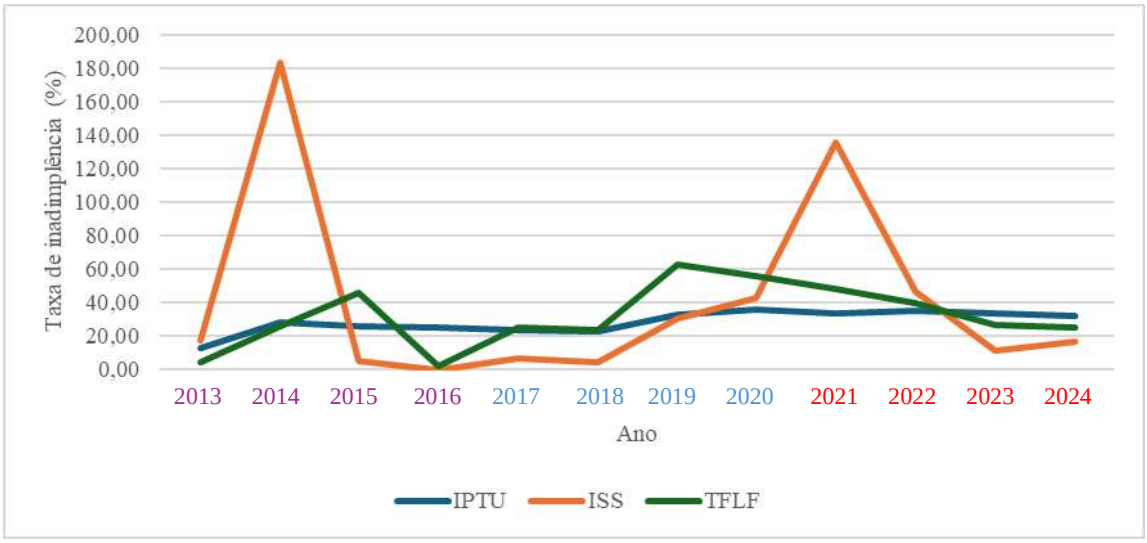
Figura 10 - Evolução anual dos valores lançados e arrecadados da Taxa de Fiscalização de Localização e Funcionamento (TFLF) no município de Rio Paranaíba, no período de 2013 a 2024.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A taxa de inadimplência (razão dos valores inadimplentes pelos valores lançados x 100) apresentou comportamentos distintos entre os tributos analisados (Figura 11).

Figura 11 - Taxa de inadimplência (%) do IPTU, ISS e TFLF no período de 2013 a 2024.



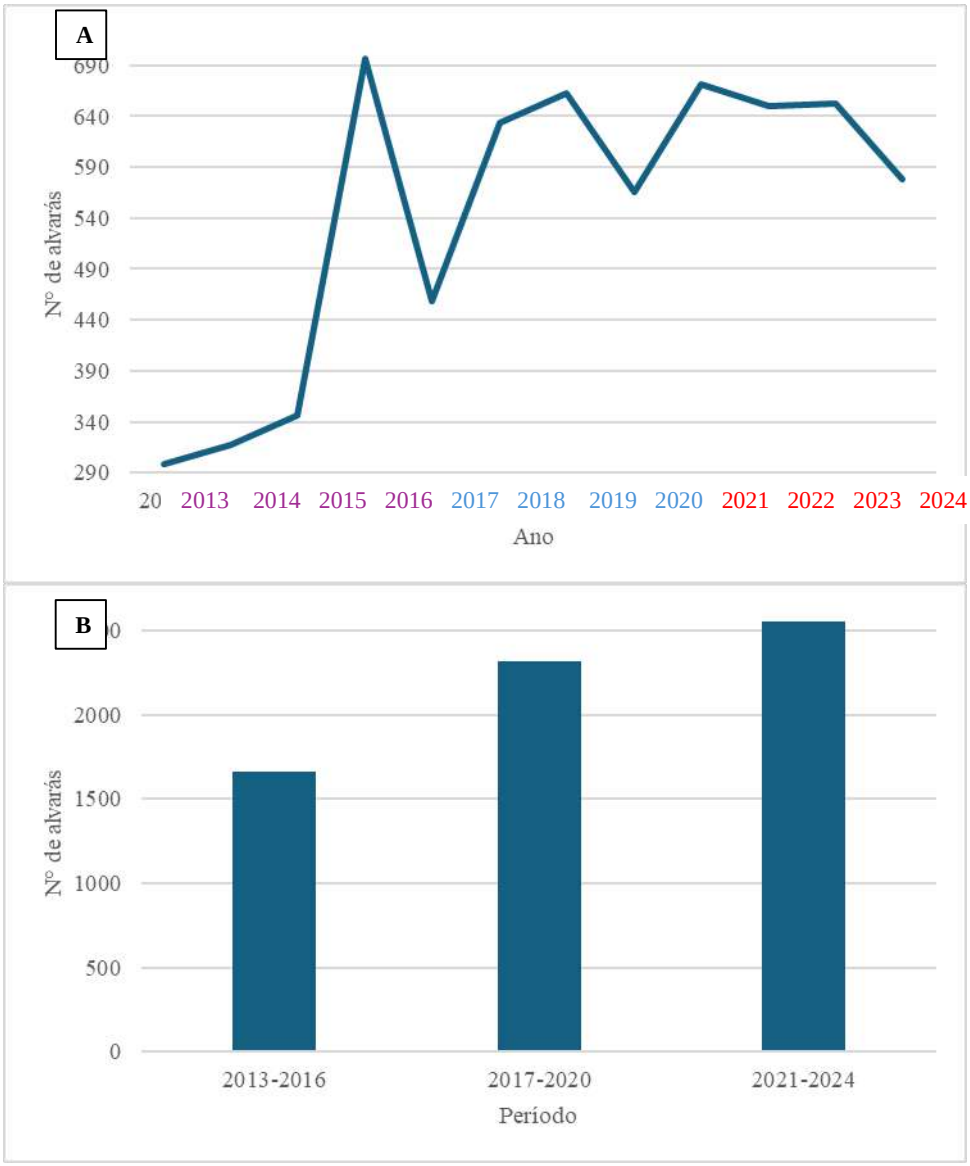
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O IPTU manteve um padrão relativamente estável durante todo o período, variando de forma moderada entre 20% e 35%, sem grandes oscilações. O ISS, por sua vez, registrou picos expressivos em 2014 e 2021, ultrapassando 180% e 130%, respectivamente, o que indica anos de forte discrepância entre o valor lançado e o efetivamente arrecadado. Já a TFLF mostrou variações mais suaves até 2018, mas atingiu seu maior patamar de inadimplência em 2019, com índice acima de 60%, seguido de redução gradual nos anos posteriores.

A análise do número de alvarás emitidos ao longo do período de 2013 a 2024 mostra oscilações significativas. Entre 2013 e 2015, observa-se um crescimento gradual, passando de cerca de 290 para aproximadamente 350 alvarás (Figura 12A). Em 2016, houve um salto expressivo, alcançando 700 registros, seguido por queda acentuada em 2017, quando o total recuou para próximo de 460. Nos anos seguintes, o número de alvarás voltou a crescer, mantendo-se, em geral, acima de 600 registros anuais, com pequenas variações até 2023. Em 2024, nota-se um leve recuo, situando-se em torno de 580 alvarás.

Quando observada por períodos agregados (Figura 12B), a emissão de alvarás apresentou crescimento consistente: o primeiro intervalo (2013-2016) totalizou aproximadamente 1.670 documentos, passando para 2.330 no segundo período (2017-2020) e chegando a cerca de 2.550 no mais recente (2021-2024). Esses dados indicam um aumento no volume de licenciamentos ao longo do tempo, ainda que marcado por variações pontuais entre os anos.

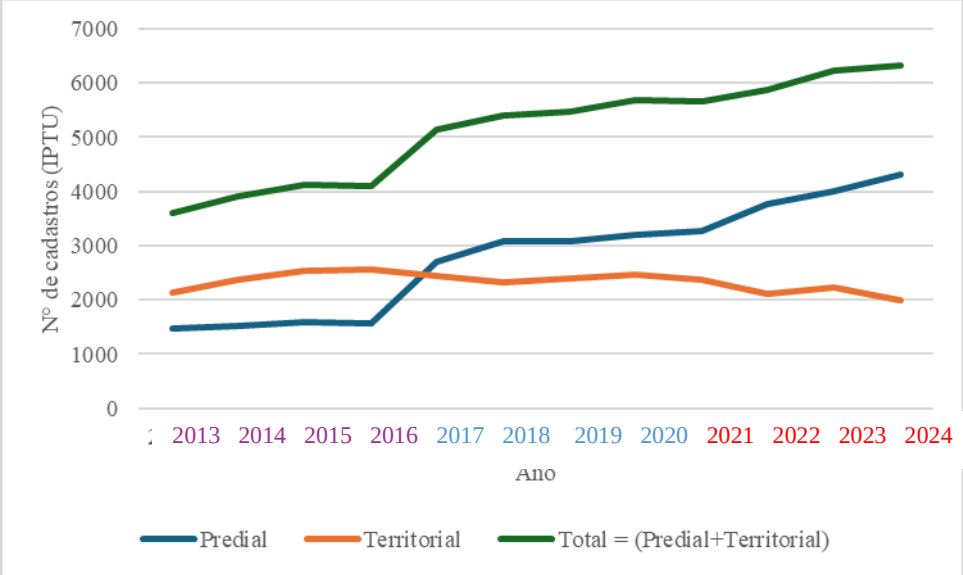
Figura 12 - Número de alvarás emitidos em Rio Paranaíba. A) Evolução anual entre 2013 e 2024. B) Número de emissões em cada período agregado (2013-2016, 2017-2020 e 2021-2024).



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A seguir, mostra-se a série histórica entre 2013 e 2024 sobre o número e tipos de cadastros de IPTU (Figura 13). Em 2013, o total era de aproximadamente 3.600 registros, aumentando gradualmente até superar 6.300 em 2024. O segmento predial apresentou a evolução mais expressiva, passando de cerca de 1.500 cadastros em 2013 para mais de 4.200 em 2024, com destaque para o salto observado entre 2016 e 2017. Já o territorial manteve valores relativamente estáveis ao longo do período, variando entre 2.000 e 2.600 registros, com leve tendência de queda nos últimos anos.

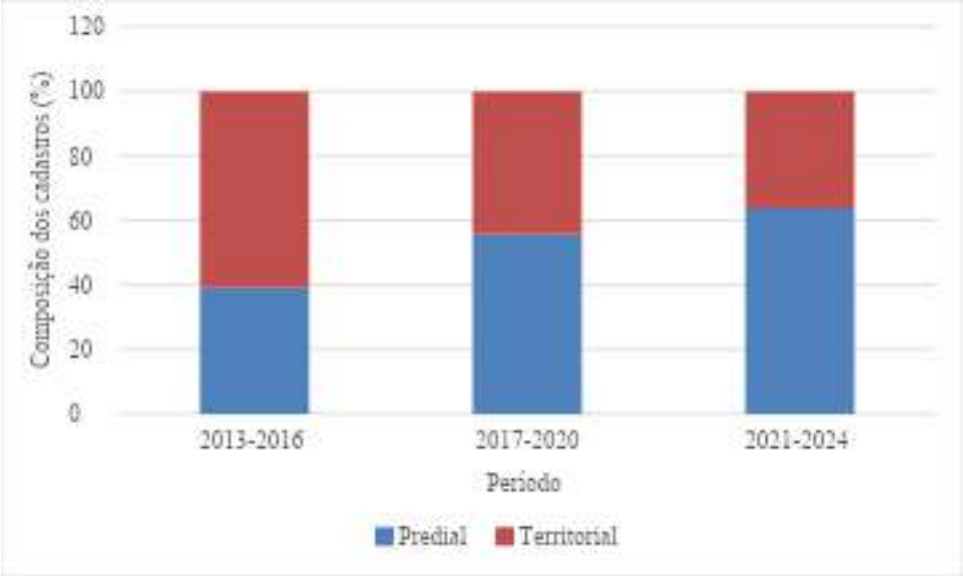
Figura 13 - Evolução do número de cadastros de IPTU por tipo (predial e territorial) e total no município entre 2013 e 2024.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise da composição dos cadastros de IPTU evidencia uma mudança na estrutura da base tributária ao longo dos períodos (Figura 14). Entre 2013 e 2016, os registros territoriais correspondiam a cerca de 60% do total, superando a participação dos prediais, que representavam aproximadamente 40%. No intervalo seguinte (2017-2020), observa-se uma inversão dessa relação: os cadastros prediais passam a representar a maior parcela, respondendo por cerca de 56% do total, enquanto os territoriais diminuem para 44%. Essa tendência de predominância dos cadastros prediais se intensifica no período 2021-2024, quando atingem cerca de 65% do total, reduzindo a participação dos territoriais para aproximadamente 35%.

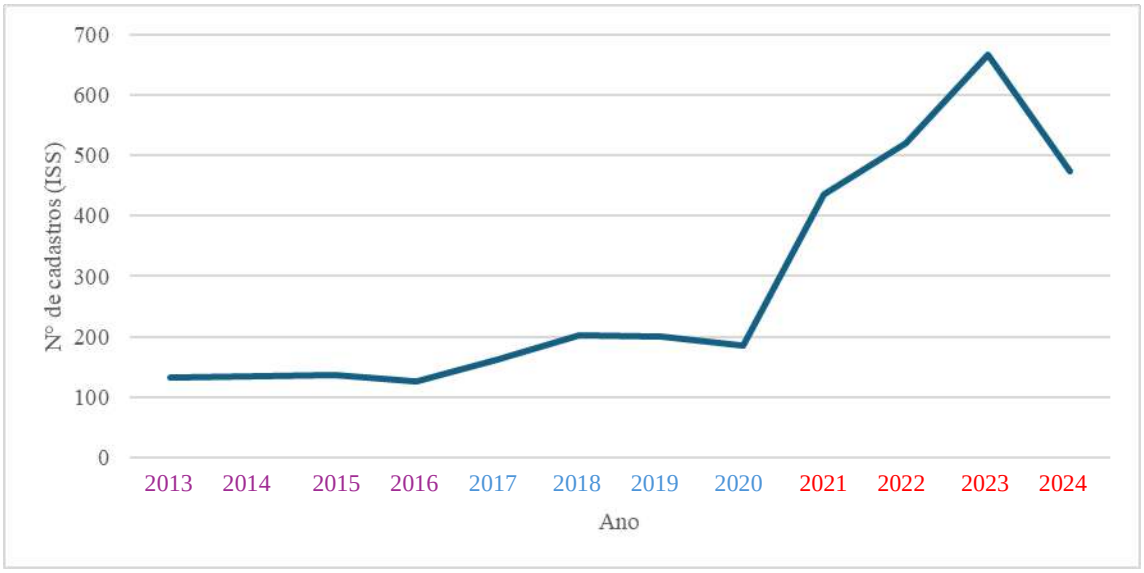
Figura 14 - Proporção percentual dos cadastros prediais e territoriais de IPTU nos períodos de 2013-2016, 2017-2020 e 2021-2024.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Entre 2013 e 2020, o número de cadastros de ISS manteve-se relativamente estável (Figura 15), oscilando levemente entre aproximadamente 130 e 200 registros. A partir de 2021, observa-se um salto expressivo, com a quantidade de cadastros praticamente dobrando em relação ao ano anterior. Esse crescimento contínuo se manteve até 2023, quando foi registrado o maior valor da série histórica, próximo de 670 cadastros. Em 2024, houve uma redução em relação ao pico anterior, embora o número permaneça acima dos patamares observados no início da série.

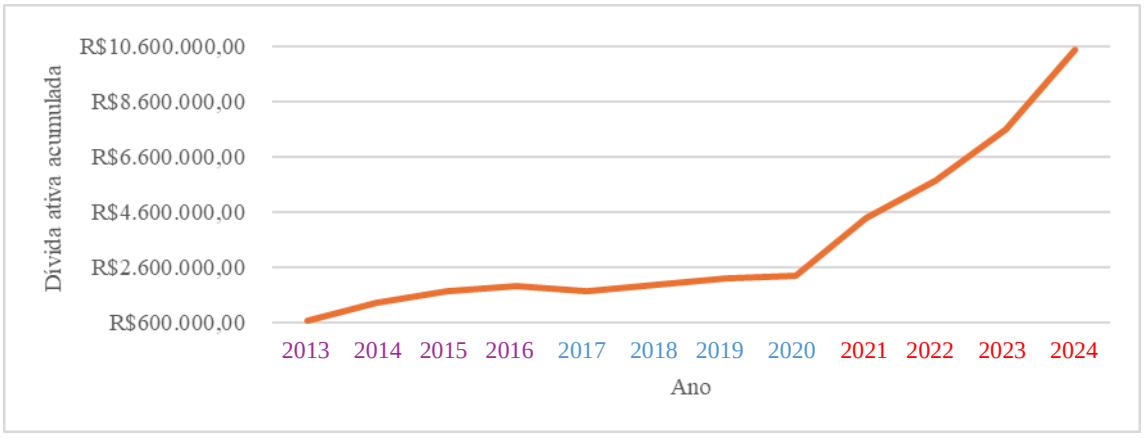
Figura 15 - Evolução anual do número de cadastros de ISS no município, entre 2013 e 2024.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

De 2013 a 2016, a dívida ativa acumulada apresentou crescimento gradual (Figura 16), passando de cerca de R$ 600 mil para pouco mais de R$ 1,8 milhão. Entre 2017 e 2020, o aumento continuou em ritmo moderado, mantendo-se abaixo dos R$ 2 milhões até o final desse período. A partir de 2021, entretanto, observa-se uma aceleração significativa, com a dívida ultrapassando R$ 3,8 milhões e, nos anos seguintes, mantendo um ritmo de crescimento contínuo. Em 2024, o valor acumulado atingiu o maior patamar da série, superando R$ 10 milhões.

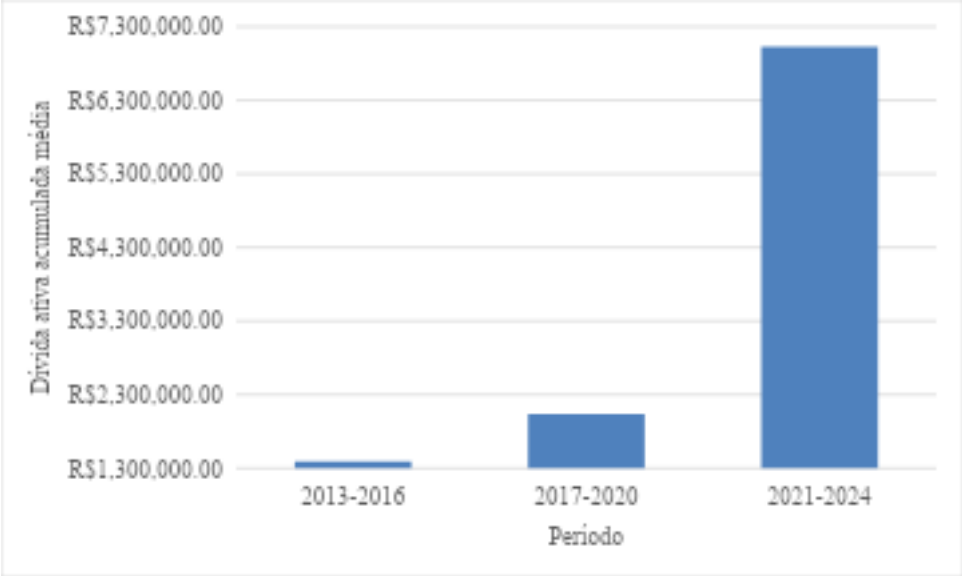
Figura 16 - Evolução anual da dívida ativa acumulada do município, entre 2013 e 2024.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ao analisar a média da dívida ativa acumulada por períodos (Figura 17), percebe-se, assim como visto anteriormente uma evolução marcante.

Figura 17 - Média da dívida ativa acumulada do município em cada período analisado (2013-2016, 2017-2020 e 2021-2024).



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.1 AÇÕES NA GESTÃO DO MUNICÍPIO PARA INCREMENTO DA ARRECADAÇÃO

Como explicitado na linha do tempo da Figura 3, o município de Rio Paranaíba implementou, especialmente a partir de 2017, um conjunto de ações estratégicas voltadas à modernização da gestão fazendária e à otimização da arrecadação. As principais medidas adotadas foram:

1. Atualização Normativa da Base de Cálculo: A ação central foi a instituição da Lei Complementar nº 72/2017, que atualizou a Planta Genérica de Valores (PGV). Esta medida corrigiu uma defasagem de quase uma década nos valores estimados dos imóveis, ampliando o potencial de lançamento do IPTU;
2. Recadastramento Imobiliário e Econômico: Paralelamente à nova PGV, foi executado um recadastramento mais amplo com o uso de georreferenciamento. Essa ação permitiu a atualização de áreas construídas e a inclusão de imóveis que não constavam no cadastro municipal,

transformando registros territoriais (lotes) em prediais, o que impactou diretamente a base de cálculo;

3. Modernização Tecnológica (ISSQN): Foi implementado o módulo GSN (Gestão do Simples Nacional) no final de 2023. A adoção desta ferramenta visou aprimorar o controle, a fiscalização e o cruzamento de dados das empresas optantes pelo Simples Nacional, fortalecendo a administração do ISS;
4. Cooperação Intergovernamental (ITR): O município firmou um convênio com a Receita Federal em 2022, assumindo a gestão e a fiscalização plenas do ITR. Esta ação resultou na retenção de 100% dos valores arrecadados, que antes eram limitados a 50%, consolidando o tributo como uma receita própria relevante;
5. Intensificação da Fiscalização (ICMS): A gestão municipal intensificou o monitoramento do Valor Adicional Fiscal (VAF) a partir de 2019. Essa fiscalização mais atuante sobre a principal fonte de receita do município (ICMS) contribuiu para o crescimento considerável dos repasses nos últimos anos.

Estas ações, em conjunto, resultaram em um crescimento expressivo da arrecadação total, especialmente no período 2021-2024. O IPTU consolidou-se como o principal tributo municipal, e o ITR ganhou robustez. Contudo, os dados também revelaram que a modernização da capacidade de lançamento foi mais eficaz que a de cobrança, resultando em um aumento acentuado da dívida ativa no mesmo período.

4.2 DOCUMENTOS NORMATIVOS E GESTÃO DO SIMPLES NACIONAL (GSN)

4.2.1 Gestão do Simples Nacional (GSN)

O módulo GSN, utilizado pela Prefeitura de Rio Paranaíba, é uma solução tecnológica criada pela empresa Publicenter, referência no desenvolvimento de sistemas voltados para a gestão pública em Minas Gerais (Publicenter, 2024). Com mais de 30 anos de atuação, a empresa tem como missão investir continuamente em inovação tecnológica, oferecendo suporte próximo e consultoria especializada a

seus clientes, com o objetivo de tornar os processos administrativos mais eficientes e transparentes.

O município já utilizava diferentes soluções da Publicenter em áreas como Departamento Pessoal, Contabilidade e Prestação de Contas ao Tribunal de Contas, e, no final de 2023, contratou o módulo GSN, voltado especificamente para a fiscalização e acompanhamento do ISSQN no âmbito do Simples Nacional. O GSN foi concebido para atender a essas demandas em nível municipal, permitindo que as administrações locais importem e cruzem dados disponibilizados pela Receita Federal, pelo Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN) e pelo próprio município (Publicenter, 2024). É importante ressaltar que o sistema atua de forma exclusiva sobre o ISSQN das empresas optantes pelo Simples Nacional, não abrangendo diretamente tributos como IPTU ou TFLF, que são geridos por outros módulos da gestão tributária municipal.

Além disso, o módulo apresenta características que reforçam a integração administrativa: navegabilidade simples e padronizada, compatibilidade com múltiplos usuários, segurança por controle de acessos e registro em log de todas as operações realizadas. As principais funcionalidades do sistema estão resumidas no Quadro 3.

Quadro 3 - Funcionalidades do GSN (Gestão do Simples Nacional)

Funcionalidade	**Aplicação**
Importação e consolidação de dados fiscais	Integra informações da Receita Federal, CGSN e município, atualizando automaticamente a base de contribuintes.
Identificação de divergências	Detecta inconsistências entre declarações no PGDAS-D e emissão de notas fiscais, bem como contribuintes enquadrados incorretamente.
Notificações eletrônicas (DTE-SN)	Emite intimações, avisos de cobrança, notificações de auto regularização, exclusões e desenquadramentos.
Gestão de cadastros de contribuintes	Atualiza registros, identifica empresas sem declaração ou em início de atividade e organiza lotes de fiscalização.
Relatórios e *dashboards*	Disponibiliza relatórios de arrecadação, inadimplência e acompanhamento da fiscalização em tempo real.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025), adaptado de Publicenter (2024).

A trajetória do ISS apresentou oscilações moderadas até 2020, mas a partir de 2021 iniciou-se um crescimento expressivo, culminando em 2024 com o maior valor da série histórica. Essa expansão acompanha a tendência nacional de recuperação econômica no pós-pandemia, mas, no âmbito municipal, coincide com o fortalecimento da fiscalização e a modernização administrativa.

Em relação aos valores lançados, o salto de lançamento do ISS visto em 2022, reflete não apenas maior esforço de lançamento, mas também a ampliação da base de contribuintes e a atualização cadastral. A contratação do módulo GSN, no final de 2023, insere-se nesse contexto de expansão, contribuindo para sistematizar cadastros e intensificar o controle sobre os optantes do Simples Nacional. Em 2024, o número de cadastros sofreu redução, mas manteve-se superior ao período pré-2021, sugerindo que o novo sistema consolidou um patamar mais elevado de fiscalização.

Apesar desse avanço, a eficiência arrecadatória do ISS seguiu em queda após 2016 (Figura 7), evidenciando que os valores efetivamente arrecadados cresceram em proporção menor do que os lançados, ampliando o descompasso entre expectativa e receita efetiva. Essa lacuna reforça a necessidade de estratégias mais eficazes de cobrança, nas quais ferramentas como o GSN podem desempenhar papel relevante ao permitir cruzamento de dados e notificações eletrônicas.

A inadimplência complementa esse quadro: após picos superiores a 100% em 2014 e 2021, os índices entraram em trajetória de redução, chegando a cerca de 20% em 2024 (Figura 11). Essa melhora coincide temporalmente com a implantação do GSN, ainda que não seja possível estabelecer relação causal direta, indicando que o sistema foi incorporado em um contexto de modernização administrativa.

Além disso, uma situação particular explica o comportamento de parte dos indicadores: em 2017, a fiscalização identificou que os cartórios não vinham recolhendo o ISS, o que gerou lançamentos retroativos, sem correspondente arrecadação. Esses valores foram inscritos em dívida ativa até 2021, mas sem cobrança judicial efetiva, contribuindo para o descompasso entre lançamentos e arrecadação (Figuras 6 e 10) e para a queda da eficiência (Figura 7). Em síntese, o ISS passou por um processo de transformação relevante no período analisado, com maior volume lançado, expansão da base de contribuintes e redução da inadimplência, mas também com queda significativa da eficiência arrecadatória. A

implantação do GSN surge como reforço institucional que pode contribuir para reduzir essas fragilidades e consolidar os avanços observados.

4.2.2 Lei Complementar nº 72, de 27 de setembro de 2017

A Lei Complementar Municipal nº 72/2017 instituiu o Mapa de Valores Genéricos, definindo a Planta de Valores por zonas urbanas e rurais, além da Tabela de Preços de Construções, como base de cálculo para IPTU e ITBI. A aplicação foi progressiva: 35 % em 2018, 70 % em 2019, 100 % em 2020, com correção monetária autorizada a partir de 2021. Essa estrutura legal configurou-se como marco institucional, introduzindo atualização do valor venal e continuidade no lançamento tributário.

Nesse contexto, os resultados de Rio Paranaíba dialogam com o estudo de Nadolny (2016), que destaca que a Planta Genérica de Valores é fundamental para ampliar a justiça fiscal e a eficiência da arrecadação municipal, pois evita a defasagem histórica dos valores venais e corrige distorções na tributação imobiliária. A autora observa, contudo, que municípios de menor porte frequentemente enfrentam dificuldades técnicas e resistência política para revisar suas plantas, o que resulta em baixo aproveitamento do potencial arrecadatório do IPTU.

No caso analisado, a LC nº 72/2017 representou justamente esse esforço de superação, ao estabelecer critérios progressivos de aplicação e permitir correções automáticas, ainda que seus efeitos práticos tenham sido condicionados por fatores externos, como a pandemia de Covid-19.

A trajetória do IPTU (Figura 4) mostra que entre 2017 e 2020 houve leve elevação, mas a arrecadação recuou em 2020, ano de maior impacto da pandemia. Esse comportamento vai ao encontro de alguns registros nacionais. De acordo com o Anuário Multi Cidades, publicado pela Frente Nacional de Prefeitos, a arrecadação do IPTU caiu em média 15,8% no segundo trimestre de 2020, em comparação ao mesmo período de 2019 (FNP, 2020).

Apesar da queda da arrecadação do IPTU em 2020, o impacto fiscal mais amplo sobre os municípios brasileiros foi parcialmente compensado por transferências intergovernamentais. De acordo com Costa (2024), muitos municípios chegaram a registrar superávit operacional em 2020 e 2021, resultado das medidas emergenciais aprovadas no período, como a Emenda Constitucional nº 106/2020 e a

Lei Complementar nº 173/2020, que reforçaram a capacidade financeira local durante a crise.

No caso de Rio Paranaíba, observa-se um cenário semelhante: a Lei Complementar nº 72/2017 ampliou a base de cálculo do IPTU, mas seus efeitos foram temporariamente neutralizados pela pandemia, o que levou à redução da arrecadação efetiva e ao crescimento da dívida ativa nos anos subsequentes. Assim, o município reflete, em escala local, a dinâmica nacional descrita por Costa (2024), no curto prazo, o equilíbrio orçamentário dependeu mais das transferências intergovernamentais, enquanto no longo prazo permanecem os desafios estruturais ligados à eficiência da arrecadação própria.

A eficiência arrecadatória do IPTU (Figura 6) caiu para cerca de 20% entre 2018 e 2020, justamente no período em que a LC nº 72/2017 ampliava progressivamente a base de cálculo do imposto. Esse comportamento indica que, embora a lei tenha aumentado o montante lançado, grande parte não se converteu em receita imediata, ampliando a diferença entre lançado e arrecadado (Figura 6). A partir de 2021, já com a lei plenamente implementada e corrigida monetariamente, observa-se melhora gradual da eficiência, ainda que em patamar inferior ao ideal.

O cadastramento predial (Figura 12), por sua vez, cresceu significativamente a partir de 2017, em linha com a necessidade de atualização da base imobiliária para aplicação da nova Planta de Valores prevista na lei. A continuidade desse crescimento mesmo durante a pandemia sugere que a atualização cadastral, induzida pela legislação, fortaleceu a estrutura de arrecadação municipal no longo prazo.

Por outro lado, a dívida ativa (Figuras 15 e 16) permaneceu estável em torno de R$ 2 milhões até 2020, mas disparou a partir de 2021, alcançando média superior a R$ 6 milhões. Esse aumento reflete tanto o acúmulo de lançamentos não pagos no período pandêmico quanto a pressão exercida pela aplicação integral da lei, que elevou os valores devidos. Assim, enquanto a LC nº 72/2017 ampliou a base de cálculo e fortaleceu o cadastro imobiliário, também trouxe o desafio de lidar com maior inadimplência, exigindo políticas de cobrança mais eficazes.

4.2.3 Código Tributário Municipal (Lei Complementar nº 20/2009)

O Código Tributário Municipal de Rio Paranaíba foi instituído originalmente pela Lei Complementar nº 20, de 18 de novembro de 2009, e posteriormente revogado e substituído pela Lei Complementar nº 83, de 03 de setembro de 2018. Esse diploma representou um marco de sistematização das normas tributárias locais, reunindo em um único texto legal a disciplina relativa à instituição, lançamento, arrecadação, cobrança, isenções e penalidades dos tributos municipais. Ao consolidar em um único instrumento as regras para impostos, taxas e contribuições de melhoria, o Código melhorou a segurança jurídica e a capacidade de planejamento da gestão tributária.

No contexto desta pesquisa, o Código se apresenta como a base normativa que sustenta os resultados quantitativos analisados. O comportamento de tributos como IPTU, ISS e TFLF (Figuras 3 a 7) só pode ser plenamente compreendido à luz desse marco legal, que regulamenta suas formas de lançamento, define prazos e estabelece critérios para cobrança administrativa e judicial. A elevação dos valores lançados a partir de 2017 (Figura 5) reflete a atualização da Planta de Valores pela LC nº 72/2017, e a existência de instrumentos legais previstos no Código.

A relação entre o Código e os indicadores de eficiência arrecadatória (Figura 6) e inadimplência (Figura 11) também foi observada. Embora o diploma legal tenha previsto mecanismos de cobrança e execução fiscal, os dados demonstram que a conversão de lançamentos em receita efetiva continuou sendo um desafio. Isso se evidencia no crescimento expressivo da dívida ativa municipal após 2021 (Figuras 15 e 16), indicando que a legislação forneceu a estrutura jurídica necessária, mas que a efetividade dependeu da capacidade administrativa do município em implementar estratégias de cobrança.

Outro aspecto importante refere-se à formalização das atividades econômicas locais, regulada pelo Código por meio das taxas municipais. O aumento da emissão de alvarás de funcionamento (Figura 11) e a evolução da arrecadação da Taxa de Fiscalização de Localização e Funcionamento – TFLF (Figura 10) refletem o papel do Código na normatização do licenciamento e na vinculação entre a atividade econômica formal e a tributação municipal. Esse movimento contribuiu para ampliar a base de contribuintes e reforçar a sustentabilidade da arrecadação própria.

Em síntese, o Código Tributário Municipal de Rio Paranaíba promoveu um importante marco normativo, ao centralizar e organizar as regras sobre tributação municipal. No entanto, a literatura demonstra que a existência de um código tributário não é condição suficiente para garantir elevação da arrecadação. Segundo Afonso, Araújo e Nóbrega (2010), o grau de aproveitamento do IPTU depende fortemente da capacidade técnica e administrativa dos municípios, especialmente no que se refere à atualização cadastral e à avaliação imobiliária.

De modo alinhado, o estudo do IPEA (2018) emprega uma equação de desempenho do IPTU que revela como fatores como cobertura cadastral, proximidade com o valor de mercado, alíquotas, isenções e inadimplência são determinantes essenciais do potencial arrecadatório.

Essa evidência é corroborada por um estudo feito em Dianópolis (TO), em que foi observado que, apesar da legislação vigente, a arrecadação efetiva do IPTU depende da atualização legal e da eficiência arrecadatória local (Pereira; Oliveira, 2021). Além disso, o estudo do IPEA (2021) mostra que a inadimplência é um fator que aprofunda a heterogeneidade da arrecadação municipal, exigindo políticas ativas de cobrança para que o marco legal não continue apenas no papel.

4.3 ANÁLISE *SWOT* DA GESTÃO TRIBUTÁRIA EM RIO PARANAÍBA (2013-2024)

A análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), também chamada de análise FOFA, é uma ferramenta consagrada no planejamento estratégico, utilizada para examinar os ambientes internos e externos de organizações, projetos e contextos governamentais (Gürel; Tat, 2017). No âmbito da administração pública, a aplicação dessa ferramenta permite identificar os pontos fortes e fracos no desempenho interno, bem como distinguir oportunidades e ameaças trazidas pelo entorno político, econômico e institucional (Tunkey, 2015).

Diante desse quadro, aplicar a análise SWOT à gestão tributária municipal permite transformar indicadores quantitativos, como arrecadação, inadimplência e dívida ativa, em diagnósticos estratégicos, oferecendo subsídios para ações que fortaleçam a sustentabilidade fiscal e a eficiência administrativa do município. Portanto, foi feita a análise SWOT de todo o contexto analisado anteriormente nessa pesquisa (Figura 18).

Figura 18 - Análise *SWOT* da gestão tributária municipal de Rio Paranaíba (2013-2024).



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A partir da análise *SWOT*, observa-se que Rio Paranaíba, no período dessa pesquisa, avançou em termos de fortalecimento institucional e tecnológico da gestão tributária especialmente com a atualização da PGV e na implantação do GSN, que ampliaram a base de arrecadação e o controle sobre contribuintes. No entanto, os dados também demonstraram algumas fragilidades importantes, como o crescimento expressivo da dívida ativa (Figura 18) e a queda da eficiência arrecadatória (Figura 8), indicando que parte considerável dos lançamentos, por alguma razão, não se transformaram em receita efetiva.

No campo das oportunidades, destaca-se o potencial de consolidação das tecnologias já adotadas e a possibilidade de políticas de recuperação fiscal, capazes de reduzir os passivos acumulados. Por outro lado, há ameaças que não podem ser negligenciadas, como a resistência a novos reajustes do IPTU, a dependência de transferências externas e os riscos de crises econômicas que comprometem a adimplência.

Foi possível observar que alguns fatores exerceram forte influência nos resultados evidenciados pela matriz *SWOT*. Um exemplo significativo foi o recadastramento de imóveis realizado por meio de georreferenciamento, que permitiu a inclusão de diversos imóveis anteriormente ausentes no cadastro imobiliário. Outro fator preponderante foi a constatação de que muitos imóveis estavam registrados apenas como cadastro territorial — ou seja, apenas como lotes — sem a correspondente área construída. Com o novo cadastramento, aliado ao uso de fotos aéreas e a visitas in loco, tornou-se possível atualizar essas informações de forma precisa.

Outro fator que compõe o quadrante positivo foi a Implantação e atualização da Planta Genérica de Valores, através da aprovação da Lei Municipal n.º 72 de 2017, dividindo a área urbana da cidade em zonas e classificando segundo padrões estabelecidos por esta lei e revisando os valores dos imóveis, desatualizados desde 2008. A implantação do GSN, também permitiu melhorias, analises e uma fiscalização mais atuante sobre o ISS;

Além disso, a revisão do cadastro econômico, de contribuintes pessoas jurídicas, revisão de suas áreas utilizadas, cadastramento de empresas que estavam fora do cadastro, o que fez com a Taxa de Fiscalização, Localização e Funcionamento apresentasse números expressivos, visto muitos destes contribuintes estarem fora do cadastro ou com áreas desatualizadas.

Foi notável que, com o convenio do ITR assinado em 2022 entre o Município de Rio Paranaíba e a Receita Federal, o município passou a receber os valores totais, o que antes era de 50%, o que fez com que a arrecadação do ITR alcançasse valores expressivos. Por fim, com a melhoria na fiscalização e monitoramento do VAF (Valor Adicional Fiscal) que define o ICMS do Município, estes valores tiveram um crescimento considerável nos últimos anos, o que fez com a arrecadação deste tributo tivesse números expressivos

No que se refere a risco da analise SWOT, outro fator observado, foi o fato de que no primeiro momento deste novo modelo de gestão tributária implantando a partir de 2017/2018 e com a introdução das alterações no Código Tributário Municipal e Lei 72 de 2017, observou-se um sentimento popular de descontentamento, resultando em muitas reclamações de aumento de impostos, especialmente o IPTU e a TFLF, o que foi diluído ao longo do tempo com a arrecadação melhorando gradativamente, o que fez com o Município, melhorasse a

prestação de serviços públicos, na limpeza das ruas, coleta de lixo, recapeamento de ruas, construção de meio fios, sinalização de ruas, de transito e para a zona rural. Com o aumento do ITR foi possível ampliar os serviços estradas vicinais, aquisição de maquinários novos, construção de mata-burros e pontes de alvenaria substituindo as de madeira e melhorias nas vias das comunidades rurais.

Assim, a análise SWOT evidencia que a gestão tributária municipal se encontra em um estágio de modernização, mas depende da capacidade administrativa de transformar avanços normativos e tecnológicos em resultados efetivos de arrecadação, assegurando equilíbrio fiscal e maior autonomia financeira ao município.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

As Propostas de Intervenção apresentadas pelo Produto Técnico Tecnológico intitulado “Propostas para melhorias na Gestão Tributária do Município de Rio Paranaíba-MG”, visam apresentar aos gestores, secretário da fazenda, servidores públicos e demais agentes vinculados aos setores tributários, situações que visem promover melhorias nos procedimentos e rotinas internos adotados, avaliar resultados, normas adotadas, implementar melhorias relacionadas a cobrança da Dívida Ativa e sugestões de novos métodos tributários que visem o aumento das receitas de tributos municipais. Esta dissertação após os estudos propostos realizados procurou dar ênfase em ações que visem aumentar a arrecadação municipal. Como objetivos específicos, foi proposto fazer um estudo dos elementos de gestão tributária que levam ao aumento das receitas dos tributos: revisão e atualização da legislação tributária; investimentos em tecnologia e automação, fortalecimento dos órgãos de fiscalização; uso de tecnologia para cruzamento de dados; protesto da Certidão de Dívida Ativa e a execução fiscal tributária e facilitação para pagamento, com parcelamentos e REFIS (Recuperação Fiscal); Inteligência fiscal: ferramenta de fiscalização e ampliação da receita do ISSQN; Municipalização do ITR: aspectos legais; aspectos operacionais; aspectos tributários; Fiscalização e monitoramento do Valor Adicional Fiscal (VAF), que define a cota-parte nos repasses do ICMS pertencente ao município; adoção de Planos Estratégicos de Gestão e Fiscalização Tributária. Além disto, esta proposta pretende fazer recomendações visando preparar o município para implementar a Reforma Tributária, prevista na Emenda Constitucional nº 132/2023 e a Lei Complementar nº 214/2024.

A proposta inserida neste PTT buscou propor melhorias na gestão tributária do município de Rio Paranaíba, com vistas a dinamizar os processos fiscais e adequá-los às exigências da Reforma Tributária, promovendo a capacitação dos servidores do setor fazendário para que atuem como agentes de fortalecimento da política tributária local, orientada à ampliação da arrecadação, à consolidação da governança tributária e à efetividade do planejamento institucional do município.

Com base na análise documental, na revisão da literatura e na observação das ações do Projeto Receitas, do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCEMG) — um dos principais pilares das transformações na gestão tributária de

Rio Paranaíba —, ficou evidenciado a relevância da formação continuada dos servidores como instrumento estratégico para o fortalecimento da política tributária local. Tal entendimento está em consonância com as diretrizes da Emenda Constitucional nº 132/2023 e da Lei Complementar nº 214/2024, sobretudo quanto aos impactos sobre o ISSQN e o ICMS na arrecadação municipal.

Além disso, as propostas e recomendações apresentadas nesta pesquisa enfatizam a capacitação e o engajamento dos servidores. Busca-se, assim, consolidar uma cultura institucional voltada à eficiência, à fiscalização e à eficácia da gestão tributária, alinhada às exigências da Reforma Tributária e aos princípios da boa governança pública.

A partir da análise de dispositivos normativos, leis e processos tributários, foi possível fazer as seguintes sugestões e propostas:

1- Adoção de um Planejamento Estratégico de Gestão Tributária;
2- Criação de um Plano anual de fiscalização;
3- Melhoria no cadastro municipal;
4- Adequação do sistema de emissão de Notas Fiscais de Prestação de Serviços;
5- Criação da Lei de Ocupação do Solo;
6- Criação do Plano Diretor;
7- Incorporação de normas tributárias no Código Tributário Municipal (CTM);
8- Capacitação dos fiscais de tributos para o desempenho de suas atribuições específicas de fiscalização;
9- Criação de ato normativo próprio para regulamentar e estabelecer rotina de envio de créditos inscritos em dívida ativa para cobrança judicial;
10- Implementação do Plano de Desenvolvimento Econômico Municipal para atrair empresas que gerem ICMS;

A proposta de intervenção delineada evidencia que o fortalecimento da gestão tributária municipal não se resume à ampliação da arrecadação, mas à construção de uma governança fiscal moderna, integrada e sustentável, capaz de alinhar eficiência administrativa, justiça fiscal e desenvolvimento socioeconômico. A adoção de instrumentos como o Planejamento Estratégico de Gestão Tributária (PEGT), o Plano Anual de Fiscalização (PAF), a modernização cadastral, a capacitação continuada dos servidores e o Plano de Desenvolvimento Econômico Municipal configura um conjunto articulado de medidas que reforçam a autonomia financeira

do município e o preparo institucional diante das transformações introduzidas pela Reforma Tributária.

Nesse sentido, a experiência de Rio Paranaíba ilustra como o aprimoramento das práticas tributárias e a integração entre planejamento, tecnologia e participação social podem servir de referência para outras administrações públicas locais, promovendo uma arrecadação mais justa, transparente e voltada à melhoria da qualidade de vida da população.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da gestão tributária de Rio Paranaíba, no período de 2013 a 2024, permitiu identificar uma transição de um modelo de gestão estagnado para um modelo de modernização administrativa e normativa (2017-2024). Os resultados quantitativos demonstraram que as ações de gestão impactaram diretamente a evolução arrecadatória.

Constatou-se que a atualização da Planta Genérica de Valores (LC nº 72/2017) foi o fator determinante para a expansão do IPTU, que se consolidou como o principal tributo de arrecadação do município após 2021. De forma semelhante, o convênio firmado com a Receita Federal em 2022 foi fundamental para a consolidação do ITR, enquanto a TFLF refletiu o aumento da formalização econômica do município de Rio Paranaíba.

Foi identificado que a implantação do módulo GSN (2023) coincidiu com o aumento dos cadastros e lançamentos do ISS, embora o tributo enfrente altas taxas de inadimplência. Apesar desses avanços na arrecadação própria, o ICMS manteve-se como a fonte de receita predominante durante todo o período estudado, respondendo por mais de 90% dos valores analisados, o que evidencia uma baixa diversificação da base tributária.

O principal desafio revelado pelo estudo é o crescimento da dívida ativa, sobretudo a partir de 2021. Este fenômeno demonstra um certo desequilíbrio entre a capacidade de lançamento, que foi aumentada pela modernização, e a capacidade de arrecadação.

Como limitações, este estudo, de natureza quantitativa e documental, focou nos resultados da arrecadação, não aprofundando os entraves políticos, gerenciais ou de capacidade técnica, como por exemplo, a resistência a reajustes ou a estrutura da Procuradoria para executar a dívida ativa, fatores que podem explicar a baixa eficiência na cobrança.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos qualitativos focados nas práticas de cobrança da dívida ativa em Rio Paranaíba, bem como análises comparativas com municípios de porte similar que não adotaram as mesmas ferramentas (GSN) ou atualizações (PGV), a fim de isolar o impacto específico dessas medidas na eficiência arrecadatória.

Conclui-se que as mudanças na gestão tributária de Rio Paranaíba resultaram em um crescimento expressivo da arrecadação total, ampliando a base de cálculo e consolidando o IPTU, receita própria, e o ICMS receita de transferência constitucional obrigatória como fontes de receitas mais robustas. Contudo, esse aumento na receita própria, não foi proporcional ao aumento dos lançamentos, o que gerou um crescimento acentuado da dívida ativa.

Portanto, este estudo demonstra que os marcos legais e tecnológicos são condições necessárias para ampliar o potencial fiscal, mas não suficientes para garantir a eficácia da gestão tributária. A efetividade da arrecadação e a autonomia financeira ainda dependem de estratégias eficientes de recuperação fiscal para transformar os valores lançados em receita.

REFERÊNCIAS

ABREU, Welles Matias; CRONEMBERGER MENDES, Constantino; SILVA E SOUZA, Thiago. Autonomia fiscal dos municípios: o que explica e o que importa? **Revista do Serviço Público, Brasília**, v. 75, n. 2, p. 245–265, abr.–jun. 2024.

AFONSO, José Roberto Rodrigues; ARAUJO, Érica Amorim; NÓBREGA, Marcos Antônio Rios da. **O Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) no Brasil:** um diagnóstico sobre o grau de aproveitamento do imposto como fonte de financiamento local. Cambridge, MA: Lincoln Institute of Land Policy, 2010.

AMARAL, Ana Clara Fonseca do *et al*. Impacto da pandemia covid-19 sobre a arrecadação própria de impostos no município de Divinópolis, região Centro-Oeste de Minas Gerais. **Humanidades e Tecnologia (Finom)**, v. 34, n. 1, p. 209-228, 2022.

ANDRADE, Bruna Pinto de et al. Os impactos dos efeitos pandêmicos no processo de arrecadação tributária para as finanças públicas: um estudo municipal. **RevistaFT**, v. 28, n. 132, março, 2024. Disponível em: https://revistaft.com.br/os-impactos-dos-efeitos-pandemicos-no-processo-de-arrecadacao-tributária-para-as-financas-publicas-um-estudo-municipal/. Acesso em: 19 set. 2025.

BITTENCOURT, M. Gestão tributária municipal e o fortalecimento da administração pública. **Revista de Administração Fiscal**, v. 22, p. 1-10, 2014.

BOUERI, R.; SANTOS, C. H. dos; GOBETTI, S. W. **Indicadores de eficiência na arrecadação dos municípios brasileiros:** uma aplicação do índice de esforço fiscal. Brasília: Ipea, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 1988.

_____. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos. Brasília, DF: Diário Oficial da União: seção 1, 23 mar. 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 10 mar. 2025.

_____. **Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966**. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 out. 1966.

_____. **Lei nº 6.830, de 22 de setembro de 1980**. Dispõe sobre a cobrança judicial da Dívida Ativa da Fazenda Pública. Brasília, DF: Diário Oficial da União, seção 1, 23 set. 1980. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6830.htm. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Carga tributária bruta do Governo Geral atingiu 32,32% do PIB em 2024, mostra boletim do Tesouro.** Brasília, DF: Gov.br, 28 mar. 25. Disponível em: https://www.gov.br/fazenda/pt-

br/assuntos/noticias/2025/marco/carga-tributária-bruta-do-governo-geral-atingiu-32-32-do-pib-em-2024-mostra-boletim-do-tesouro. Acesso em: 16 jun. 25.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **10 passos para aprimoramento da gestão tributária**. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo, 2022, 64p.

BRAZ, E. R. C. **Um Modelo para Gerenciamento, Avaliação e Planejamento da Arrecadação de Tributos Estaduais**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. 156f.

BRITO M. S. H. **Curso de Direito Tributário**. São Paulo: Saraiva. 2019.
CAMARGO, C. H. O. **Importância da gestão tributária para a qualidade da gestão municipal**. 2019. Artigo científico (MBA Gestão Contábil) – Faculdade de Montes Belos, GO, 2019. p. 12.

CARVALHO, F.; SILVA, M. Gestão fiscal e desenvolvimento sustentável: uma análise crítica das políticas tributárias no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão Municipal**, v. 28, n. 2, p. 34-50, 2020.

COSTA, J. de F. M. Orçamento municipal e a pandemia de Covid-19: análise da resiliência das finanças públicas locais. **Revista Tributária e de Finanças Públicas**, v. 163, 2024.

COSTA, L.; LIMA, R. Políticas públicas sustentáveis e o impacto da gestão tributária nas finanças municipais. **Cadernos de Economia e Gestão**, v. 9, p. 88-103, 2023.

DIAS, T. M.; SILVA, H. de S. e. **Gestão pública eficiente**: fundamentos e desafios. São Paulo: Atlas, 2020.

ENES, W. M. Impacto da pandemia do Covid-19 sobre a arrecadação própria de impostos na região centro-oeste de Minas Gerais. **Redeca, Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos**, v. 10, 2023.

FONSECA, J. J. S. da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRENTE NACIONAL DE PREFEITOS (FNP). **Anuário Multi Cidades:** Finanças dos Municípios do Brasil 2020. São Paulo: Frente Nacional de Prefeitos, 2020. Disponível em: https://multimidia.fnp.org.br/biblioteca/publicacoes/item/760-anuario-multi-cidades-2019-ano-15-2020. Acesso em: 22 ago. 2025.

GIACOMONI, J. **Orçamento Público**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GÜREL, E.; TAT, M. SWOT Analysis: A Theoretical Review**. Journal of International Social Research**, v.10, n. 51, 2017.

HARADA, K. **Direito financeiro e tributário**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Panorama do IPTU:** um retrato da administração tributária em 53 cidades selecionadas. Rio de Janeiro, 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Eficiência do gasto público municipal na saúde**: uma análise a partir de fronteiras estocásticas. Brasília: IPEA, 2021.

KIEFER, G. J.; ANCELES, P. E. dos S. **Diagnóstico da gestão tributária no município de Agudo/RS**. 2016. Repositório Digital UFSM. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2304/Kiefer_Gerson_Jose.pdf?sequence=1&is. Acesso em: 16 jun. 25.

MACHADO, H. de B. **Curso de Direito Tributário**. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MACHADO, H. de B. Princípio da eficiência em matéria tributária. In: MARTINS, I. G. Princípio da eficiência em matéria tributária. Pesquisas Tributárias – Nova série, n. 12. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2006, p. 50-68.

MEIRELLES, H. L. **Direito municipal brasileiro**. 17. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

NADOLNY, M. L. A importância da planta genérica de valores na tributação municipal. **Revista Técnico-Científica**, n. 4, 2016.

ORAIR, R. A.; ALENCAR, A. A. **Esforço Fiscal dos Municípios**: indicadores de condicionalidade para o sistema de transferências intergovernamentais. Brasília: Esaf, 2010.

ORAIR, R. O.; ALENCAR, A. A. **Eficiência na arrecadação dos tributos municipais**: evidências empíricas com base em agrupamento de municípios. Brasília: Tesouro Nacional, 2010. (Trabalho vencedor do XV Prêmio Tesouro Nacional).

ORAIR, R. O.; ALENCAR, A. A. Finanças públicas locais no Brasil: determinantes da arrecadação própria dos municípios. **Revista do Tesouro Nacional**, Brasília, v. 11, p. 23–49, 2010.

PEREIRA, A.; OLIVEIRA, J. Autonomia financeira e sustentabilidade nas finanças públicas municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 4, p. 233-249, 2021.

PIRES, R. R. C. **Eficiência do gasto público**: desafios e caminhos para a gestão pública brasileira. Brasília: ENAP, 2020.

PUBLICENTER. **GSN** – Gestão do Simples Nacional. Disponível em: https://publicenter.com.br/nossos-produtos-gsn/. Acesso em: 23 ago. 2025.

RIBEIRO, I. **Gestão tributária nos municípios:** eficiência arrecadatória e justiça fiscal. Brasília: Escola de Administração Fazendária (ESAF), 2011.

RIO PARANAÍBA (MG). **Lei Complementar nº 83, de 03 de setembro de 2018**. Dispõe sobre o Código Tributário do município de Rio Paranaíba. Diário Oficia do Município de Rio Paranaíba, Rio Paranaíba, MG, 3 set. 2018. Disponível em: https://www.rioparanaiba.mg.gov.br/leis/Complementar/lei_complementar_83.pdf. Acesso em: 16 jun. 25.

RIO PARANAÍBA (MG). **Lei Orgânica do município de Rio Paranaíba**. Disponível em: https://rioparanaiba.mg.gov.br/leis/lei-organica-de-rio-paranaiba-mg.pdf. Acesso em: 16 jun. 25.

SANTOS, I. D. dos; ARAÚJO, A. S. de; ARAÚJO, C. F. Políticas de modernização da gestão fiscal como forma de reduzir os custos em municípios da Região Metropolitana de Fortaleza. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos – CBC**, v. 24, p. 1-15, 2017.

SANTOS, M. R. **Direito Tributário Municipal**: Teoria e Prática. Editora Jurídica, 2021.

SANTOS, M. R. **Gestão tributária Municipal**: fundamentos e práticas no contexto brasileiro. Editora Acadêmica, 2020.

SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL. **Finanças do Brasil** – FINBRA 2022. Brasília: STN, 2023. Disponível em: https://www.tesourotransparente.gov.br. Acesso em: 23 ago. 2025.

SILVA, J. A. da. **Curso de direito constitucional positivo**. 41. ed. São Paulo: Malheiros, 2021.

SILVA, N. R. da; COSTA, C. L. de. Acompanhamento e gestão do valor adicionado fiscal em minas gerais: algumas considerações sobre a sua eficiência. **Revista Cadernos de Finanças Públicas**, Brasília, v. 1, p. 1-21, 2022.

SOUZA, R. Justiça fiscal e a função social do tributo: desafios e perspectivas no contexto brasileiro. **Revista de Direito Tributário**, v. 40, p. 112-127, 2022.

TUNKEY, M. **SWOT analysis in strategic management and a sample application in public**. Munich Personal RePEc Archive. Universidad Azteca, 2015.

APÊNDICE A – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UFV
Campus Rio Paranaíba

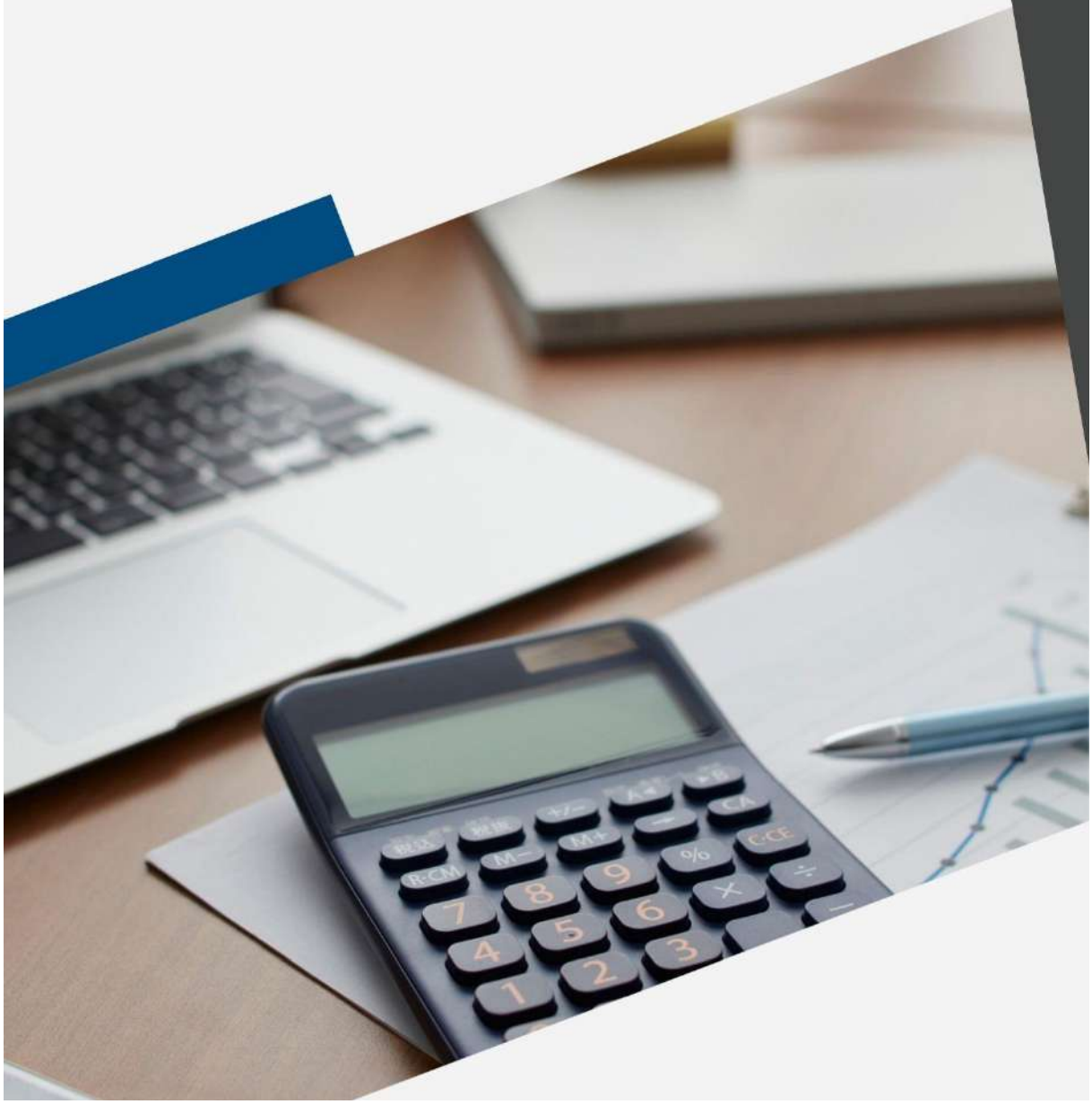


PROPOSTA PARA MELHORIA NA GESTÃO TRIBUTÁRIA NO MUNICÍPIO DE RIO PARANAÍBA-MG

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

PROPOSTA PARA MELHORIA NA GESTÃO TRIBUTÁRIA NO MUNICÍPIO DE RIO PARANAÍBA-MG

Relatório técnico apresentado pelo Mestre **Edson Rocha Freitas** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba, sob orientação do **Prof. Dr. Carlos Eduardo Artiaga Paula** e coorientação do **Prof. Dr. Gilberto Venâncio Luiz.**



SUMÁRIO

Resumo 03

Contexto 04

O Município de Rio Paranaíba - MG 05

Público-alvo da proposta 06

Objetivos da proposta 07

Diagnóstico sintético 08

Proposta de intervenção 09

Indicadores e monitoramento 13

Implementação 14

Diagnóstico da situação atual 15

Considerações Finais 26

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 27

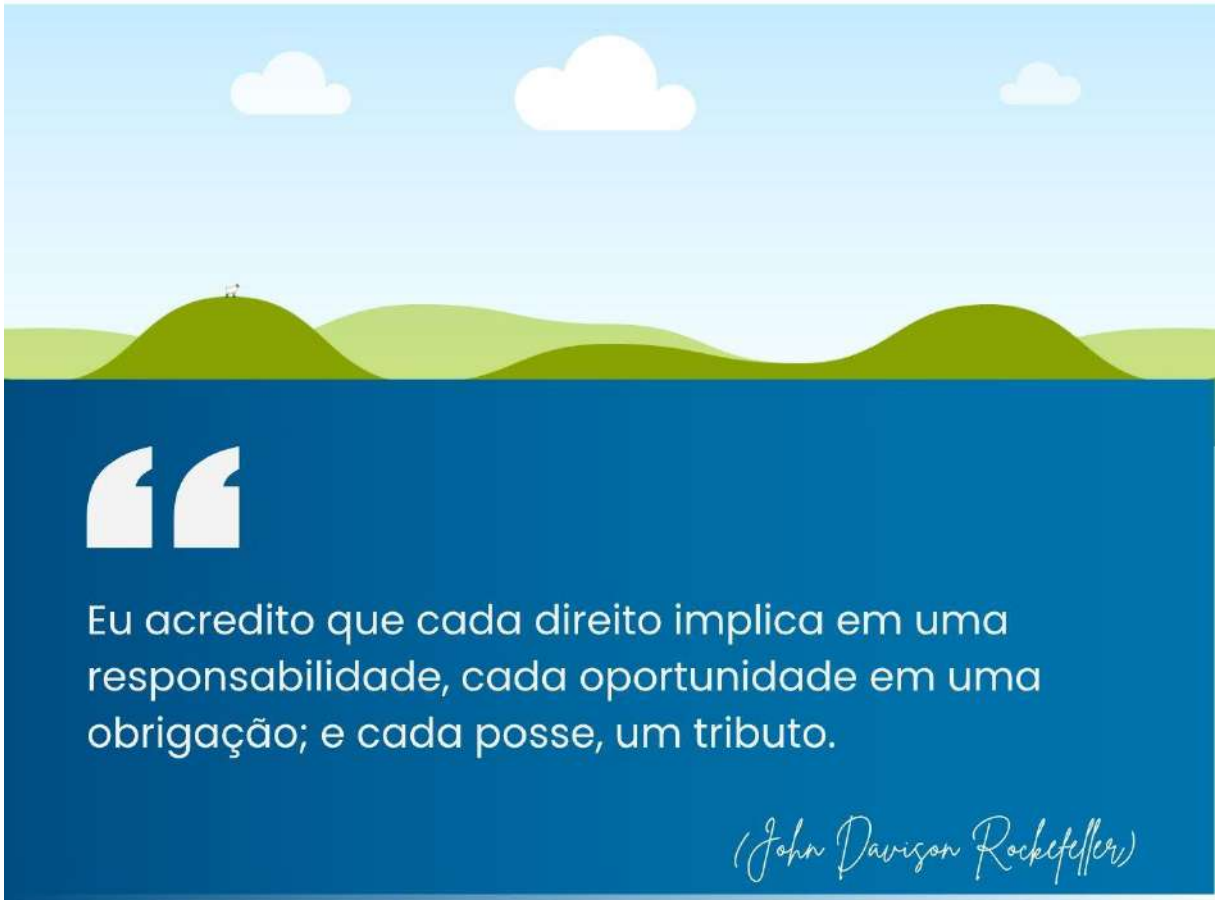
Referências 28

Protocolo de recebimento 30

RESUMO

Este produto técnico tecnológico apresenta um conjunto de propostas para aprimorar a gestão tributária de Rio Paranaíba–MG, com foco na eficiência, eficácia e modernização dos processos arrecadatórios. O documento integra achados da pesquisa de campo realizada no município, resultados de análises normativas e diretrizes previstas na Emenda Constitucional nº 132/2023 e na Lei Complementar nº 214/2024.

As recomendações contemplam ações de atualização cadastral, revisão legislativa, modernização tecnológica, fortalecimento da fiscalização, aperfeiçoamento da gestão da Dívida Ativa, capacitação continuada dos servidores e elaboração de instrumentos de planejamento, como o Planejamento Estratégico de Gestão Tributária (PEGT) e o Plano Anual de Fiscalização (PAF). O PTT demonstra elevado potencial de replicabilidade em outros municípios, preservando sua estrutura metodológica e permitindo adaptações a diferentes realidades institucionais.



CONTEXTO

O Município de Rio Paranaíba, localizado na região do Alto Paranaíba, em Minas Gerais, apresentava, até 2017, um setor tributário marcado por fragilidades estruturais. A arrecadação era reduzida tanto nos tributos diretos — como IPTU, ISS, ITBI e diversas taxas — quanto nos tributos indiretos, provenientes de repasses de outros entes federativos, especialmente ICMS e ITR. Esses repasses mostravam-se aquém do potencial econômico e arrecadatório do município.

A partir de 2017, com a chegada de uma nova gestão municipal, diversos estudos e análises foram conduzidos, permitindo identificar múltiplos fatores que dificultavam a implementação de ações voltadas a uma arrecadação mais robusta, legal e justa. Esse diagnóstico evidenciou que a ampliação das competências tributárias locais exige uma gestão eficiente, capaz de organizar adequadamente os processos internos, assegurar transparência e promover justiça fiscal.

Nesse cenário, cabe aos gestores municipais não apenas realizar a cobrança e aplicar penalidades nos casos de inadimplência, mas também preservar a autonomia financeira do município. Tal autonomia é elemento fundamental para o fortalecimento da democracia local e depende, em grande medida, da articulação entre uma gestão tributária moderna, práticas sólidas de governança e o uso estratégico de tecnologias da informação.

Além disso, torna-se indispensável adotar uma postura estratégica voltada à conscientização dos contribuintes, reforçando a importância dos deveres tributários e da função social dos tributos. Essa abordagem contribui para o equilíbrio das contas públicas e fortalece a confiança da população na administração municipal.

Entre as medidas adotadas destacam-se o recadastramento das unidades imobiliárias e a celebração de convênios com outros órgãos da administração pública, como o cartório de protestos, utilizado para o encaminhamento de contribuintes inadimplentes. Tais ações foram determinantes para a atualização do cadastro imobiliário e para a redução dos valores inscritos em dívida ativa, reforçando o controle, a eficiência e a capacidade de recuperação dos créditos tributários.

Com esse propósito, a Secretaria Municipal da Fazenda de Rio Paranaíba implementou, nos últimos anos, um conjunto expressivo de medidas de reestruturação da gestão tributária. Entre elas, incluem-se: a revisão do Código Tributário Municipal; a implantação da Planta Genérica de Valores; o recadastramento imobiliário; a atualização do cadastro geral de contribuintes; a modernização da fiscalização do ISS, por meio da aquisição do software GSN (Gestão do Simples Nacional), que permite integração com o banco de dados da Receita Federal; e o aperfeiçoamento da gestão da dívida ativa, mediante novas estratégias de recuperação de créditos.

À medida que essas iniciativas avançaram e seus resultados se tornaram perceptíveis, emergiram as propostas, percepções e observações que fundamentam este trabalho. As experiências bem-sucedidas em Rio Paranaíba demonstram o potencial de replicação em outros municípios, pois contribuíram significativamente para o aumento da arrecadação municipal e para a melhoria da qualidade dos serviços tributários prestados à população, sem perder de vista o objetivo maior: garantir às administrações públicas recursos essenciais para o desenvolvimento de projetos em diferentes áreas da gestão municipal.

O MUNICÍPIO DE RIO PARANAÍBA – MG

Rio Paranaíba está localizada na região do Alto Paranaíba, no Estado de Minas Gerais, e possui população recenseada de 14.532 habitantes (IBGE, 2022). O município distingue-se por características socioeconômicas relevantes, especialmente a forte presença do agronegócio, com expressiva produção de batata, cebola, alho, milho, café, trigo, soja e outras culturas, influenciadas diretamente pela atuação do Programa de Assentamento Dirigido do Alto Paranaíba (PADAP).

Seu Produto Interno Bruto (PIB) em 2021 foi estimado em R$ 906 milhões, com PIB per capita de R$ 73.353,29, números que evidenciam o dinamismo econômico local e o potencial para expansão da arrecadação própria. Desde 2006, o município abriga o campus da Universidade Federal de Viçosa, tornando-se a menor cidade brasileira a sediar uma universidade federal. A presença da instituição gera impactos diretos nas áreas de educação, mercado imobiliário, serviços e circulação econômica.

No campo tributário, Rio Paranaíba apresenta base de arrecadação relevante para os tributos próprios (IPTU, ISSQN, ITBI e taxas), bem como significativa dependência de transferências constitucionais, especialmente ICMS e ITR. Entretanto, persistem desafios estruturais relacionados à atualização cadastral, integração entre setores fazendários, expansão da capacidade de fiscalização e adequação às novas exigências legais trazidas pela Reforma Tributária.

Essa caracterização reforça a importância de ações estratégicas voltadas ao fortalecimento institucional da administração tributária, justificando plenamente a intervenção proposta neste PTT.



PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PÚBLICO-ALVO

A proposta destina-se aos agentes envolvidos direta ou indiretamente na gestão tributária municipal, incluindo:

- Secretaria Municipal da Fazenda
- Servidores dos setores de Tributos, Cadastro, Dívida Ativa e Fiscalização
- Procuradoria Jurídica do Município
- Controladoria Interna
- Setor de Contabilidade
- Gestores responsáveis por planejamento e finanças

O material também é aplicável a outras administrações públicas que buscam modernizar sua gestão tributária.







OBJETIVOS DA PROPOSTA

Aprimorar a gestão tributária de Rio Paranaíba por meio de ações estruturadas, visando modernizar processos, ampliar a arrecadação própria, fortalecer a governança fiscal e preparar o município para as exigências decorrentes da Reforma Tributária.

Como objetivos específicos, propõe-se:

- Consolidar práticas modernas de gestão tributária.
- Aperfeiçoar fiscalização, arrecadação e cobrança administrativa.
- Modernizar cadastros e procedimentos de lançamento.
- Revisar e atualizar o Código Tributário Municipal.
- Desenvolver programas permanentes de capacitação técnica.
- Promover cultura organizacional orientada à eficiência arrecadatória.



DIAGNÓSTICO SINTÉTICO

O diagnóstico constatou:

- Desatualização dos cadastros imobiliário, econômico e mobiliário.
- Inexistência de fluxos integrados entre setores fazendários.
- Baixa automação e dependência de processos manuais.
- Fragilidades na gestão da Dívida Ativa e na formalização de rotinas internas.
- Lacunas legislativas diante da Reforma Tributária.
- Potencial econômico subexplorado em termos de arrecadação própria.





PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A Proposta de Intervenção apresentada a seguir traduz, de forma prática e aplicada, as medidas necessárias para consolidar uma gestão tributária moderna, eficiente e alinhada às exigências normativas e tecnológicas atuais. As ações foram estruturadas para responder às fragilidades identificadas no diagnóstico, observando critérios de viabilidade, impacto na arrecadação e potencial de institucionalização.

1 Implantação do Planejamento Estratégico de Gestão Tributária (PEGT)

O PEGT é um instrumento fundamental para orientar a atuação do setor tributário de forma organizada, mensurável e orientada a resultados. Sua implantação deve envolver:

a) Diagnóstico institucional

Mapeamento detalhado das rotinas, fluxos, competências, gargalos, oportunidades de melhoria e potencial arrecadatório do município, considerando:

- situação cadastral (imobiliária, econômica e mobiliária);
- perfil da arrecadação própria;
- análise histórica da receita;
- níveis de inadimplência;
- estrutura organizacional e tecnológica atual.

b) Definição da missão, visão e valores

A missão deve refletir o compromisso com a justiça fiscal, eficiência e sustentabilidade financeira; a visão deve projetar o futuro desejado; e os valores devem orientar a conduta dos servidores.

c) Estabelecimento de objetivos estratégicos

Os objetivos devem ser claros, mensuráveis e acompanhados por indicadores. Exemplos:

- Aumentar a arrecadação própria em XX% em XX meses;
- Ampliar a base cadastral efetiva;
- Reduzir a inadimplência tributária;
- Elevar o índice de recuperação da Dívida Ativa.

d) Formulação de metas e planos de ação

Cada objetivo deve ter metas e ações específicas, distribuídas por área (Cadastro, Fiscalização, Dívida Ativa etc.), com:

- responsáveis definidos;
- prazos;
- recursos necessários;
- critérios de avaliação.

e) Monitoramento e avaliação contínua

O acompanhamento deve ser trimestral, por meio de indicadores, reuniões e relatórios gerenciais, garantindo transparência e ajustes no percurso.

2 Atualização Cadastral e Revisão da Planta de Valores

A atualização cadastral é o alicerce de qualquer política tributária eficaz. As ações recomendadas incluem:

a) Revisão da Planta Genérica de Valores (PGV)

Atualizar parâmetros de avaliação dos imóveis urbanos, considerando:

- zoneamento urbano;
- tipologia das construções;
- valores de mercado;
- levantamento fotográfico;
- utilização de imagens georreferenciadas.

b) Recadastramento imobiliário presencial e remoto

Realizado por equipe capacitada, com:

- uso de *tablets* e GPS;
- coleta padronizada de informações;
- integração automática ao sistema tributário;
- conferência *in loco* das características do imóvel.

c) Atualização do Cadastro Econômico (empresas e autônomos)

Verificação de:

- CNAE;
- alvará;
- tributação do ISS;
- vínculos com a Receita Federal e Junta Comercial.

d) Integração de bases de dados

Compartilhamento entre:

- fiscalização de obras;
- vigilância sanitária;
- meio ambiente;
- setor de posturas;
- cartórios;
- Receita Federal (via convênios e sistemas específicos).

Esse fluxo reduz inconsistências, amplia controles e evita perdas de receita.

3 Modernização da Fiscalização e Ampliação do Uso de Tecnologia

A fiscalização deve evoluir de um modelo reativo para um modelo preventivo e inteligente.

a) Implantação do Plano Anual de Fiscalização (PAF)

O PAF define e organiza as ações fiscais do ano, com:

- prioridades (setores com maior risco de evasão);
- metas mensais e anuais;
- cronograma de operações;
- responsáveis técnicos;
- indicadores de desempenho.

b) Uso de cruzamentos eletrônicos

Integração com:

- bancos de dados da Receita Federal;
- Declaração de Serviços de Instituições Financeiras (DES-IF e BIS);
- cartórios de registro de imóveis;
- notas fiscais eletrônicas (portal nacional).

c) Implementação de fiscalizações temáticas

Focadas em:

- serviços sujeitos ao ISS;
- grandes contribuintes;
- operações de ITBI;
- serviços prestados por empresas de fora do município;
- obras irregulares.

d) Digitalização dos processos fiscais

Com:

- autos de infração eletrônicos;
- notificações digitais;
- registro automático das fiscalizações;
- geração de relatórios gerenciais.

4 Aperfeiçoamento da Gestão da Dívida Ativa

A Dívida Ativa é, em muitos municípios, um dos maiores potenciais de incremento da receita. A intervenção proposta inclui:

a) Criação ou revisão do normativo da Dívida Ativa

Com diretrizes sobre:
- prazos;
- procedimentos de cobrança;
- critérios de parcelamento;
- protesto;
- negativação;
- ajuizamento;
- prescrição e arquivamento administrativo.

b) Segmentação da dívida

- Classificação por: valor; natureza do tributo; tempo de inscrição; probabilidade de recuperação.

c) Ampliação de instrumentos de cobrança

Como:
- protesto extrajudicial;
- negativação em bureaus de crédito;
- cobrança automatizada;
- audiências de conciliação;
- campanhas de regularização fiscal.

d) Gestão informatizada do estoque

Com sistema capaz de:
- emitir relatórios;
- controlar prescrição;
- atualizar automaticamente os valores;
- gerar extratos e acompanhamentos.

5 Capacitação Técnica e Educação Fiscal

Desenvolver continuamente os servidores é fundamental para a sustentabilidade dos resultados.

a) Capacitação técnica continuada

Inclui temas como:
- legislação tributária;
- técnicas de lançamento e arbitramento;
- cruzamentos eletrônicos;
- sistemas de gestão tributária;
- jurisprudência atualizada;
- Reforma Tributária.

b) Parcerias institucionais

- Com: Sebrae; IGAM; CNM; Receita Federal; Escolas de Governo.

c) Educação fiscal para a comunidade

Ações em: escolas; redes sociais; campanhas de conscientização; palestras; eventos municipais.

6. Revisão e Atualização do Código Tributário Municipal

A reforma tributária e as decisões do STF exigem revisão profunda do CTM. A proposta abrange:

a) Adequações legais
Incluindo:
- regras sobre o futuro IBS; obrigações acessórias; base de cálculo do ITBI conforme Tema 796/STF; prazos processuais; tipificação de infrações; normas sobre lançamento; procedimentos de fiscalização e cobrança.

b) Atualização e simplificação

Tornar o CTM:
- mais didático;
- mais coerente;
- mais alinhado às melhores práticas;
- articulado com lei de posturas, plano diretor e código de obras.

c) Consolidação das normas tributárias

Integração com decretos e portarias existentes.

7 Plano de Desenvolvimento Econômico Municipal

Embora tenha impacto indireto sobre a receita, o desenvolvimento econômico fortalece a base tributária.

a) Estruturação de áreas industriais e comerciais

Integradas ao Plano Diretor, com:

- diretrizes de uso do solo;
- infraestrutura adequada;
- incentivos previstos em lei.

b) Estratégias de atração de investimentos

Incluem:

- desburocratização;
- simplificação de alvarás;
- atendimento especializado ao empreendedor;
- parcerias com instituições de crédito e fomento.

c) Diversificação econômica

Fortalecimento:

- da agroindústria;
- dos serviços;
- do comércio local;
- de iniciativas de inovação e tecnologia.



INDICADORES E MONITORAMENTO

A execução das ações propostas requer acompanhamento sistemático por meio de indicadores de desempenho capazes de medir resultados, identificar desvios e orientar ajustes estratégicos.

Indicador (KPI)	Descrição / O que mede	Fórmula de Cálculo	Meta (preencher)	Periodicidade	Responsável
Crescimento da Arrecadação Própria	Evolução da arrecadação dos tributos municipais.	(Arrecadação atual – anterior) / anterior × 100	XX% ao ano	Trimestral	Sec. Fazenda
Atualização do Cadastro Imobiliário	Percentual de imóveis revisados.	Imóveis atualizados / Total × 100	100% até XX/XXXX	Mensal	Cadastro
Redução da Inadimplência	Queda no estoque de débitos não pagos.	(Dívida anterior – atual) / anterior × 100	Reduzir em XX%	Trimestral	Dívida Ativa
Índice de Recuperação da Dívida Ativa	Efetividade da cobrança.	Valor recuperado / Estoque total × 100	XX%	Trimestral	Procuradoria /Fazenda
Fiscalizações Realizadas	Execução do PAF.	Realizadas / Previstas × 100	100%	Mensal	Fiscalização
Receita do ISSQN	Crescimento do ISS.	Receita atual – anterior	Aumentar em XX%	Mensal	Fiscalização
Receita de ITBI	Evolução do ITBI.	Receita atual – anterior	Aumentar em XX%	Mensal	Tributos
Processos Automatizados	Digitalização das rotinas.	Automatizados / Total × 100	XX%	Semestral	TI/Fazenda
Tempo Médio de Atendimento	Eficiência no atendimento.	Soma dos tempos / Nº de atendimentos	Reduzir XX%	Mensal	Atendimento
Conformidade Cadastral	Alinhamento de bases de dados.	Registros consistentes / Total × 100	XX%	Trimestral	Cadastro/Fiscalização

IMPLEMENTAÇÃO

O plano deve ser revisado anualmente, com base em relatórios de desempenho e novas metas. Para Matus (1993), o planejamento estratégico deve ser dividido em cinco subsistemas distintos: a) planejamento de conjuntura: mediação entre o conhecimento adquirido e as ações realizadas no dia a dia mediante a implementação do plano; b) gerência por operações: uma administração voltada aos objetivos, designando as responsabilidades correspondentes a cada órgão, dissociando a execução do plano; c) orçamento por programas: definição dos recursos essenciais para alcance dos objetivos previstos; d) petição e prestação de contas: estabelecimento de procedimentos e critérios de avaliação de acordo com as responsabilidades e recursos designados a cada órgão e; e) sala de situações: acompanhamento constante dos problemas mais significativos, para apoiar os dirigentes na tomada de decisão.

Neste contexto, torna-se relevante enfatizar que, de acordo com Matus (1993), os quatro momentos do PEGT estão encadeados sistematicamente, não apresentando início e fim definidos e nem seguindo uma ordem linear. Não há como definir o tempo exato de cada momento, há apenas o domínio passageiro de um momento sobre os outros (MATUS, 1993).

Na pesquisa sobre o Município de Rio Paranaíba, ficou demonstrado que este Planejamento Estratégico Tributário precisa ser mais bem definido sobre estes objetivos observados por Matus e outros autores da área de planejamento tributário para que as ações possam ser mais bem executadas e se obter resultados que realmente auxiliem no aumento da arrecadação.

A elaboração do Plano Anual de Fiscalização (PAF) fundamenta-se nas diretrizes estabelecidas pelo Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCEMG) e atende às recomendações constantes do Relatório Final de Ação Fiscalizatória e de Acompanhamento das Receitas Municipais, encaminhado ao Município de Rio Paranaíba em 2021.

Esse relatório foi produzido no âmbito do Projeto Receitas, desenvolvido pelo TCEMG, que realizou um diagnóstico aprofundado sobre a gestão tributária municipal, identificando fragilidades e apontando medidas corretivas. Entre as recomendações apresentadas, destacou-se a criação do PAF como instrumento essencial para o planejamento sistemático das ações de fiscalização, o fortalecimento do controle interno e a promoção da eficiência na arrecadação de receitas públicas.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

Antes da elaboração do planejamento, faz-se necessária uma etapa prévia de avaliação, a qual pode ser conduzida por meio das seguintes etapas:

- Levantar as receitas próprias (ISS, IPTU, ITBI, taxas);
- Identificar setores com baixa arrecadação ou grandes inadimplentes;
- Analisar cadastros desatualizados (imobiliário, econômico, mobiliário);
- Avaliar estrutura da fiscalização (equipe, sistema, legislação).

Ferramenta útil: planilha com indicadores de arrecadação dos últimos 5 anos. Na pesquisa para a dissertação, foi levantado os dados conforme quadro abaixo:

ANO	IPTU	ISS	TFLF	ICMS	ITR
2013	90.162,01	197.060,48	33.188,84	13.798.001,98	248.694,78
2014	88.172,67	105.554,96	17.007,09	14.464.491,03	330.937,38
2015	113.029,71	124.435,47	22.187,39	14.611.172,84	343.076,57
2016	116.127,37	287.988,78	20.864,30	17.473.953,42	383.513,97
2017	203.554,18	669.984,79	70.881,18	21.156.540,93	422.427,31
2018	318.531,84	636.368,34	177.114,63	23.228.834,77	500.426,30
2019	415.083,52	633.512,20	151.241,75	25.610.793,25	687.192,16
2020	422.400,49	937.158,90	130.503,36	23.400.283,32	836.973,27
2021	706.386,28	1.125.074,11	192.762,90	31.020.782,50	561.270,86
2022	1.002.237,88	1.468.590,93	298.646,99	36.846.335,45	1.316.300,31
2023	899.577,32	1.881.852,70	488.721,10	37.770.454,34	1.980.974,95
2024	1.438.387,35	2.461.114,45	551.821,85	44.607.794,37	1.755.767,58



DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E METAS

Os objetivos devem ser claros, mensuráveis e alcançáveis. Exemplos:

MÊS	AÇAO	RESPONSAVEL	META (Preencher)
Janeiro a Março	Atualização do cadastro	Setor de cadastro	XX % dos imóveis
Abril a Junho	Fiscalização do ISS	Setor fiscal	XX empresas
Julho a Setembro	Refis Municipal	Setor fiscal	Adesão de XX contribuintes
Outubro a Dezembro	Fiscalização com grandes	Setor Fiscal	XX contribuintes

- Atualizar 100% do cadastro imobiliário até dezembro.
- Aumentar em XX% a arrecadação de ISS fixo.
- Reduzir a inadimplência do IPTU em XX%.
- Fiscalizar XX% das empresas prestadoras de serviços.

PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

Aqui se define o que será feito, por quem e como.

a) Ações de rotina
- Conferência de declarações de ISS.
- Fiscalização em empresas com movimentação suspeita.
- Emissão de notificações e autos de infração.

b) Ações especiais
- Programas de regularização fiscal (Refis).
- Cruzamento de dados com Receita Federal e cartórios.

c) Ações de apoio e estrutura
- Treinamento da equipe de fiscalização.
- Implantação ou modernização de sistema tributário.
- Criação de canal de denúncia de irregularidades.

MELHORIA NO CADASTRO MUNICIPAL

Com adequação ao cadastro Multifinalitário da Receita Federal, conforme proposta e exigência da Reforma Tributária, EC 132/2023 e LC 214/2024.

Etapas:

Seguir as orientações e as Diretrizes Nacionais que visam à criação, instituição e atualização do Cadastro Territorial Multifinalitário (CTM), aprovadas no âmbito da Portaria Ministerial 511, de 07 de dezembro de 2009, publicada no DOU de 08 de dezembro de 2009, pela Receita Federal do Brasil.
O princípio básico de um sistema cadastral deve aliar informações acerca do proprietário, da parcela e da administração do direito à propriedade, de acordo com a figura a seguir



Apesar das diretrizes do CTM lançadas em 2009, segundo Carneiro (2003), o cadastro urbano – ao contrário do cadastro rural – não possui leis nacionais que orientem o seu funcionamento. Contudo, cada município é responsável pela legislação do solo urbano. A Legislação refere-se ao conjunto de leis que versam sobre questões urbanas e são de competência de cada Município. Em geral, as principais leis em nível municipal são: Plano Diretor, Lei do Perímetro Urbano, Lei do Parcelamento do Solo, Lei de zoneamento, Código de Obras e Código de Posturas.

Podem-se citar também as seguintes normas que servem de base para implementação de um Cadastro Territorial Multifinalitário – CTM: NBR 14166 – Rede de Referência Cadastral Municipal; Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001 que regulamenta o Estatuto das Cidades, ministério das cidades; Normas Técnicas da Cartografia Nacional (Decreto nº 89.817, de 20 de junho de 1984); Diretrizes do Cadastro Territorial Multifinalitário (Portaria Nº 511 do Ministério das Cidades do Brasil, de 7 de dezembro de 2009).

Adequação do sistema de emissão de Notas Fiscais de Prestação de Serviços

Com base nas exigências da Reforma Tributária (EC 132/2023 e LC 214/2024), o projeto prevê a adequação ao Portal Nacional da NFS-e da Receita Federal. A Nota Fiscal de Serviços Eletrônica é um documento digital emitido e armazenado em ambiente nacional para registrar prestações de serviços. A iniciativa busca padronizar e qualificar as informações, reduzir custos operacionais e burocráticos, eliminar documentos em papel e aumentar a eficiência administrativa, contribuindo para a competitividade das empresas e a racionalização das obrigações acessórias.

Etapas

Aderir ao convênio da Receita Federal do Brasil para implantação da NFS-e através das normas e diretrizes estabelecidas e previstas pelo Portal da Nota Fiscal de Serviço Eletrônica.

Durante a pesquisa, pode-se constar que o Município de Rio Paranaíba foi um dos únicos municípios da região a aderir de forma concreta ao Portal Nacional de Nota Fiscal da Receita Federal.



Criação da Lei de Ocupação do Solo

Rio Paranaíba ainda não possui uma lei de ocupação do solo, o que tem contribuído para o crescimento urbano desordenado. A criação dessa legislação, alinhada ao Plano Diretor, permitirá um desenvolvimento mais organizado e sustentável, assegurando infraestrutura adequada, preservação ambiental, melhor qualidade de vida e uma distribuição mais equilibrada dos espaços urbanos.

A lei definirá o uso permitido de cada área (zoneamento), os limites de altura das edificações (gabarito) e o grau de ocupação, prevenindo problemas como trânsito caótico, déficit de saneamento, moradias irregulares e impactos ambientais. Também fortalece a participação social no planejamento urbano. Do ponto de vista tributário, a norma trará maior segurança jurídica ao setor imobiliário, ao estabelecer regras claras para atividades e construções, favorecendo investimentos e contribuindo para o aumento da arrecadação de IPTU e ITBI.



Etapas

Base legal e planejamento prévio

Antes de começar a redigir a lei, é importante verificar:
- Constituição Federal (art. 30 e 182) – competência municipal para legislar sobre uso do solo urbano.
- Estatuto da Cidade (Lei Federal nº 10.257/2001) – princípios e diretrizes do planejamento urbano.
- Plano Diretor Municipal – deve orientar e servir de base à lei.

Levantamento técnico do território

- Mapeie as características do município:
- Áreas urbanas consolidadas e de expansão;
- Zonas rurais e de preservação ambiental;
- Infraestrutura existente (saneamento, vias, equipamentos públicos);
- Riscos ambientais, áreas de proteção permanente, cursos d'água, encostas, etc.
- Isso pode ser feito com apoio de engenheiros, arquitetos, geógrafos e técnicos da prefeitura.

Definição das zonas de uso

- Divida o município em zonas, com regras próprias para cada tipo de uso:
- Zonas Residenciais (ZR) – baixa, média e alta densidade.
- Zonas Comerciais (ZC).
- Zonas Industriais (ZI).
- Zonas Rurais (ZRur).
- Zonas Especiais de Interesse Social (ZEIS) – para habitação popular.
- Zonas de Proteção Ambiental (ZPA) – com restrições específicas.
- Defina os limites e critérios de ocupação para cada zona:
- Taxa de ocupação (percentual do terreno que pode ser construído).
- Coeficiente de aproveitamento (relação entre área construída e área do terreno).
- Altura máxima das edificações.
- Recuos frontais, laterais e de fundo.
- Tamanho mínimo dos lotes.
- Área mínima para loteamento.

Regras de parcelamento e regularização

Inclua diretrizes sobre:
- Loteamentos e desmembramentos.
- Regularização fundiária urbana.
- Acessibilidade e infraestrutura básica.
- Áreas públicas obrigatórias (vias, praças, áreas verdes).



Sustentabilidade e proteção ambiental

A lei deve prever:

- Proteção de áreas verdes e APPs.
- Incentivos à arborização e drenagem sustentável.
- Controle de poluição sonora, visual e ambiental.
- Regras para ocupação em áreas de risco.

Participação popular

- O Estatuto da Cidade exige audiências públicas e consultas à população.
- Isso garante legitimidade e evita questionamentos futuros.

Redação da minuta da lei

Com base em tudo acima, elabora-se o texto legal, com estrutura geralmente assim: Estrutura típica da Lei de Ocupação e Uso do Solo:

- Disposições preliminares (objetivos e definições);
- Zoneamento e usos permitidos;
- Parâmetros urbanísticos;
- Regras para parcelamento;
- Áreas especiais (ZEIS, ZPA etc.);
- Disposições sobre fiscalização e penalidades;
- Disposições finais e transição.

Anexos e mapas

Anexar:

- Mapas do zoneamento.
- Tabelas de parâmetros.
- Quadros de usos permitidos e proibidos.

Tramitação e aprovação

- Encaminhar o projeto de lei ao Conselho Municipal de Planejamento (COMPUR) (se houver).
- Depois, à Câmara Municipal para discussão, emendas e votação.
- Após aprovação e sanção, divulgar amplamente para a população e profissionais.

Criação do Plano Diretor

A criação do plano diretor municipal oferece inúmeros benefícios, como o crescimento urbano ordenado e sustentável, a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos pela distribuição justa de serviços e o planejamento eficiente do uso do solo e da infraestrutura. Ele também aumenta a segurança jurídica para investimentos e promove a participação da população na gestão da cidade, garantindo que o desenvolvimento atenda às necessidades de todos. No que tange ao setor tributário, com a criação de um Plano Diretor, seria possível o município delinear áreas urbanas para a instalação de unidades industriais, o que contribuiria de forma decisiva para que empresas pudessem se instalar no município, aumentando a arrecadação principalmente do ICMS, uma vez que esse imposto será critério de aumento na arrecadação com a implantação da Reforma Tributária que prevê a apuração na origem da fabricação do produto.

O Plano Diretor de Rio Paranaíba já está em fase de criação, porém é preciso que se faça as ações necessárias e previstas em seu cronograma para finalização e aprovação.



INCORPORAÇÃO DE NORMAS TRIBUTARIAS NO CÓDIGO TRIBUTÁRIO MUNICIPAL (CTM):

Com a chegada da nova Reforma Tributária, todos os municípios precisarão revisar seus Códigos Tributários Municipais (CTMs), incorporando ajustes e novas normas. Entre essas normas, destaca-se o Tema 796 de Repercussão Geral do STF, cuja tese estabelece que a imunidade do ITBI — prevista no art. 156, §2º, I, da Constituição — não se aplica ao valor dos bens que exceder o capital social a ser integralizado. Assim, cabe ao município regulamentar a base de cálculo do imposto com base no valor venal do imóvel definido pela própria administração municipal, competência que lhe é exclusiva.

Como Fazer

Encaminhar as normas e alterações necessárias ao setor jurídico, em especial à Procuradoria do Município, para análise técnica. Após essa avaliação, as mudanças poderão ser formalizadas e publicadas por meio dos instrumentos jurídicos previstos no Código Tributário Municipal, permitindo sua incorporação ou alteração conforme a legislação vigente.

CAPACITAÇÃO DOS FISCAIS DE TRIBUTOS PARA O DESEMPENHO DE SUAS ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS DE FISCALIZAÇÃO

Diante da essencialidade da Administração Tributária, reconhecida no art. 37 da Constituição Federal, os municípios devem compreender que a melhoria da arrecadação depende de programas permanentes de capacitação voltados aos agentes fiscais. Esses programas devem apoiar o desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho de suas atribuições, promover o aperfeiçoamento profissional e orientar os servidores para alcançarem os resultados esperados pela gestão.

O desempenho da arrecadação municipal está diretamente ligado à atuação do fiscal de tributos, que, quando bem treinado e apoiado por infraestrutura física e tecnológica adequada, é capaz de fiscalizar o cumprimento da legislação, constituir o crédito tributário, controlar a arrecadação, supervisionar bens, mercadorias e serviços, analisar processos fiscais, organizar cadastros, realizar diligências e atender o contribuinte.

Assim, o fortalecimento de uma cultura de eficiência na gestão tributária deve ser um processo contínuo dentro da estrutura municipal. Para que a Administração de Receitas alcance seus objetivos, é fundamental que os servidores estejam plenamente capacitados para utilizar os sistemas aplicados em todas as etapas da gestão dos tributos.

Como Fazer

Buscar empresas e assessorias especializadas que ofereçam treinamento, formação e capacitação para os servidores da área tributária, por meio de cursos, palestras, workshops e outras atividades voltadas ao desenvolvimento profissional do setor.



Inexistência de ato normativo próprio para regulamentar e estabelecer rotina de envio de créditos inscritos em dívida ativa para cobrança judicial:

A Dívida Ativa corresponde aos créditos tributários ou não tributários da Fazenda Pública vencidos e não pagos, conforme o art. 2º da Lei Federal nº 6.830/80. Sua cobrança deve ser realizada por órgão competente, de acordo com a legislação. Para uma gestão eficiente, é necessário estabelecer rotinas claras para inscrição de créditos como ISS, IPTU, Taxa de Alvará, entre outros, incluindo:

- Rotinas prévias à inscrição, como notificações, contatos telefônicos, e-mails e envio de boletos;
- Prazos e critérios (automáticos ou não) para a inscrição em dívida ativa;
- Emissão de CDAs, por agente legalmente habilitado, com periodicidade definida e informações obrigatórias;
- Aplicação de encargos e atualização monetária, conforme legislação, diferenciando créditos tributários e não tributários.

Para a cobrança administrativa dos créditos inscritos, o município deve estruturar procedimentos como:

1. Envio de cobranças por correspondência ou e-mail;
2. Disponibilização de boletos impressos ou online;
3. Protesto extrajudicial, regulamentado por lei municipal específica;
4. Registro no CADIN e em serviços de proteção ao crédito;
5. Possibilidade de parcelamento, nos termos do art. 155 do CTN.

Embora recorrentes, programas de anistia e remissão (Refis) não são considerados boas práticas, pois desestimulam o contribuinte adimplente e podem incentivar a inadimplência futura. Ainda assim, podem ser avaliados conforme o contexto econômico e a necessidade de recuperação de receitas.

É essencial manter controles informatizados para acompanhar parcelamentos, monitorar inadimplência e evitar prescrição dos créditos.

A cobrança judicial deve ser tratada como último recurso, acionada apenas após esgotadas as tentativas administrativas, considerando o alto custo e a baixa efetividade de algumas execuções fiscais. Para isso, o município deve dispor de um sistema administrativo robusto, capaz de reduzir o volume de créditos enviados ao Judiciário e evitar prejuízos com execuções antieconômicas.

Medidas recomendadas incluem:

- Definição, por lei específica, de valor mínimo para ajuizamento, direcionando pequenas cobranças para a esfera administrativa;
- Implementação de controles para identificar créditos prescritos, suspensos ou com vícios antes do envio à Procuradoria;
- Verificação prévia do endereço atualizado do devedor, com atualização periódica do cadastro;
- Consolidação de dívidas de um mesmo contribuinte em uma única execução fiscal e manutenção de sistema informatizado com controle integrado dos créditos judicializados, incluindo o acompanhamento processual e a identificação de honorários de sucumbência.

Essas ações permitem maior eficiência na recuperação da dívida ativa, fortalecem a gestão tributária e reduzem custos desnecessários ao município.

ENTRE AS BOAS PRÁTICAS PARA A GESTÃO DA DÍVIDA ATIVA, DESTACAM-SE:

a) Instituir um setor específico de cobrança administrativa, com recursos humanos, materiais e tecnológicos adequados ao volume de créditos que compõem o estoque da Dívida Ativa do Município.

b) Estruturar esse setor com servidores efetivos, definindo suas atribuições por meio de Lei Municipal própria.

c) Elaborar normas para as ações de cobrança e capacitar os servidores, incluindo temas como contagem de prescrição, legislação da dívida ativa e emissão de CDA.

d) Promover a atualização periódica do cadastro de contribuintes, mediante convênios com órgãos e instituições como fisco estadual e federal, Detran, concessionárias de energia, água e telefonia, além de administradoras de cadastros de inadimplentes, garantindo dados confiáveis para cobranças, protestos e execuções fiscais.

e) Adotar sistemas informatizados capazes de gerar relatórios que apoiem a gestão da Dívida Ativa, com informações sobre montante inscrito por exercício, tributo, contribuinte, natureza do crédito e prazos prescricionais.

f) Realizar o acompanhamento conjunto entre os setores Tributário e Contábil, garantindo a consistência dos saldos, da movimentação dos valores e da evolução histórica do estoque da Dívida Ativa.

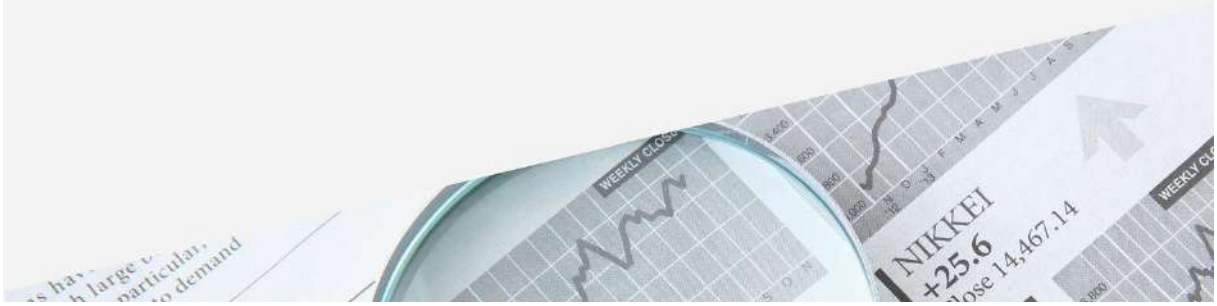
g) Revisar e monitorar continuamente a efetividade das ações de cobrança, definindo com o gestor, o setor tributário e o setor contábil medidas para ampliar a arrecadação, como o uso do protesto extrajudicial.

IMPLEMENTAR O PLANO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO MUNICIPAL PARA ATRAIR EMPRESAS QUE GEREM ICMS

Diante do cenário do segundo semestre de 2025, marcado pela aprovação da Emenda Constitucional nº 132/2023 e da Lei Complementar nº 214/2024, que consolidaram a nova Reforma Tributária, observa-se uma transformação profunda no modelo de arrecadação. O ICMS será progressivamente extinto e substituído pelo Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e pela Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), cuja cobrança ocorrerá no destino — isto é, no local do consumo — e não mais na origem, onde ocorre a produção.

Essa mudança aponta para uma provável redução da receita oriunda do ICMS, atualmente a principal fonte de arrecadação do município de Rio Paranaíba, conforme demonstrado nesta pesquisa. Diante desse cenário, torna-se essencial a elaboração e execução de um Plano de Desenvolvimento Econômico Municipal, voltado à diversificação das receitas e ao fortalecimento da base produtiva local.

Entre as estratégias possíveis, destaca-se a atração de investimentos, política pública capaz de impulsionar o desenvolvimento, criar um ambiente competitivo e estimular a instalação de novas empresas, o aumento das exportações, a inovação e a melhoria das condições de negócios. Quando bem implementada, essa estratégia transforma o município em um polo atrativo para investidores, gerando oportunidades que ampliam o emprego, elevam a renda e constroem um ciclo virtuoso de crescimento econômico. Esse movimento fortalece a economia local e contribui para o progresso e o bem-estar de toda a comunidade.



A atração de investimentos vai além da simples captação de recursos financeiros, envolvendo a construção de um ambiente de negócios favorável ao empreendedorismo. Para consolidá-lo, é essencial reduzir a burocracia, simplificar processos administrativos, oferecer incentivos fiscais e garantir infraestrutura adequada às atividades produtivas. Com essas ações, o município amplia sua capacidade de atrair novos empreendimentos e fortalece a permanência dos já existentes, contribuindo para a sustentabilidade econômica e para o desenvolvimento de longo prazo.

Outro aspecto relevante é o aumento da competitividade das empresas instaladas no município, permitindo que se posicionem de forma mais sólida no mercado nacional e internacional. O estímulo às exportações, decorrente dessa política, impulsiona o crescimento econômico e eleva a visibilidade da cidade. Em síntese, trata-se de uma estratégia de governo que promove o progresso econômico, gera empregos e melhora a qualidade de vida da população

INCENTIVOS MUNICIPAIS PARA ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Cada prefeitura deve realizar uma análise criteriosa, avaliando suas condições legais, financeiras e estruturais para definir quais incentivos poderá oferecer na atração de novas empresas. Esses incentivos compõem um conjunto de iniciativas voltadas a apoiar empreendedores interessados em investir, expandir, modernizar ou realocar suas atividades no município. Nesse contexto, o empresário pode solicitar:

1 – Doação de terreno: possibilidade de concessão de áreas municipais para empresas que desejam se instalar ou ampliar suas atividades em Rio Paranaíba. Essa medida representa um incentivo expressivo, favorecendo a implantação de novos empreendimentos e o fortalecimento do desenvolvimento econômico local.

2 – Execução de serviços de infraestrutura: suporte a obras e melhorias que atendam diretamente às empresas, como adequação de vias, rede elétrica, abastecimento de água e outros serviços essenciais para suas operações.

3 – Isenção do IPTU: concessão de isenções ou reduções do IPTU para empresas que investem no município, reduzindo a carga tributária e incentivando sua instalação ou expansão em áreas estratégicas da cidade.

4 – Redução do ISSQN: possibilidade de redução do ISS para empresas que geram empregos, estimulando a criação de postos de trabalho e impulsionando o crescimento econômico local.

5 – Outros benefícios econômicos: oferta de formas adicionais de apoio às empresas interessadas em investir no município, desde que legalmente aplicáveis e vantajosas, contribuindo para um ambiente de negócios mais favorável e competitivo.



É importante destacar que a prefeitura deve atuar em parceria com os órgãos estaduais e federais para assegurar que os incentivos fiscais estejam em conformidade com a legislação vigente e que sua concessão ocorra de forma justa e transparente. Além disso, é fundamental realizar avaliações periódicas dos impactos desses incentivos, garantindo que contribuam efetivamente para o desenvolvimento econômico e social do município.

Como fazer:

Buscar uma assessoria especializada. Atualmente (segundo semestre de 2025), o Sebrae oferece serviços específicos voltados para prefeituras, auxiliando no diagnóstico, planejamento e implementação de políticas de atração de investimentos. Com ampla experiência na área, o Sebrae realiza os levantamentos necessários e, em conjunto com o município, estrutura o programa mais adequado para impulsionar o desenvolvimento econômico local.



A proposta de intervenção apresentada demonstra que o fortalecimento da gestão tributária municipal vai além do incremento da arrecadação: trata-se da construção de uma governança fiscal moderna, integrada e sustentável, capaz de unir eficiência administrativa, justiça fiscal e desenvolvimento socioeconômico. A implementação de instrumentos como o Planejamento Estratégico de Gestão Tributária (PEGT), o Plano Anual de Fiscalização (PAF), a modernização cadastral, a capacitação contínua dos servidores e o Plano de Desenvolvimento Econômico Municipal constitui um conjunto articulado de ações que ampliam a autonomia financeira do município e o preparam institucionalmente para as mudanças trazidas pela Reforma Tributária.

Assim, a experiência de Rio Paranaíba evidencia como o aperfeiçoamento das práticas tributárias, aliado ao uso de tecnologia, ao planejamento e à participação social, pode servir de referência para outras administrações locais, promovendo uma arrecadação mais justa, transparente e orientada à melhoria da qualidade de vida da população.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações apresentadas neste Produto Técnico-Tecnológico configuram um modelo integrado, estruturado e tecnicamente fundamentado de modernização da gestão tributária municipal. A proposta parte de um diagnóstico consistente, evidenciando fragilidades históricas do setor fazendário de Rio Paranaíba, mas também identificando oportunidades concretas de avanço institucional. Ao articular planejamento estratégico, atualização cadastral, revisão normativa, modernização tecnológica, fortalecimento da fiscalização e aperfeiçoamento da gestão da Dívida Ativa, o PTT oferece um conjunto de soluções capazes de elevar de forma sustentável a eficiência arrecadatória do município.

A experiência vivenciada em Rio Paranaíba reforça que a evolução da capacidade arrecadatória não depende apenas da adoção de ferramentas tecnológicas ou de ações isoladas, mas sim da capacidade de alinhar práticas gerenciais, estruturas organizacionais, processos de trabalho e competências profissionais. A consolidação de uma gestão tributária moderna envolve, necessariamente, um ambiente institucional comprometido com a transparência, a justiça fiscal, a continuidade administrativa e o fortalecimento da cultura de planejamento.

Os resultados observados nos últimos anos — especialmente o crescimento significativo das receitas próprias e o aumento da eficiência na recuperação de créditos — demonstram que a adoção de medidas estruturantes, acompanhadas de monitoramento contínuo por meio de indicadores, gera impactos reais e mensuráveis no equilíbrio fiscal. Esses avanços contribuem diretamente para a ampliação da autonomia financeira do município, reduzindo a dependência de transferências externas e criando condições mais favoráveis para a execução de políticas públicas de maior qualidade.

Além disso, o conjunto de ações propostas é plenamente replicável em outros municípios de porte semelhante, uma vez que dialoga com desafios comuns enfrentados por administrações locais: cadastros desatualizados, legislação defasada, insuficiência de ferramentas tecnológicas, estrutura limitada de fiscalização e baixa eficiência na gestão da Dívida Ativa. Dessa forma, o PTT pode servir como referência metodológica e operacional para gestores públicos que buscam aprimorar a governança tributária de maneira sistemática.

Por fim, destaca-se que a sustentabilidade das melhorias implementadas depende da continuidade das práticas de capacitação profissional, do uso estratégico das informações geradas, da consolidação dos fluxos internos de trabalho e da institucionalização das rotinas administrativas. O cenário trazido pela Reforma Tributária reforça ainda mais a urgência de uma gestão fazendária tecnicamente preparada, capaz de interpretar as novas normativas, ajustar procedimentos e posicionar o município de forma competitiva no novo modelo tributário nacional.

Assim, o presente PTT cumpre seu propósito ao oferecer um referencial técnico robusto, ao mesmo tempo prático e aplicável, que contribui para o fortalecimento da administração pública municipal e para a construção de uma gestão tributária mais eficiente, transparente e alinhada às demandas contemporâneas da governança pública.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA



Autor:

Edson Rocha Freitas

edson.rocha@ufv.br



Orientador:

Carlos Eduardo Artiaga Paula

carlosartiaga@ufv.br

Data do Relatório: novembro de 2025.



REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, M. Gestão tributária municipal e o fortalecimento da administração pública. Revista de Administração Fiscal, v. 22, p. 1-10, 2014.

BOUERI, R.; SANTOS, C. H. dos; GOBETTI, S. W. Indicadores de eficiência na arrecadação dos municípios brasileiros: uma aplicação do índice de esforço fiscal. Brasília: Ipea, 2009.

BRASIL. Código Tributário Nacional. Brasília: Congresso Nacional. Disponível em www.planalto.gov.br. Último acesso: 22/03/2025.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 1988.

_____. Emenda Constitucional nº 132/2023, de 20 de dezembro de 2023. Altera o Sistema Tributário Nacional. Disponível em:
. Acesso em 29 set. 2025.

_____. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 15 mar. 2025.

_____. Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966. Código Tributário Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 27 out. 1966.

_____. Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 out. 1966.

_____. Lei nº 6.830, de 22 de setembro de 1980. Dispõe sobre a cobrança judicial da Dívida Ativa da Fazenda Pública. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 set. 1980. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6830.htm. Acesso em: 10 mar. 2025.

_____. Lei Complementar nº 214, de 16 de janeiro de 2025. Institui o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), a Contribuição Social sobre Bens e Serviços (CBS) e o Imposto Seletivo (IS); cria o Comitê Gestor do IBS e altera a legislação tributária. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp214.htm. Acesso em set. 2025.

_____. Lei n. 18.030, de 12 de janeiro de 2009. Dispõe sobre a distribuição da parcela da receita do produto da Arrecadação do ICMS pertencente aos municípios. Disponível em: https://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/legislacao_tributaria/leis/2009/l18030_2009.html . Acesso em: 29 set. 2025.

COSTA-CORRÊA, André Luiz. Considerações sobre eficiência tributária para uma tributação para o século XXI. Revista Brasileira de Direito e Justiça, v. 1, n. 1, p. 125-149, 2017.

COSTA, L.; LIMA, R. Políticas públicas sustentáveis e o impacto da gestão tributária nas finanças municipais. Cadernos de Economia e Gestão, v. 9, p. 88-103, 2023.

DIAS, Tânia Mara; SILVA, Henrique de Souza e. Gestão pública eficiente: fundamentos e desafios. São Paulo: Atlas, 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

REFERÊNCIAS

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisas: Planejamento e execução de pesquisas; Amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Ed. Atlas, 1999, p.73.

MARTINS, Ives Gandra. Princípio da eficiência em matéria tributária. Pesquisas Tributárias – Nova série, n. 12. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

MATUS, C. Política, planejamento e governo. Brasília: IPEA, 1993

MELO, J. E. S. Direito Tributário Municipal. São Paulo: Saraiva. 2019.

MINAS GERAIS (Estado). Lei n. 12.040, de 28 de dezembro de 1995. Dispõe sobre a distribuição da parcela de receita do produto da arrecadação do ICMS pertencente aos Municípios, de que trata o inciso II do parágrafo único do artigo 158 da Constituição Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.siam.mg.gov.br/sla/. Acesso em: 29 set. 2025.

NASCIMENTO, Isabela Vieira do; NEURAUTER, Maira. Arrecadação Municipal em Tempos de Crise: possibilidades. Revista da ESDM, v.6, n.11, p. 89–109, 2020. Disponível em: https://revista.esdm.rs.gov.br. Acesso em: 10 maio 2025.

ORAIR, R. A.; ALENCAR, A. A. Esforço Fiscal dos Municípios: indicadores de condicionalidade para o sistema de transferências intergovernamentais. Brasília: Esaf, 2010.

ORAIR, R. O.; ALENCAR, A. A. Eficiência na arrecadação dos tributos municipais: evidências empíricas com base em agrupamento de municípios. Brasília: Tesouro Nacional, 2010. (Trabalho vencedor do XV Prêmio Tesouro Nacional).

ORAIR, Rodrigo Octávio; ALENCAR, André Amorim. Finanças públicas locais no Brasil: determinantes da arrecadação própria dos municípios. Revista do Tesouro Nacional, Brasília, v. 11, p. 23–49, 2010.

RIBEIRO, Daniel Oliveira. O Imposto Territorial Rural (ITR) no Brasil: uma nova proposta. 2023. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal de Uberlândia, Instituto de Economia e Relações Internacionais, Uberlândia, 2023.

RIBEIRO, Ivan. Gestão tributária nos municípios: eficiência arrecadatória e justiça fiscal. Brasília: Escola de Administração Fazendária (ESAF), 2011.

RIO PARANAÍBA. Lei complementar nº 83, de 03 de setembro de 2018: Código Tributário do Município de Rio Paranaíba. Disponível em: https://rioparanaiba.mg.gov.br/leis/Complementar/lei_complementar_83. Acesso em: 12 jul. 2025.

RIO PARANAÍBA. Lei Orgânica do Município de Rio Paranaíba. Disponível em: https://rioparanaiba.mg.gov.br/leis/lei-organica-de-rio-paranaiba-mg. Acesso em: 12 julho.2025.

SOUZA, L. A. Planta Genérica de Valores: Instrumento de Justiça Fiscal nos Municípios. Revista Brasileira de Direito Tributário, v. 15, p. 45-60, 2019.

SANTOS, M. R. Gestão tributária municipal: fundamentos e práticas no contexto brasileiro. Editora Acadêmica, 2020.

SOUZA, R. Justiça fiscal e a função social do tributo: desafios e perspectivas no contexto brasileiro. Revista de Direito Tributário, v. 40, p. 112-127, 2022.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À Sua Excelência o Senhor
Alvimar Adriano Alves
Prefeito Municipal de Rio Paranaíba – MG

Senhor Prefeito,

Encaminho, por meio desta, o Produto Técnico-Tecnológico (PTT) intitulado **Proposta para Melhoria na Gestão Tributária no Município de Rio Paranaíba – MG**, elaborado pelo mestrando Edson Rocha Freitas, como requisito parcial para conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFV.

O referido documento apresenta um conjunto de diagnósticos, análises e propostas estruturadas com o objetivo de contribuir para o aprimoramento da gestão tributária municipal, fortalecendo a capacidade arrecadatória, a eficiência administrativa, a justiça fiscal e a autonomia financeira do Município. As recomendações são fundamentadas em práticas de governança públicas contemporâneas, na legislação vigente, em estudos realizados no âmbito desta pesquisa e na realidade administrativa de Rio Paranaíba.

Diante disso, solicito a gentileza de acusar o recebimento deste PTT por meio da assinatura no protocolo abaixo, certificando sua ciência e concordância quanto ao recebimento formal do produto.

Aproveito a oportunidade para registrar meu agradecimento pelo apoio institucional e pela colaboração dos setores municipais envolvidos nas etapas de diagnóstico e coleta de informações, essenciais para a elaboração deste trabalho.

Atenciosamente,

Rio Paranaíba, MG, 17 de novembro de 2025.

_____

Autor: M. Sc. Edson Rocha Freitas

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Artiaga Paula

Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba

17 de novembro de 2025

PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA