



# Secretaria Municipal de Finanças, Planejamento e Orçamento

Planejamento Fiscal na SEFIN :  
evolução e perspectiva



# Sumário

- As medidas fiscais implementadas para controle e incremento da arrecadação
- As medidas fiscais implementadas no controle financeiro e viabilidade da gestão
- Fundamentos do planejamento fiscal: práticas e ferramentas de controle
- Resultados atuais
- Planejamento fiscal : a metodologia



# Planejamento Fiscal na SEFIN : evolução e perspectiva

As medidas fiscais  
implementadas para  
controle e incremento da  
arrecadação

## MONITORAMENTO

1. PIX para **TODOS** os tributos
2. Implementação da Régua de cobrança
3. Agregação de informações com QR-CODE, permitindo acessar sistemas, legislação e endereço
4. Unificação de cobrança de dívidas, com Refis, junto ao boleto do IPTU 2023
5. Uso do e-cartas.
6. Melhoria do controle de acesso.
7. Fortalecimento da segurança institucional
8. Modelo de interação e acompanhamento das demandas, com a implementação de sinalizadores por e-mail dos eventos, permitindo comunicar ao contribuinte, andamento e despachos do seu processo.
9. Implementação da Empresa mais Simples

## ATENDIMENTO e COMUNICAÇÃO

1. Atendimento diferenciado para contribuintes com crianças, constante orientação ao contribuinte, desde seu ingresso até sua saída.
2. Novo modelo de atendimento (acolhimento), inserindo o autoatendimento.
3. Adoção de procedimentos de garantia do sigilo fiscal e da lei de proteção de dados pessoais.
4. Abertura aos sábados
5. Apuração da qualidade do serviço (pesquisa).
6. Todas as dimensões do atendimento concentradas no entorno da área de entrada da secretaria (evitando idas e vindas do contribuinte).
7. Atendimento integrado aos programas sociais.
8. Linguagem simples na comunicação com o contribuinte.
9. Uso de comunicação por Email.
10. Fortalecimento da comunicação.
11. Melhoria da comunicação visual.

# OUTRAS MEDIDAS IMPLEMENTADAS E EM ANDAMENTO

1. Melhoria do arcabouço legal tributário:
  - a. Refis com “CASHBACK”
  - b. Lei do domicílio eletrônico de Caucaia
  - c. Lei do cadastro básico centralizado (em andamento)
  - d. Lei de incorporação da VPNI (em andamento)
  - e. Decreto do CADIM
2. Implementação do Monitoramento:
  - a. Monitoramento do Simples Nacional
  - b. Monitoramento da Substituição Tributária
  - c. Monitoramento dos Parcelamentos
  - d. Monitoramento das Receitas por ferramenta de análise de dados - BI
  - e. Monitoramento dos prazos dos processos
3. Contratação por Cargo em Comissão de parte dos temporários
4. Otimização dos gastos com contratos na SEFIN.
5. Acompanhamento dos gastos com contas públicas.
6. Contratação de espaço para atendimento integrado multifinalitário.

.

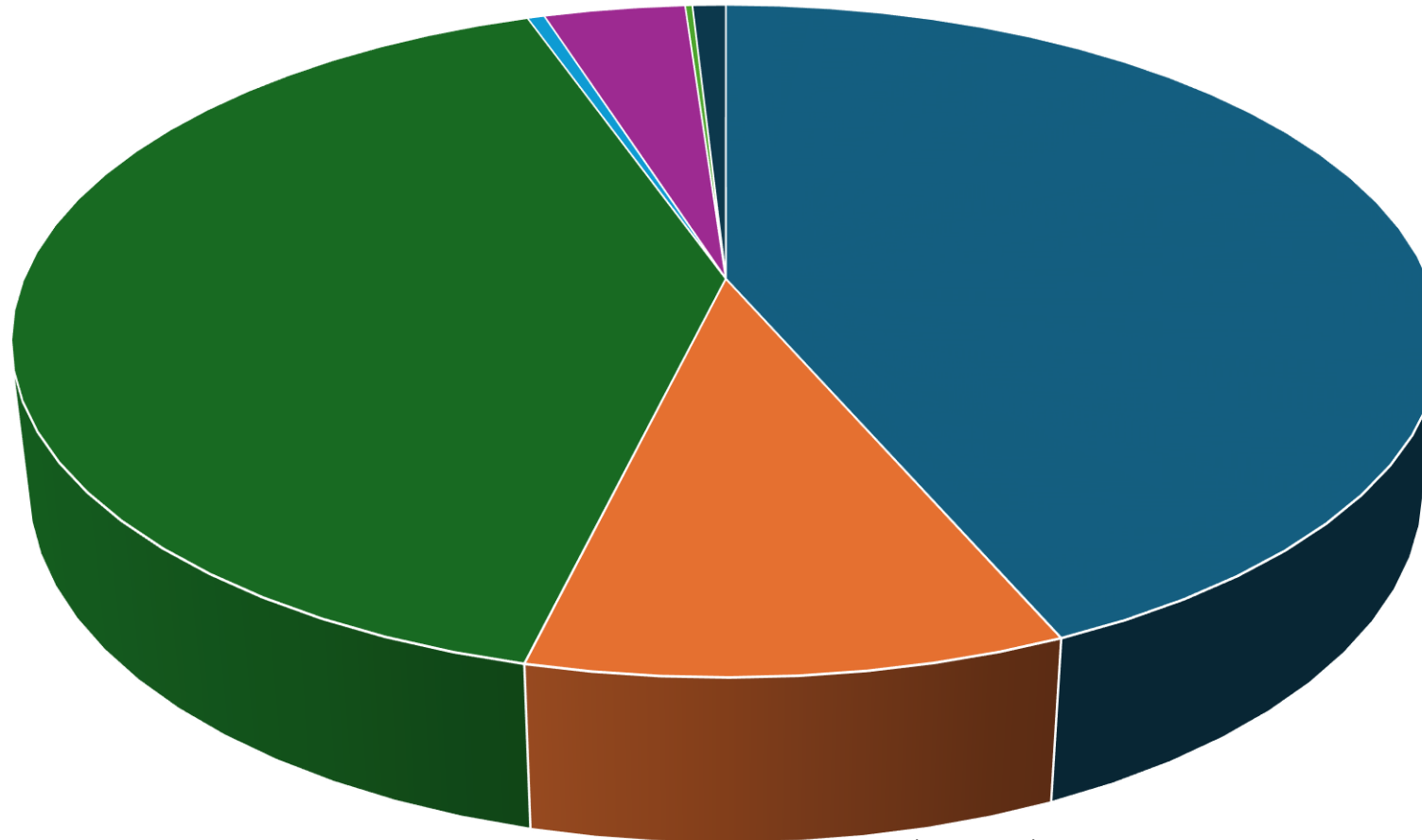
.

# Planejamento Fiscal na SEFIN : evolução e perspectiva

As medidas fiscais  
implementadas no controle  
financeiro e viabilidade  
da gestão

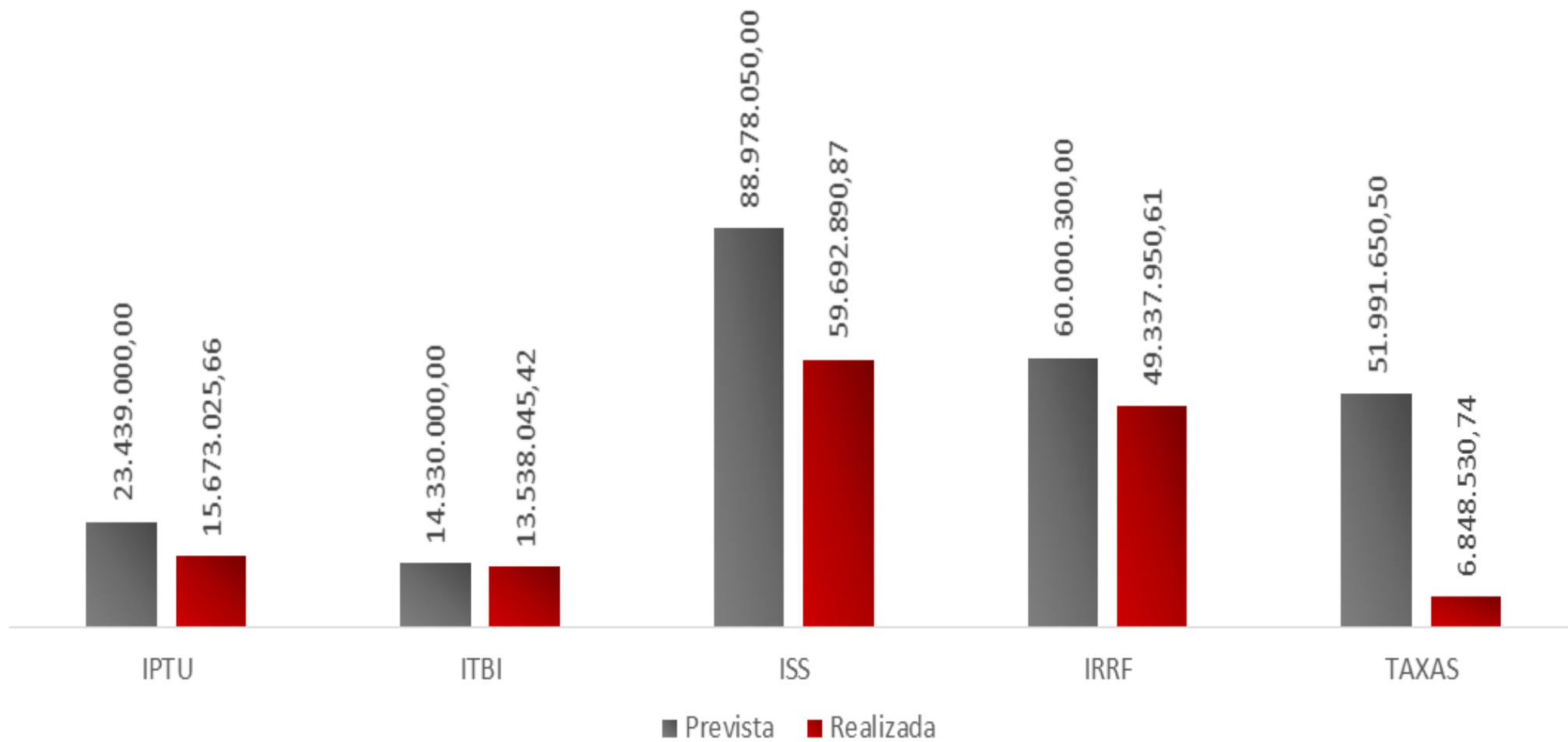
# PRINCIPAIS FONTES DE RECEITAS DO MUNICIPIO DE CAUCAIA – CE

RECEITA ORÇAMENTÁRIA DO MUNICÍPIO DE CAUCIA – CE



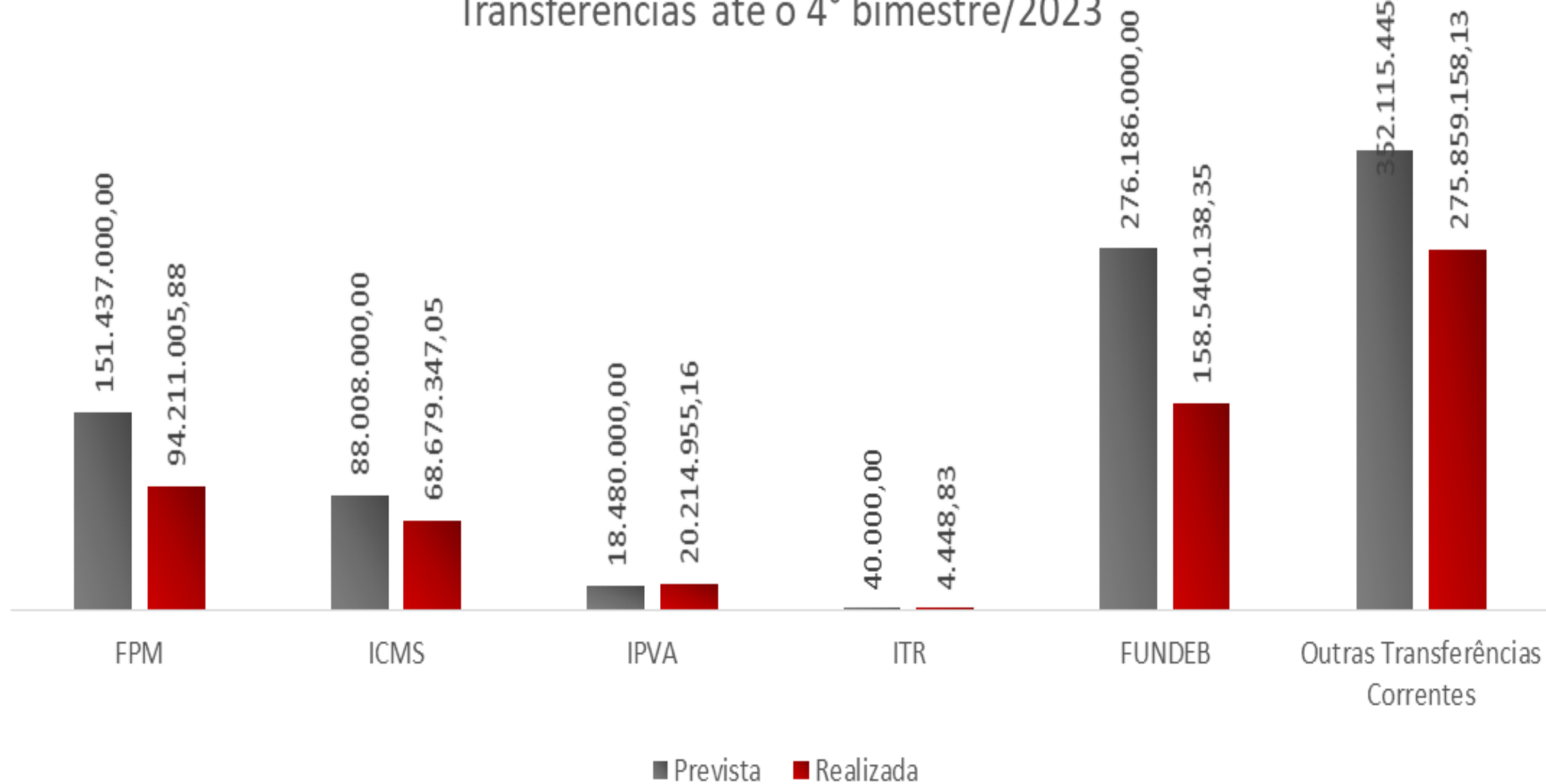
- Secretaria de Finanças
- Secretaria de Saúde
- Secretaria de Educação
- Secretaria do Desenvolvimento Social
- Secretaria de Infraestrutura
- Instituto do Meio Ambiente
- Autarquia Municipal de Transito

### Arrec. Própria - Até 22.11.2023





## Transferências até o 4º bimestre/2023



## AÇÕES REALIZADAS NA TESOURARIA/SEFIN – PERÍODO 07 A 10/23

1. Readequação do Fluxo dos processos de pagamentos (Tesouraria-SEFIN), digitalizando e anexando os comprovantes no Sistema FLUXUS na COAFI;
2. Orientação aos financeiros e contabilidade das Unidades Orçamentárias, sobre a retenção de IR na fonte sobre a aquisição de bens e prestação de serviços em geral, em consonância ao disposto da IN 1234/2012 e decreto n. 1.331, de 13/04/2023;

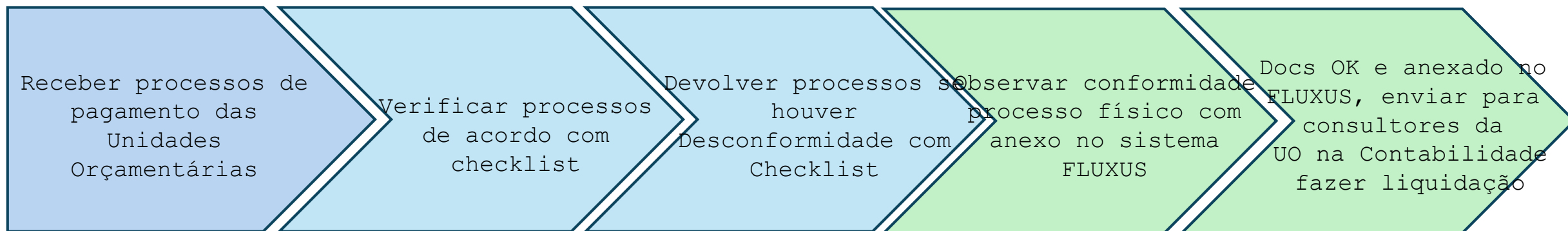
### Valores Unidades Gestoras

Mês	Total Arrecadado
Setembro/2023	4.435.660,81
Outubro/2023	4.236.448,36
Total	8.672.109,17

Fonte: Sistema Gestor

## AÇÕES REALIZADAS na Tesouraria/SEFIN – PERÍODO 07 A 10/22

3. Criação de Unidade na Contabilidade para analisar os processos de pagamentos, se certificando que a documentação está de acordo com o check list, antes do pagamento.



4. Levantamento, verificação e encerramento (de contas zeradas) de todas as vinculadas ao Município de Caucaia-CE.

# AÇÕES REALIZADAS EM PARCERIA SEFIN, SGG E SDST

5. Pagamento do auxílio enchente as 1.031 famílias beneficiadas:

5.1. Plantão das equipes Tesouraria e SDST no final de semana para criar a conta PIX;

CONVITE

**PAGAMENTO DO  
AUXÍLIO ENCHENTE  
AS 1.031 FAMÍLIAS  
BENEFICIADAS**

O evento contará com a presença do  
prefeito de Caucaia, Vitor Valim.

**QUARTA-FEIRA, 18/10, ÀS 9H**

Local: Secretaria de Desenvolvimento Social e Trabalho  
Coronel Correia, nº 2214 - Centro





## AÇÕES REALIZADAS EM PARCERIA SEFIN, SGG E SDST

4. Pagamento do auxílio enchente as 1.031 famílias beneficiadas:

4.2. Prefeito fez pagamento ( R\$ 1.000,00) do auxílio enchente por PIX a cada família.



# Planejamento Fiscal na SEFIN : evolução e perspectiva

- Fundamentos do planejamento fiscal: práticas e ferramentas de controle

# Recaudar no basta

(OS IMPUESTOS COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO)



para que todos os cidadãos e empresas cumpram suas obrigações como contribuintes.

A redução da alta taxa de evasão fiscal e a criação de instituições que garantam que todos os agentes econômicos e cidadãos contribuam com sua parte para o esforço coletivo são elementos essenciais de coesão social e, como tal, requisitos para a sustentabilidade de qualquer sistema tributário projetado para apoiar o desenvolvimento.

- ✓ É preciso buscar acordos e consensos institucionais para assegurar que os governos locais tenham os recursos necessários para atuar como agentes do desenvolvimento.
- ✓ Para que o gasto descentralizado seja sustentável, as fontes próprias de recursos dos governos locais precisam ser reforçadas. Boa parte do grande potencial de arrecadação local é ainda desperdiçada, especialmente os impostos sobre bens imóveis.

( <https://publications.iadb.org/es/recaudar-no-basta-los-impuestos-como-instrumento-de-desarrollo>)

# O que outros estudos sobre a evasão fiscal . . . .

- Um grande número de estudos aborda a estrutura de decisão relacionada à evasão tributária
- Allingham e Sandmo (2012) trazem uma estrutura de decisão bastante simplificada: **taxas e penalidades são proporcionais, a probabilidade de ser auditado é constante e apenas uma forma de evasão é considerada, por isso é importante a constância do monitoramento.**
- Outro grupo de pesquisadores tem se dedicado a estudar uma área denominada *tax morale*, (Alm e Torgler (2003), McGee e Tyler (2006))
- **Local Autonomy, Tax Morale and the Shadow Economy (Autonomia local, moral fiscal e economia paralela - *monitoring*)**
- Os resultados indicam que a autonomia local é



# Evidências

- A pesquisa mais referenciada sobre planejamento da administração tributária destaca que do bolo da arrecadação, **59% advém do recolhimento voluntário, 39% da substituição tributária e apenas 2% das autuações.** ( Mackinsey, 2010).

- **IMPORTANTE !**

Nesse contexto, é nesse percentual de 59% , que advém a enorme evasão de receita pois, se não há monitoramento o contribuinte "testa" a capacidade de fiscalização do fisco.

- **Não havendo monitoramento, haverá evasão fiscal, seja por sonegação ou por elisão.**

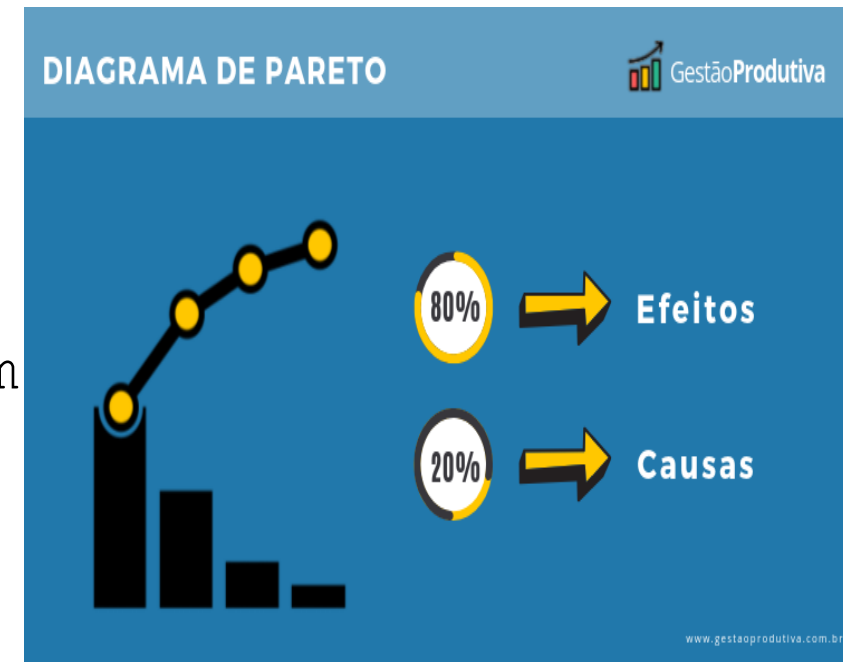
- <https://www.oecd.org/tax/tax-co-operation-for-the->

# Substituição tributária: um exemplo

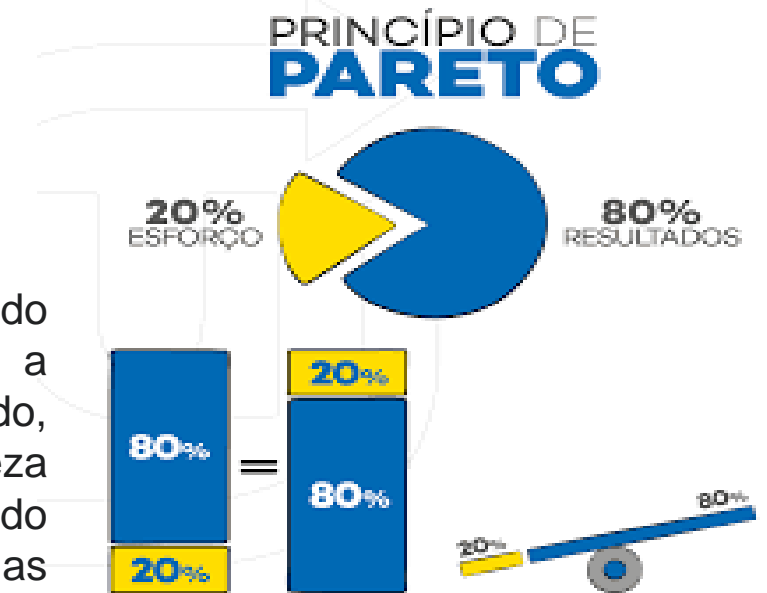
- Cadastro de contratos de prestação de serviços em que as Instituições financeiras são tomadoras do serviços.
- Registro de notas fiscais de serviços tomados pelas instituições financeiras.
- Cadastro dos correspondentes bancários
- Análise e auditoria para controle e identificação de inconsistências
- Obrigatórios contratos de:
  - Limpeza, manutenção (7.10)
  - Vigilância, segurança (11.02)
  - Fornecimento de mão-de-obra (17.05)
  - Coleta, remessa, entrega de correspondências (26.01)

# Um exemplo prático de ferramenta: Princípio de Pareto

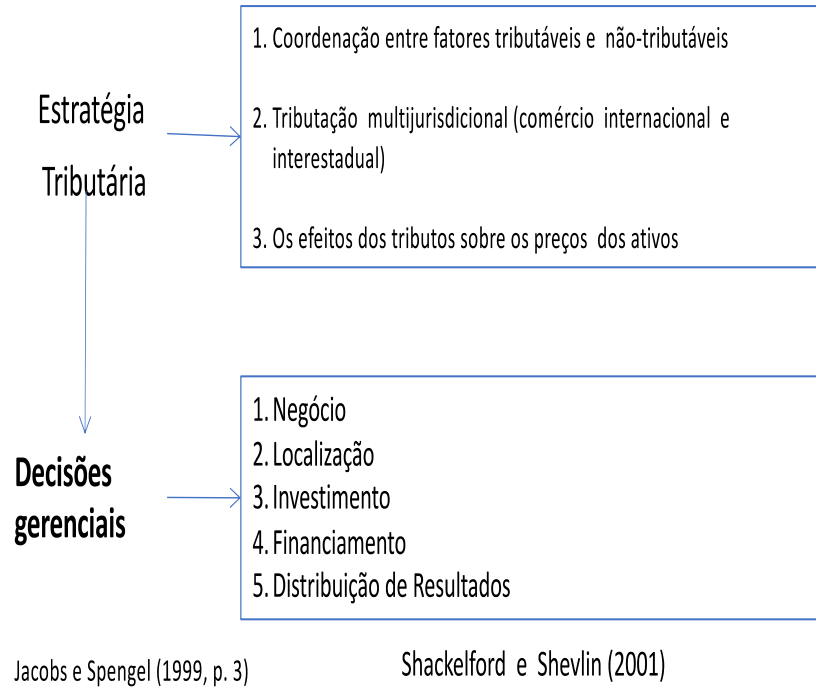
- Quais os principais segmentos do ISS / ICMS que implicam em 80% da arrecadação de CAUCAIA?



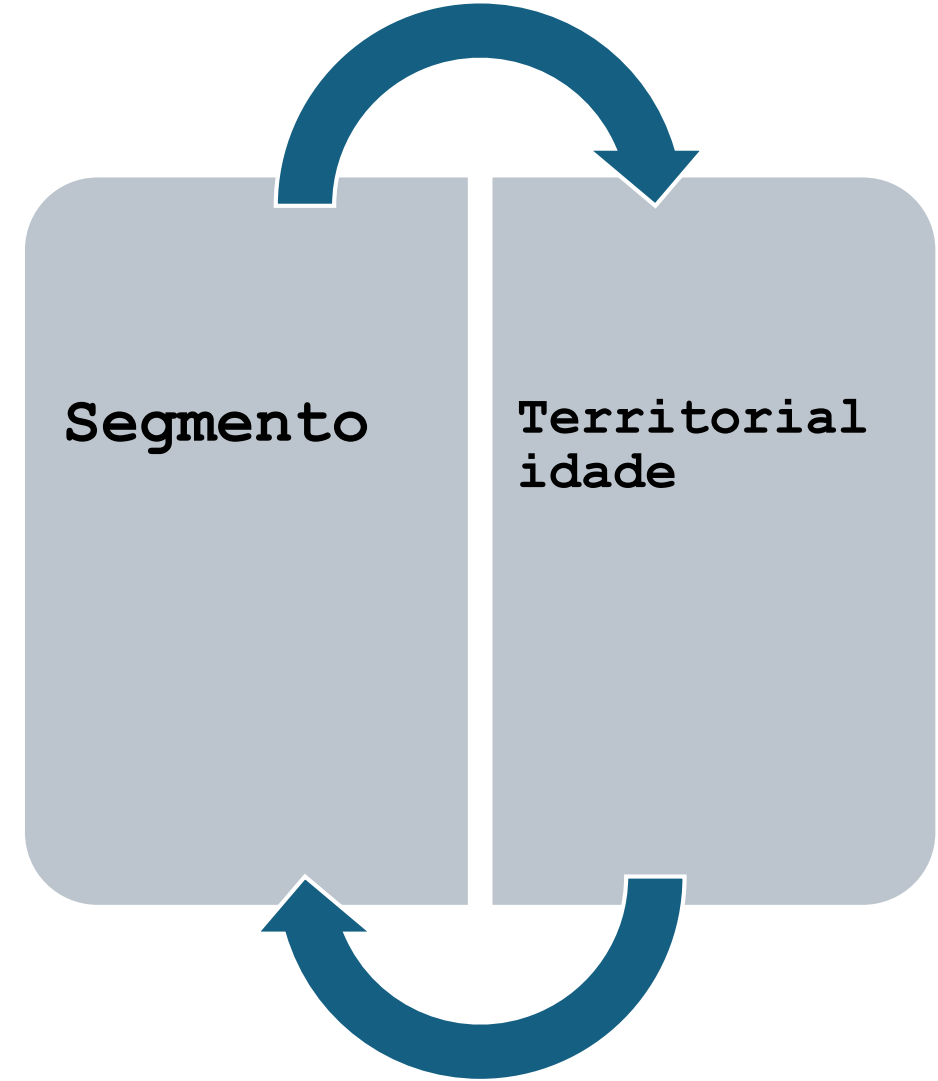
Em 1897, o economista e sociólogo Vilfredo Pareto executou um estudo sobre a distribuição de renda. Através deste estudo, percebeu-se que a distribuição de riqueza não se dava de maneira uniforme, havendo grande concentração de riqueza (80%) nas mãos de uma pequena parcela da população (20%).



# Gestão dos Tributos



# Método



# O aspecto espacial/ territorial do tributo

- Sobre o aspecto espacial
- O aspecto da espacialidade aponta para a legislação a ser aplicada à situação concreta: o ISSQN para serviços prestados fora do domicílio do prestador de serviços.
- Importante dizer que as alterações introduzidas pela Lei Complementar nº 157/2016 e Lei Complementar nº 175/2022 foram significativas em relação a aspecto quantitativo e o Código Tributário de Tauá está atualizado, conforme segue:
- fixação da alíquota mínima do ISS em 2% (dois por cento);
- proibição da concessão de isenções, incentivos e benefícios tributários ou financeiros, ou qualquer outra forma que resulte, direta ou indiretamente, em carga tributária inferior a 2%, salvo em relação a determinados serviços de construção civil e de transporte de natureza municipal nos subitens 7.02, 7.05 e 16.01 da lista anexa a LC no 116/2003; e
- • qualquer lei ou ato dos Municípios que não respeite a carga tributária mínima de 2% será considerado nulo, constituindo ato de improbidade administrativa qualquer ação ou omissão para conceder, aplicar ou manter referidos benefícios.
- Inclusão de serviços que foram incorporados à Lista anexo
- Em relação ao elemento espacial da obrigação tributária do ISSQN, segundo a jurisprudência do STJ, o imposto é devido no local do estabelecimento prestador (sede/filial/escritório etc.), e não no local da efetiva prestação do serviço. Este fato corrobora sobre a importância da Secretaria de Orçamento e Finanças de Tauá ter um cadastro fiscal crível e atualizado. Portanto, é importante conveniar e migrar as bases de dados existentes para o processo de higienização das informações fiscais.

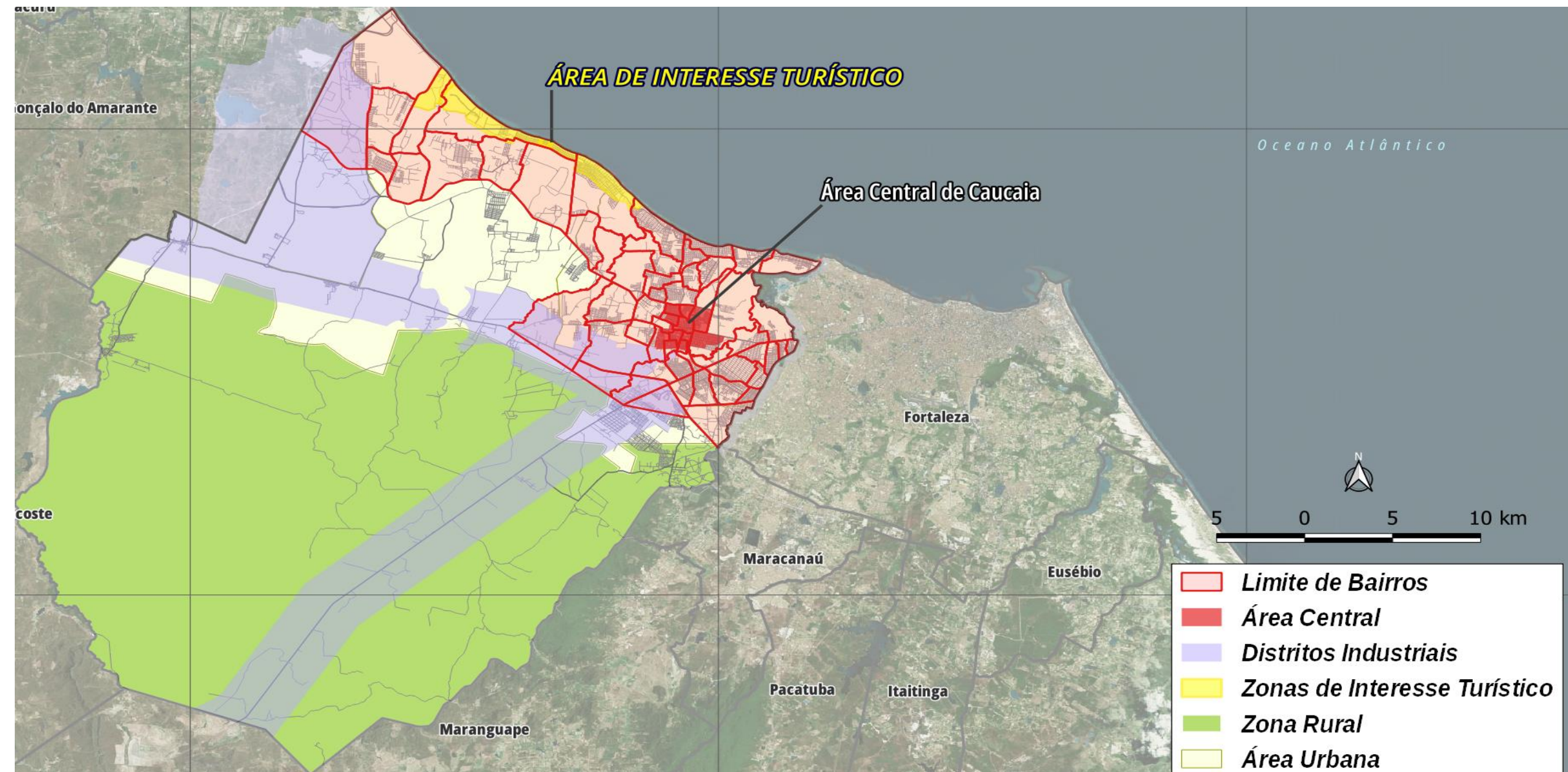
# Sobre o aspecto das atividades

- 1 - Divisão por atividade.
- Dividir por atividade é separar os contribuintes por grupos, de acordo com as atividades de cada um. O cadastro, geralmente informatizado, separa os contribuintes por código de atividade, apresentando relatórios separados, cabendo a cada Fiscal, ou grupo de Fiscais, acompanhar e fiscalizar cada setor. Existem vantagens e desvantagens nesse processo:
- **Vantagens**
- O Fiscal se especializa na atividade, passando a conhecê-la com profundidade;
- O Fiscal tem facilidade de comparar resultados, confrontando as receitas das empresas do mesmo grupo;
- Facilita o acompanhamento gerencial, podendo ser observado o comportamento geral da atividade;
- Facilita a avaliação do desempenho do Fiscal, observando o andamento dos serviços de fiscalização da atividade.
- **Desvantagens**
- A especialização do Fiscal dificulta qualquer ação de mudança interna;
- Há uma tendência de estabelecer rotinas iguais de fiscalização, inibindo ações criativas, ou não percebidas pelo Fiscal;
- Acostuma o contribuinte com a rotina de fiscalização, diminuindo as surpresas de novas exigências fiscais;
- Prejudica o tempo de diligências externas, com contribuintes espalhados por todo o município.

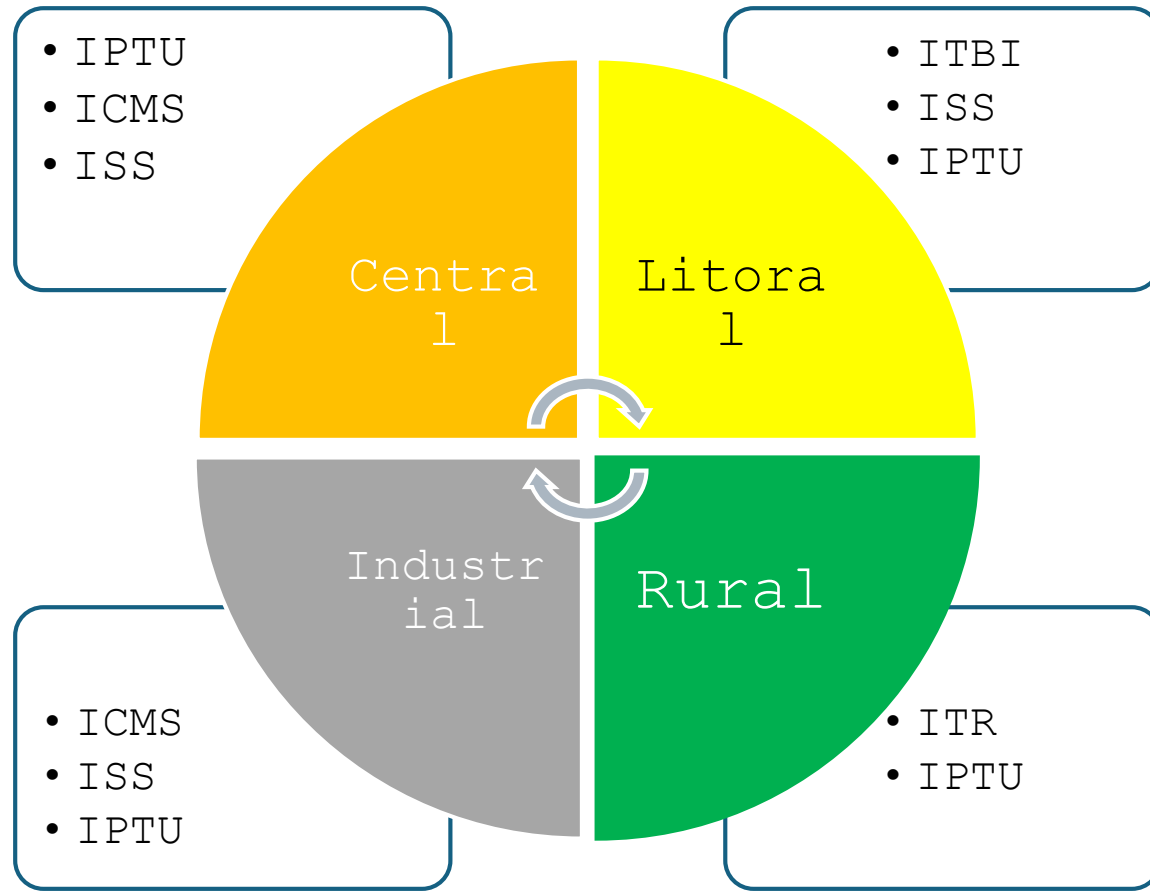
- 2 - Divisão por região ou bairro:
- **Vantagens**
- 1. As diligências ficam concentradas em um mesmo local do município, otimizando o tempo do Fiscal, ou seja, como o foco inicial deverá ser a poligonal da área de expansão do centro de Caucaia, Jurema, área litorânea, por exemplo, perfazendo o perímetro urbano da cidade
- 2. O Fiscal não se prende às rotinas de fiscalização, acompanhando várias atividades de prestação de serviços;
- 3. Facilita a avaliação do desempenho do Fiscal, observando o comportamento de receita daquela região ou bairro;
- 4. O Fiscal passa a conhecer com profundidade a região em que atua.



# Análise territorial



# Análise segmentada- territorial



• Central →  
comercial e residencial

• Litoral →  
comercial e residencial

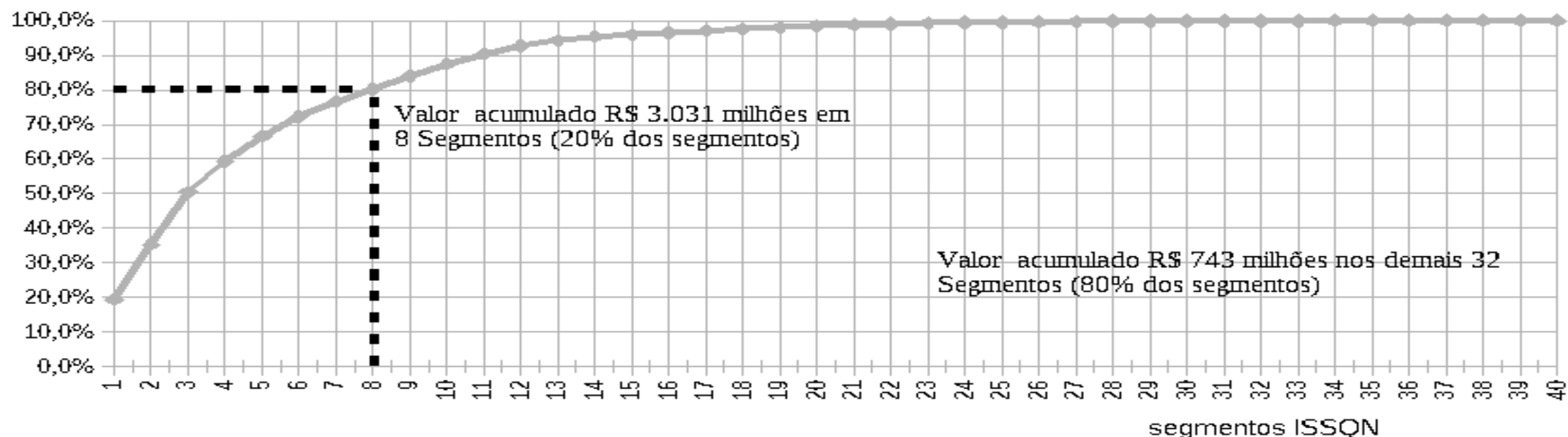
• Rural →  
comercial

• Industrial →  
comercial



# Diagrama de Pareto dos segmentos do ISS-municípios cearenses

Pareto das Receitas de ISSQN em 2016 por Segmento



Valor em R\$ Milhões Constantes - Deflacionados pelos IPCA a preços de out/16

Serviços (ISSQN) Segmentos	2016	2016 %	% V.Acum. 2016	% Segmento
1 - Serviços Relativos a Engenharia, Ar...	732	19,4%	19,4%	2,5%
2 - Serviços de Apoio Técnico, Administ...	602	15,9%	35,3%	5,0%
3 - Serviços de Saúde, Assistência Médi...	571	15,1%	50,5%	7,5%
4 - Serviços de Informática e Congêneres...	335	8,9%	59,4%	10,0%
5 - Serviços Relacionados ao Setor Banc...	274	7,3%	66,6%	12,5%
6 - Serviços de Intermediação e Congêneres...	216	5,7%	72,3%	15,0%
7 - Serviços de Educação, Ensino, Orien...	163	4,3%	76,7%	17,5%
8 - Serviços Relativos a Hospedagem, Tu...	138	3,6%	80,3%	20,0%
<b>Demais 32 Segmentos</b>	<b>743</b>	<b>19,69%</b>	<b>100,00%</b>	<b>80,00%</b>
<b>Total</b>	<b>3.774</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

# Evolução e composição do ICMS por segmento : importância do ICMS na economia do Município

valores Nominais em R\$ Milhões

Segmento	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total	%	% do Valor ICMS acum	% da qtd de segmentos acum
Combustíveis	737	1.032	960	1.197	1.293	1.541	1.891	2.042	2.176	2.424	15.293	21,00%	21,00%	7,14%
Indústria	718	920	1.105	1.309	1.398	1.540	1.822	1.933	1.966	2.154	14.865	20,41%	41,41%	14,29%
comércio atacadista	731	813	968	1.114	1.248	1.490	1.764	2.000	1.918	1.916	13.962	19,17%	60,59%	21,43%
comércio varejista	581	666	717	907	1.044	1.152	1.357	1.503	1.440	1.393	10.760	14,78%	75,36%	28,57%
Energia Elétrica	477	534	525	660	732	812	730	837	1.265	1.377	7.950	10,92%	86,28%	35,71%
Serviços de Comunicação	507	553	622	649	705	723	810	800	761	783	6.913	9,49%	95,78%	42,86%
Serviços de Transportes	56	62	66	89	101	120	127	143	137	133	1.033	1,42%	97,19%	50,00%
Pessoa Jurídica sem inscrição no CGF	33	17	23	44	78	69	90	69	59	146	628	0,86%	98,06%	57,14%
Administração Pública e Org. Internacionais	38	75	91	92	115	111	10	1	0	0	532	0,73%	98,79%	64,29%
Serviços de Alimentação e Alojamento	16	19	24	28	33	38	47	65	70	71	411	0,56%	99,35%	71,43%
Construção Civil	7	8	10	24	19	20	26	30	32	7	184	0,25%	99,60%	78,57%
Pessoa Física sem inscrição no CGF	11	13	17	26	17	17	19	21	23	18	183	0,25%	99,86%	85,71%
Produtor Agropecuário	4	5	5	7	7	8	6	5	8	7	62	0,08%	99,94%	92,86%
outros segmentos	2	2	2	2	6	6	6	7	4	5	43	0,06%	100,00%	100,00%
<b>Totais</b>	<b>3.918</b>	<b>4.719</b>	<b>5.134</b>	<b>6.149</b>	<b>6.795</b>	<b>7.646</b>	<b>8.705</b>	<b>9.456</b>	<b>9.859</b>	<b>10.436</b>	<b>72.818</b>			

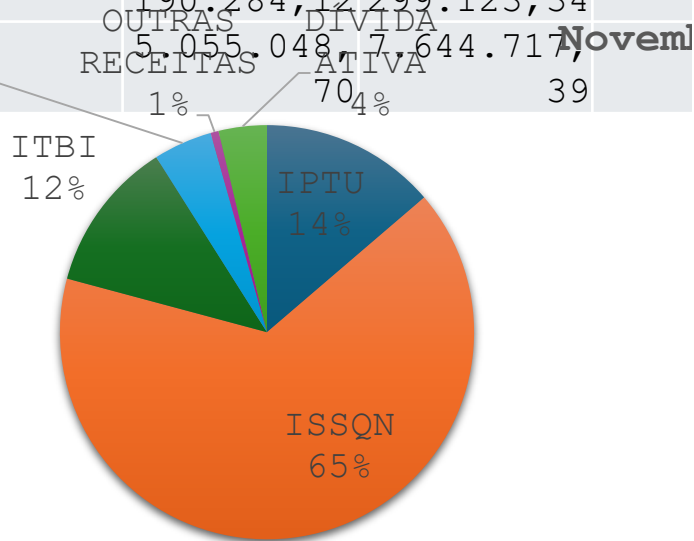
**Que circularização( cruzamento de informações) é possível realizar entre os dois segmentos e seus maiores contribuintes para gerar incremento da arrecadação?**

# Planejamento Fiscal na SEFIN : evolução e perspectiva

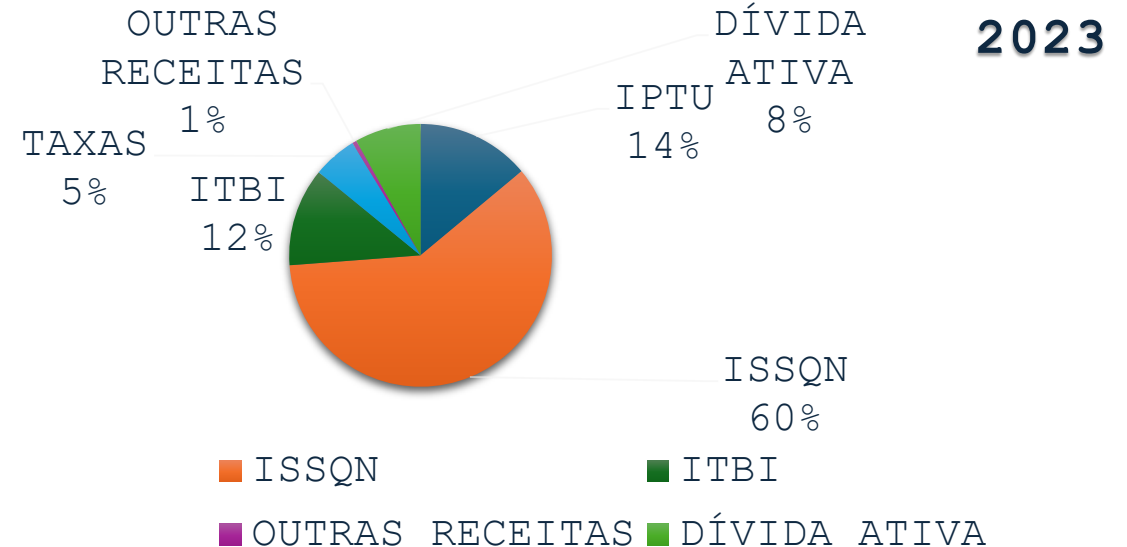
- Resultados atuais

# Evolução da Receita Tributária Própria

CRÉDITOS ARRECADAÇÃO			
CRÉDITOS ARRECADAÇÃO			
Período: Novembro 2022/2023			
Rubrica	2022	2023	% Variação
IPTU	693.654,66	749.688,68	8,08%
ISSQN	3.308.409,76	4.555.124,54	37,68%
ITBI	599.017,57	1.095.892,81	82,95%
TAXAS	232.094,69	911.793,96	292,85%
OUTRAS RECEITAS	31.587,90	33.094,06	4,77%
DÍVIDA ATIVA	190.284,12	299.123,34	57,33%
Total	5.055.048,71	7.644.717,39	50,63%



CRÉDITOS ARRECADAÇÃO			
CRÉDITOS ARRECADAÇÃO			
Período: Jan a Nov 2022/2023			
Rubrica	01.01.2022 a 20.11.2022	01.01.2023 a 20.11.2023	% Variação
IPTU	12.787.866,11	15.649.337,32	22,38%
ISSQN	54.888.581,75	59.503.432,05	8,41%
ITBI	11.093.521,45	13.438.284,06	21,14%
TAXAS	4.993.956,08	6.828.069,62	36,73%
OUTRAS RECEITAS	481.102,64	732.221,32	52,20%
DÍVIDA ATIVA	7.464.392,70	10.706.211,02	43,43%



■ IPTU
 ■ ISSQN
 ■ ITBI
 ■ TAXAS
 ■ OUTRAS RECEITAS
 ■ DÍVIDA ATIVA

<b>Impostos sobre a Produção e Circulação de Mercadorias e Serviços</b>	<b>Previsão Orçamentária</b>	<b>Arrecadação até Outubro</b>	<b>Diferença</b>	<b>%executado</b>
<b>valor em R\$1,00</b>	<b>88.978.050,00</b>	<b>53.774.707,11</b>	<b>-35.203.342,89</b>	<b>60%</b>
Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN - Principal	87.403.050,00	53.339.629,99	-34.063.420,01	61%
Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN - Multas e Juros	286.000,00	0,00	-286.000,00	0%
Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN - Dívida ativa	1.269.000,00	380.620,95	-888.379,05	30%
Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN - Multas e Juros da Dívida ativa	20.000,00	54.456,17	34.456,17	272%

<b>Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana</b>	<b>Previsão Orçamentária</b>	<b>Arrecadação até Outubro</b>	<b>Diferença</b>	<b>%executado</b>
<b>valor em R\$1,00</b>	<b>28.489.000,00</b>	<b>29.081.512,79</b>	<b>5.642.512,79</b>	<b>124%</b>
Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana - Principal	11.454.000,00	12.968.797,84	1.514.797,84	113%
Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana - Multas e Juros	89.000,00	47.711,62	-41.288,38	54%
Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana - Dívida ativa	11.508.000,00	16.065.003,33	4.557.003,33	140%
Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana - Multas e Juros da Dívida ativa	388.000,00	0,00	-388.000,00	0%

<b>"Impostos sobre Transmissão ""Inter Vivos"" de Bens Imóveis e de Direitos Reais sobre Imóveis</b>	<b>Previsão Orçamentária</b>	<b>Arrecadação até Outubro</b>	<b>Diferença</b>	<b>%Executado</b>
<b>valor em R\$1,00</b>	<b>14.330.000,00</b>	<b>12.332.739,56</b>	<b>-1.997.260,44</b>	<b>86%</b>
"Impostos sobre Transmissão ""Inter Vivos"" de Bens Imóveis e de Direitos Reais sobre Imóveis - Principal"	11.827.000,00	12.332.739,56	505.739,56	104%
"Impostos sobre Transmissão ""Inter Vivos"" de Bens Imóveis e de Direitos Reais sobre Imóveis - Multas e Juros"	1.500,00	0,00	-1.500,00	0%
"Impostos sobre Transmissão ""Inter Vivos"" de Bens Imóveis e de Direitos Reais sobre Imóveis - Dívida ativa"	2.500.000,00	0,00	-2.500.000,00	0%
"Impostos sobre Transmissão ""Inter Vivos"" de Bens Imóveis e de Direitos Reais sobre Imóveis - Multas e Juros da Dívida	1.500,00	0,00	-1.500,00	0%

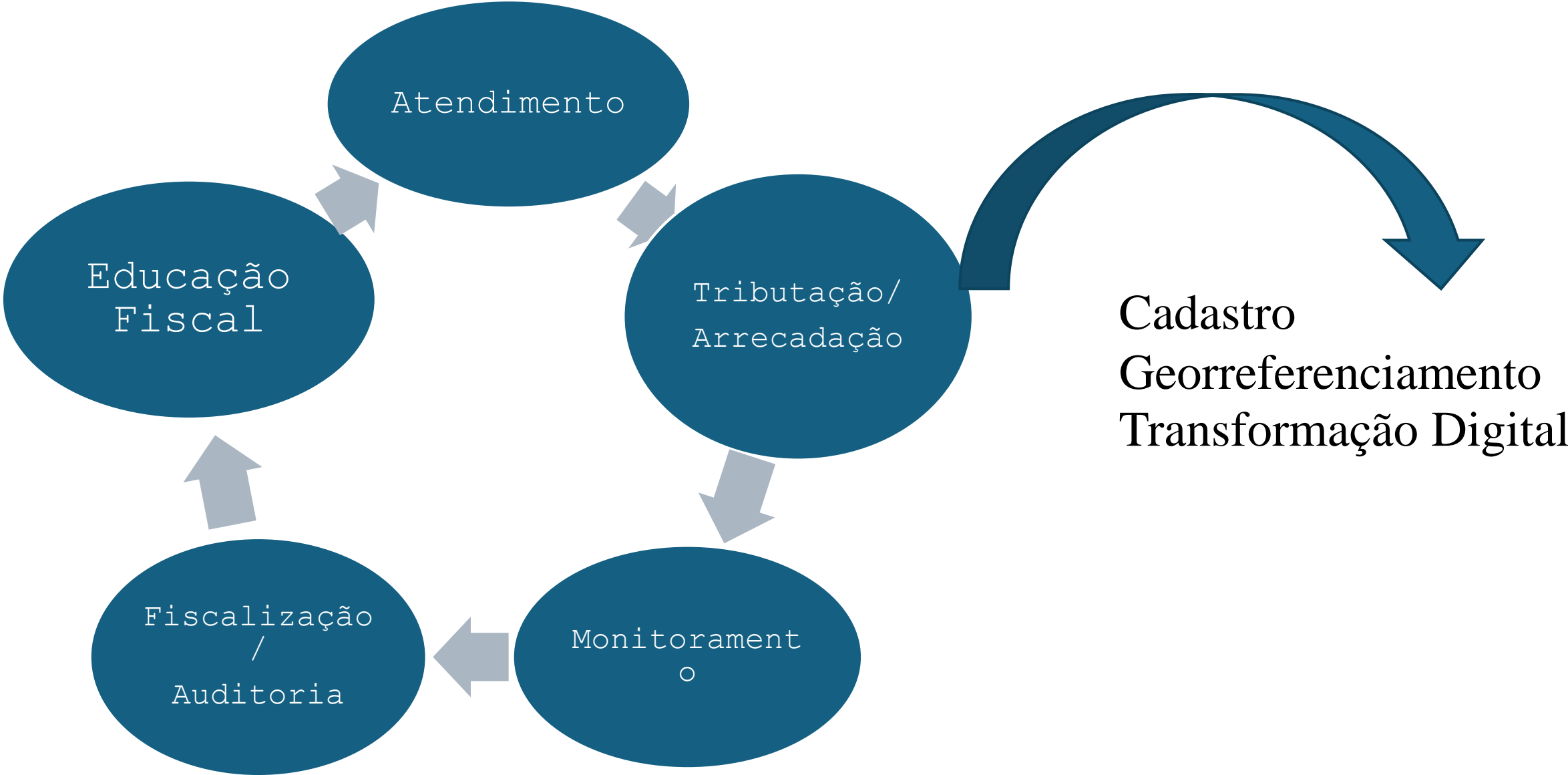
Taxas	Previsão Orçamentária	Arrecadação até Outubro	Diferença	%Executado
valor em R\$1,00	51.991.650,50	17.874.881,08	-34.116.769,42	34%

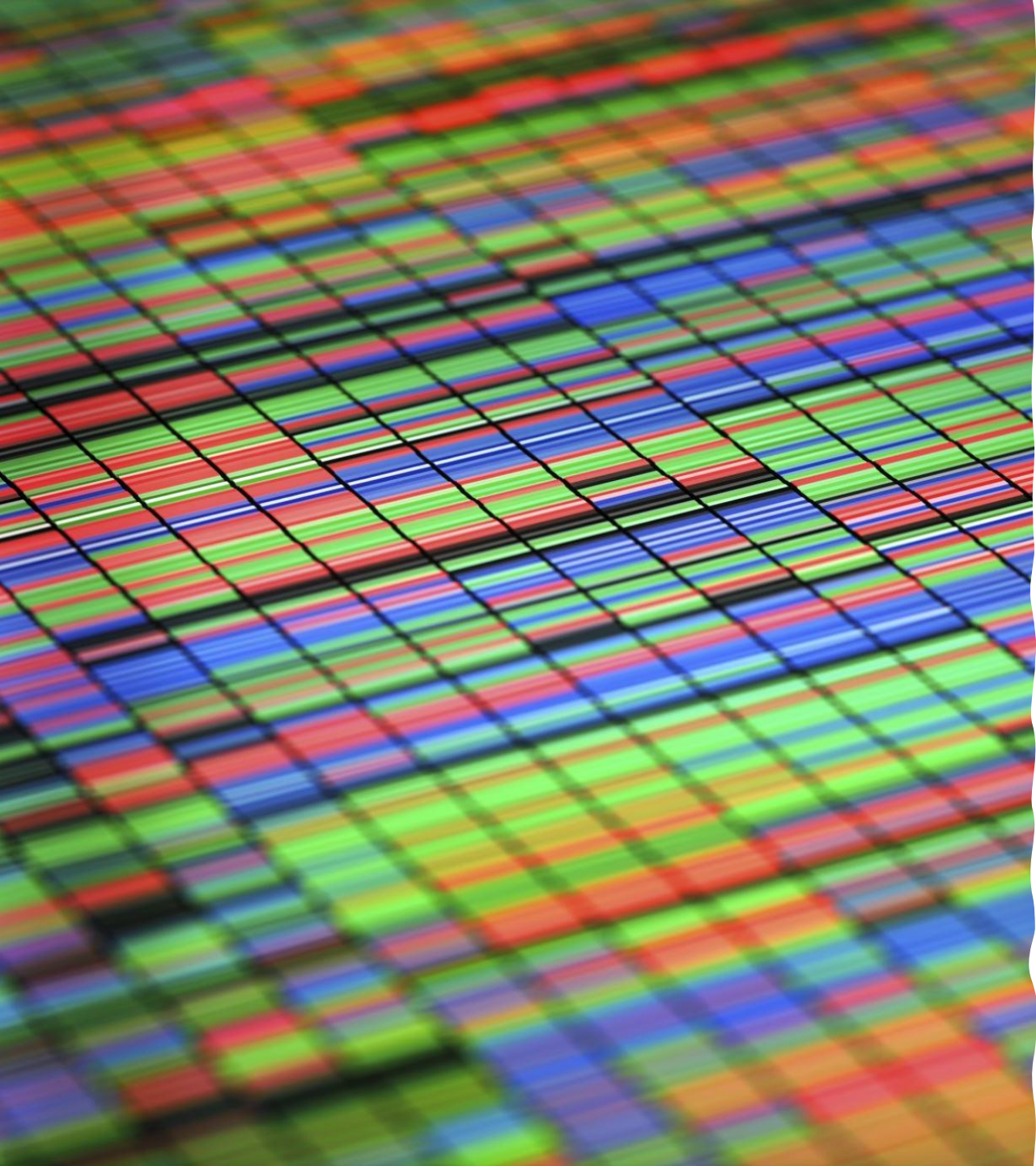


# Planejamento Fiscal na SEFIN : evolução e perspectiva

- Planejamento fiscal  
: a metodologia

# Os Processos da Secretaria de Finanças – Receita Tributária





# Modelo Matriz de Riscos

---

**AUDITORIA**

# PROBABILIDADE

Escala	Frequência Observada/Esperada	Descritivo da Escala
5 - Muito Alta	$\geq 90\%$	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias
4 - Alta	$\geq 50\% < 90\%$	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias
3 - Possível	$\geq 30\% < 50\%$	Evento deve ocorrer em algum momento
2 - Baixa	$\geq 10\% < 30\%$	Evento pode ocorrer em algum momento
1 - Muito baixa	$< 10\%$	Evento pode ocorrer em circunstâncias excepcionais

# RISCO

Matriz 5x5 (Escala de impacto e probabilidade X Níveis de riscos) Fonte: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão



Níveis	Pontuação	ESCALAS DE NÍVEL DE RISCO
RC Risco Crítico	$\geq 15 \leq 25$	
RA Risco Alto	$\geq 8 \leq 12$	
RM Risco Moderado	$\geq 4 \leq 6$	
RP Risco Pequeno	$\geq 1 \leq 3$	



# CÁLCULO DA PROBABILIDADE

Eventos de Riscos		PROBABILIDADE					Peso
		Fatores de análise					
		Estratégico-Operacional					
		Evento pode ocorrer em circunstâncias excepcionais	Evento pode ocorrer em algum momento	Evento deve ocorrer em algum momento	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias	
		<10%	>=10% <=30%	>=30% <=50%	>=50% <=90%	>90%	
		1	2	3	4	5	
Muito Baixa	Baixa	Possível	Alta	Muito alta			
E1	1	Muito Baixa					
E2	2	Baixa					
E3	3	Possível					
E4	4	Alta					
E5	5	Muito alta					



O modelo e os eventos de risco

MODELO		MATRIZ DE RISCOS SEFIN2021 COM BASE NO MODELO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO (METODOLOGIA DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO)															
Eventos de Riscos		PROBABILIDADE					Pesos Atribuídos ao Impacto (Análise Hierárquica de Processo - AHP)					Classificação Nível de Risco					
		Fatores de análise					Estratégico-Operacional									Econômico - Financeiro	
		Estratégico-Operacional					Estratégico-Operacional					Econômico - Financeiro					
		Evento pode ocorrer em circunstâncias excepcionais	Evento pode ocorrer em algum momento	Evento deve ocorrer em algum momento	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias	Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Orçamentário	Peso	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Crítico
		<10%	>=10% <=30%	>=30% <=50%	>=50% <=90%	>90%	< 1%	>= 1% < 3%	>= 3% < 10%	>= 10% < 25%	>= 25%	25%	100%				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Orçamentário	Peso				
		Muito Baixa	Baixa	Possível	Alta	Muito alta	Insignificante	Pequeno	Moderado	Grande	Catastrófico	Orçamentário	Peso	Impacto	Nível de Risco	(Impacto X Probabilidade)	
1	Empresas com Recebimento de Incentivo Fiscal em Dívida Ativa ou sem documento de regularidade	4	Alta			3	4	2	4	2		15,7%	Grande	4	16	Risco Crítico	
2	Falta de revisão, por autoridade superior, de concessões a contribuintes	4	Alta			4	4	4	4	4		15,0%	Grande	4	16	Risco Crítico	
3	Alterações de dados no sistema de arredação, sem relatório mensal para verificação	5	Muito alta			3	4	3	3	2		15,3%	Grande	4	20	Risco Crítico	
4	Análise das inconsistências na apuração de tributos (ISS, IPTU e ITBICOFINS), podendo retroagir a até 5 anos.	5	Muito alta			3	5	4	4	2		15,3%	Grande	4	20	Risco Crítico	
5	Desvios identificados em históricos através de dashboards de Business Intelligence com detalhamento das análises realizadas	3	Possível			4	4	4	2	3		14,8%	Grande	4	12	Risco Alto	



O modelo e os eventos de risco

Eventos de Riscos		PROBABILIDADE					Pesos Atribuídos ao Impacto (Análise Hierárquica de Processo - AHP)						Classificação Nível de Risco					
		Fatores de análise					Estratégico-Operacional					Econômico - Financeiro					Peso	Risco Pequeno
		Estratégico-Operacional					Estratégico-Operacional					Orçamentário	Peso	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Alto		
		Evento pode ocorrer em circunstâncias excepcionais	Evento pode ocorrer em algum momento	Evento deve ocorrer em algum momento	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias	Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica						Orçamentário	Peso
							15%	17%	12%	18%	13%	25%	100%	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Crítico	
		<10%	>=10% <=30%	>=30% <=50%	>=50% <=90%	>90%	< 1%	>= 1% < 3%	>= 3% < 10%	>= 10% < 25%	>= 25%	Orçamentário	Peso	<=3	>3 <= 6	>= 8 <=12	>12	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Orçamentário	Peso	Impacto	Nível de Risco (Impacto X Probabilidade)			
		Muito Baixa	Baixa	Possível	Alta	Muito alta	Insignificante	Pequeno	Moderado	Grande	Catastrófico	Orçamentário	Peso	Impacto	Nível de Risco (Impacto X Probabilidade)			
6	Rotina para confrontar o ISS Declarado, o ISS pago e o ISS devido	4	Alta					4	4	3	3	3		15,1%	Grande	4	16	Risco Crítico
7	Não envio da Declaração do ISS – Obrigação acessória	3	Possível					2	4	2	2	3		15,2%	Grande	4	12	Risco Alto
8	Cruzamento do georeferenciamento para identificar empresas não regularizadas no Município	3	Possível					4	4	4	2	2		14,9%	Grande	4	12	Risco Alto
9	Ação focada nas atividades dos cartórios, para verificar ou não a omissão de receita pela não declaração de valores por meio da emissão de notas fiscais	3	Possível					4	3	2	3	2		15,4%	Grande	4	12	Risco Alto
10	Desvio de função por terceirizados com atribuições típicas de cargo de chefia	2	Baixa					3	3	3	1	3		14,5%	Grande	4	8	Risco Alto

"UM DOS MAIS IMPORTANTES BENS PÚBLICOS É O GOVERNO EFICIENTE E JUSTO, ALGO QUE TODOS NÓS NOS BENEFICIAMOS"

JOSEPH STALIN, 2021



Foto ao lado : Escola Estadual Profissionalizante Eusébio de Queiroz, onde capacitamos 12 jovens bolsistas para atuar no Programa de Educação Fiscal e em tecnologias de georreferenciamento

Muito Grato !

*Alexandre Sobreira Cialdini*

# Referências

- <https://www.lincolninst.edu/pt-br>
- O Lincoln Institute possui diversas publicações elaboradas para promover o entendimento de funções básicas do imposto sobre a propriedade, além de sua importância como fonte de receita para os governos locais. Vídeos explicativos apresentam os mecanismos de funcionamento do imposto sobre a propriedade e utilizam exemplos reais para demonstrar a relevância do imposto sobre a propriedade para as finanças dos governos. Outras publicações trazem elementos para a consideração de legisladores e esclarecem aspectos importantes da tributação sobre a propriedade.
- <https://www.escolavirtual.gov.br>
- Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, que fornece vários módulos de cursos, inclusive o EV.G.
- <https://www.caubr.gov.br/wp-content/uploads/2017/10/CAPACIDADES3.pdf>
- As questões abordadas no caderno decorrem, em grande parte, de discussões realizadas com pesquisadores, técnicos e gestores públicos das áreas jurídica, tributária e urbanística, por intermédio de um Grupo de Estudos instituído pelo Ministério das Cidades, no âmbito do Programa Nacional de Capacitação das Cidades (Portaria 529/2014), cujo objetivo é a formulação de ações de apoio aos municípios em tributação imobiliária em caráter fiscal e extrafiscal. Foram realizados dois encontros sobre o tema ao longo do período de elaboração desse Caderno.