

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Daniela Agnes**

**MELHORIAS NO PROCESSO DE ARRECADAÇÃO DE ITBI, IPTU E  
ISSQN DA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE**

**Porto Alegre**

**2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Daniela Agnes**

**MELHORIAS NO PROCESSO DE ARRECADAÇÃO DE ITBI, IPTU E  
ISSQN DA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE**

**Monografia do Curso de Especialização em  
Gestão de Negócios Financeiros apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação de Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

**Orientadora: Profa. Ângela Freitag Brodbeck**

**Tutora: Profa. Paola Cánepa**

**Porto Alegre**

**2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MELHORIAS NO PROCESSO DE ARRECADAÇÃO DE ITBI, IPTU E ISSQN**  
**DA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE**

**Elaborada por: Daniela Agnes**

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de Especialização de Gestão em Negócios Financeiros.

Data: 05/10/2007

## DEDICATÓRIA

*À minha família, em especial André e Yasmin, sempre presentes em minhas conquistas, pelo apoio e compreensão, imprescindíveis para a conclusão deste trabalho.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que contribuíram, de uma ou outra forma, para que o presente trabalho fosse possível, em especial, à Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre e à Companhia de Processamento de Dados no Município de Porto Alegre, pela excelente receptividade.

Ao Banco do Brasil e à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – que, em parceria, possibilitaram esta grande oportunidade de aprimoramento e crescimento profissional.

Aos professores da Escola de Administração da UFRGS, em especial à tutora deste trabalho, Paola Cánepa, pela atenção desprendida ao longo desta jornada.

Finalmente, agradeço aos meus familiares e colegas pelo apoio, estímulo e incentivo.

## RESUMO

O presente trabalho se propõe a estudar o atual processo de arrecadação dos três maiores tributos da Prefeitura de Porto Alegre, quais sejam IPTU, ISSQN e ITBI, com vistas a proposição de melhorias nas questões de recebimento e conciliação dos recursos arrecadados. Utilizando-se a metodologia de estudo de caso e analisando as entrevistas com pessoas chave do processo, identificou-se que a Prefeitura possui atualmente convênios de arrecadação com 11 Instituições Financeiras, o que ocasiona morosidade no recebimento e processamento das informações e na conciliação dos valores arrecadados. Além disso, utiliza um convênio de guias com código de barras para a arrecadação de diferentes tributos, o que ocasiona dificuldades na identificação da parcela de cada um nos créditos recebidos. Após revisão da literatura sobre levantamento e análise de processos de negócio, foram levantados os sub-processos dos três tributos municipais, através de entrevistas e visitas aos locais onde eles ocorrem, e gerados fluxogramas para análise. Também estudou-se as duas modalidades de recebimento de tributos – Guias Não-Compensáveis com Código de Barras e Cobrança Bancária – para que fossem identificadas as vantagens e desvantagens da implantação de cada uma nos processos estudados. Após a análise dos processos atuais, os resultados apontaram que a modalidade de recebimento através de guias com código de barras não atende às necessidades de informação da Secretaria da Fazenda e demanda uma estrutura muito grande para a conciliação dos valores. Desta maneira, a melhoria proposta para o processo de arrecadação da Prefeitura de Porto Alegre seria a manutenção da modalidade de guias com código de barras somente para a arrecadação do IPTU e a alteração da modalidade do restante dos impostos e taxas para Cobrança Simples Sem Registro, de maneira que cada tributo seja recebido em contas correntes diferentes, permitindo um acompanhamento mais preciso e tempestivo da arrecadação municipal, assim como uma simplificação no processamento dos dados.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Fluxograma atual do sub-processo de arrecadação de IPTU .....	39
Figura 2 – Fluxograma atual do sub-processo de arrecadação de ISSQN .....	40
Figura 3 – Fluxograma atual do sub-processo de arrecadação de ITBI.....	41

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Demonstrativo da Receita do Município de Porto Alegre no ano de 2006.....28



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGF	– Célula de Gestão Financeira
CGT	– Célula de Gestão Tributária
D+1	– float de 1 dia
D+2	– float de 2 dias
Float	– tempo que o dinheiro fica retido no banco antes de ser repassado ao cliente
FEBRABAN	– Federação Brasileira de Bancos
IPTU	– Imposto sobre Propriedade Predial e Territorial Urbana
ISSQN	– Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
ISSQN RB	– Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza – Renda Bruta
ISSQN TP	– Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza – Trabalho Pessoal
ITBI	– Imposto sobre Transmissão “Inter-Vivos”
PMAT	– Programa de Modernização da Administração Tributária e da Gestão dos Setores Sociais Básicos, gerido pelo BNDES
PROCEMPA	– Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre
SMF	– Secretaria Municipal da Fazenda

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Principal .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1 PROCESSOS DE NEGÓCIOS .....	15
2.2 LEVANTAMENTO DO PROCESSO.....	16
2.3 TÉCNICAS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA .....	16
2.4 ANÁLISE DO PROCESSO.....	18
<b>2.4.1 Simplificação/Racionalização .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.2 Programa da Qualidade.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.3 Análise do Valor .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.4 Reengenharia .....</b>	<b>19</b>
2.5 ORGANIZAÇÃO ORIENTADA POR PROCESSOS.....	20
2.6 PROCESSO DE ARRECADAÇÃO DO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE.....	22
<b>2.6.1 O Processo de Arrecadação como Serviço Público.....</b>	<b>22</b>
<b>2.6.2 O papel dos Bancos no processo de arrecadação de tributos .....</b>	<b>23</b>
<b>2.6.3 Principais tributos arrecadados pela Prefeitura de Porto Alegre.....</b>	<b>24</b>
2.6.3.1 ISSQN.....	25
2.6.3.2 IPTU .....	26
2.6.3.3 ITBI.....	26
<b>2.6.4 Dados da Receita da Prefeitura de Porto Alegre .....</b>	<b>27</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>29</b>
3.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	29
3.2 AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	30

<b>4</b>	<b>ANÁLISE.....</b>	<b>31</b>
4.1	DESCRIÇÃO DOS LOCAIS VISITADOS .....	31
4.1.1	Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Porto Alegre.....	31
4.1.2	Cia. de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre (PROCEMPA).....	32
4.2	LEVANTAMENTO DOS PROCESSOS .....	33
4.2.1	Sub-Processo de Arrecadação do IPTU.....	33
4.2.2	Sub-Processo de Arrecadação do ISSQN .....	35
4.2.3	Sub-Processo de Arrecadação do ITBI.....	37
4.2.4	Críticas e Sugestões levantadas .....	42
4.3	PRODUTOS BANCÁRIOS PARA RECEBIMENTOS DE TRIBUTOS .....	43
4.3.1	Recebimento de Guias Não Compensáveis.....	43
4.3.2	Cobrança Bancária.....	44
4.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	48
4.4.1	Sugestão de melhoria do sub-processo do IPTU.....	50
4.4.2	Sugestão de melhoria do sub-processo do ISSQN .....	50
4.4.3	Sugestão de melhoria do sub-processo do ITBI.....	51
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>52</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>54</b>
	<b>ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE LEVANTAMENTO DE DADOS .....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A carga tributária brasileira é uma das maiores do mundo. Em 2006, chegou a quase 36% do PIB revisado pelo IBGE. Porém, no ano anterior, a arrecadação municipal representou apenas 4,20% do total do país e 1,57% do Produto Interno Bruto (PIB). O recolhimento pelos municípios é principalmente de tributos como o Imposto sobre Serviços (ISS), Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU) e Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis (ITBI), entre outras taxas definidas de acordo com a cidade.

A má gestão dos governos municipais na área tributária tem feito o contribuinte pagar cada vez mais impostos no Brasil. Um exemplo da falta de cuidado e interesse dos órgãos públicos para diminuir a carga tributária no país está estampado num estudo preparado pela Escola de Economia de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas no início de 2007, com 3.359 municípios. O resultado é alarmante: do total analisado, apenas 95 cidades (2,82%) foram classificadas como eficientes. Deste grupo, 19 cidades do Rio Grande do Sul foram apontadas como tendo boa gestão de recursos. Dentre elas estão Alvorada, Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Dois Irmãos, Esteio, Farroupilha, Gramado, Lagoa Vermelha, Lajeado, Novo Hamburgo, Porto Alegre, Rio Grande, Rio Pardo, Roca Sales, Santa Cruz do Sul, Santa Maria e Viamão.

O estudo também demonstrou que quem recebe mais recursos dos governos federal e estadual não tem tantos incentivos para melhorar sua arrecadação, e que para ser mais eficiente não significa ter que arrecadar mais e sim melhorar a capacidade do sistema, sem que os custos sejam superiores aos benefícios. Segundo diversos consultores da área, a ineficiência de arrecadação também é uma questão política histórica. Um dos motivos na ineficiência dos administradores públicos no Brasil na hora de cobrar tributos é o fato de que existe uma mentalidade entre os políticos de que aquele que cobra imposto não se reelege.

Os esforços para elevar a receita própria dos municípios foram reforçados no final da década de 90, com apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) através da linha de financiamento para modernização dos sistemas de arrecadação - PMAT. Conforme AFONSO (1998), nesta época a maioria das Prefeituras estava implementando ações que buscavam a ampliação da sua base tributária, a melhoria dos lançamentos dos tributos, da ação fiscalizadora e da sua relação fisco-contribuinte, a cobrança

mais eficiente dos débitos em atraso, entre outras inúmeras ações voltadas para o acompanhamento regular do cumprimento das obrigações tributárias.

A Prefeitura de Porto Alegre foi reconhecida como um caso de sucesso na implementação do PMAT em 1998, constando do *site* do Banco de Experiências do BNDES (<http://federativo.bndes.gov.br>) com sua experiência “Sistema de Informatização do ITBI”, através do qual foram automatizadas as atividades de lançamento, arrecadação e cobrança deste imposto, interligando vários órgãos através da rede de computadores e de um software desenvolvido pela Companhia de Processamento de Dados do Município (PROCEMPA), permitindo um gerenciamento automático do tributo pelo sistema central.

Porém é inegável que projetos de investimentos na modernização fiscal em municípios, sem pensar nas dimensões territoriais, são muito mais complexos e custosos que os das esferas estadual e municipal. É muito mais fácil fiscalizar ICMS, IPI e Imposto de Renda, por exemplo, quando suas receitas estão concentradas em um pequeno número de contribuintes ou setores-chave da economia, do que lançar impostos pulverizados, alcançando todas as propriedades urbanas, usuários de serviços públicos ou prestadores de serviço da comunidade local. Estes projetos exigem a montagem de imensos cadastros, que necessitam de manutenção e atualização, lançamento de um número infindável de carnês e acompanhamento do mercado imobiliário e de inúmeras atividades de serviços.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A arrecadação de tributos é o recebimento do produto das receitas públicas pela repartição competente. Faz muito tempo, porém, que a execução do serviço de agente arrecadador deixou de ser tarefa do Estado e passou a ser realizada pela rede bancária. A evolução tecnológica dos últimos anos tornou ainda mais ágil o repasse de recursos e a prestação de informações aos governos. Para os bancos, a prestação deste serviço abre outras oportunidades negociais, como a aplicação dos recursos arrecadados e a centralização das contas do ente público.

A Prefeitura de Porto Alegre possui convênios com 11 Instituições Bancárias da capital para arrecadar os tributos de sua competência. O Banco do Brasil participa ativamente deste processo, pois é o agente arrecadador exclusivo do ITBI através de uma carteira de Cobrança e participa como conveniado na arrecadação de ISSQN, IPTU e outras taxas municipais através do recebimento das guias com código de barras em todos os seus canais de

atendimento aos clientes (guichê de caixa, débito em conta, Terminais de Auto-Atendimento, Internet, Correspondente Bancário e Banco Popular do Brasil). O Banrisul é o banco centralizador dos recursos arrecadados nos demais bancos.

Porém o processo atual de arrecadação da Prefeitura apresenta dois grandes problemas para a Secretaria Municipal da Fazenda: o recebimento por meio de convênio em muitos bancos ocasiona morosidade no recebimento e na conciliação dos valores arrecadados e a utilização de um só convênio de código de barras para a arrecadação de diferentes tributos ocasiona dificuldades na identificação da parcela de cada um dos créditos recebidos.

A situação exposta anteriormente leva a formular a seguinte questão de pesquisa:

***“Quais as alternativas para agilizar a conciliação de valores e melhorar a qualidade das informações da arrecadação de tributos da Prefeitura Municipal de Porto Alegre?”***

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Buscando responder à questão desta pesquisa, foram estabelecidos os objetivos descritos a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Principal

O objetivo principal desta pesquisa é propor melhorias no processo de arrecadação de tributos municipais que atendam às necessidades de agilidade na conciliação de valores e de qualidade no repasse de informações para a Prefeitura de Porto Alegre.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

De forma complementar ao objetivo geral proposto, foram apresentados os seguintes objetivos específicos, a serem atingidos ao longo do presente estudo:

- Identificar na literatura as formas de revisão de processos de negócio no intuito de desenhá-los e melhorá-los;
- Identificar o funcionamento do atual sistema de arrecadação de tributos da Prefeitura de Porto Alegre, assim como também as necessidades de informação sobre o movimento de arrecadação;
- Identificar as melhoras e a utilidade dos procedimentos encontrados na literatura ao serem colocados na prática.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo estão descritos os principais pilares teórico-conceituais desta pesquisa. Desta forma, dada a complexidade do processo de arrecadação de um município, este trabalho será dirigido aos elementos que apoiem ao entendimento do processo, as técnicas para sua análise e proposições de melhorias.

### 2.1 PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Segundo Cruz (2005, pag. 106), processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos. Todo processo é composto de elementos e objetivos.

Os elementos são:

- Insumos: conjunto de fatores que entram na produção de bens ou serviços, tais como matérias-primas, luz, gás, horas trabalhadas;
- Recursos: suporte à produção, capital, mão-de-obra, instalações, etc.;
- Atividades: menores partes de qualquer processo, procedimentos que serão executados pelo ocupante do cargo;
- Informações: são capturadas, geradas, transmitidas ou manuseadas pelo processo;
- Tempo: quando fazer o que tem que ser feito.

Os objetivos são:

- Metas: objetivos mensuráveis do processo (quantidades, qualidade, tempo, etc.);
- Clientes: internos (dentro da própria empresa), locais (mesma unidade) ou remotos (outra unidade) ou externos.

É possível considerar uma organização como um processo que se subdivide em vários subprocessos, os quais se subdividem em atividades e estas em tarefas. Os diversos setores organizacionais executam as atividades desses subprocessos. Há uma ligação entre os processos e subprocessos: um processo é cliente do processo anterior e fornecedor do processo posterior.

## 2.2 LEVANTAMENTO DO PROCESSO

É através do levantamento do processo que se pode tomar conhecimento de cada atividade que faça parte dele. Existem três instrumentos para levantar e documentar os processos: a entrevista, o questionário e a observação direta.

### A) Entrevista:

Tem como objetivo, dentre outros, obter melhor compreensão do trabalho a cargo de determinado indivíduo e de auscultar a opinião dos membros componentes da unidade em estudo. Tem como desvantagens a dificuldade de fazer anotações ao longo da entrevista e a possibilidade de ocorrência de palpites e adivinhações de indivíduos que podem não ter a visão de conjunto sobre o processo.

### B) Questionário:

É uma ferramenta poderosa para quando envolve uma quantidade considerável de indivíduos, quando não há tempo para entrevistas ou a localização geográfica do entrevistado é distante, e para o caso de levantamento de dados quantificáveis. Tem como desvantagens a resistência ao preenchimento e a emissão de falsas informações em caso de anonimato.

### C) Observação Direta:

Este instrumento não deverá ser utilizado como exclusivo no levantamento de dados. Ele serve como meio de comparação das informações de entrevistas e questionários com a realidade. Tem como desvantagens ser um processo demorado, poder vir a atrapalhar o andamento normal das atividades observadas ou levar a impressões errôneas.

Conforme CURY (2000), um bom levantamento deve ser realizado junto aos usuários diretamente envolvidos com a realização no trabalho, no próprio local em que este é realizado, e ao nível de conveniência do objetivo do projeto e de sua natureza.

## 2.3 TÉCNICAS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA

Segundo ARAÚJO (2006), a técnica mais conhecida e utilizada no estudo de processos administrativos é a da elaboração de fluxogramas. O fluxograma, de maneira geral, procura apresentar o processo através das representações gráficas da seqüência de suas operações. As alternativas do uso de fluxogramas são muitas e a escolha do modelo dependerá da forma que se quer conduzir o estudo e também do tipo de processo em análise.



Os tipos podem ser:

- Fluxograma sintético: representação de uma seqüência dos vários passos ou de um grupo de passos relativos a determinado processo, em que é oferecida uma idéia genérica do que é feito no processo. Não há outras informações, como títulos de cargos e unidades ou localização. O uso desta técnica fica restrito a quando desejamos um esboço ou quando queremos apresentar o processo a quem não esteja acostumado com a leitura de gráficos.

- Fluxograma de Bloco: Também mostra de forma resumida o processo objeto de análise, porém permite a representação do fluxo alternativo, podendo estabelecer se o processo é positivo ou negativo. Além disso, usa uma simbologia que tem a função de facilitar a interpretação e permite que os passos da atividade sejam escritos dentro do símbolo.

- Fluxograma Vertical: Utiliza uma simbologia conhecida internacionalmente, padronizados pela ASME (American Society of Mechanical Engineers). A demonstração do fluxo é feita mediante a ligação de símbolos que já vêm pré-impresos na folha. Ao lado dos símbolos encontra-se a descrição dos passos e a unidade ou quem os executa.

Outros fluxogramas existentes são: Fluxograma de Procedimentos, Fluxograma Esqueleto e Fluxograma Horizontal.

Para que o fluxograma seja adequado à análise que se quer realizar ele deve ser capaz de responder às seguintes questões:

- 1) O que é feito no processo é mostrado pelo fluxograma?
- 2) Quais são as atividades do processo?
- 3) Para que serve cada fase do processo?
- 4) Quais são as atividades necessárias ao processo?
- 5) Quais são as atividades que podem ser eliminadas do processo?
- 6) Cada atividade está onde melhor poderia estar dentro do processo?
- 7) Qual tempo certo para executar cada atividade do processo?
- 8) Quem deve executar cada atividade?
- 9) Como cada atividade está sendo executada?
- 10) Qual o principal objetivo do projeto à luz do processo analisado?

## 2.4 ANÁLISE DO PROCESSO

De acordo com CRUZ (2005, pag. 127), a análise de um processo não é tarefa fácil, pois requer certo grau de experiência não só no processo como em diversas disciplinas que também estão presentes. Entretanto, existem alguns pontos básicos que devem ser levados em consideração e que podem ser resumidos nas seguintes perguntas:

- Qual o motivo da existência de cada atividade que compõe o processo?
- Há alguma atividade sem motivo aparente para existir?
- É possível eliminar alguma atividade?
- Existe alguma possibilidade de juntar várias atividades em uma única?
- É preciso criar alguma atividade nova?

Respondendo a cada uma destas perguntas, o processo vai sendo analisado quanto a sua forma e conteúdo, não se esquecendo de que as entrevistas, questionários e observações têm um papel fundamental, quer como subsídio para análise, quer como base para se desenvolver o novo modelo de processo.

Após ter analisado o processo atual, seus pontos positivos, negativos, ameaças e oportunidades, pode-se começar a desenvolver uma das seguintes soluções:

### 2.4.1 Simplificação/Racionalização

A análise do processo pode ter como objetivo principal a simplificação e a racionalização deste, à medida que se esteja buscando aumentar a eficiência e a produtividade através do corte ou modificação de atividades existentes, ou criar novas atividades.

### 2.4.2 Programa da Qualidade

A implantação de um programa de qualidade pode ser o principal objetivo da análise do processo. E é necessário conhecer o processo atual quando se deseja implantar qualquer programa que vise melhorar não só o que a empresa está produzindo, mas, principalmente, como ela está produzindo.

As ações de Qualidade lidam com processos já existentes dentro de uma organização, procurando obter melhorias contínuas no que já se faz. É diferente da Reengenharia, descrita mais adiante, que pretende fazer mudanças radicais e descontínuas dos processos produtivos.

Os programas de Qualidade são implantados em menos tempo e podem ser conduzidos pelo próprio grupo responsável pelo processo, porém, assim como na Reengenharia, exigem engajamento real da direção da empresa.

### **2.4.3 Análise do Valor**

Ferramenta que permite reduzir os custos de produção de bens ou serviços através da identificação de alguns pontos importantes do item dentro da cadeia produtiva. Para isto é necessário conhecer o que, como e quanto custa produzir o bem objeto da análise que está sendo feita.

### **2.4.4 Reengenharia**

É o ato de repensar e reprojeter de forma radical a estrutura de uma organização, levando em conta sua estrutura administrativa, seus empregados e até sua escala de valores.

Hammer, considerado o pai da reengenharia, apresenta os seis passos imprescindíveis para a sua implantação:

Passo 1 – Determinar as necessidades do cliente e os objetivos do processo, tais como redução de custos, minimizar ciclo de tempo ou eliminar defeitos;

Passo 2 – Mapear e medir o processo atual;

Passo 3 – Analisar e modificar o processo existente;

Passo 4 – Promover Benchmarking para descobrir alternativas comprovadamente inovadoras, ou seja, descobrir processos semelhantes nas melhores organizações;

Passo 5 – Promover a Reengenharia do processo;

Passo 6 – Implementar o novo processo e monitorar os resultados.

O segredo da Reengenharia está em aplicar seus métodos para criar um ambiente que favoreça a obtenção de resultados. Para isso, é necessário usar técnicas, pessoas e tecnologia. A Reengenharia deve ser vista como a junção de três ciências: Organização e Métodos, a qual está ligada ao mapeamento e monitoramento da performance do processo; Tecnologia da Informação, que é o componente tecnológico; e Gerenciamento de Mudança, que tem a função de lidar com a organização, sua cultura e seus profissionais.

Entretanto, segundo SAXENA (2004), as características da administração pública não favorecem a Reengenharia: é mais resistente à mudança, não é avaliada pela produção de

resultados e cobrança de melhoria dos mesmos e não há promoção e reconhecimento baseado no mérito profissional, o que desestimula as iniciativas dos dirigentes que querem promover mudanças.

As dificuldades apresentadas acima levam as organizações públicas a implantarem a Reengenharia em graus variados. Entretanto, a Reengenharia na Administração Pública pode ser vista sob três enfoques diferentes:

**A-Melhoria de Processo ou Reengenharia de Processos:** atua em parte do processo, refinando as tarefas que são realizadas, o que envolve redução de burocracia e do tempo do ciclo de processo, simplifica formas e reduz o número de rotinas excepcionais. Normalmente não gera grandes ganhos de performance na corporação como um todo.

**B-Redesenho de Processo:** significa um redesenho total de toda a extensão do processo e pode promover melhoria radical de processo. Requer análise do modelo de processo nos níveis altos da hierarquia da organização bem como pesquisa para identificar onde a tecnologia da informação pode ser usada para eliminar inteiramente algumas atividades do processo.

**C-Transformação organizacional ou Reengenharia de Negócios:** pretende mudar a estrutura e a cultura da organização para melhorar seus processos. Começa por definir a missão da organização e o que está tentando alcançar. A seguir, investiga como trabalha e como seus macroprocessos fundamentais podem ser inovados. Somente um pequeno número de organizações públicas, a maioria nos países industrializados, reconheceu a necessidade de reinventar a administração pública.

## 2.5 ORGANIZAÇÃO ORIENTADA POR PROCESSOS

De acordo com GONÇALVES (2000), as estruturas organizacionais convencionais apresentam algumas características indesejáveis que comprometem o desempenho das empresas: elas priorizam as funções (áreas “verticais”) em detrimento dos processos essenciais e exageram na divisão de tarefas. Nessa situação, as empresas têm estruturas hierárquicas rígidas e pesadas, repletas de “caixinhas” que executam pedaços fragmentados de processos de trabalho. Em cada “caixinha”, predominam atividades padronizadas, controladas por vários níveis de chefia, cuja função principal é garantir o cumprimento das normas.

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma a valorizar o trabalho em equipe e não o trabalho individual voltado a tarefas. Esta organização

projeta e mensura cuidadosamente os seus processos e faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles. As pessoas também cumprem tarefas, mas têm uma visão mais ampla e pensam a respeito dos processos.

A visão “horizontal” das empresas é uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho é transferido de uma unidade organizacional para a seguinte. Como são nessas transferências que ocorrem a maior parte dos erros e a perda de tempo nos processos empresariais, a empresa terá melhor aproveitamento da experiência e do conhecimento adquiridos em todas as suas áreas quando se tornar capaz de transferí-los e compartilhá-los dentro de um fluxo horizontal de conhecimento.

Sobre o Setor Público no Brasil, BATISTA (1996) relata que um de seus problemas crônicos é a predominância de uma prática gerencial fundamentada em estruturas com excessivos níveis hierárquicos e departamentos, gerando lentidão administrativa, comunicação formal, burocrática e lenta. Contra esse problema, sugere o gerenciamento de processos, onde considera-se uma instituição pública um grande processo cuja missão é atender às necessidades do cidadão (seu principal cliente), mediante a prestação de serviços, gerados a partir de insumos, recursos e informações recebidos de fornecedores, e processados por servidores públicos com o uso de recursos materiais, técnicos e gerenciais.

O grande processo se divide em outros mais simples, até chegar à tarefa individual. Os processos se interligam, formando cadeias cliente-fornecedor. A partir do cliente externo (cidadão), os processos se comunicam: o anterior é fornecedor; o seguinte, cliente, e assim por diante.

Via de regra, quando se fala em mudanças e melhorias na estrutura de uma organização atenta-se apenas para as empresas privadas. A administração pública é freqüentemente negligenciada, como se não apresentasse as mesmas necessidades de modernização. No entanto, os Municípios brasileiros, principalmente após a edição da Lei de Responsabilidade Fiscal, que ajustou as despesas ao total das receitas arrecadadas, precisam mais do que nunca adequar-se, cortando custos e obtendo mais eficiência na arrecadação de impostos.

## 2.6 PROCESSO DE ARRECADAÇÃO DO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE

### 2.6.1 O Processo de Arrecadação como Serviço Público

Segundo KOHAMA (2003, pag. 21), consideram-se serviços públicos o conjunto de atividades e bens que são exercidos ou colocados à disposição da coletividade, visando abranger e proporcionar o maior grau possível de bem-estar social ou da prosperidade pública. Em sentido amplo, serviços públicos são aqueles prestados pelo Estado ou delegados por concessão ou permissão sob condições imposta e fixadas por ele, visando à satisfação de necessidades da comunidade.

Os serviços que competem exclusivamente ao Estado são considerados “serviços públicos” propriamente ditos, pois sua prestação visa satisfazer necessidades gerais da coletividade para que ela possa subsistir e desenvolver-se, já os prestados por delegação consideram-se “serviços de utilidade pública”, em virtude de tais serviços visarem facilitar a existência do indivíduo na sociedade.

Administração Pública é todo aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. Administrar é gerir os serviços públicos; significa não só prestar o serviço, executá-lo, como também dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil.

Por outro lado, conforme KOHAMA (2003, pág. 82), Receita Pública é todo e qualquer recolhimento feito aos cofres públicos, quer seja efetivado através de numerário ou outros bens representativos de valores – que o Governo tem o direito de arrecadar -, quer seja oriundo de alguma finalidade específica, cuja arrecadação lhe pertença ou caso figure como depositário dos valores que não lhe pertencerem.

As receitas públicas são classificadas em Orçamentárias e Extra-Orçamentárias. A Receita Extra-Orçamentária compreende os recolhimentos no qual o Estado figura apenas como depositário e que constituirão compromissos exigíveis. Já a Receita Orçamentária é a consubstanciada no orçamento público, ou seja, pertence ao tesouro ou ao órgão que a está recebendo. A Lei Federal nº 4.320/64 classifica a receita orçamentária em Receitas Correntes e Receitas de Capital. São receitas de Capital as provenientes da realização de recursos financeiros oriundos da constituição de dívidas; da conversão, em espécie, de bens e direitos; os recursos recebidos destinados a atender despesas classificáveis em Despesas de Capital e, ainda, o superávit do orçamento corrente. São Receitas Correntes as receitas tributárias, de

contribuições, patrimonial, agropecuária, industrial, de serviços e outras e, ainda, as provenientes de recursos financeiros recebidos de outras pessoas de direito público e privado, quando destinadas a atender despesas classificáveis em Despesas Correntes. São correntes as operações que não provenham da alienação de um bem de capital, não estejam, na lei, definidas como de capital e estejam por ato do poder público vinculadas a uma despesa corrente.

A Receita Tributária é composta por Impostos, Taxas e Contribuições de Melhoria. Conceitua-se como a resultante da cobrança de tributos pagos pelos contribuintes em razão de suas atividades, suas rendas, suas propriedades e dos benefícios diretos e imediatos recebidos do Estado. A Lei 4.320/64 descreve que “Tributo é a receita derivada, instituída pelas entidades de direito público, compreendendo os impostos, as taxas e contribuições nos termos da Constituição e nas leis vigentes em matéria financeira, destinando-se o seu produto ao custeio de atividades gerais ou específicas exercidas por essas entidades”.

O Código Tributário Nacional conceitua Tributo como “toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”.

A Constituição Federal, em seu artigo 156, trata dos impostos que competem aos Municípios, quais sejam:

I – propriedade predial e territorial urbana;

II – transmissão inter vivos, a qualquer título, por ato oneroso, de bens imóveis, por natureza ou acessão física, e de direitos reais sobre imóveis, exceto os de garantia, bem como cessão de direitos a sua aquisição;

III – serviços de qualquer natureza, não compreendidos no art. 155, II, definidos em lei complementar.

### **2.6.2 O papel dos Bancos no processo de arrecadação de tributos**

Até as décadas de 1960 e 1970, os próprios entes públicos executavam diretamente os serviços de arrecadação de tributos, através dos agentes arrecadadores e Exatorias. Com o crescimento das Instituições Financeiras, e a respectiva expansão de suas estruturas tecnológicas e de atendimento por todo o país, a arrecadação passou a ser realizada pela rede bancária, através de convênios. Com isto, além de se oferecer maior comodidade aos

contribuintes, também se gerou economia de recursos para os entes públicos, que puderam redirecionar seus esforços para outras áreas como, por exemplo, a fiscalização. Da mesma maneira, foram extintos os setores de Tesouraria e de Pagadoria dos órgãos públicos, visto que a custódia do dinheiro público os pagamentos de despesas públicas também passaram a ser efetuados pelo sistema bancário, evitando o grande movimento de credores e o risco de assaltos.

Nos primórdios da arrecadação os bancos enfrentaram sérias dificuldades com a falta de padronização de guias e de outros processos correlacionados. A evolução tecnológica permitiu a criação de sistemáticas padronizadas, que facilitaram a vida do contribuinte no pagamento de seus tributos e tornaram mais ágeis o repasse de recursos e a prestação de informações aos governos. Estes, por sua vez, passaram a ter melhor controle sobre a arrecadação. Dessas sistemáticas, a que representou o maior avanço foi o código de barras padronizado pelo Banco Central e pela FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos, visando a uniformização dos procedimentos bancários, tais como: padrão do código de barras, leiaute de arquivos magnéticos e modelos de contratos.

Além de custear o funcionamento da estrutura dos entes públicos, os recursos arrecadados viabilizam obras e outros investimentos, contribuindo decisivamente no cumprimento de metas da administração pública. Para o Banco, a prestação desse serviço abre outras oportunidades negociais como a aplicação dos recursos arrecadados e das disponibilidades de caixa e, principalmente, a centralização das contas do ente público. Além disso, a arrecadação é fonte de receitas diretas - tarifas - e indiretas - “float” (tempo que o dinheiro fica retido no Banco antes de ser repassado ao cliente).

### **2.6.3 Principais tributos arrecadados pela Prefeitura de Porto Alegre**

A Lei Complementar Municipal nº 7 / 73 institui e disciplina os tributos de competência do Município de Porto Alegre e estabelece, com base no Código Tributário Nacional, normas gerais de Direito Tributário a eles aplicáveis.

Os tributos da competência do Município conforme a LC 07/73 são os seguintes:

I – Imposto sobre:

- a) Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU);
- b) Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN);



c) Transmissão “Inter-Vivos”, por ato oneroso, de Bens Imóveis e de Direitos Reais a eles relativos (ITBI)

II – Taxa de:

- a) Coleta de Lixo,
- b) Iluminação Pública,
- c) Licença para Execução de Obras,
- d) Fiscalização de Serviços Diversos,
- e) Fiscalização de Localização e Funcionamento,
- f) Fiscalização de Anúncios.

III – Contribuição de Melhoria.

A seguir encontram-se as informações sobre os três principais impostos recolhidos pela Prefeitura de Porto Alegre e que serão objeto deste trabalho.

#### 2.6.3.1 ISSQN

O Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), de competência municipal, incide sobre a prestação dos serviços elencados na Lei Complementar Municipal 7/73 e alterações.

São contribuintes do ISSQN os prestadores dos serviços sujeitos à incidência do tributo, cujos estabelecimentos estão localizados no município de Porto Alegre, e os prestadores de serviços de outras localidades que aqui fornecem serviços tributáveis no local da prestação (Artigos 3º e 3ºA da LC 7/73 e alterações).

Como regra geral, para as pessoas jurídicas, a base de cálculo do ISSQN é o preço do serviço, sendo permitidas deduções legais em alguns casos. As sociedades de profissionais e o trabalho pessoal (profissionais liberais e técnicos) são tributados de forma específica, com valores fixados em termos mensais ou anuais. As disposições sobre a base de cálculo e as alíquotas deste tributo, que variam de 2,0 a 5,0%, encontram-se estabelecidas nos Artigos 20 e 21 da LC 7/73 e alterações.

A apuração do ISSQN é mensal, considerando-se como competência o mês da prestação do serviço. As guias de pagamento com código de barras poderão ser emitidas pela internet e pagas diretamente na rede bancária e seus correspondentes.

A Prefeitura Municipal de Porto Alegre instituiu a Escrituração Eletrônica Mensal do Livro Fiscal e a Declaração Eletrônica Anual relativas ao ISSQN. A Escrituração Eletrônica Mensal do Livro Fiscal registra, por competência, a escrituração da movimentação fiscal referente a serviços prestados e tomados de terceiros, possibilitando apurar o valor do imposto para a emissão de documento de arrecadação (guia de pagamento) referente à escrituração efetuada. A Declaração Eletrônica Anual registra as receitas auferidas no período de um ano-fiscal, discriminadas por competência.

#### 2.6.3.2 IPTU

O Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU) é um imposto de competência dos municípios que incide sobre a propriedade imobiliária.

A base de cálculo do IPTU é o valor venal do imóvel.

Atualmente, as alíquotas aplicadas são as seguintes:

- a) imóveis residenciais: 0,85%
- b) imóveis não-residenciais: 1,10%
- c) terrenos: varia de 1,50% a 6,00%
- d) imóveis utilizados na produção agrícola: 0,03%

O Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU) pode ser pago em parcela única com desconto ou parcelado em 10 vezes através de guias com código de barras.

#### 2.6.3.3 ITBI

O Imposto sobre a Transmissão "inter-vivos", por ato oneroso, de bens imóveis e de direitos reais a eles relativos (ITBI), de competência municipal, incide sobre:

- a) a transmissão "inter-vivos", a qualquer título, por ato oneroso, da propriedade ou do domínio útil de bens imóveis por natureza ou acessão física, como definidos na lei civil;
- b) a transmissão "inter-vivos", a qualquer título, por ato oneroso, de direitos reais sobre imóveis, exceto os de garantia;
- c) a cessão de direitos relativos às transmissões referidas nos itens anteriores.

São contribuintes do ITBI:

- a) nas cessões de direito, o cedente;

- b) na permuta, cada um dos permutantes em relação ao imóvel ou ao direito adquirido;
- c) nas demais transmissões, o adquirente do imóvel ou direito transmitido.

A base de cálculo do imposto é o valor venal do imóvel objeto da transmissão ou da cessão de direitos reais a ele relativos no momento da estimativa fiscal efetuada pelo Agente Fiscal da Receita Municipal. As alíquotas de ITBI vigentes no município de Porto Alegre são de 0,5% para a parcela financiada com recursos do SBPE (Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo) e de 3% para o restante. Para imóveis não financiados a alíquota também é de 3%. A avaliação do imóvel é realizada quando ocorre a apresentação da guia de declaração e é realizada pela Fazenda Municipal em até 5 dias úteis.

O bloqueto de cobrança do ITBI deve ser solicitado através de qualquer tabelionato se a aquisição se formalizar por escritura pública, através do agente financeiro se for por instrumento particular (contrato de financiamento) ou pela Loja de Atendimento da SMF para os demais casos. O bloqueto emitido terá a validade de 180 dias contados da data de sua emissão.

#### **2.6.4 Dados da Receita da Prefeitura de Porto Alegre**

A tabela 1 a seguir apresenta os dados referentes às receitas do Município de Porto Alegre do ano de 2006, retirados dos relatórios fiscais disponíveis na página da Secretaria da Fazenda do município, e foram apresentados com o objetivo de comparação entre as grandezas das diversas fontes de Receitas.

**Tabela 1 – Demonstrativo da Receita do Município de Porto Alegre no ano de 2006**

Receitas	Previsão Inicial	Receitas Realizadas
<b>RECEITAS CORRENTES</b>	<b>2.157.162.292,00</b>	<b>2.177.530.454,46</b>
Receita Tributária	653.459.852,00	733.237.096,15
IPTU	169.528.146,00	183.456.474,77
ISSQN	259.885.703,00	308.749.205,20
ITBI	72.355.114,00	86.027.026,32
Imposto s/ Renda e Proventos	95.028.127,00	91.722.148,47
Taxas	56.662.762,00	63.282.241,39
Contribuições de Melhoria	0,00	0,00
Receita de Contribuições	89.944.335,00	95.116.134,90
Contribuições Sociais	69.416.765,00	84.247.070,00
Contribuições Econômicas	20.527.570,00	10.869.064,90
Receita Patrimonial	34.727.432,00	37.692.780,47
Receitas Imobiliárias	6.748.931,00	4.321.861,75
Receitas de Valores Mobiliários	27.978.501,00	33.370.918,72
Receita de Concessões e Permissões	0,00	0,00
Receita Agropecuária	2.707,00	1.044,45
Receita de Serviços	297.229.745,00	297.027.584,63
Transferências Correntes	873.644.192,00	874.788.733,02
Transferências Intergovernamentais	857.279.625,00	842.894.485,99
Transferências da União	337.716.126,00	390.713.687,42
Transferências dos Estados	451.201.916,00	375.047.641,22
Transferências dos Municípios	0,00	0,00
Transferências Multigovernamentais	68.361.583,00	77.133.157,35
Transferências de Instituições Privadas	6.652.430,00	8.723.685,62
Transferências do Exterior	0,00	1.708.661,49
Transferências de Convênios	9.712.137,00	21.461.899,92
Outras Receitas Correntes	117.780.211,00	106.710.277,81
Multas e Juros de Mora	49.084.740,00	44.640.698,59
Indenizações e Restituições	5.362.253,00	1.881.962,01
Receita da Dívida Ativa	40.908.851,00	59.187.456,96
Receitas Correntes Diversas	22.424.367,00	1.000.160,25
<b>RECEITAS DE CAPITAL</b>	<b>90.373.818,00</b>	<b>32.956.803,03</b>
Operações de Crédito	74.156.192,00	21.991.950,81
Amortização de Empréstimos	728.934,00	2.180.962,92
Alienação de Bens	3.481.584,00	7.722.219,20
Transferências de Capital	11.989.641,00	1.061.670,10
Outras Receitas de Capital	17.467,00	0,00

Fonte: extraída do Relatório Resumido da Execução Orçamentária – Balanço Orçamentário – Janeiro a Dezembro 2006 – LRF, Art. 52, Inciso I, alíneas “a” e “b” do Inciso II e §1º – Anexo I

### 3 METODOLOGIA

O método de pesquisa escolhido foi o Estudo de Caso, pois o objeto deste trabalho é a análise de parte de um processo organizacional em seu contexto real para posterior apresentação de melhorias. O tipo de Estudo de Caso será o Descritivo, que tem como objetivo descrever de modo sistemático o fenômeno estudado na Organização tal qual ele se apresenta valendo-se de diferentes métodos de coleta.

O estudo de caso caracteriza-se pela análise de um todo ou partes dele, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado do mesmo. De outra maneira, esta análise tornar-se-ia praticamente impossível, podendo inviabilizar uma correta conclusão sobre o tema em estudo.

#### 3.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu através da realização de entrevistas não-estruturadas com os servidores municipais envolvidos nos processos. Também foram utilizadas fontes documentais disponibilizadas pela Prefeitura de Porto Alegre.

As entrevistas tiveram por objetivo entender o fluxo atual do processo de arrecadação de tributos pela Prefeitura, desde a impressão da guia e o seu pagamento pelo contribuinte até o recebimento do recurso, além de identificar as necessidades de melhorias apontadas pelos participantes. As entrevistas foram aplicadas pessoalmente e individualmente, em dias e horários agendados com os respondentes, sendo que a relação de perguntas a cada participante encontra-se no Anexo I.

As fontes documentais consultadas foram as informações disponíveis, a legislação municipal e os relatórios fiscais do município retirados do site oficial desta Administração Pública ([www.portoalegre.rs.gov.br](http://www.portoalegre.rs.gov.br)). Também foram analisadas as instruções internas do Banco do Brasil e as normas do Banco Central pertinentes aos produtos bancários que podem ser oferecidos como soluções para a melhoria do processo estudado.

### 3.2 AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Foram entrevistadas os seguintes servidores junto à Secretaria da Fazenda do município de Porto Alegre:

- Sr. Alfredo L. S. d'Ávila – chefe da Unidade de Arrecadação da Célula de Gestão Tributária (CGT);

- Sr. Roberto Toledo – chefe do Corpo Técnico do ITBI da Unidade de Lançamento e Fiscalização (ULF) da CGT;

- Sr. Rodrigo Sartori Fantinel – Assessor da Célula de Gestão Tributária;

- Sr. Dalvin G. J. de Souza – chefe do Corpo Técnico de Controle da Arrecadação da ULF da CGT;

- Sr. Eroni Soares Pires – Contador da Assessoria de Planejamento e Normatização da Célula de Gestão Financeira (CGF);

- Sra. Ângela Maria Feijó Costa – Contadora da Unidade de Contabilidade da CGF;

- Sr. Paulo R. Fontoura – Assessor da Célula de Gestão Financeira.

Junto à PROCEMPA foram entrevistadas as seguintes funcionárias:

- Sra. Alda Marina O. V. Santos– Setor de Operações;

- Sra. Cláudia Sander – Analista de Sistemas do Setor T/GTF (Desenvolvimento);

- Sra. Arlete Jandira B. Pickrodt - Analista de Sistemas do Setor T/GTF.

## **4 ANÁLISE**

Aplicando-se os conceitos estudados no item 2 – Fundamentação Teórica – os processos objeto deste estudo foram levantados através de entrevistas com as pessoas responsáveis e visitas aos locais onde eles ocorrem. Nas entrevistas foram utilizados os questionários descritos no Anexo I.

### **4.1 DESCRIÇÃO DOS LOCAIS VISITADOS**

A seguir encontra-se uma breve apresentação dos locais visitados para que seja melhor compreendido o fluxo do processo de arrecadação.

#### **4.1.1 Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Porto Alegre**

A Secretaria Municipal da Fazenda (SMF) é responsável pela gestão financeira e tributária e também pela administração patrimonial, material e contábil da Prefeitura de Porto Alegre. A SMF foi criada em 2 de dezembro de 1955, pela Lei 1.516. Sua atual estrutura organizacional está definida por meio de seu Regimento Interno, aprovado e instituído pelo Decreto 14.150, de 28 de março de 2003.

A Célula de Gestão Tributária (CGT) é responsável pela administração tributária do município. Suas atividades estão relacionadas à tributação, à fiscalização e à arrecadação tributária.

Sua estrutura compreende:

- \* a Assessoria de Monitoramento e Planejamento;
- \* a Unidade de Lançamento e Fiscalização (ULF);
- \* a Unidade de Arrecadação;
- \* a Unidade de Normativo e Contencioso;
- \* a Unidade de Controle de Transferências;
- \* a Unidade de Avaliação de Imóveis.

À Unidade de Lançamento e Fiscalização compete, através dos Corpos Técnicos para Fiscalização do ISSQN, IPTU e ITBI, executar ações de fiscalização dos tributos de suas competências de acordo com a programação estabelecida, elaborar peça fiscal de lançamento e orientar os contribuintes de modo a garantir o cumprimento espontâneo das obrigações fiscais; dentre outras atribuições.

À Unidade de Arrecadação compete analisar o estoque de crédito tributário do Município e definir as estratégias de cobrança, produzir séries históricas, índices de inadimplência, bem como análises de possibilidades de antecipação de receitas subsidiando a Assessoria de Planejamento. Através do Corpo Técnico de Controle da Arrecadação deve promover as atividades relativas ao acompanhamento da arrecadação, com os seguintes desdobramentos: a) coordenar, orientar e controlar os agentes arrecadadores; b) acompanhar, diariamente, tributos recolhidos e a respectiva transferência para a conta do Município; c) efetuar conciliação da arrecadação tributária e d) analisar e manter atualizada a ficha de crédito dos contribuintes; dentre outras atribuições.

A Célula de Gestão Financeira (CGF) é responsável pela administração dos recursos financeiros da Administração Direta a fim de buscar o equilíbrio das contas públicas, promover a execução orçamentária e garantir a contabilização dos atos e fatos decorrentes das atividades da Administração Direta do Município. Entre as suas atribuições está também consolidar as prestações de contas da Administração Direta e Indireta.

Sua estrutura compreende:

- \* a Assessoria de Planejamento e Normatização
- \* a Unidade de Despesa
- \* a Unidade Financeira
- \* a Unidade de Contabilidade

#### **4.1.2 Cia. de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre (PROCEMPA)**

A Procempa, fundada em 1977 como órgão de processamento de dados, é uma empresa de tecnologia da informação e comunicação – TIC - que desenvolve sistemas para a gestão pública municipal nas áreas da saúde, tributos e finanças, educação, trânsito e transporte, saneamento, limpeza urbana, planejamento, obras e gerenciamento administrativo entre outros.



Com o objetivo de prover agilidade e a segurança na administração de tributos a Procempa desenvolveu sistemas específicos para esta área. Os impostos são lançados em guias e carnês de parcelamento, com impressão a laser e código de barra.

## 4.2 LEVANTAMENTO DOS PROCESSOS

As entrevistas realizadas com os servidores da Secretaria da Fazenda e com os funcionários da PROCEMPA tiveram como objetivo conhecer detalhadamente os processos a serem estudados para que pudessem ser gerados os fluxogramas de cada um. O tipo de fluxograma escolhido foi o fluxograma de blocos, pois com ele consegue-se representar simplificada a seqüência das várias etapas dos processos, como se relacionam e o local onde são realizadas.

Conforme entrevista com o Sr. Alfredo d'Ávila, chefe da Unidade de Arrecadação da CGT, os principais tributos arrecadados pela Prefeitura de Porto Alegre, tanto com relação a valores quanto em complexidade, são ISSQN, IPTU e ITBI. Assim, foram definidos como objetos de estudo deste trabalho os três sub-processos mais significativos do processo de arrecadação da Prefeitura de Porto: sub-processo do IPTU, sub-processo do ISSQN e sub-processo do ITBI.

O sub-processo do ITBI difere substancialmente dos outros dois, por tratar-se de arrecadação através de Cobrança Bancária, sendo o banco do cedente o Banco do Brasil. Os tributos ISSQN e IPTU são arrecadados através de guias com código de barras por meio de convênio com 11 diferentes bancos, quais sejam Banrisul, Banco da Amazônia, Bradesco, Banco do Brasil, HSBC, Itaú, Real, Santander/Banespa, Caixa Econômica Federal, Unibanco e Unicred Porto Alegre. Estes convênios não são remunerados pela Prefeitura que oferece como contrapartida a participação destes Bancos na Folha de Pagamentos dos servidores.

### 4.2.1 Sub-Processo de Arrecadação do IPTU

As informações sobre o sub-processo do IPTU foram obtidas junto ao Sr. Rodrigo Fantinel, que explicou que as guias do IPTU são impressas pela PROCEMPA, a partir do cadastro de imóveis da Prefeitura, o qual possui atualmente cerca de 500 mil inscrições. As

guias impressas são enviadas pelo correio aos contribuintes conforme o calendário fiscal de arrecadação, que no caso de 2007 era o seguinte:

I – guia para pagamento em parcela única, com desconto de 20% e sem reajuste, com prazo até 02 de janeiro, ou com desconto de 10% e prazo de pagamento até 10 de fevereiro;

II – carnê contendo uma guia para pagamento em parcela única, com desconto de 5% e prazo até 10 de março e dez guias para pagamento parcelado do tributo com vencimento no dia 25 de cada mês a partir de março.

As guias de arrecadação do IPTU são do tipo de código de barras padrão FEBRABAN, compostas de duas vias destacáveis que têm a seguinte destinação: a via Contribuinte é destinada ao arquivamento ou controle contábil do contribuinte e a via para Processamento é retida pelo Agente Arrecadador para fins de controle do caixa. Na via do agente arrecadador consta o código para débito em conta caso o contribuinte deseje cadastrar este serviço com o seu banco.

A figura 1 descreve o fluxograma de blocos do sub-processo de arrecadação do IPTU, onde pode ser observado que o contribuinte deve pagar a guia ou cadastrar débito em conta somente nos 11 bancos conveniados.

Com relação à rotina de processamento de dados da PROCEMPA, a Sra. Alda explicou que os arquivos de cada banco arrecadador contendo as informações sobre o movimento da arrecadação e dos débitos em conta do IPTU são enviados ao longo do dia posterior à arrecadação e recebidos pela PROCEMPA através do sistema EMVIA da Embratel. Um programa desenvolvido pela PROCEMPA, conforme explicação da Sra. Arlete, processa estes arquivos durante toda a noite e disponibiliza os dados para a Secretaria da Fazenda no início da manhã do outro dia.

A Sra. Arlete também explicou que este programa realiza a separação das parcelas referentes a cada tributo através dos códigos cadastrados no código de barras de cada guia, visto que a Prefeitura utiliza o mesmo convênio de arrecadação para IPTU, ISSQN, Taxa de Coleta de Lixo (TCL), Taxa de Fiscalização de Localização e Funcionamento (TFLF), dentre outros. O programa também separa os valores arrecadados nas rubricas imposto, oneração e multas para servir de informação à Assessoria de Planejamento e Normatização da Célula de Gestão Financeira da SMF.

A conciliação diária dos valores arrecadados inicia-se na Unidade de Arrecadação da Célula de Gestão Tributária, onde, conforme o Sr. Dalvin, são confrontadas as informações

fornecidas pela PROCEMPA com os avisos de crédito dos bancos, que são documentos enviados por e-mail ou ofício pelos bancos comunicando os valores arrecadados naquele dia e que serão creditados na conta corrente da Prefeitura daquele banco após o período de “float”, que é de 2 dias (D + 2). Com estes dados é gerado um Mapa de Arrecadação por bancos que serve de base para a geração dos relatórios fiscais pela Assessoria de Planejamento de Normatização e para a conciliação bancária efetuada pela Unidade de Contabilidade da CGF.

Na Unidade Financeira da CGF são realizadas diariamente as movimentações nas contas de cada banco arrecadador para o banco centralizador, que no caso é o Banrisul. Durante toda a manhã são monitorados os saldos das contas e realizadas as transferências, que podem ser feitas através dos “office-banking”, quando disponíveis, ou por meio de mensagens de e-mail para que os próprios bancos realizem a transferência.

#### **4.2.2 Sub-Processo de Arrecadação do ISSQN**

As informações sobre o sub-processo do ISSQN foram obtidas junto ao Sr. Rodrigo Fantinel, que explicou que existem várias formas de cálculo deste tributo, dependendo do tipo de contribuinte. Atualmente existem cerca de 136 mil prestadores de serviço inscritos na Prefeitura.

Conforme o Decreto Municipal nr. 10.549/93 que regulamenta a Lei Complementar nr. 7/73, o imposto pode ser lançado com base:

I - nos elementos do Cadastro Fiscal da SMF, quando se tratar de prestação de serviço sob a forma de trabalho pessoal do próprio contribuinte;

II - nas declarações apresentadas pelo contribuinte, através da guia de recolhimento mensal ou de confissão de dívida, independente de prévia notificação;

III - na estimativa de receita adotada pelo Fisco com a participação do contribuinte e através da guia de recolhimento mensal;

IV - em outros elementos apresentados pelo contribuinte ou apurados diretamente pela Fiscalização Tributária.

Quando se tratar de prestação de serviços sob a forma de trabalho pessoal (TP) do próprio contribuinte, o cálculo do imposto será em função da Unidade Financeira Municipal (UFM). Sendo que as guias de recolhimento do ISSQN são geradas pela PROCEMPA e enviadas pelo correio na forma de um carnê. O contribuinte pode pagar o valor total à vista com desconto ou optar pelo parcelamento em 12 vezes, com primeiro pagamento em janeiro.

Para alguns tipos de empresas prestadoras de serviços, tais como estacionamentos, salões de beleza, academias, dentre outras, o imposto devido é calculado através de estimativa de receita. Nestes casos as guias também são geradas pela PROCEMPA e enviadas pelo correio.

Quando os serviços forem prestados por sociedades de profissionais, tais como médicos, contadores, arquitetos, etc., essas ficarão sujeitas ao imposto como na forma de trabalho pessoal, calculado em relação a cada profissional habilitado que preste serviços em nome da sociedade. Estas sociedades civis devem gerar a guia de recolhimento mensalmente pela Internet, indicando o número de profissionais habilitados.

No caso de serviço de táxi e transporte escolar, o cálculo será em função do número de veículos e a guia de recolhimento também é gerada pela Internet todos os meses com indicação da quantidade de veículos.

As demais empresas prestadoras de serviço calculam o imposto através da discriminação da Receita Bruta (RB), gerando a guia de recolhimento pela Internet todos os meses. Algumas empresas de determinados setores são obrigadas também a enviar para a SMF, através da Internet, a Declaração Eletrônica do ISSQN registrando as receitas auferidas. Conforme o Sr. Rodrigo, no futuro todas as empresas deverão enviar esta Declaração.

Por fim, existe a figura do Substituto Tributário, que são grandes empresas de alguns setores que são responsáveis pelo recolhimento do ISSQN das empresas que lhes forem prestadoras de serviços. Os Substitutos Tributários devem gerar a guia de recolhimento pela Internet todos os meses, separadamente da guia gerada pela Receita Bruta mencionada no parágrafo anterior.

As guias de arrecadação do ISSQN são do tipo de código de barras padrão FEBRABAN, compostas de duas vias destacáveis que têm a seguinte destinação: a via Contribuinte é destinada ao arquivamento ou controle contábil do contribuinte e a via para Processamento é retida pelo Agente Arrecadador para fins de controle do caixa. Na via do agente arrecadador das guias do tipo ISSQN-TP e ISSQN por estimativa consta o código para débito em conta caso o contribuinte deseje cadastrar este serviço com o seu banco. As outras guias não permitem o débito em conta.

A figura 2 descreve o fluxograma de blocos do sub-processo de arrecadação do ISSQN, onde pode ser observado que, como no caso do IPTU, o contribuinte só pode pagar a guia ou cadastrar débito em conta nos 11 bancos conveniados.

A rotina de processamento de dados da PROCEMPA e a conciliação dos valores do ISSQN são idênticas ao sub-processo do IPTU.

#### **4.2.3 Sub-Processo de Arrecadação do ITBI**

As informações sobre o sub-processo do ITBI foram obtidas junto ao Sr. Roberto Toledo, que explicou que até 1998 a arrecadação do ITBI era realizada através de guias emitidas manualmente. Neste ano, houve o desenvolvimento pela PROCEMPA do sistema de informatização do ITBI, e com ele a Prefeitura de Porto Alegre disponibilizou aos tabelionatos e agentes financeiros um sistema informatizado que agilizou a remessa e consulta de guias de pagamento de ITBI pela Internet. Assim, o funcionário indicado pelo tabelionato ou agente financeiro (Banrisul e Caixa Econômica Federal) autorizado a operar o sistema recebe uma senha e pode acessar o programa do seu computador.

As guias de ITBI são lançadas pela Unidade de Lançamento de Fiscalização – Corpo Técnico do ITBI em até 5 dias úteis após a solicitação dos tabelionatos/agentes financeiros através do programa ou de qualquer contribuinte através da Loja de Atendimento da Prefeitura. O lançamento do tributo no sistema gera um comando para impressão da guia na Loja de Atendimento, onde todos os contribuintes devem ir buscá-las.

No início da operação deste sistema informatizado, 8 bancos conveniados recebiam as guias do ITBI. Porém, em dezembro de 2002, após negociação junto ao Banco do Brasil, foi implantado o serviço de Cobrança Bancária que permite que a guia, emitida na forma de Boleto Bancário, seja paga em qualquer banco até o vencimento, sendo que após o vencimento as guias perdem a validade e devem ser reemitidas pela Prefeitura.

As guias atuais de arrecadação do ITBI são boletos bancários com prazo de pagamento de 180 dias e são compostas de três vias destacáveis que têm a seguinte destinação:

I – A via Tabelionato/Registro de Imóveis é destinada ao Tabelionato ou ao Cartório de Registro de Imóveis para fins de arquivamento;

II – a Via Contribuinte é destinada ao arquivamento ou controle contábil do contribuinte;

III – A via para Processamento é retida pelo Agente Arrecador para fins de controle do caixa.

A figura 3 descreve o fluxograma de blocos do sub-processo de arrecadação do ITBI, onde pode-se observar que o contribuinte possui opção de pagamento em toda a rede bancária nacional, porém somente o Banco do Brasil repassa à Prefeitura as informações e os recursos da arrecadação, agilizando a estrutura de arrecadação.

Outra vantagem do sistema é que no início da manhã, as informações sobre o pagamento das guias do dia anterior já podem ser acessadas pela Secretaria da Fazenda e pelos tabelionatos/agentes financeiros que precisam confirmar a quitação da guia antes de lavrar escrituras ou registrar imóveis.

Sobre a rotina de processamento de dados da PROCEMPA, a Sra. Alda explicou que o arquivo contendo as informações sobre o movimento da cobrança do ITBI é enviado pelo Banco do Brasil na madrugada do dia posterior à arrecadação e recebido pela PROCEMPA através do aplicativo “Gerenciador Financeiro” do Banco do Brasil. Um programa desenvolvido pela PROCEMPA, conforme informações da Sra. Cláudia Sander, processa este arquivo no início da manhã e atualiza os dados do programa do ITBI, marcando como pagas as guias que constam do arquivo. Este programa também disponibiliza dados para a Unidade de Arrecadação da CGT e separa os valores arrecadados nas rubricas de imposto, oneração e multas para servir de informação à Célula de Gestão Financeira da SMF.

A conciliação diária dos valores arrecadados de ITBI também inicia-se na Unidade de Arrecadação da Célula de Gestão Tributária, onde, conforme o Sr. Dalvin, apenas precisa ser confrontada a informação fornecida pela PROCEMPA com o aviso de crédito enviado pelo Banco do Brasil. Esta informação é repassada às demais Unidades através do Mapa de Arrecadação e servirá para a geração dos relatórios fiscais da Prefeitura e para a conciliação bancária, que neste caso é somente em uma conta do Banco do Brasil. Os recursos recebidos pelo Banco são repassados para a Prefeitura após o período de “float” de 4 dias (D + 4) para compensar os custos com a tarifa interbancária cobrada pelos outros bancos na liquidação dos boletos bancários.

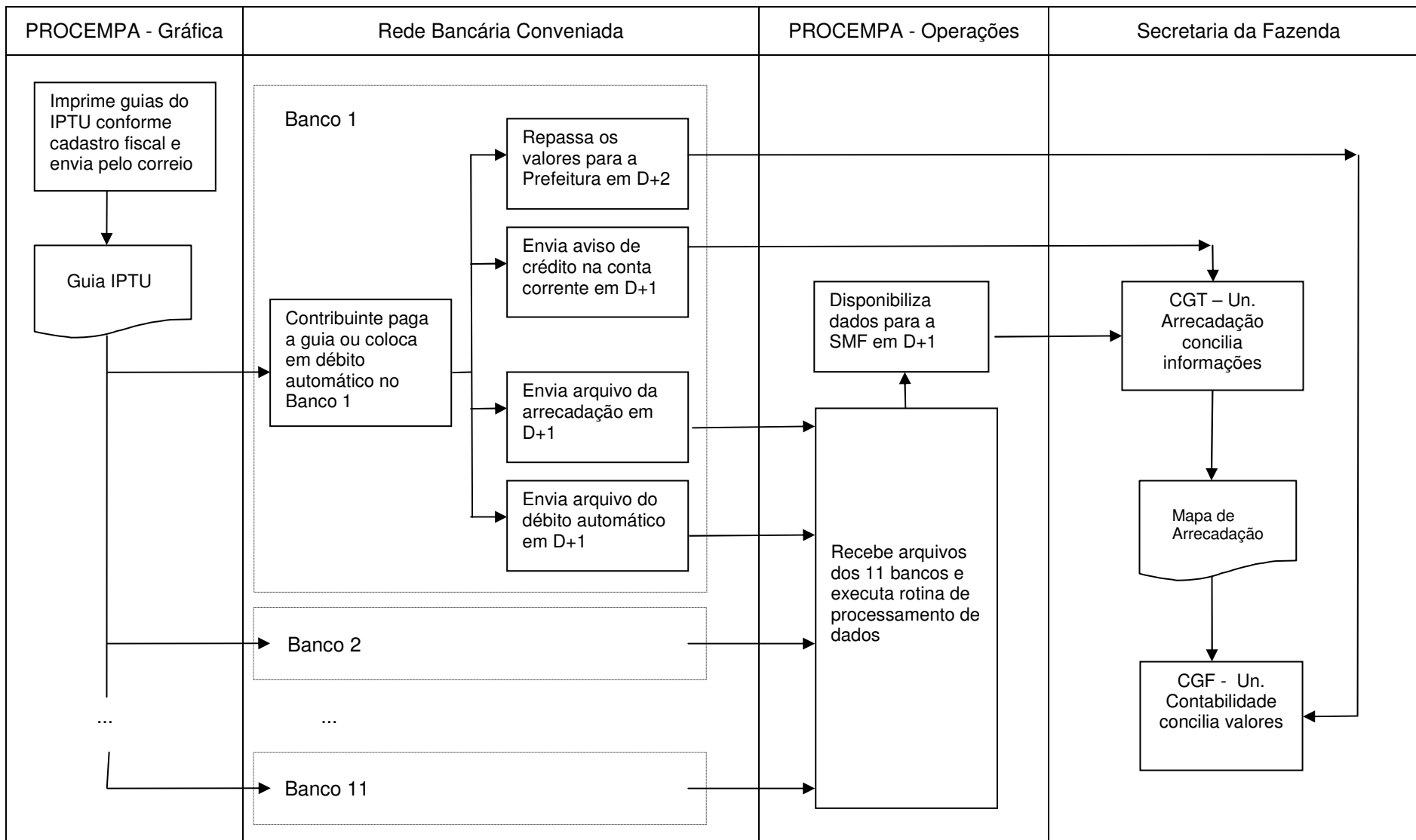
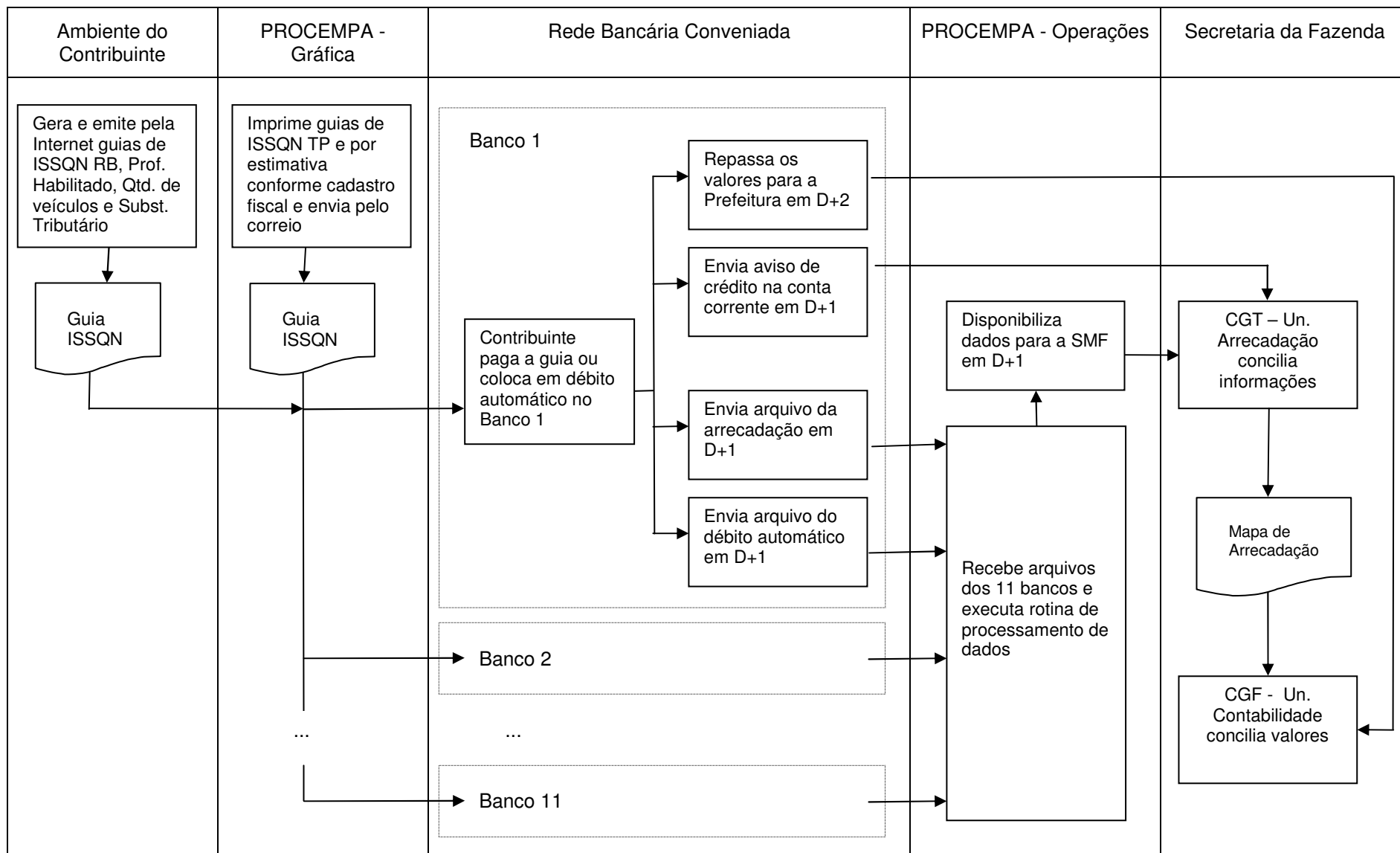
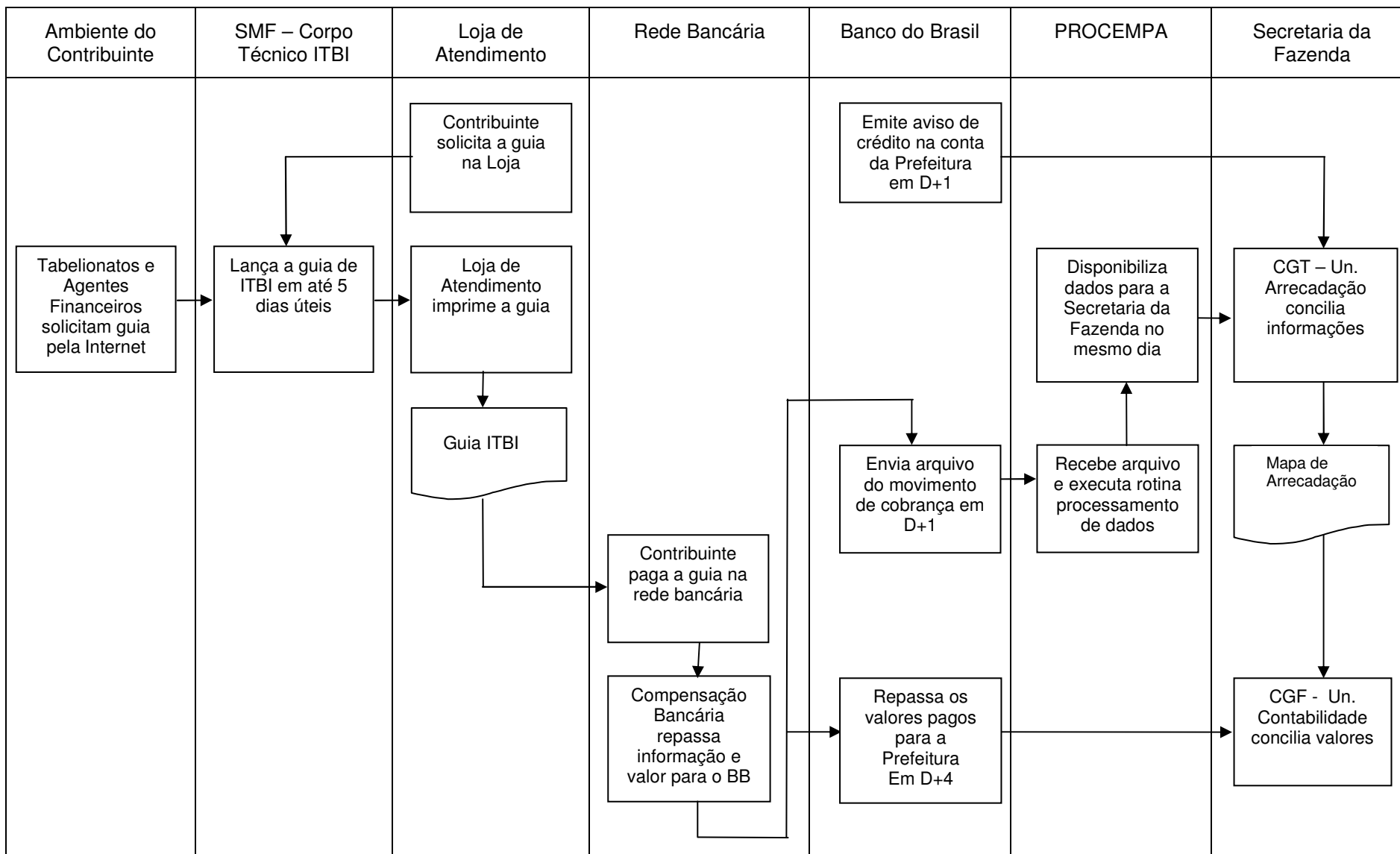


Figura 1 – Fluxograma atual do sub-processo de arrecadação de IPTU.



**Figura 2 – Fluxograma atual do sub-processo de arrecadação de ISSQN.**





**Figura 3 – Fluxograma atual do sub-processo de arrecadação de ITBI.**

#### 4.2.4 Críticas e Sugestões levantadas

Todas as pessoas entrevistadas durante o levantamento dos processos foram questionadas sobre o que poderia ser melhorado e o que estava adequado na sua área de atuação no processo. Assim, as seguintes críticas e sugestões foram levantadas:

- as guias de IPTU, por possuírem várias opções de valores e datas de vencimento na mesma guia, não permitem o pagamento através de Ordem Bancária do tipo Fatura utilizadas pelos Órgãos Federais. Assim, estes órgãos são obrigados a pagar as guias através de Ordem Bancária normal, que credita a conta da Prefeitura e não identifica o contribuinte;

- Com relação aos arquivos do Convênio de IPTU e ISSQN, existem várias dificuldades tanto no seu recebimento como no seu processamento por parte da PROCEMPA. No recebimento as críticas são quanto a forma de transmissão dos arquivos, visto que são 11 bancos envolvidos, e 2 deles ainda enviam documentos físicos ao invés de arquivos. O Banco do Brasil foi criticado pois não estava utilizando o EMVIA da Embratel. Também ocorre de os bancos enviarem dados relativos a vários dias no mesmo arquivo ou dados atrasados;

- A troca de informações entre a PROCEMPA e os bancos também foi objeto de reclamação, pois não existe em muitos bancos um setor responsável pelos arquivos e quando existe algum erro nos mesmos é perdido muito tempo tentando corrigí-lo. Neste ponto o Banco do Brasil foi elogiado, pois mantém com a PROCEMPA um canal aberto com a Diretoria de Tecnologia através de troca de e-mails;

- Já o processamento dos dados da arrecadação do Município torna-se moroso e complexo muito mais em função da grande quantidade de tributos e taxas existentes, sendo que a PROCEMPA também recebe os dados do DMAE – Departamento de Água de Esgotos de Porto Alegre, do que em função do número de bancos, visto que cada tributo ou taxa possui rotinas e “lay-outs” próprios, impedindo a padronização e ocupando grande capacidade de processamento das máquinas da PROCEMPA;

- A maior crítica ao processo apresentada pela Unidade Financeira da Célula de Gestão Financeira da SMF é a dificuldade de obter informações precisas e tempestivas a respeito da arrecadação diária de cada tributo, com exceção do ITBI. Essa informação é de suma importância para o acompanhamento das estimativas de receita e para a previsão do fluxo de caixa, porém os relatórios fornecidos pela PROCEMPA não suprem estas necessidades de maneira eficaz;

- Esta Unidade também reclamou do repasse dos recursos pelos Bancos arrecadadores, que não segue uma padronização quanto à forma de crédito nas contas correntes nem quanto aos prazos e horários, fazendo com que a equipe de servidores perca muito tempo monitorando as contas e transferindo os recursos para o banco centralizador;

- Com relação às guias do ITBI, existe uma reclamação sobre a possibilidade de adulteração dos valores, tanto por parte dos contribuintes através da Internet ou Terminais de Auto-Atendimento quanto por parte dos caixas nas agências bancárias, que alteram os dados da linha digitável e efetuam o pagamentos com valor menor ou fora do prazo. Outro problema refere-se à dificuldade de obtenção de cópia das guias liquidadas de forma incorreta;

- Foi sugerido que a modalidade de Débito em Conta continuasse existindo, pois para a Prefeitura é uma forma de recebimento previsível e segura e para os contribuintes é uma comodidade.

### 4.3 PRODUTOS BANCÁRIOS PARA RECEBIMENTOS DE TRIBUTOS

Conforme observado nos sub-processos estudados a Prefeitura de Porto Alegre utiliza duas modalidades de recebimento de tributos: via Guias com Código de Barras Não-Compensáveis e via Cobrança Bancária. A seguir será efetuada uma breve descrição destes dois tipos de serviço para que se possa melhor definir a modalidade mais apropriada para os sub-processos de arrecadação estudados. Existe também a possibilidade de arrecadação de impostos através de Base de Dados, como é o caso do IPVA, que dispensa o uso de guias, porém esta alternativa não será analisada neste trabalho.

#### 4.3.1 Recebimento de Guias Não Compensáveis

É um serviço destinado ao recebimento de tributos, que utiliza guias não compensáveis com código de barras, emitidas pela Prefeitura no formato que desejar, desde que respeitadas as características definidas pela FEBRABAN. Como as guias são não-compensáveis, a Prefeitura deve constituir uma rede arrecadadora, efetuando o credenciamento dos bancos para receber as guias.

Essa solução de recebimento permite a liquidação das guias em qualquer canal de pagamento disponibilizado pelos bancos conveniados: guichê de caixa das agências, correspondentes e lotéricas, Terminais de Auto Atendimento e Internet.

Conforme a FEBRABAN, o código de barras usado no setor financeiro é do tipo “2 de 5 intercalado”, ou seja “2 de 5” significa que 5 barras definem 1 caracter, sendo que duas delas são barras largas, e “intercalado” significa que os espaços entre as barras também tem significado, de maneira análoga as barras. Este tipo de código de barras trabalha somente com caracteres numéricos.

O tamanho do campo do Código de Barras é de 46 posições, sendo 44 para conteúdo dos dados mais as posições de “Start” e de “Stop”. Deve haver uma representação numérica do conteúdo, logo acima do Código de Barras, e ela deverá estar distribuída em campos de 11 posições dentro de boxes, acrescido de 1 dígito verificador. Isto permitirá a digitação dos campos, no caso de rejeição pela leitura do Código de Barras.

As posições 16 à 19 do Código de Barras são destinadas a identificação da Empresa/Órgão, sendo que, através desta informação, o banco identificará a quem repassar as informações e o crédito. A FEBRABAN é a responsável pela distribuição e controle desta numeração. Face a limitação de 4 campos para a composição do código de arrecadação, habitualmente a FEBRABAN indica a utilização de somente um código por Prefeitura para arrecadação de todos os tributos, tendo em vista a existência do campo livre no código de barras que pode ser utilizado para identificação das receitas. Para cadastramento de mais de um convênio por Prefeitura, é necessária solicitação para a FEBRABAN.

Outras posições do código identificam o produto, o segmento da empresa/órgão e o identificador de Valor Efetivo ou de Valor de Referência. Caso a empresa/órgão opte por utilizar o código de Valor Efetivo, a guia só pode ser quitada pelo valor informado, caso utilize o Valor de Referência, ela poder ser quitada por valores diferentes do valor da barra. Por fim, nas posições 20 a 44 está o Campo Livre que é de uso exclusivo da empresa/órgão e deve conter a data de vencimento em primeiro lugar.

### **4.3.2 Cobrança Bancária**

É um serviço que permite à Prefeitura o recebimento dos tributos, mediante emissão de bloqu岸os de cobrança, propiciando ao contribuinte pagar tais bloqu岸os em qualquer banco

e seus correspondentes até o vencimento e, após o vencimento, exclusivamente na rede do banco do cedente.

Conforme a FEBRABAN, a cobrança através de bloqueto (ou boleto) bancário necessita de três elementos: Banco, Sacado e Cedente. O Banco é a Instituição Financeira que, através de contrato próprio firmado com o cedente, fica responsável pela cobrança. O Banco receberá o pagamento do referido documento de cobrança pago pelo sacado e creditará a importância paga na conta corrente do cedente. O Sacado é quem paga o bloqueto. E o Cedente é quem emite a cobrança, ou seja, aquele que irá receber a quantia cobrada. Para isso, é necessário que o cedente possua conta corrente na Instituição Financeira e que tal conta seja habilitada para cobrança através de bloqueto.

O cedente apresenta necessidades que variam de acordo com seu ramo de atividade e interesse. Para atender a essas necessidades, o serviço de Cobrança oferece alternativas quanto à finalidade, à modalidade e à distribuição de atributos.

As finalidades estão associadas às formas de cobrança dos títulos, que podem ser: a) Cobrança Simples, b) Cobrança Vinculada, c) Cobrança de Prêmio de Seguro, d) Cobrança Descontada ou e) Cobrança Vendor.

As modalidades estão associadas à forma de controle dos títulos pelo Banco e pelo cliente: a) Cobrança Com Registro - o Banco e o cliente mantêm em sistema os dados dos títulos em cobrança. Esta modalidade permite o encaminhamento dos títulos a protesto, quando solicitado pelo cliente, bem como alterações nos dados dos títulos registrados; b) Cobrança Sem Registro - somente o cliente possui os dados e o controle dos títulos emitidos. Nesta modalidade, cabe ao Banco apenas o repasse das informações e o crédito ao cliente dos títulos liquidados.

Os atributos são alternativas que o Banco oferece ao cliente para facilitar a cobrança de seus títulos: a) protesto de títulos, b) instruções e alterações nos dados dos títulos registrados c) rateio do valor recebido, d) Comércio Eletrônico, e) tipo de convênio quanto à responsabilidade pela numeração, impressão e expedição dos bloquetos de cobrança, f) formas de impressão de bloquetos e g) troca de arquivos. Com relação à forma de emissão dos bloquetos, eles podem ser bloquetos pré-emitidos para preenchimento manual, emitidos pelo cedente, emitidos pelos sacados através da Internet ou emitidos na forma de carnês para pagamentos parcelados. Dentro de uma mesma carteira de cobrança, que corresponde a uma

conta-corrente habilitada, podem ser incluídas várias variações de maneira a permitir o uso dos diferentes atributos expostos acima.

O bloqueto deve conter duas partes: Recibo do Sacado e Ficha de Compensação. O Recibo do Sacado fica em poder do sacado para que ele possa comprovar o seu pagamento. O layout e os dados a serem apresentados neste recibo serão definidos pelo cedente, porém os seguintes campos são obrigatórios: Nome do cedente, Agência/Código do Cedente, Valor do título, Vencimento, Nosso Número, Nome do Sacado.

A Ficha de compensação é a que fica em poder do banco, para que seja encaminhada para a compensação bancária, quando o bloqueto é pago. A ficha de compensação é sempre padronizada e deve obedecer as regras de cada Banco, exibindo o código de barras e a linha digitável que informam os dados para identificação automática da conta para crédito a ser utilizada na compensação bancária.

O bloqueto bancário possui vários elementos, sendo os mais importantes o código de barras, o Nosso Número, o fator de Vencimento e a linha digitável. O código de barras também é do tipo “2 de 5 intercalado” com 44 posições onde devem estar identificados o banco, o código da moeda, o fator de vencimento, o valor nominal do título e um campo livre. Este campo livre irá conter as informações do cedente para que o Banco possa transferir de forma correta o valor que o sacado está pagando naquele determinado bloqueto para o cedente.

Como forma de identificação do bloqueto perante a área de cobrança, foi criado o “Nosso Número”, a ser montado conforme as regras estipuladas nos manuais de cada Banco, sendo o mesmo localizado no canto superior da ficha de compensação. O fator de vencimento é um referencial numérico de 4 dígitos, que representa a quantidade de dias decorridos da Data Base, fixada em 07.10.1997, à data de vencimento do título.

A linha digitável é a representação do código de barras, dispostos em outra ordem e acrescidos de dígitos verificadores nos 3 primeiros campos. Deve ser utilizada quando da impossibilidade da captura do código de barras via leitora laser e/ou para pagamentos em terminais de auto-atendimento, Internet, etc. A existência de “0000” no campo “fator de vencimento” da linha digitável indica que o código não possui fator de vencimento e o banco recebedor estará isento das responsabilidades pelo recebimento após o vencimento. Quando se tratar de bloquetos que podem ser recebidos por qualquer valor, também a representação do valor na linha digitável deverá ser com zeros.

Com relação ao custo do serviço de cobrança, deve ser observado que ele é mais alto que o do serviço de arrecadação por código de barras, pois deve ser levado em conta o custo da tarifa interbancária. Esta tarifa é cobrada pelos bancos no momento da liquidação do título emitido pelos outros bancos e hoje está fixada em R\$ 1,10. Em função disso, a modalidade de Cobrança Bancária não é recomendada pelo Banco Central e pela FEBRABAN para arrecadação de tributos.

#### 4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após o levantamento dos processos atuais, onde foram identificadas as atividades de cada sub-processo, a próxima etapa é a análise e o desenvolvimento de uma das soluções descritas no item 2.4, quais sejam, Simplificação/Racionalização, Programa de Qualidade, Análise de Valor ou Reengenharia.

Este trabalho se propõe a buscar a primeira solução, ou seja, sugerir melhorias na eficiência dos processos através de pequenas modificações/simplificações em atividades existentes, visto que as demais soluções requerem estudos e análises mais aprofundadas e envolvimento de níveis mais altos da hierarquia da Organização, conforme mencionado por CRUZ (2005) e SAXENA (2004).

Por outro lado, não foi encontrada necessidade de reformas radicais no processo de arrecadação da Prefeitura de Porto Alegre, tais como uma Reengenharia, visto que a estrutura de arrecadação existente apresenta-se moderna e com excelente uso da Tecnologia da Informação. Aos usuários externos, por exemplo, são oferecidos os mais variados serviços pela Internet, como a geração de guias e de certidões negativas, envio de declarações e escriturações eletrônicas, etc., que agilizam o atendimento e oferecem comodidade ao contribuinte.

Analisando-se o fluxograma de cada sub-processo, e considerando os questionamentos dos pontos básicos propostos por CRUZ (2005), verificou-se que existem atividades que consomem tempo e estrutura da Prefeitura e que poderiam ser otimizadas ou até eliminadas. Também foram observadas deficiências no atendimento a algumas necessidades dos clientes internos dos processos. Como exemplo, pode ser citada a dificuldade da Célula de Gestão Financeira da Secretaria da Fazenda em obter informações tempestivas e precisas sobre o movimento diário de arrecadação em cada banco, com exceção no caso do ITBI, que é recebido somente numa conta do Banco do Brasil.

Como existe a limitação da FEBRABAN que cada Prefeitura possua um só código para arrecadação, cada tributo deve ser identificado através do campo livre do código de barras e cabe à PROCEMPA a tarefa de disponibilizar estes dados aos usuários. Os relatórios gerados, porém, não estão chegando na forma e no momento adequados para todos os usuários interessados.



Durante o estudo das duas modalidades de recebimento de tributos, Guias Não-Compensáveis com Código de Barras e Cobrança Bancária, observou-se que ambas são eficazes no propósito de facilitar a execução da tarefa de arrecadação pela Prefeitura, porém os convênios de guias com código de barras exigem uma estrutura maior para o processamento e tratamento dos dados eletrônicos recebidos.

Dessa maneira, a solução proposta para que seja possível identificar facilmente cada tributo na conta corrente da Prefeitura seria a contratação da modalidade de recebimento via Cobrança Simples Sem Registro em um banco somente, cadastrando uma carteira de cobrança para cada tributo ou taxa, sendo que a cada carteira corresponde uma conta corrente para o crédito dos valores. Assim, também seria eliminada a atividade de monitoramento das contas dos vários bancos arrecadadores, bastando consultar a conta do tributo no banco contratado.

As vantagens para a PROCEMPA, com a adoção da Cobrança Bancária para todos os impostos e taxas, seriam a padronização do tipo de arquivo retorno e a diminuição da quantidade de arquivos recebidos diariamente, com conseqüente diminuição no tempo de processamento. Assim, as informações repassadas em D+1, como mostrado nas figuras 1 e 2, poderiam ser repassadas no mesmo dia.

Num primeiro momento, porém, a substituição da modalidade de pagamento de todos os tributos da Prefeitura de Porto Alegre para a Cobrança Bancária parece ter como benefícios a agilidade na troca de informações e a facilidade na conciliação dos valores.

Entretanto, a questão dos custos envolvidos deve ser levada em consideração. No caso do sub-processo do ITBI, onde são processadas cerca de 3.000 guias por mês, o custo da tarifa interbancária é compensado pelo aumento do número de dias de “float”, que é o tempo que o banco retém os valores arrecadados antes de repassar à Prefeitura, neste caso, de 2 para 4 dias.

No caso do IPTU, pode não ser interessante para a Prefeitura este aumento do “float” pois ela precisa fazer frente aos seus vários pagamentos ao longo do mês, principalmente à Folha dos servidores. Também pode não ser interessante ao Banco, pois sendo as guias de IPTU de valores relativamente baixos, se comparadas com as guias de ITBI, talvez o rendimento do “float” não seja suficiente para compensar os seus custos.

A questão da possibilidade de cadastramento do débito em conta também deve ser considerada. A Cobrança Bancária não permite o débito em conta, somente o agendamento do pagamento das guias. O agendamento é uma alternativa para o débito em conta, porém o

contribuinte teria que digitar na Internet ou nos terminais cada uma das guias, o que é um procedimento trabalhoso.

Levando em consideração todos os fatos apresentados acima, concluiu-se pelas seguintes modificações nos sub-processos.

#### **4.4.1 Sugestão de melhoria do sub-processo do IPTU**

Considerando a grande quantidade de contribuintes, cerca de 500 mil, os baixos valores das guias e a necessidade de manutenção do serviço de débito em conta, a melhor alternativa de recebimento deste tributo continua sendo através de guias não-compensáveis com código de barras.

A melhoria proposta neste sub-processo seria a alteração no código de barras das guias de maneira que o valor constante no código de barras seja o valor a ser cobrado efetivamente em reais, de maneira que os órgãos federais que utilizam o sistema SIAFI, possam emitir uma Ordem Bancária do tipo Fatura para pagamento das mesmas.

Esta modificação implicará na emissão de mais uma guia de recolhimento no início do calendário fiscal de arrecadação do Município, visto que atualmente a guia enviada aos contribuintes no final de cada ano para pagamento com desconto permite duas datas de pagamento, em janeiro e em fevereiro, com valores de desconto diferentes. Para diminuir os custos de postagem, estas guias poderiam ser enviadas juntas.

Também poderia ser implementada a abertura de canais de comunicação com cada banco arrecadador, onde a Prefeitura e a PROCEMPA pudessem impor suas regras com relação a prazos e qualidade dos recursos e arquivos enviados e tivessem a disposição um atendimento de qualidade.

#### **4.4.2 Sugestão de melhoria do sub-processo do ISSQN**

A melhoria proposta neste sub-processo seria a implantação de sistema de Cobrança Bancária, utilizando-se diferentes variações na carteira de cobrança para cada tipo de cálculo do ISSQN, tais como Renda Bruta, Trabalho Pessoal, etc. Assim toda a arrecadação entraria numa mesma conta corrente, porém dentro desta conta seria possível separar por tipo de cálculo para melhor controle e operacionalização.

A implantação do sistema de cobrança no sub-processo de ISSQN traria diversas vantagens para a Secretaria da Fazenda do Município com relação a qualidade e tempestividade das informações disponibilizadas, o que possibilitaria inclusive a interligação dos programas de lançamento das guias, de recebimento das declarações eletrônicas e de cobrança, podendo ser elaborado pela PROCempa um sistema informatizado do ISSQN nos moldes do atual sistema do ITBI.

#### **4.4.3 Sugestão de melhoria do sub-processo do ITBI**

A modalidade de cobrança utilizada no sub-processo do ITBI deve ser mantida, pois atende a todos os requisitos do sistema atual. O que poderia ser melhorado é possibilidade de impressão das guias no ambiente do contribuinte, visto que atualmente elas são impressas na Loja de Atendimento da SMF, ocasionando custos de impressão para a Prefeitura e transtorno para os contribuintes que devem buscar as guias na Loja.

Quanto à questão da adulteração dos boletos, que foi alvo de crítica ao sistema por várias pessoas entrevistadas, a própria FEBRABAN orienta que o bloqueto de cobrança é um instrumento de recebimento prático e eficiente, desde que utilizado corretamente. O êxito na prestação deste serviço não depende única e exclusivamente do cadastro correto nos sistemas do banco, mas sim da adoção de procedimentos adequados por todos os envolvidos no processo.

Assim, os casos de recebimento de bloquetos bancários fora do prazo de vencimento ou com valores divergentes deve ser tratado como adulteração e fraude e não como falha do sistema.

## 5 CONCLUSÃO

Buscar a eficiência arrecadatória é o objetivo de qualquer Prefeitura responsável e preocupada com a justiça fiscal. E a Prefeitura de Porto Alegre, conforme consta em seu Orçamento 2007, tem por meta buscar o incremento da geração de recursos para o Município, sem que haja qualquer aumento de alíquota nos impostos. A determinação é trabalhar pelo aumento da arrecadação própria, por meio do investimento em tecnologias da informação e em melhores condições de trabalho para os servidores.

Também é fato que os bancos desempenham um papel fundamental no processo de arrecadação de tributos dos entes públicos, colocando à disposição sua ampla rede de atendimento e suas soluções tecnológicas para o recebimento destes recursos. A prestação do serviço de arrecadação aos entes públicos proporciona, além da remuneração através de tarifas e float, a possibilidade de alavancar novos negócios e centralizar a movimentação financeira do cliente.

Este trabalho se propôs a estudar o atual processo de arrecadação dos três maiores tributos da Prefeitura de Porto Alegre, IPTU, ISSQN e ITBI, visando apresentar a melhor solução para o recebimento de cada um com a utilização de produtos bancários para arrecadação, de maneira a atender as necessidades internas da Prefeitura com relação à informação e conciliação de valores, e considerando também o consumo de estrutura e os custos para o banco arrecadador.

Para o conhecimento da situação atual dos processos foram efetuadas entrevistas e visitas à Secretaria Municipal da Fazenda e à Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre – PROCEMPA e consultadas várias fontes documentais. Os instrumentos utilizados para o levantamento dos dados (entrevistas, questionários e observação direta) e representação dos processos (fluxograma de blocos) mostraram-se muito adequados ao presente estudo, pois permitiram o conhecimento de cada etapa e atividade dos processos, seus responsáveis e seus usuários. Deve ficar registrada a excelente receptividade e dedicação demonstradas por todos os entrevistados, assim como a qualidade do “site” da Prefeitura na Internet, onde foram encontradas com muita facilidade informações e legislação pertinentes ao trabalho.

Durante a etapa de entrevistas ficou evidenciado que a Prefeitura de Porto Alegre, assim como a maioria dos órgãos públicos, ainda possui uma estrutura funcional rígida e

departamentalizada, e que existe muita falta de conhecimento dos servidores e das Unidades Organizacionais do processo como um todo. Dessa forma, não existe a mentalidade de que cada unidade é cliente e fornecedora de outras unidades internas também, e o fluxo de informações é bastante truncado. Estudos poderiam ser realizados de maneira a implantar na Secretaria Municipal da Fazenda, e na própria Prefeitura, algumas melhorias da gestão por processos, o que traria inúmeras vantagens em termos de eficiência nos serviços e melhor integração de esforços.

Após a análise dos processos atuais conforme os procedimentos encontrados na literatura, e considerando as críticas e sugestões apontadas pelos usuários, concluiu-se que a modalidade de recebimento através de guias com código de barras não atende às necessidades de informação da Secretaria da Fazenda e demanda uma estrutura muito grande da Prefeitura e da PROCEMPA para a conciliação dos valores. Porém tem como vantagens em relação à Cobrança Bancária o baixo custo e a possibilidade de cadastramento de débito automático.

Desta maneira, a melhoria proposta para o processo de arrecadação da Prefeitura de Porto Alegre seria a manutenção da modalidade de arrecadação do IPTU através de guias com código de barras e a alteração da modalidade do restante dos impostos e taxas para Cobrança Simples Sem Registro, de maneira que cada tributo seja recebido em contas correntes diferentes, permitindo um acompanhamento mais preciso e tempestivo da arrecadação municipal.

Ressalta-se que neste trabalho as sugestões de melhoria propostas levaram em consideração a situação atual, os produtos bancários disponíveis e as críticas e sugestões apresentadas pela pesquisadora e pelas pessoas envolvidas, entretanto, é inegável que qualquer decisão envolvendo assuntos de tão grande magnitude, tanto por parte da Prefeitura e da PROCEMPA quanto por parte do Banco, deve ser tomada com bases mais sólidas e amplas discussões de todos os setores envolvidos pelas mudanças, conforme orienta a literatura sobre o assunto.

Por fim, esta pesquisa proporcionou um grande conhecimento da estrutura de funcionamento da Secretaria da Fazenda da Prefeitura de Porto Alegre, bem como de seus principais processos, objetivos, usuários internos e externos, etc, e será importante ferramenta para a manutenção do relacionamento junto ao cliente e para a prospecção de novos negócios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFONSO, José Roberto Rodrigues et al. Municípios, arrecadação e administração tributária: quebrando tabus. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, n. 10, vol. 5, p. 3-36, dezembro 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev1001.pdf>>. Acesso em: 14. abr. 2007.
- ARAÚJO, Luís César G. de. Organização, Sistemas e Métodos: e as Tecnologias de Gestão Organizacional, v.1. São Paulo: Atlas, 2006.
- BATISTA, Fábio Ferreira et al. Passos para o Gerenciamento Efetivo de Processos no Setor Público: Aplicações Práticas. Texto para Discussão n.427. Brasília, junho 1996. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td\\_427.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td_427.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2007.
- CRUZ, Tadeu. Sistemas, Métodos e Processos, Estudo Integrado das Novas Tecnologias de Informação e Introdução à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento. São Paulo: Atlas, 2005.
- CURY, Antonio. Organização e Métodos Uma Visão Holística. São Paulo: Atlas, 2000.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, n.1, vol.40, p.6-19, janeiro-março 2000.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que Processo? Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, n. 4, vol. 40, p.8-19, outubro-dezembro 2000.
- KHAIR, Amir Antônio; VIGNOLI, Francisco Humberto. Manual de Orientação para Crescimento da Receita Própria Municipal. São Paulo: FGV-EAESP, 2001.
- KOHAMA, Heilio. Contabilidade Pública Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIMA, Violeta Marques Silva. Princípios da Reengenharia Aplicáveis ao Setor Público. Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos\\_enangrad/pdfs/viii\\_enangrad/Principios%20da%20reengenharia%20aplicaveis%20a%20administracao.pdf](http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos_enangrad/pdfs/viii_enangrad/Principios%20da%20reengenharia%20aplicaveis%20a%20administracao.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2007.
- NOGUEIRA, Gustavo Maurício Filgueiras. Reestruturação Administrativa usando Ferramentas de Mapeamento de Processos e Contratualização de Resultados. Disponível em: <<http://portal.cnd.gob.pe/archivos/clad/documentos/nogueira.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2007.
- RICARDO, Clayton Eugênio. Reengenharia de Processos: O Desafio da Mudança. Disponível em: <[http://www.fecap.br/PortalNovo/Arquivos/Graduacao\\_Rev\\_Estudante\\_On\\_Line/Reengenharia\\_de\\_Processos\\_Clayton\\_Eugencio\\_Ricardo.pdf](http://www.fecap.br/PortalNovo/Arquivos/Graduacao_Rev_Estudante_On_Line/Reengenharia_de_Processos_Clayton_Eugencio_Ricardo.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2007.
- SANTOS, Rafael Paim C. et al. Engenharia de Processos de Negócios: Aplicações e Metodologias. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/artigos/Paim,%20Cameira,%20Clemente,%20Clemente%20-%20Engenharia%20de%20Processos%20de%20Negocios%20-%20XXII%20ENEGEP%20-%202002.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2007.

SAXENA, K. B. C. Reengenharia da Administração Pública nos Países em Desenvolvimento. Publicada em 22/10/2004. Disponível em: <[http://reforma.pjf.mg.gov.br/arq\\_conceito/reengenharia\\_administracao.htm](http://reforma.pjf.mg.gov.br/arq_conceito/reengenharia_administracao.htm)>. Acesso em: 14 abr. 2007.

CENEABAN – Centro Nacional de Estudos da Arrecadação Bancária, Manual de Utilização do Código de Barras, versão 04.

CORREIO BRASILIENSE, Má gestão nas cidades eleva peso de impostos, Fenafisco, 02 abr. 2007. O Fisco na mídia. Disponível em: <[http://www.fenafisco.org.br/not\\_exp.asp?ms=4&sm=3&seq=15605](http://www.fenafisco.org.br/not_exp.asp?ms=4&sm=3&seq=15605)>. Acesso em: 15 abr. 2007.

FAMURS, Contribuinte paga menos imposto, município arrecada mais – Aponta estudo da FGV sobre Lagoa Vermelha. Portal Municipal, 11 abr. 2007. Notícia do Município Lagoa Vermelha. Disponível em: <<http://www.portalmunicipal.org.br/entidades/famurs/municipio/noticia.asp?iIdEnt=5523&iIdMun=100143214&iIdNoticia=50920>>. Acesso em: 15 abr. 2007.

FEBRABAN, Manual de Confecção de Bloquetos de Cobrança, elaborado pelo CENECOB – Centro Nacional de Estudos de Cobrança. Disponível em: <[www.bradesco.com.br/br/pj/conteudo/sol\\_rec/pdf/manualtecnico.pdf](http://www.bradesco.com.br/br/pj/conteudo/sol_rec/pdf/manualtecnico.pdf)>. Acesso em 02 Ago. 2007.

O ESTADO DE SÃO PAULO. Arrecadando e gastando mal. O Estado de São Paulo, 06 abr. 2007. Notas e Informações. Disponível em: <<http://txt.estado.com.br/editorias/2007/04/06/edi-1.93.5.20070406.3.1.xml>>. Acesso em: 15 abr. 2007.

Constituição Federal, de 1998.

Código Tributário Nacional, Lei nº 5.172/66.

Decreto Municipal nº. 10.549/93, que regulamenta a Lei Complementar nº. 7/73.

Lei Complementar Municipal nº 7/73, que institui e disciplina os tributos de competência do Município de Porto Alegre

Lei Complementar Municipal nº 197/98, que institui e disciplina o Imposto sobre a transmissão “inter-vivos”, por ato oneroso, de bens imóveis e de direitos reais a eles relativos

Lei nº 4.320/64, que estatui normas de Direito Financeiro para elaboração e controle dos Orçamentos e Balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

Sites da Internet:

<[www.portoalegre.rs.gov.br](http://www.portoalegre.rs.gov.br)>

<[http://federativo.bndes.gov.br/clientes/federativo/bf\\_bancos/x0000269.pdf](http://federativo.bndes.gov.br/clientes/federativo/bf_bancos/x0000269.pdf)>

## **ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE LEVANTAMENTO DE DADOS**

### **Questionário 1 – servidor responsável pela Célula de Gestão Tributária da SMF**

1. Quais são os principais tributos arrecadados pela PMPA?
2. Em quantos sub-processos diferentes está dividido o processo de arrecadação da PMPA e quem são os responsáveis?
3. Quantos Bancos participam da arrecadação de tributos da PMPA? Quais são?
4. Qual a principal diferença entre o sub-processo de arrecadação do ITBI, que é arrecadado através de Cobrança Bancária, e dos sub-processos de arrecadação do IPTU e do ISSQN, que são arrecadados através de Convênio de arrecadação através de guias com código de barras?
5. Todos os Bancos possuem a mesma rotina e prazos para o envio dos arquivos de retorno do movimento de arrecadação e para o envio dos recursos?
6. Como é a rotina e os prazos de envio de arquivos de retorno do movimento de arrecadação de cada sub-processo? Quem são os responsáveis?
7. Como é a rotina e os prazos de envio dos recursos arrecadados e onde eles são centralizados? Quem são os responsáveis?
8. Como é feita a conciliação da arrecadação?
9. O que o Senhor acredita que poderia ser melhorado no processo de arrecadação de tributos da PMPA?
10. No que o Senhor acha que as Instituições Bancárias poderiam melhorar no processo de arrecadação de tributos?

### **Questionário 2 – servidor responsável pelo sub-processo de arrecadação do IPTU**

1. Quais são as formas de pagamento das guias de IPTU?
2. Como e onde são emitidas as guias de recolhimento do IPTU? Como são repassadas aos contribuintes?
3. Como e em quanto tempo chegam as informações dos pagamentos do IPTU pelos contribuintes?
4. Como é feita a conciliação da arrecadação do IPTU?
5. O que o Senhor acredita que poderia ser melhorado neste sub-processo?
6. No que o Senhor acha que as Instituições Bancárias poderiam melhorar no sub-processo de arrecadação de IPTU?



**Questionário 3 – servidor responsável pelo sub-processo de arrecadação do ISSQN**

1. Quais são as formas de cálculo do ISSQN?
2. Quais são as formas de pagamento das guias de ISSQN?
3. Como e onde são emitidas as guias de recolhimento do ISSQN? Como são repassadas aos contribuintes?
4. Como e em quanto tempo chegam as informações dos pagamentos do ISSQN pelos contribuintes?
5. Como é feita a conciliação da arrecadação do ISSQN?
6. O que o Senhor acredita que poderia ser melhorado neste sub-processo?
7. No que o Senhor acha que as Instituições Bancárias poderiam melhorar no sub-processo de arrecadação de ISSQN?

**Questionário 4 – servidor responsável pelo sub-processo de arrecadação do ITBI**

1. Como e onde são emitidas as guias de recolhimento do ITBI? Como são repassadas aos contribuintes?
2. Qual é o papel dos tabelionatos e agentes financeiros no sub-processo de arrecadação do ITBI?
3. Como e em quanto tempo chegam as informações dos pagamentos do ITBI pelos contribuintes para a Prefeitura e para os tabelionatos?
4. Como é feita a conciliação da arrecadação do ITBI?
5. O que o Senhor acredita que poderia ser melhorado neste sub-processo?
6. No que o Senhor acha que as Instituições Bancárias poderiam melhorar no sub-processo de arrecadação de ITBI?

**Questionário 5 – servidor da PROCEMPA responsável pelo recebimento e tratamento dos arquivos retorno**

1. Como é a rotina de recebimento dos arquivos retorno do movimento de arrecadação dos tributos da PMPA?
2. Quais as dificuldades para a Procempa no recebimento dos arquivos e informações de tantos Bancos diferentes?
3. Qual a principal diferença entre a rotina dos arquivos do ITBI, que é arrecadado através de Cobrança Bancária, e do IPTU e do ISSQN, que são arrecadados através de Convênio de arrecadação através de guias com código de barras?
4. Como é feito o controle de recebimento dos arquivos?
5. Para onde são repassadas as informações após o processamento dos arquivos?
6. O que o Senhor acredita que poderia ser melhorado neste processo?
7. No que o Senhor acha que as Instituições Bancárias poderiam auxiliar mais?

**Questionário 6 – funcionário da Procempa responsável pelos programas que processam os dados de arrecadação.**

1. Quantos programas são utilizados para o processamento dos dados de arrecadação dos tributos IPTU, ISS e ITBI?
2. Quais as dificuldades para a Procempa no recebimento dos arquivos e informações de tantos Bancos diferentes?
3. Qual a principal diferença entre a rotina do ITBI, que é arrecadado através de Cobrança Bancária, e do IPTU e do ISSQN, que são arrecadados através de Convênio de arrecadação através de guias com código de barras?
4. Como é separada a parte do IPTU e do ISSQN arrecadados pelo mesmo convênio?
5. Para onde são repassadas as informações após o processamento dos arquivos?
6. O que o Senhor acredita que poderia ser melhorado neste processo?
7. No que o Senhor acha que as Instituições Bancárias poderiam melhorar neste processo?

**Questionário 7 – servidor responsável pela Célula de Gestão Financeira da SMF**

1. Como chegam as informações sobre a arrecadação enviadas pela Procempa?
2. Como é feita a conciliação dos valores arrecadados?
3. Quais as dificuldades para o seu processo devido a participação de tantos Bancos diferentes? Qual é o banco centralizador dos valores arrecadados?
4. Quanto tempo leva para verificar e transferir os valores arrecadados em cada banco para o banco centralizador da Prefeitura?
5. O que o Senhor acredita que poderia ser melhorado neste processo?
6. No que o Senhor acha que as Instituições Bancárias poderiam melhorar neste processo?