

# SEMINÁRIO nacional DE COBRANÇA E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS DA FAZENDA PÚBLICA

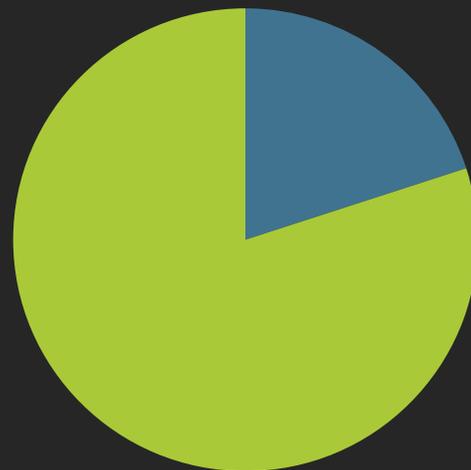
PESQUISA PANORAMA NACIONAL DA COBRANÇA  
DOS CRÉDITOS DA FAZENDA PÚBLICA

# CONTRIBUIÇÕES RECEBIDAS

Duração - 20/11 a 28/11

## 30 RESPOSTAS

- 3 União
- 14 Estados
- 5 Município



■ Procuradoria

■ Secretaria/Diretoria

# OPORTUNIDADES

**2,2%** É a média da receita recuperada sobre o total da receita tributária dos estados. No entanto, esse valor ainda é muito baixo comparado ao valor recuperado pela União.  
(6,5% pela RFB e 2% pela PGFN)

**146%** É a média os estoques (inscritos e não inscritos) em relação a receita tributária anual dos estados

**200%** A média de recuperação de créditos **NÃO INSCRITOS** na dívida ativa é 2 vezes maior do que a recuperação dos créditos **INSCRITOS**.

# DESAFIOS DA COBRANÇA

## TEMPORALIDADE

- Demora na atividade de cobrança
- Morosidade do judiciário
- Contencioso administrativo e judicial inesgotável

## CADASTRO / QUALIDADE DO CRÉDITO / LANÇAMENTO

- Localização do contribuinte
- Dificuldade na localização e execução de bens
- Cadastro desatualizado (ex. dificuldade em localizar o contato do contribuinte)
- Os valores inscritos em dívida ativa
- Lançamentos contra sujeito passivo impróprio ou inapropriadamente identificado (nome com abreviações, sem CPF e sem endereço).

## NORTATIVA

- Legislação deficiente para cobrar por diversos meios a dívida ativa
- Falta de novas alternativas de cobranças.
- Legislação permissiva e nos casos em que há previsão legal de maior exigência;
- Limitações legais e lentidão do processo administrativo público
- específica para desempenhar as atividades
- Legislação Tributária complexa, permitindo mais de uma interpretação.
- Necessidade de desenvolvimento de meios não judiciais de cobrança

## ESTRUTURA E CAPACIDADE

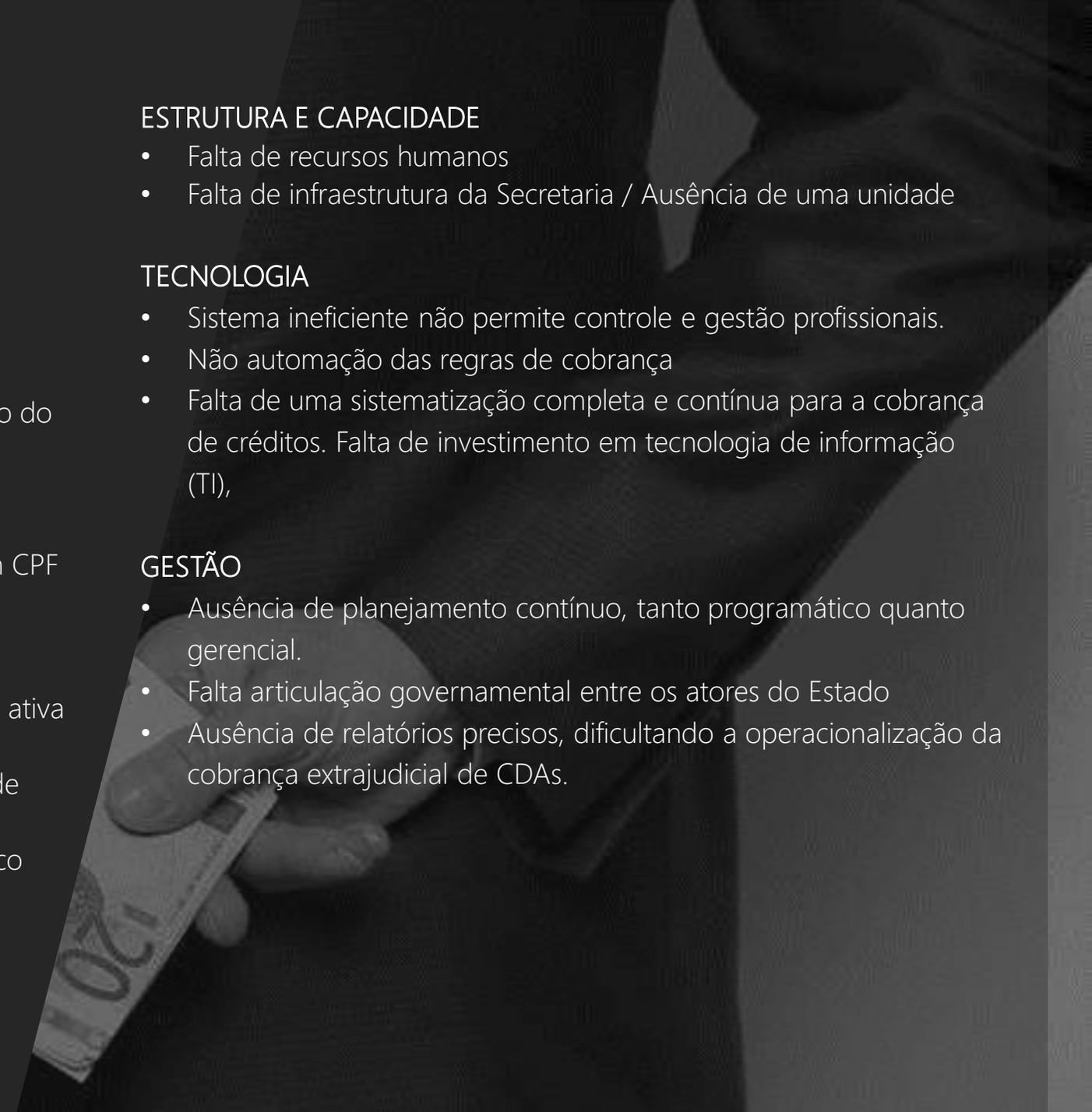
- Falta de recursos humanos
- Falta de infraestrutura da Secretaria / Ausência de uma unidade

## TECNOLOGIA

- Sistema ineficiente não permite controle e gestão profissionais.
- Não automação das regras de cobrança
- Falta de uma sistematização completa e contínua para a cobrança de créditos. Falta de investimento em tecnologia de informação (TI),

## GESTÃO

- Ausência de planejamento contínuo, tanto programático quanto gerencial.
- Falta articulação governamental entre os atores do Estado
- Ausência de relatórios precisos, dificultando a operacionalização da cobrança extrajudicial de CDAs.



# IDEIAS DE SOLUÇÃO

## CADASTRO / QUALIDADE DO CRÉDITO / LANÇAMENTO

- Somente executar os créditos após prévia pesquisa de bens.
- Ferramentas que garantam identificar bens do devedor e o verdadeiro sujeito passivo da autuação
- Buscar uma interligação com os diversos setores do serviço público..
- Força tarefa visando tratar, dentro do possível, o cadastro dos contribuintes
- Convênios e parcerias com órgãos e empresas públicas e, ainda, Instituições privadas, para atualização permanente de dados cadastrais dos contribuintes (Ex.: RFB, CEMIG, SERASA, SPC, etc.).

## NORTATIVA

- Maior variedade de mecanismos de cobrança antes da inscrição em dívida ativa. A execução fiscal deveria ser a última opção.
- Bloqueio de bens administrativo, penhora de faturamento;
- Modernização administrativa e fiscal e mudanças de legislação;
- liberação para inscrever nos órgãos de proteção ao crédito e agilização dos processos administrativos;
- Simplificação da legislação;
- Prever a prova de regularidade fiscal em diversas operações: exemplo de concessão de autorização de lavras de mineradoras; concessão de serviços públicos, receber recursos creditícios de origem pública; suspensão de juros subsidiados
- criar legislação de devedor contumaz com o tratamento diferenciado e as penalidades aplicáveis ao mesmo tempo criar legislação favorável ao bom contribuinte com benefícios reais de bônus de adimplência e

conformidade tributária

- Legislação mais rígida e clara considerando crime em situações pertinentes

## ESTRUTURA E CAPACIDADE

- Pessoal qualificado, inclusive mediante treinamento adequado para esta finalidade.
- Valorização das ações de cobrança de modo a disponibilizar recursos humanos para a realização das mesmas.

## TECNOLOGIA

- Banco de dados eficiente e ferramentas de BI
- Sistema de cobrança integralizado com busca em uma base de dados Nacional
- Ferramentas para automatização de ações de cobrança.
- Alto investimento em tecnologia

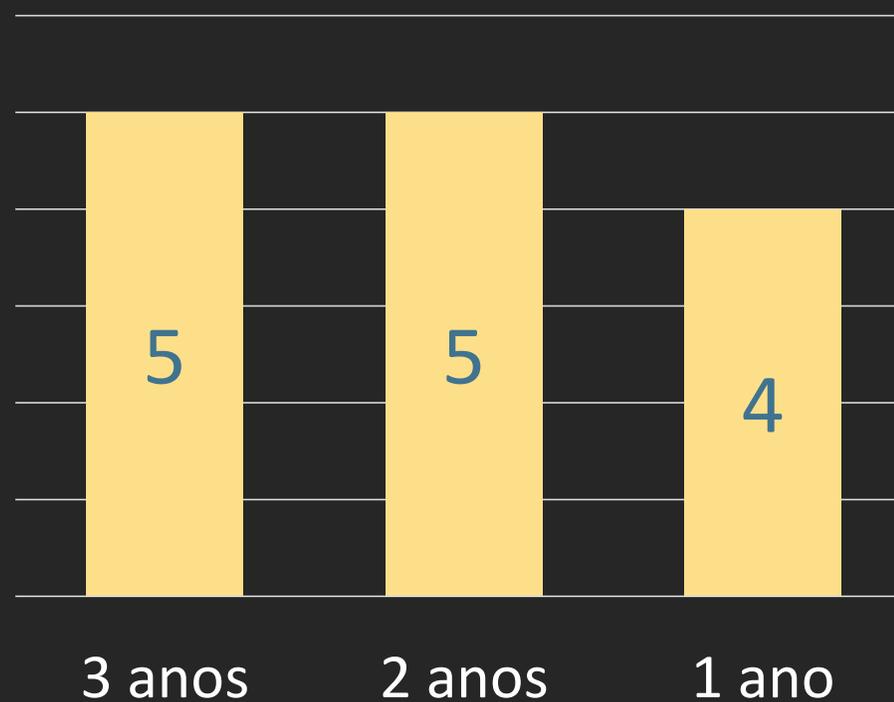
## GESTÃO

- Ampliar os contatos com os contribuintes e está sendo utilizado o protesto.
- Capacitação dos servidores e estabelecimento de um fluxo informatizado e integrado de cobrança.
- Conscientização do judiciário da importância da agilização das execuções judiciais e de que o devedor contumaz não pode ser tratado da mesma forma que um devedor eventual.
- Classificação das dívidas e devedores.

# PARCELAMENTOS ESPECIAIS REFIS

Não identificamos uma correlação entre a frequência de Parcelamentos e o aumento da arrecadação.

Hipótese - O contribuinte aguarda mais tempo



# FORÇA DE TRABALHO

A análise dos valores de UFs considera apenas os dados informados pelos 14 estados. Além disso, parte dos respondentes indicaram apenas os dados do seu órgão (Secretaria ou procuradoria).



Qtd.de  
Servidores

Recuperado  
em 2018

Média/  
Mediana

**RFB**

2.700

R\$ 85 Bi

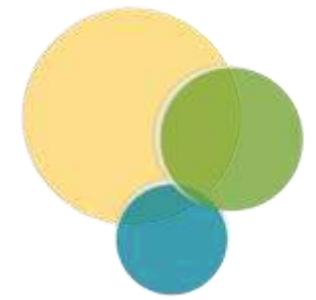
R\$ 32 Mi

**UFs**

400

R\$ 4,3 Bi

R\$ 11 Mi



## 47 PRÁTICAS

### PRÁTICAS CONSOLIDADAS

- Critérios mínimos para ajuizamento
- Protesto
- Carta de cobrança
- Revisão de benefícios fiscais em caso de inadimplência
- Cobrança diferenciada (grandes devedores)
- Monitoramento do parcelamento

### POUCO ADOTADAS (INOVAÇÕES?)

- Pagamento com cartão de crédito (PR)
- Cessão de crédito (MG e GO)
- Conciliação (MS, MG e PE)
- Débito em conta (DF e BA)
- Arrolamento de bens e direitos (SC e GO)

# SC e SP

## BENCHMARKING

### PRÁTICAS MAIS EFETIVAS - AUTOAVALIAÇÃO

SANTA CATARINA

“ Grupos de Cobrança Administrativa (telefone), Grupos Especialistas Setoriais de Fiscalização (monitoramento de contribuintes que respondem por 90% da arrecadação) e facilidade no pagamento de débitos fiscais e parcelamentos diretamente pelo sistema da Secretaria da Fazenda. ”

São paulo

“ Call center com cuidadosa seleção de contribuintes; carteira de contribuintes na cobrança qualificada; ”

PRÁTICAS  
MUNIS

- Análise de desempenho econômico financeiro do contribuinte em relação ao setor.
- Carteiras de cobrança por unidade/relevância



# PANORAMA NACIONAL 2018 - ESTADOS

REFIS nos últimos anos

2016 | 2017 | 2018

DF	SIM		
MS	SIM		
ES	SIM	SIM	NÃO
MA	SIM	SIM	NÃO
MG	NÃO	SIM	NÃO
PR	SIM	NÃO	NÃO
SP	SIM	SIM	NÃO
BA	SIM		
GO	SIM	SIM	SIM
PE	NÃO	SIM	SIM
PI	SIM	SIM	SIM
RJ	SIM		
RO	SIM	SIM	SIM
SC	SIM		
SE	SIM	SIM	SIM
TO	SIM	SIM	SIM

## Panorama

Orgão Quantitativo de Pessoal

Fazenda **396**

Procuradoria



## Eficiência da recuperação do crédito

Não inscrito

Taxa de recuperação (%)

**2,54%**

Recuperado

**4,31 Bi**

Estoque

**169,96 Bi**

Inscrito

Taxa de recuperação (%)

**0,73%**

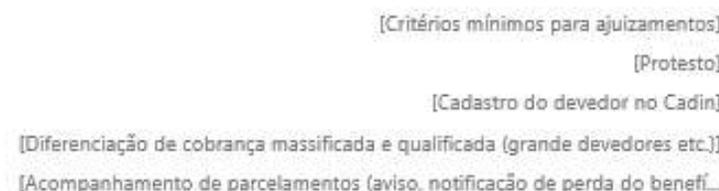
Recuperado

**4,79 Bi**

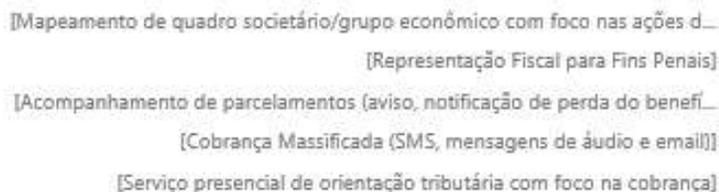
Estoque

**660,53 Bi**

## Práticas adotadas



## Práticas parcialmente adotadas



## Três práticas consideradas mais eficientes pelos entes

- SC Grupos de Cobrança Administrativa (telefone), Grupos Especialistas Setoriais de Fiscalização (monitoramento de contribuintes que respondem por 90% da arrecadação) e facilidade no pagamento de débitos fiscais e parcelamentos diretamente pelo sistema da Secretaria da Fazenda.
- MS Ligações telefônicas e notificações via Portal Transparente
- PE MESA PERMANENTE DE NEGOCIAÇÃO - MPN, PROTESTO E SERASA
- TO Protesto Extrajudicial
- ES Protesto, Cobrança DTE, exclusão de benefícios
- BA Protesto, DT-e e REFIS
- PR protesto, Grupo Especial de Recuperação de Ativos Relevantes - GERA, divisão de trabalho por categorização de devedores
- SP Protesto, Inteligência para obter dados, cadastro e cobrança além da qualificação da base
- PI REFIS, inscrição no SERASA e cobrança antecipada de ICMS do contribuinte irregular.



# Obrigado.

Carlos Gonçalves

[carlos.goncalves@elogroup.com.br](mailto:carlos.goncalves@elogroup.com.br)

(61) 98110-4382

**elogroup** ▶