Vol. 0, nº 87 quarta-feira, 30 de agosto de 2023 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

Notícias e análises da administração pública evoluta.adm.br/observatorio

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Como a inadimplência afeta a arrecadação municipal e como combatê-la

Introdução: O Que é Inadimplência A inadimplência é uma palavra que muitos gestores municipais prefeririam não ter em seu vocabulário. No entanto, ela é uma realidade inescapável que afeta não apenas as finanças da cidade, mas também a qualidade de…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Como a inadimplência afeta a arrecadação municipal e como combatê-la 1

Análise e guias: 1 artigo 4

Prazos e expediente 4

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 87 00087 >

9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Para dominar o pensamento enxuto, lidere com o pensamento enxuto

Quando o lean parece falhar, Michael Ballé recomenda insistir: observar, definir critérios de sucesso e aprender junto com a equipe, desenvolvendo as pessoas para que resolvam os problemas por conta própria.

Introdução: O Que é Inadimplência

A inadimplência é uma palavra que muitos gestores municipais prefeririam não ter em seu vocabulário. No entanto, ela é uma realidade inescapável que afeta não apenas as finanças da cidade, mas também a qualidade de vida de seus habitantes. Mas o que exatamente significa ser inadimplente no contexto municipal?

Inadimplência, em termos simples, refere-se ao não cumprimento de uma obrigação financeira dentro do prazo estabelecido. No âmbito municipal, isso geralmente se traduz em não pagar impostos como IPTU, ISSQN ou taxas de serviços públicos como água e esgoto. Essa falta de pagamento pode ocorrer por diversas razões: desde desconhecimento das obrigações fiscais, passando por dificuldades financeiras até a pura e simples tentativa de evasão fiscal.

A inadimplência não é apenas um problema para o município que deixa de arrecadar recursos necessários para manter e expandir serviços públicos. Ela também cria uma espiral negativa que afeta todos os residentes. Quando um contribuinte não paga seus impostos, o município tem menos recursos para investir em educação, saúde, segurança e infraestrutura, o que, por sua vez, diminui a qualidade de vida de todos os cidadãos.

Entender a inadimplência e suas causas é o primeiro passo para combatê-la eficazmente. É crucial para os gestores

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 87 (30 ago. 2023)

municipais não apenas identificar os contribuintes inadimplentes, mas também entender as razões subjacentes a esse comportamento. Isso permite a implementação de estratégias mais eficazes de cobrança e, em alguns casos, a criação de programas de incentivo ou renegociação que podem transformar devedores em contribuintes em dia.

Ao longo deste artigo, vamos explorar mais profundamente como a inadimplência afeta a arrecadação municipal e quais estratégias podem ser adotadas para mitigar seus impactos. Fique conosco para entender melhor esse desafio e descobrir soluções práticas para enfrentá-lo.

Impactos Diretos na Arrecadação: O Preço da Inadimplência

Quando falamos em inadimplência, é fácil pensar apenas nos números: a porcentagem de contribuintes que não pagaram seus impostos, o montante que deixou de entrar nos cofres públicos, entre outros. No entanto, esses números têm consequências reais e tangíveis que vão muito além das planilhas de Excel. Vamos entender como a falta de pagamento de tributos afeta diretamente o orçamento municipal e, por extensão, a vida de cada cidadão.

Menos Recursos, Menos Serviços

A primeira e mais óbvia consequência da inadimplência é a redução da arrecadação. Impostos como o IPTU, ISSQN e taxas diversas são fontes vitais de receita para qualquer município. Quando esses valores não são pagos, o orçamento municipal sofre um impacto direto. Isso significa menos dinheiro para investir em áreas críticas como saúde, educação, segurança e infraestrutura. Em outras palavras, a inadimplência não afeta apenas os cofres públicos; ela afeta a qualidade e a quantidade de serviços que o município pode oferecer à população.

Desigualdade Social

Outro impacto direto da inadimplência é o agravamento das desigualdades sociais. Quando o município não tem recursos suficientes para investir em programas sociais ou manter serviços de qualidade, são sempre os mais vulneráveis que pagam o preço. A falta de investimento em educação e saúde, por exemplo, prejudica principalmente aqueles que não têm como buscar esses serviços na iniciativa privada.

Desafios na Gestão

A inadimplência também cria desafios administrativos. A necessidade de intensificar a cobrança e o acompanhamento de devedores consome tempo e recursos que poderiam ser melhor empregados em outras atividades. Além disso, a incerteza sobre a arrecadação futura torna o planejamento financeiro uma tarefa ainda mais complexa.

Erosão da Confiança

Por fim, mas não menos importante, a inadimplência pode corroer a confiança da população no governo local. Quando os cidadãos veem que muitos conseguem "escapar" de suas obrigações fiscais sem consequências, isso pode levar a uma percepção de injustiça e ineficiência, o que, por sua vez, pode desencorajar ainda mais o pagamento de impostos.

Em resumo, a inadimplência é um problema que vai muito além da simples falta de pagamento. Ela tem o poder de afetar a qualidade de vida de todos os habitantes de um município e criar desafios significativos para a gestão pública.

Consequências Secundárias: O Efeito Dominó da Inadimplência

Se você pensa que a inadimplência afeta apenas a arrecadação e os serviços públicos, é hora de olhar além do óbvio. Este problema tem ramificações que se estendem por diversas áreas da gestão municipal, criando um efeito dominó que pode ser devastador se não for adequadamente gerenciado. Vamos explorar algumas dessas consequências secundárias que, embora menos visíveis, são igualmente preocupantes.

Perda de Confiança Pública

A confiança é a base de qualquer relação, e isso não é diferente quando se trata da relação entre o governo e seus cidadãos. A inadimplência, especialmente quando não é adequadamente combatida, pode corroer essa confiança. Se os contribuintes percebem que muitos podem evitar o pagamento de impostos sem enfrentar consequências, isso pode criar uma sensação generalizada de injustiça. E uma vez que a confiança é perdida, recuperá-la é um processo longo e árduo.

Aumento dos Custos Administrativos

A inadimplência não é apenas uma questão de receita perdida; ela também gera custos adicionais. Cobrar dívidas atrasadas exige um esforço administrativo considerável. Isso envolve desde o envio de notificações e a realização de audiências até, em casos extremos, o encaminhamento para ações judiciais. Todos esses processos consomem tempo e recursos que poderiam ser melhor utilizados em outras atividades mais produtivas.

Desestímulo à Cultura de Pagamento

Quando a inadimplência se torna comum, ela pode influenciar negativamente a cultura de pagamento dentro de uma comunidade. Isso é especialmente problemático porque pode levar a uma queda ainda maior na arrecadação futura. Se as pessoas começam a acreditar que não há penalidades para o não pagamento de impostos, a tendência é que mais contribuintes se juntem ao grupo dos inadimplentes.

Impacto na Credibilidade Fiscal

A inadimplência também pode afetar a credibilidade fiscal do município. Isso é particularmente relevante quando se considera a possibilidade de obter financiamentos ou investimentos. Um alto índice de inadimplência pode ser visto como um sinal de má gestão, o que pode dificultar o acesso a recursos externos ou aumentar o custo desses recursos.

Em resumo, as consequências secundárias da inadimplência vão muito além da simples questão financeira. Elas afetam a saúde administrativa, social e até mesmo moral de um município.

Estratégias Eficazes para Combatê-la: O Caminho para uma Arrecadação mais Eficiente

Até agora, exploramos o cenário preocupante que a inadimplência cria para os municípios. Mas não estamos aqui apenas para pintar um quadro sombrio; também queremos apontar soluções. A boa notícia é que existem estratégias eficazes que podem ajudar a reduzir os índices de inadimplência e, consequentemente, melhorar a saúde financeira e social de uma cidade. Vamos dar uma olhada em algumas dessas abordagens.

Campanhas de Conscientização

Às vezes, a inadimplência ocorre simplesmente porque as pessoas não estão cientes de suas obrigações fiscais ou do impacto de seu não pagamento. Campanhas de conscientização podem ser

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 87 (30 ago. 2023)

uma ferramenta poderosa para educar o público sobre a importância de estar em dia com seus impostos e como isso beneficia a comunidade como um todo.
Incentivos Fiscais
Outra estratégia eficaz é a oferta de incentivos fiscais para aqueles que pagam seus impostos em dia. Isso pode ser na forma de descontos, parcelamentos mais favoráveis ou até mesmo benefícios em serviços públicos. O objetivo é tornar o pagamento de impostos uma opção mais atraente.
Uso de Tecnologia
A tecnologia pode ser uma grande aliada na luta contra a inadimplência. Sistemas modernos de gestão fiscal podem identificar automaticamente contribuintes em atraso, facilitando o processo de cobrança. Além disso, o uso de plataformas online para pagamento de impostos pode tornar todo o processo mais conveniente, incentivando a adimplência.
Flexibilização de Pagamentos
Entender que cada contribuinte tem uma situação financeira diferente é crucial. Oferecer opções de pagamento flexíveis pode ser uma maneira eficaz de encorajar aqueles que estão em atraso a regularizar sua situação. Isso pode incluir planos de parcelamento, redução de juros para pagamentos antecipados ou até mesmo regimes especiais para casos de extrema necessidade.
Monitoramento e Feedback Constante
Por fim, é vital que haja um sistema de monitoramento e feedback constante. Isso não apenas ajuda a identificar rapidamente os casos de inadimplência, mas também permite ajustar as estratégias conforme necessário. Afinal, o combate à inadimplência é um processo contínuo que requer atenção e adaptação constantes.

Em conclusão, a inadimplência é um desafio complexo que requer uma abordagem multifacetada. No entanto, com as estratégias certas, é possível não apenas reduzir os índices de inadimplência, mas também criar uma cultura de responsabilidade fiscal que beneficie toda a comunidade.

O Papel da Tecnologia: A Revolução Digital na Gestão da Inadimplência

Em um mundo cada vez mais digitalizado, ignorar o poder da tecnologia na gestão pública é um erro que nenhum município pode se dar ao luxo de cometer. Especialmente quando se trata de combater a inadimplência, as ferramentas tecnológicas modernas oferecem uma série de vantagens que podem tornar todo o processo mais eficiente e eficaz. Vamos explorar como a tecnologia pode ser uma verdadeira aliada nessa missão.
Identificação de Contribuintes Inadimplentes
Um dos maiores desafios na gestão da inadimplência é simplesmente saber quem está em atraso. Softwares de gestão fiscal avançados podem automatizar esse processo, cruzando dados de diferentes fontes para identificar rapidamente os contribuintes que estão em débito. Isso permite uma ação mais rápida e direcionada, aumentando as chances de recuperação dos valores devidos.
Facilitação do Processo de Cobrança
A tecnologia também pode tornar o processo de cobrança mais eficiente. Plataformas online permitem o envio automatizado de notificações de atraso, lembretes e até mesmo a geração de boletos para pagamento. Isso não apenas economiza tempo e recursos, mas também oferece ao contribuinte um meio mais conveniente de regularizar sua situação.
Análise de Dados para Estratégias Futuras
A análise de dados é outra área onde a tecnologia brilha. Com o uso de algoritmos e machine learning, é possível identificar padrões de comportamento entre os contribuintes inadimplentes. Essas informações podem ser inestimáveis na hora de criar estratégias futuras, permitindo que o município antecipe problemas e atue de forma preventiva.
Transparência e Confiança
A tecnologia também pode contribuir para aumentar a transparência na gestão fiscal, o que, por sua vez, pode ajudar a restaurar a confiança pública. Sistemas que permitem o acompanhamento em tempo real do status de pagamentos, por exemplo, podem dar aos cidadãos maior segurança e incentivar a cultura de adimplência.
Acessibilidade e Inclusão
Por último, mas certamente não menos importante, plataformas digitais tornam o pagamento de impostos mais acessível. Isso é especialmente relevante em comunidades onde o acesso a serviços bancários é limitado. Com opções de pagamento online, mais pessoas podem cumprir suas obrigações fiscais sem o ônus de ter que se deslocar até um ponto de pagamento físico.

Em resumo, a tecnologia oferece uma gama de ferramentas que podem revolucionar a forma como os municípios lidam com a inadimplência. De sistemas de identificação automática a plataformas de pagamento online, as possibilidades são vastas e promissoras. No contexto atual, incorporar essas inovações tecnológicas não é apenas uma opção; é uma necessidade

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 87 (30 ago. 2023)

Análise e guias

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Para dominar o pensamento enxuto, lidere com o pensamento enxuto

Quando o lean parece falhar, Michael Ballé recomenda insistir: observar, definir critérios de sucesso e aprender junto com a equipe, desenvolvendo as pessoas para que resolvam os problemas por conta própria.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 87, art. 1 (30 ago. 2023)

Em março de 2017, Michael Ballé abriu um artigo da Planet Lean com um diálogo: um gestor diz que a produção puxada não funcionou, e Ballé pergunta quantas vezes ele tentou. Compara desistir após um fracasso a abandonar a bicicleta depois da primeira queda.

O argumento

Para Ballé, o objetivo do lean não é fazer o problema desaparecer, e sim desenvolver a pessoa que o enfrenta, para que aprenda a achar a causa-raiz e a corrigi-la sozinha. Isso exige outra postura da chefia: observar a situação, fornecer critérios claros de sucesso e aprender junto, no próprio trabalho. O resumo do artigo pede que os líderes persistam e se esforcem mais para trazer as pessoas para a jornada.

O que muda na prática

- **Observar primeiro:** ir ver o trabalho antes de opinar.
- **Critério claro de sucesso:** o que será diferente se funcionar? Em quanto tempo?
- **Aprender fazendo:** cada tentativa gera informação, e a segunda é melhor que a primeira.

Como aplicar no seu órgão

1. Quando uma mudança "não pegar", não abandone: pergunte o que a equipe viu e o que dificultou.
2. Ajuste a mudança em escala menor e tente de novo.
3. Defina um responsável por acompanhar e uma data de revisão.
4. Registre o aprendizado para o próximo ciclo.

Fontes:
To master lean thinking, lead with lean thinking — Planet Lean (planet-lean.com)

Próximos prazos

16/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299) e EFD-Reinf)
20/11	Repasse mensal à Câmara (art. 29-A) e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026)
30/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: DCTFWeb)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DAIR de outubro/2026)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DIPR do 5º bimestre de 2026)
30/11	13º salário dos servidores municipais (Empregados CLT (Lei nº 4.749/1965, art. 2º): fim da janela do adiantamento (1ª parcela) em 2026)

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

EVOLUTA

Eficiência e inovação na gestão.

A Evoluta reúne a Evoluta Assessoria e o Instituto Evoluta e atende prefeituras, câmaras municipais, autarquias, terceiro setor e organizações de políticas públicas, com atuação em mais de 100 cidades, em todos os estados do Brasil.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Gestão Pública & Desenvolvimento Institucional · Projetos & Processos · Escola de Governo · GovTech & Produtos Digitais · Comunicação Institucional & Legislativa · Parcerias & Compras Públicas

SERVIÇOS LIGADOS AOS TEMAS DESTE NÚMERO

Implantação de Melhorias e Gestão da Mudança
Apoio à implementação dos processos redesenhados, com capacitação das equipes, acompanhamento da adoção das novas rotinas…

Reforma Administrativa da Prefeitura
Reestruturação do organograma, das competências e das unidades da administração direta e indireta, com elaboração dos…

Estruturação de Projetos Estratégicos
Transformação de demandas organizacionais em projetos com objetivos, escopo, entregas, cronograma, responsáveis e estimativa dos recursos…

WhatsApp
+55 16 3331-5868
Cursos gratuitos
Escola de Governo: 7 cursos on-line com certificado
evoluta.adm.br/ead

OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
Publicação diária de notícias e análises da administração pública

EXPEDIENTE

Editor responsável	Matheus Bernardo Delbon
Corpo editorial	Charles Vinícius, Caique Camilo e Gustavo Bispo
Editora	Instituto Evoluta, CNPJ 52.385.606/0001-96. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300
Periodicidade	Diária
Este número	Vol. 0, nº 87 (30 ago. 2023)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line