

CONCURSO PRÊMIO FENAFIM 2019

**Um modelo de gestão para a efetiva recuperação da
Dívida Ativa Municipal – estudo de caso de Porto Alegre**

Resumo

O estudo apresenta o detalhamento do modelo de gestão implementado pela Divisão de Arrecadação e Cobrança da Receita Municipal do Município de Porto Alegre para a recuperação de créditos tributários inscritos em Dívida Ativa. São abordadas as seis dimensões consideradas essenciais para o alcance do objetivo proposto: estratégia de cobrança, cultura organizacional, estrutura direcionada, comunicação estruturada, modernização de sistemas e padronização de processos de trabalho. Associadas ao modelo, são demonstradas as formas de abordagem utilizadas no processo de cobrança e, por fim, demonstrados os resultados obtidos após a implantação.

Palavras-chave: Gestão, Dívida Ativa, Efetividade, Arrecadação, Administração Tributária.

Introdução

A arrecadação da Dívida Ativa Tributária não alcança um retorno satisfatório na maior parte dos municípios brasileiros. Os dados coletados no SICONFI (Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro) demonstram que o montante a receber, em 31/12/2018, totaliza mais de R\$ 400 bilhões¹ e que 49 (quarenta e nove) desses municípios apresentam uma Dívida Ativa Tributária superior a R\$ 1 bilhão. Tal ineficiência na recuperação de créditos inviabiliza os investimentos em políticas públicas e pressiona, cada vez mais, as finanças das administrações municipais.

¹ Consulta realizada em 11/07/2019, na qual estavam disponibilizadas as contas de 3.998 municípios brasileiros.

Nesse cenário, o Município de Porto Alegre, em 2017 e em 2018, apresentou um desempenho diferenciado, conseguindo uma recuperação do estoque existente de 10,70% e 10,78%, respectivamente, enquanto o retorno médio das demais capitais brasileiras é inferior a 3,5%. Esse resultado, fortemente baseado na cobrança administrativa dos créditos, acabou originando uma série de visitas técnicas, as quais objetivam conhecer a metodologia de gestão e cobrança implantada pela capital gaúcha. O presente artigo apresentará essa metodologia visando disponibilizar ao leitor subsídios para o incremento da arrecadação através da recuperação de créditos tributários.

1. O modelo de Gestão Adotado

A ruptura com o modelo existente e a estruturação de um novo modelo de gestão voltado exclusivamente para a recuperação efetiva dos créditos foi a opção adotada pelo Município de Porto Alegre desde o início do ano de 2017.

Figura 1: Dimensões do Modelo de Gestão adotado em Porto Alegre



Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, iniciou-se um trabalho baseado nas seis dimensões, dispostas na Figura 1, consideradas essências para o alcance do objetivo proposto: estratégia de cobrança, cultura organizacional, estrutura direcionada, comunicação estruturada, modernização de sistemas e padronização de processos de trabalho.

1.1. A Estratégia e as Diretrizes do Processo de Cobrança

A estratégia de atuação e as diretrizes de trabalho foram elaboradas considerando o objetivo final: o incremento da arrecadação decorrente da recuperação de créditos.

Desse modo, foram estabelecidas três premissas básicas que, desde então, norteiam a atuação da equipe de cobrança da Receita Municipal de Porto Alegre:

- 1 – “Para receber, precisamos cobrar”: tal premissa é inerente a atividade, ou seja, sem uma atuação efetiva é improvável o êxito. Dificilmente o devedor irá procurar a administração tributária espontaneamente para quitar um tributo que já não foi adimplido na data de vencimento;
- 2 – “Queremos os ovos, mas o importante é manter a galinha viva”: essa premissa visa garantir a sustentabilidade do contribuinte, que é o ativo mais importante da administração tributária e essencial para o desenvolvimento do município. O que se quer é apenas parte da riqueza gerada por ele para quitar os tributos devidos e custear os serviços que serão disponibilizados aos demais munícipes; e
- 3 – “Um grande problema é solucionado em fatias”: a terceira premissa busca esclarecer que, por maior que seja o valor do crédito devido, não é necessário o negociar de uma única vez. O objetivo será resolver a situação ao longo do tempo, de forma que qualquer parcela recuperada estará contribuindo para a solução do problema.

Em decorrência dessas três premissas básicas, foram definidas as diretrizes de trabalho a serem observadas pela equipe de cobrança e de atendimento, responsáveis pelo contato direto com o contribuinte:

- “O mais importante é negociar qualquer crédito”;
- “Buscamos negociar toda a dívida, mas não perderemos negócios”; e
- “Buscamos o menor prazo possível, mas não perdemos negócios”.

Em suma, fica estabelecido que o importante é negociar, e, por consequência, gerar arrecadação. É importante ressaltar que tais conceitos, tanto das premissas estratégicas, quanto das diretrizes de trabalho, devem estar incorporados pela equipe de forma que sejam colocados em prática. Portanto, é essencial que sejam permanentemente reforçados.

1.2. A construção de uma nova cultura organizacional

A alteração de uma cultura organizacional é um processo lento e progressivo. No caso específico da área de cobrança, um importante auxílio foi a obtenção de bons resultados já em 2017, o que facilitou a implantação gradativa dessa nova cultura direcionada para resultados. De forma análoga à estratégia, foram estabelecidos três pilares básicos:

1 – “Primeiro o mais importante”: na área de cobrança, o mais importante é arrecadar. Sempre que for necessário priorizar tarefas, a que gera recursos financeiros deverá ser priorizada;

2 – “Lugar de problema é em cima da mesa”: os problemas devem ser tratados de forma rápida e eficaz. Trabalha-se o senso de urgência com equipe, visto que a solução do problema permitirá que se retorne o foco à geração de arrecadação; e

3 – “Precisamos de iniciativa, mas a “*acabativa*” é que nos gerará resultados”: iniciado um projeto, uma ação ou uma negociação, é necessária sua conclusão para que os resultados planejados efetivamente ocorram.

O objetivo maior da mudança cultural iniciada é que a equipe entenda que sua função precípua é arrecadar. Ao analisar o desempenho de qualquer área de cobrança, a pergunta sempre será uma só: há incremento de arrecadação? Se a resposta for positiva, o trabalho estará sendo exitoso; se negativa, precisará ser repensado.

1.3. O realinhamento da estrutura organizacional

A Divisão de Arrecadação e Cobrança em Porto Alegre, possui três equipes de trabalho: uma de controle de arrecadação, que faz o relacionamento com os agentes arrecadadores e o gerenciamento dos pagamentos recebidos; uma equipe de cobrança judicial, que inicia a execução fiscal e a encaminha para ajuizamento e, por fim, a equipe de cobrança da dívida ativa, responsável pela atividade de recuperação de créditos.

As duas primeiras são consideradas executoras de atividades meio e a última é responsável pela atividade fim – a arrecadação. Por consequência, desde o início da ruptura do modelo de gestão anterior, ficou convencionado que é para a equipe de cobrança que 90% dos recursos existentes seriam direcionados. Dessa forma, os processos de trabalho das “equipes meio” foram reestruturados e otimizados, viabilizando essa redistribuição de recursos (humanos, TI e espaço físico). É importante enfatizar que as “atividades meio” são vitais para o funcionamento da Divisão; contudo, conforme definido na nova cultura organizacional, “primeiro o mais importante”, ou seja, a geração de resultado será sempre priorizada.

Adicionalmente ao realinhamento da estrutura organizacional, foram incorporados à rotina da Divisão os conceitos do Programa de Qualidade do 5S buscando fundamentos para se atingir altos níveis de excelência na prestação de serviços. Conforme Ozaki *et al* (2019), o objetivo da adoção do 5S é “manter a empresa limpa e zelar pelo local de trabalho para alcançar a motivação, segurança, qualidade e produtividade, com base no pensamento enxuto: fazer cada vez mais com menos”.

1.4. O processo de comunicação estruturada

O processo de comunicação, tanto interna, quanto externa, é objeto de constante avaliação. Semanalmente, é realizada uma análise visando garantir que a informação flua internamente com a temporalidade e clareza necessárias e que, externamente, os contribuintes tenham prévio conhecimento de todas as ações de cobrança que serão executadas.

No que se refere à comunicação interna, é essencial que toda equipe envolvida tenha ciência dos projetos em andamento, das alterações em processos de trabalho, dos resultados já obtidos e das metas a serem alcançadas. Será a participação ativa da equipe que proporcionará uma convergência de esforços para a geração de resultados.

Quanto à comunicação externa, ficou estabelecido que o processo de cobrança e as fases que o compõe devem ser de conhecimento público. O objetivo da administração tributária não pode ser surpreender o devedor, mas prepará-lo e orientá-lo de forma que o processo de recuperação de créditos se torne menos oneroso e desgastante. Portanto, em Porto Alegre, todas as ações mais incisivas de cobrança a serem realizadas são publicizadas na imprensa local e nas redes sociais

com informações do que será feito e de como o devedor deve agir para evitar incômodos desnecessários.

1.5. A utilização da TI no processo de cobrança

O desenvolvimento de sistemas e ferramentas de TI que possibilitem a otimização do processo de recuperação de créditos, cada vez mais, torna-se indispensável para que as administrações tributárias tenham êxito na execução dessas atividades.

A base de todo o processo de cobrança é conhecer o que será cobrado. No caso específico do estoque da dívida ativa, para traçar um planejamento das ações de cobrança, é fundamental que tenhamos conhecimento da sua segmentação por tributos, da sua composição por tipos de lançamentos e por faixa de valores devidos. No caso do ISS, por exemplo, a cobrança de um contribuinte que fez uma denúncia espontânea é muito diferente do que de um contribuinte que tenha sofrido um processo fiscalizatório e, em decorrência desse, tenha que negociar o Auto de Infração e Lançamento.

Cada ferramenta utilizada terá mais sucesso para um determinado perfil de dívida, portanto, são necessários sistemas para a geração desse tipo de informação.

Após analisado qualitativa e quantitativamente o estoque, o gerenciamento das ferramentas utilizadas também depende de aplicações da área de TI. Por exemplo, adotando-se o protesto de certidões de dívida ativa ou a negativação de devedores em cadastros de proteção ao crédito, é essencial que, uma vez efetivada a negociação, seja dada baixa rapidamente ao apontamento realizado, de forma automática, visando não causar prejuízos ao contribuinte que, no limite, pode

ingressar com medidas judiciais para reparação de danos. A qualidade dos sistemas disponíveis é determinante para o sucesso de ações de cobrança em massa.

O Município de Porto Alegre, além de dispor de um Sistema Integrado de Administração Tributária (SIAT) que possui módulos específicos de cobrança (COB), dívida ativa (DAT), arrecadação (ARR) e relatórios gerenciais (GRD), também dispõe de sistemas paralelos para protesto e negativação, sistemas que cruzam dados e outros utilizados para mensurar resultados.

Figura 2: Sistema Integrado de Administração Tributária (SIAT)



Fonte: elaborado pelo autor.

Embora disponha das ferramentas e sistemas de TI essenciais para a execução de sua atividade fim, a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) da Secretaria Municipal da Fazenda (SMF) e a Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre (PROCEMPA) são permanentemente demandas pela área de cobrança e trabalham nas suas evoluções e aperfeiçoamentos, o que permite a otimização dos processos de trabalho.

1.6. O redesenho e a padronização dos processos de cobrança

A última dimensão trabalhada no modelo de gestão adotado refere-se aos processos de trabalho. Nesse sentido, foi necessário mapear os processos existentes, analisá-los com base nos objetivos traçados e nas demais dimensões já tratadas (estratégia, cultura, estrutura, comunicação e sistemas), e, por fim, redesenhá-los. Após o redesenho e consolidação dos novos processos, foram gerados manuais para padronizar procedimentos e facilitar a capacitação da equipe. Estes manuais, periodicamente, são objeto de revisão e estão dispostos na rede de informática da SMF, local de fácil acesso para todos os colaboradores da Divisão.

Por fim, foi adotada uma agenda mensal de trabalho, no qual todas as atividades estão listadas e são executadas conforme seus marcos iniciais. Por exemplo, o lote mensal de protesto de CDAs é gerado no dia seguinte a ocorrência do último dos dois eventos (os marcos iniciais): o fechamento da receita do mês anterior e a revogação dos parcelamentos inadimplentes. De forma análoga, todas as demais atividades são agendadas e executadas. Assim, a equipe gerencial, utilizando um simples sistema de “*check-list*”, garante que nada ficará pendente de execução.

1.7. O Clima Organizacional

O Clima Organizacional está inserido no centro na Figura 1 não por acaso, porque nada funcionará se o ambiente de trabalho interno não for favorável e possibilitar que as mudanças necessárias sejam implementadas – a equipe de trabalho envolvida precisa incorporar a ideia da busca por resultados. Dessa forma, é essencial que seja dada a devida atenção ao clima organizacional.

Cada colaborador deve compreender que é parte relevante na obtenção dos resultados, e, para tanto, deve ser compreendido e deve receber a devida atenção.

Na Divisão de Arrecadação e Cobrança, o tempo dispendido na melhoria do clima, seja na organização de eventos de confraternização, seja no reconhecimento formal da equipe pelos resultados obtidos, é considerado investimento, pois, além gerar um ambiente de trabalho acolhedor, proporcionará meios para a obtenção dos resultados pretendidos.

2. Formas de abordagem do devedor

Partindo da premissa estratégica que “para receber, precisamos cobrar”, foram estabelecidas formas de abordagem do devedor, considerando as características desse devedor e do crédito que será objeto da cobrança.

Dessa forma, foi criado um espectro de abordagem, que inicia com uma abordagem mais amigável e termina com o encaminhamento para a cobrança judicial quando, após esgotadas todas as tentativas, se alcança a convicção de que o crédito não será recuperado administrativamente.

Através de um contato inicial com o devedor, por meio de uma ligação telefônica ou um e-mail inicial solicitando um retorno (nos casos em que não se consegue o contato telefônico), informa-se o devedor da existência da dívida, são ofertadas propostas de negociação e indicado que no caso de ausência de negociação serão tomadas medidas mais incisivas.

Figura 3: Espectro das formas de abordagem do devedor



Fonte: elaborado pelo autor.

Em 2018, também foi disponibilizado um número de WhatsApp, através do qual o contribuinte pode requerer guias de pagamento, realizar parcelamentos, esclarecer dúvidas referentes às ações de cobrança em andamento – embora em um primeiro momento, esteja sendo utilizada para a negociação de dívidas, a intenção é que também possibilite o contato rápido e direto com os devedores para divulgação de novas ações implementadas, e, principalmente, para a cobrança de contribuintes com parcelamentos em atraso.

Outro instrumento utilizado na tentativa de conciliação, é o envio de uma proposta de “parcelamento de ofício”, através do qual o valor é parcelado nas condições que a administração tributária considera razoáveis, considerando o tipo de crédito que está sendo cobrado e a capacidade contributiva do devedor. Nesses casos, o pagamento da primeira parcela garante a adesão ao parcelamento encaminhado.

Após a negociação dos créditos, uma ferramenta auxiliar utilizada é o envio de uma mensagem eletrônica “SMS” (*Short Message Service*) assim que é identificada

ausência de pagamento da parcela na data de vencimento, visando reestabelecer o parcelamento e demonstrar ao devedor que já se tem ciência de que a obrigação não foi adimplida na data prevista.

Já as medidas mais incisivas são o protesto extrajudicial da Certidão de Dívida Ativa (CDA) e o encaminhamento do devedor para negativação em cadastros de proteção ao crédito, ambos realizados de forma eletrônica, utilizando sistemas específicos desenvolvidos para dar efetividade a essas medidas.

A cobrança judicial, através do processo de execução fiscal, é utilizada em último caso, após esgotadas todas as possibilidades de negociação administrativa sem êxito, visto que o retorno obtido pela via judicial tem sido inferior a 3% do montante executado.

Embora, em um primeiro momento, a opção foi pela adoção de um fluxo padrão de cobrança, no qual uma ação era realizada somente após a conclusão da anterior, observou-se que a inexistência de padrão pode facilitar a recuperação dos créditos, a maleabilidade e a conjugação de ações de cobrança concomitantes mostra-se mais efetiva para o alcance dos resultados pretendidos.

Durante todo esse processo de abordagem, sempre é necessário lembrar, que é essencial que os agentes de cobrança tenham em mente as demais premissas estratégicas e as diretrizes de negociação citadas no tópico 1.1.

3. O gerenciamento do estoque de créditos a receber

O estoque de créditos a receber é a base utilizada para o planejamento das ações de cobrança e será a matéria prima utilizada pelos agentes de cobrança na execução de suas atividades.

O conhecimento pleno das características dos créditos que compõem o estoque é de extrema relevância, bem como a manutenção dos dados cadastrais dos sujeitos passivos atualizados. Nesse sentido, em Porto Alegre, dispõe-se de convênios com a Receita Federal do Brasil (RFB), com a Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE), com o Departamento Municipal de Água e Esgotos (DMAE) e até um contrato de prestação de serviço com o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), todos utilizados para atualização cadastral e para buscar o contato assertivo com os devedores.

Outro aspecto importante em relação ao estoque de créditos é o trabalho de saneamento que vem sendo realizado no município. Mensalmente, é gerado um relatório das dívidas prescritas e tais créditos são objeto de análise. Posteriormente à análise, se for o caso, é aberto um processo eletrônico de reconhecimento administrativo da prescrição do crédito. Revisão semelhante é realizada em conjunto com a Procuradoria nos processos de execução fiscal que tramitam no poder judiciário há mais de 20 anos. Muitas vezes, constata-se pela baixa do processo sem que a informação correspondente tenha sido encaminhada para a SMF. Nesses casos, também é formalizado o cancelamento do crédito via processo eletrônico.

O objetivo do saneamento, portanto, é a manutenção no estoque apenas dos valores que são efetivamente cobráveis, facilitando o direcionamento das ações de cobrança para os casos com maior probabilidade de negociação.

4. Resultados obtidos: o alcance de objetivos e metas

Ao iniciar o processo de ruptura com o modelo vigente, a Divisão de Arrecadação e Cobrança da Receita Municipal de Porto Alegre almejava, em um primeiro momento, obter resultados no ano de 2017 que a destacassem no cenário

nacional e isso efetivamente ocorreu. Em 31/12/2017, dentre as capitais brasileiras, a gaúcha conquistou o maior retorno sobre o estoque existente: 10,70%. Belém/PA ficou em segundo lugar com um retorno de 4,89% e a média de retorno ficou em apenas 2,70%.

Já no ano de 2018, o objetivo estabelecido foi permanecer com um retorno acima de 10% e superar o desempenho do ano anterior. Novamente, foi possível o alcance da meta, obtendo-se um retorno de 10,78%.

Para o ano de 2019, o objetivo traçado é de atingir 11,5% de retorno sobre o estoque, ou seja, foi incorporado um conceito de melhoria contínua, visando sempre aprimorar o modelo de gestão implantado na busca de incremento dos resultados.

4.1 A manutenção da carteira de parcelamentos

Embora o Município de Porto Alegre tenha encerrado o primeiro semestre de 2019 com uma carteira de parcelamentos de mais de 13% do total do estoque da dívida, uma tarefa tão árdua quanto à negociação é a manutenção dos parcelamentos adimplentes até a sua quitação.

Para tanto, foram adotadas algumas medidas nesse sentido:

- baseada na terceira diretriz de trabalho (descrita no tópico 1.1), busca-se sempre parcelar o crédito no menor prazo possível (sem perder negócios), pois verifica-se que parcelamentos mais curtos tem uma adimplência maior;

- o prazo de validade da Certidão Negativa de Débitos e da Certidão Positiva de Débitos com efeito de negativa foi reduzido para 30 dias, assim o contribuinte que necessita de certidão não pode deixar o seu parcelamento em atraso;

- foi alterada a legislação municipal, a qual reduziu o número máximo de parcelas de 72 para 60 e passou a exigir uma entrada de 5% para parcelamentos;

e

- foi criada uma sistemática de monitoramento dos parcelamentos, a qual identifica uma parcela não paga e permite o envio ao devedor de um SMS de alerta com posterior contato pela equipe de cobrança se não houver adimplemento das parcelas em atraso.

Nos casos de contribuintes que mantém o parcelamento em dia até sua quitação, quando a opção foi parcelar apenas parte do valor devido (baseado nas premissas estratégicas 2 e 3, citadas no tópico 1.1), a equipe de cobrança contata novamente o devedor para negociar a outra parte da dívida restante, baseado na capacidade contributiva do devedor. O relevante nesses casos é “resolver um grande problema em fatias” (premissa 3).

4.2 A redução na inadimplência e o ganho de credibilidade

A metodologia de cobrança implantada, desde o ano de 2017, vem reduzindo gradativamente a inadimplência tributária, visto que o contribuinte passa a compreender que a observância dos prazos de vencimento é muito mais econômica e evita o desgaste gerado pelo processo de cobrança. Em 2018, ocorreram 128 mil pagamentos em dia a mais que em 2017, correspondente a uma receita adicional no de R\$ 37,62 milhões. O aumento repetiu-se no primeiro semestre de 2019: outros R\$ 27,15 milhões adicionais foram pagos dentro das datas de vencimento.

A inadimplência da carga geral de IPTU dos últimos 4 anos vem apresentando decréscimos expressivos, conforme demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 1: Inadimplência da Carga Geral de IPTU (2016 a 2019)

Valores em R\$, posicionados em 30/06/2019

| Ano | Vlr Lançado Líquido | Valor em aberto | Percentual |
|------|---------------------|-----------------|------------|
| 2019 | 781.965.496,35 | 84.765.775,28 | 10,84% |
| 2018 | 768.555.826,92 | 58.721.902,25 | 7,64% |
| 2017 | 725.665.230,66 | 43.791.723,48 | 6,03% |
| 2016 | 658.825.354,20 | 32.845.952,52 | 4,99% |

Fonte: Divisão de Arrecadação da Receita Municipal de Porto Alegre

Observa-se que, em relação à Carga Geral de 2016, cujos créditos foram objeto de cobrança desde 2017, já se alcançou um índice de inadimplência inferior a 5%. A tendência, dado o comportamento dos contribuintes, é que os exercícios 2017, 2018 e 2019 alcancem patamares de inadimplência ainda menores.

Tais indicadores estão diretamente relacionados à efetividade do modelo de gestão de recuperação de créditos implementado. O devedor já tem ciência de que será fortemente cobrado caso opte pela não observância dos prazos legais para a quitação dos tributos municipais, pois foi resgatada a credibilidade do processo de cobrança.

Conclusão

O modelo de gestão de recuperação da Dívida Ativa implantado pelo Município de Porto Alegre, focado na recuperação de créditos pela via administrativa, apresenta resultados expressivos e pode ser uma alternativa interessante para os demais municípios brasileiros, considerando as especificidades de cada ente.

É importante ressaltar que a sua implantação exigirá um investimento inicial, tanto em recursos humanos, como em tecnologia da informação; contudo, tal investimento retornará aos cofres públicos rapidamente não só via recuperação de

créditos já inscritos em dívida ativa, mas como arrecadação de valores dentro dos prazos legais.

O estoque de créditos municipais existente em 31/12/2018 de mais de R\$ 400 bilhões indica que qualquer incremento no retorno médio dos municípios brasileiros poderá resultar na arrecadação de um volume significativo de recursos que podem viabilizar investimentos e a consequente melhoria nos serviços prestados aos munícipes.

Bibliografia

BRASIL. Lei nº 5.172 de 25 de outubro de 1966. Código Tributário Nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm. Acesso em: 10/07/2019.

FANTINEL, Rodrigo S; STÉDILE, Fernanda F. S. Gestão Fiscal Municipal, Volume 7 - A efetividade da Recuperação de Créditos como Catalizador da Mudança de Comportamento dos Contribuintes. São Paulo: Quartier Latin, 2019.

FERNANDES, Almir. Administração Inteligente – Novos Caminhos para as Organizações do Século XXI. São Paulo: Futura. 2001.

OLIVEIRA, S. M; SANTOS, W. J. L. Dívida Ativa: análise da cobrança administrativa e judicial em municípios do Rio de Janeiro. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 64, n. 4, p. 481 a 506, out/dez. 2013.

OZAKI, Marcos T.; et al. Gestão Fiscal Municipal, Volume 7 – Gestão do Programa de Qualidade do 5S em uma Secretaria Municipal de Fazenda – O caso do Município de São Paulo. São Paulo: Quartier Latin, 2019.

PORTO ALEGRE. Lei Complementar nº 07 de 7 de dezembro de 1973. Institui e disciplina os Tributos de Competência do Município. Disponível no site Leis Municipais: <https://bit.ly/2LITELA>. Acesso em: 10/07/2019.

PORTO ALEGRE. Decreto Municipal nº 14.941, de 4 de outubro de 2005. Dispõe sobre Parcelamento de créditos no âmbito da Secretaria Municipal da Fazenda e da Procuradoria-Geral do Município. Disponível no site Leis Municipais: <https://bit.ly/30zk2F4>. Acesso em 10/07/2019.

Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro. Disponível em: https://siconfi.tesouro.gov.br/siconfi/pages/public/consulta_finbra/finbra_list.jsf. Acesso em: 06/07/2019.

TOLEDO, Jr. F. C. Dívida Ativa: Notável Fonte para Alavancar o Investimento Público. Publicado em: 26/03/2013. Disponível no site do Tribunal de Contas de São Paulo: <https://bit.ly/2LTnPZS>. Acesso em: 10/07/2019.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RS e outros. Cartilha de Racionalização da Cobrança da Dívida Ativa Municipal. 2014. Disponível no site do Tribunal de Justiça do RS: <https://bit.ly/2HM4XIH>. Acesso em: 10/07/2019.