



Prefeitura do Município de Londrina  
Estado do Paraná

## SECRETARIA MUNICIPAL DA FAZENDA

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



**2025**



# Prefeitura do Município de Londrina

## Estado do Paraná

**PREFEITO MUNICIPAL**  
Marcelo Belinati Martins

**SECRETÁRIO MUNICIPAL DE FAZENDA**  
Luiz Nicácio

**Assessoria Técnica I**  
Fabiano Nakanishi

**Assessoria Técnica II**  
Claudia Ayumi Nakaza

**Assessoria Técnica III**  
Águida Dias de Oliveira

**DIRETORIA FINANCEIRA**  
Lilian Lucy dos Santos

**DIRETORIA DE CONTABILIDADE**  
Danilo Aparecido Landegrafi Barbosa

**DIRETORIA DE ARRECADAÇÃO**  
Wanda Yaeko Kono

**DIRETORIA DE TRIBUTAÇÃO IMOBILIÁRIA**  
Fábio Hiroyuki Tanno

**DIRETORIA DE FISCALIZAÇÃO TRIBUTÁRIA**  
Eliane Kitagawa

**DIRETORIA DE FISCALIZAÇÃO DE ATIVIDADES ECONÔMICAS**



# Prefeitura do Município de Londrina

## Estado do Paraná

### **Comitê Interno de Governança**

Portaria SMF-GAB 009/2024

Luiz Nicácio  
**SECRETÁRIO MUNICIPAL DE FAZENDA**

Esdras Dias da Costa  
**CONTADOR**

Danilo Aparecido Landegrafi Barbosa  
**DIRETOR FINANCEIRA**

Eliane Kitagawa  
**DIRETORA DE FISCALIZAÇÃO TRIBUTÁRIA**

Wanda Yaeko Kono  
**DIRETORA DE ARRECADAÇÃO**

Lilian Lucy dos Santos  
**DIRETORA FINANCEIRA**

Fabio Hiroyuki Tanno  
**DIRETOR DE TRIBUTAÇÃO IMOBILIÁRIA**

Alexsandro Germinio Curti  
**DIRETORIA DE FISCALIZAÇÃO DE ATIVIDADES ECONÔMICAS**



# Prefeitura do Município de Londrina

## Estado do Paraná

### INTRODUÇÃO

A Secretaria Municipal de Fazenda apresenta seu Planejamento Estratégico 2025 estruturado com base nas diretrizes da Pesquisa de Serviços Públicos, nas orientações do Masterplan Londrina 2040 e nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, em consonância com os trabalhos em andamento na Política de Governança Pública e Compliance e a Lei Municipal nº 13.310/2021.

O plano se articula diretamente com o Plano Plurianual (PPA), a Lei Orçamentária Anual (LOA), o Plano de Ações e Investimentos (PAI) e o Plano Diretor de Londrina, a fim de promover uma gestão fiscal e tributária responsável, eficiente e voltada para o crescimento econômico, social e ambiental de Londrina.

O Planejamento estratégico possibilita o enfrentamento dos desafios presentes e futuros com segurança, transparência e inovação.



# Prefeitura do Município de Londrina

## Estado do Paraná

### COMPETÊNCIAS E ESTRUTURA

A respeito das competências e estrutura da Secretaria Municipal de Fazenda, o Decreto nº 1502/ 2023, Regimento Interno da S.M.F, dispõe o seguinte:

**“Art. 1º** À Secretaria Municipal de Fazenda, órgão diretamente subordinado ao Prefeito do Município, compete:

- I. Programar, dirigir, coordenar e controlar as atividades contábeis e financeiras da Administração;*
- II. Executar e exercer as atividades relativas à política econômica, financeira, contábil e tributária do Município;*
- III. Executar as atividades de lançamento, fiscalização, arrecadação dos tributos e demais receitas municipais;*
- IV. Receber, pagar, guardar e movimentar as finanças e outros valores pertencentes ao Poder Executivo;*
- III. Propor e colaborar na implantação de medidas assecuratórias do equilíbrio financeiro do Município;*
- V. Efetuar outras atividades afins no âmbito de sua competência.*

**Art. 2º** A Secretaria Municipal de Fazenda é constituída das seguintes unidades organizacionais:

*I . Assessoria Técnica:*

*a) Assessoria Técnica I:*

*Coordenadoria de Gestão do Contencioso Judicial.*

*b) Assessoria Técnica II;*

*c) Assessoria Técnica III:*

*Coordenadoria Administrativa.*

*II . Diretoria Financeira:*

*a) Gerência Financeira;*

*b) Gerência de Conciliação Bancária;*

*c) Gerência de Contas a Pagar:*

*Coordenadoria de Pagamentos.*

*d) Gerência de Apoio Financeiro.*

*III . Diretoria de Arrecadação:*

*a) Gerência de Cobrança e Controle de Arrecadação:*

*b) Gerência de Pronto Atendimento.*

*IV . Diretoria de Tributação Imobiliária:*

*a) Gerência Fiscal do IPTU:*

*Coordenadoria do Cadastro Imobiliário.*

*b) Gerência de Avaliação e Fiscalização Imobiliária.*

*V . Diretoria de Fiscalização Tributária:*

*a) Gerência de Auditoria Fiscal:*



# Prefeitura do Município de Londrina

## Estado do Paraná

*Coordenadoria de Apoio a Ação Fiscal.*

*b) Gerência Fiscal do ISSQN:*

*Coordenadoria de Apoio Administrativo do ISSQN.*

*c) Gerência de Receitas por Transferência;*

*Coordenadoria de Contencioso do ISSQN.*

*VI. Diretoria de Fiscalização de Atividades Econômicas:*

*a) Gerência Operacional de Fiscalização:*

*Coordenadoria Operacional de Fiscalização.*

*b) Gerência de Contencioso da Fiscalização;*

*c) Gerência de Cadastro Mobiliário e Alvará:*

*Coordenadoria de Cadastro Mobiliário e Alvará.*

*VII. Diretoria de Contabilidade:*

*a) Gerência de Contabilidade:*

*Coordenadoria de Contabilidade.*

*(...) “*

As atribuições da Secretaria Municipal de Fazenda estão contidas nos Artigos 3 a 36, do Decreto Municipal nº 1502 de 17 de novembro de 2023 - Regimento Interno da SMF.



# Prefeitura do Município de Londrina

## Estado do Paraná

### **MISSÃO**

Prover e gerir recursos financeiros com justiça e equilíbrio fiscal para subsidiar os serviços públicos essenciais à população, além de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do município de Londrina.

### **VISÃO**

Tornar-se excelência em transparência e eficiência na gestão da atividade econômico-financeira e da administração tributária na prestação de serviços ao contribuinte do Município de Londrina.

### **VALORES**

Ética  
Transparência  
Integridade Pública  
Probidade  
Equidade  
Efetividade



# Prefeitura do Município de Londrina

## Estado do Paraná

### **OBJETIVOS, METAS E AÇÕES DA SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA**

#### **OBJETIVO 1: Otimizar a rentabilidade dos recursos financeiros**

**Resultado:** Alcançar melhores rendimentos para as aplicações financeiras de recursos próprios

**Meta 1.1 :** Rentabilizar os recursos públicos próprios municipais

**Ações:**

- 1.1.1. Manter o cronograma de pagamentos da Secretaria Municipal de Fazenda
- 1.1.2. Acompanhar a arrecadação diária
- 1.1.3. Acompanhar os saldos das contas correntes bancárias
- 1.1.4. Aplicar os recursos disponíveis
- 1.1.5. Acompanhar a rentabilidade dos fundos de investimentos

#### **OBJETIVO 2: Combater a Evasão e a Sonegação Fiscal dos Tributos Municipais e Convênios**

**Resultados:** Incrementar a receita municipal sem aumento de alíquota ou base de cálculo, promovendo ainda a Justiça Fiscal. Proporcionar segurança no cumprimento da Programação Financeira da Receita e do Cronograma de Execução Mensal de Desembolso.

**Meta 2.1 :** Evitar o cancelamento de lançamentos de IPTU por ordem judicial em casos de litígio envolvendo o uso de imóvel urbano para atividades agrícolas.

**Ações:**

- 2.1.1. Publicar decreto regulamentando a não incidência do IPTU em casos que realmente for constatado o prática de atividade agrícola em imóvel localizado na zona urbana;
- 2.1.2. Diferenciar os casos do item 1 com aqueles que usam de má-fé simulando atividade agrícola somente para não pagar o IPTU, principalmente nos casos em que o proprietário já deu destinação urbanística para o imóvel;
- 2.1.3. Demonstrar de forma clara essa distinção para o Poder Judiciário, em conjunto com a Procuradoria-Geral do Município.



# Prefeitura do Município de Londrina

## Estado do Paraná

**Meta 2.2:** Inibir o uso pelos contribuintes de valores dissociados (a menor) do real valor de mercado nos casos de transações imobiliárias para fins de incidência do ITBI

**Ações:**

2.2.1. Reestruturar o setor de avaliação com a contratação de engenheiros;

2.2.2. Avaliar os imóveis a cada transação ou disponibilizar para uso da Administração Tributária o valor de referência de todos os imóveis, onde seja apresentado o valor de mercado ou valor próximo a este, como parâmetro de verificação da compatibilidade do preço de venda declarado pelo contribuinte.

**Meta 2.3 :** Identificar contribuintes com omissão ou pendências tributárias em obrigações principais e acessórias.

**Ações:**

2.3.1 Verificar inconsistências e omissões nas declarações de serviços prestados e tomados e respectivos recolhimentos;

2.3.2 Realizar procedimento de auditoria Fiscal para apuração dos tributos em empresas e/ou contribuintes com indícios de sonegação, mediante ordem de serviço.

**Meta 2.4:** Incentivar o Programa Nota Londrina.

**Ações:**

2.4.1 Ampliar a divulgação do Programa Nota Londrina para estimular o consumidor a exigir a nota fiscal de serviço.

**Meta 2.5:** Buscar melhorias em soluções tecnológicas voltadas para a inteligência tributária.

**Ações:**

2.5.1. Contratar e implantar novo sistema de gestão tributária;

2.5.2. Buscar inovações e integração dos sistemas ao convênio GOV.BR;

2.5.3. Propor soluções e/ou estudar a viabilidade de adaptação do sistema de escrituração municipal às NFS-e emitidas no padrão nacional.

**Meta 2.6 :** usar todas as ferramentas disponíveis para a obtenção de um resultado eficaz na arrecadação

**Ações :**

2.6.1 Enviar cartas cobranças para negociação administrativa antes de encaminhar para protesto ou execução fiscal



# Prefeitura do Município de Londrina

## Estado do Paraná

2.6.2 Efetuar o protesto extrajudicial ou o ajuizamento dos créditos exaustivamente cobrados sem êxito

2.6.3 Acompanhar e cancelar os parcelamentos em atraso para adoção de medidas judiciais e extrajudiciais;

### **Meta 2.7: Fiscalização Proativa**

#### **Ações:**

2.7.1. Análise de dados do sistema tributário para identificar inconsistências e desvios que podem indicar práticas de sonegação;

2.7.2. Monitoramento de Atividades das empresas, em especial aquelas que operam em setores com maior histórico de sonegação.

2.7.3. Utilização de ferramentas tecnológicas (drones, softwares de análise de imagens e sistemas de inteligência artificial) para otimizar a fiscalização e aumentar a eficiência na detecção de irregularidades;

2.7.4. Migração do sistema tributário para o Oracle Apex;

2.7.5. Fiscalização preventiva: Informatização dos processos de fiscalização, com a implementação de notificações automáticas;

2.7.6. Participação nas Ações Integradas de Fiscalização em parceria com os demais órgãos públicos;

2.7.7. Implementar processos automáticos de verificação de MEIs,

2.7.8. Continuidade na notificação eletrônica para todas as empresas que têm seus alvarás baixados (que resulta num maior número de empresas legalizadas);

2.7.9. Intensificação da fiscalização buscando a correção/atualização dos alvarás vigentes;

2.7.10. Implementação de processos simplificados de regularização;

2.7.11. Monitoramento proativo de Eventos;

2.7.12. Recomposição do quadro de fiscais.

### **Objetivo 3: Otimização da fiscalização.**

**Resultado:** Apurar desvios na atuação de empresas e inibir a prática de crimes que se utiliza de empresas de fachada.

### **Meta 3.1: Integração com Outros Órgãos**

#### **Ações:**

3.1.1. Troca de informações com a Receita Federal, mediante convênio, a fim de cruzar dados e identificar empresas que não declaram corretamente seus rendimentos.

3.1.2. Intensificar a fiscalização conjuntamente com a vigilância Sanitária, Secretaria do Meio Ambiente e Secretaria de Obras;

3.1.3. Manter ações/fiscalizações conjunta com a Polícia Civil e Polícia Militar.



# Prefeitura do Município de Londrina

## Estado do Paraná

### **Objetivo 4: Desburocratização no processo de emissão de licenças.**

**Resultado:** Agilidade na emissão de alvarás de licença.

**Meta 4.1 :** Adequação da Legislação e processos

#### **Ações:**

4.1.1. Atuação constante na revisão da legislação a fim de adequar a legislação municipal à Lei de liberdade econômica.

4.1.2. Simplificação e desburocratização dos Procedimentos;

4.1.3. Revisão e aprimoramento de fluxo de processos e do sistema RedeSim, permitindo a realização de todo o processo de forma integrada, por meio de entrada única de dados na internet.

### **OBJETIVO 5 : Reduzir a inadimplência dos créditos tributários e não tributários**

**Resultado :** Proporcionar recursos para desenvolvimento de políticas públicas

**Meta 5.1 :** Aprimorar ferramentas para automação de cobranças

#### **Ações :**

5.1.1 Manter o cadastro de contribuintes atualizado

5.1.2 Implantar a opção de cartão de crédito – a cobrança ocorre de forma automática mês a mês;

5.1.3. Melhorar as opções de pagamento via *web*

**Meta 5.2 :** Desenvolver uma ferramenta de “Gestão de Contribuintes”

#### **Ações :**

5.2.1. Desenvolver ferramentas que viabilize a gestão de contribuintes em vez de controlar as pendências dos contribuintes por planilhas de *excel*

5.2.2. Viabilizar dashboards e relatórios personalizados

5.2.3. Definir indicadores de inadimplência:

- índice de atraso geral
- Índice de atraso parcial
- Índice execução fiscal
- Índice cobrança administrativa
- Prazo médio de Recebimento



# Prefeitura do Município de Londrina

## Estado do Paraná

**Meta 5.3 :** Viabilizar a implementação automatizada de régua de comunicação (comunicação efetiva)

**Ações :**

- 5.3.1. Criar uma forma de automatizar os contatos de lembrete de cobrança, enviando automaticamente a cobrança para o e-mail antes da data de vencimento;
- 5.3.2. Viabilizar a cobrança de forma eletrônica (e-mail) substituindo o envio de cartas cobrança pelo correio
- 5.3.3. Evitar que contribuintes se tornem inadimplentes sem perceber, procurando informar antes do vencimento
- 5.3.4. Iniciar a cobrança entre 3 e 10 dias do atraso do pagamento, essencial que esse contato seja antes de completar 30 dias do vencimento. (De acordo com o Serasa, a chance de receber é de 60% nos primeiros 30 dias, e cai ao longo do tempo).
- 5.3.5. Viabilizar a cobrança preventiva

**Meta 5.4 :** Melhorar o atendimento na negociação de dívidas

**Ações :**

- 5.4.1. Reciclar os servidores quanto às técnicas de atendimento
- 5.4.2. Melhorar as busca contínua de boas práticas no atendimento e negociação com o contribuinte
- 5.4.3. Abordar o contribuinte inadimplente de forma cordial e educada, destacando o artigo 42 do Código de defesa do consumidor, *“na cobrança de débitos, o consumidor inadimplente não será exposto a ridículo nem será submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça”*

**Meta 5.5 :** Melhorar a divulgação quanto a incentivos e descontos

**Ações :**

- 5.5.1. Procurar sempre divulgar as regras dos incentivos e descontos
- 5.5.2. Divulgar as vantagens e incentivar o pagamento à vista dos tributos que tem descontos progressivos
- 5.5.3. Divulgar as vantagens na negociação dos débitos em programas de regularização fiscal, quando houver, sobre os descontos nas multas e juros
- 5.5.4. Analisar a viabilidade de implantar um sistema de incentivos com benefícios cumulativos como pontos em programas de fidelidade que possam ser trocados por benefícios futuros.



# Prefeitura do Município de Londrina

## Estado do Paraná

**Meta 5.6 :** Orientar para evitar a cobrança judicial (execução fiscal) e cobrança extrajudicial (protesto)

**Ações :**

5.6.1. Desenvolver um programa de educação e conscientização de contribuintes (Cidadão-contribuinte) sobre as políticas de pagamento e as consequências do não pagamento

5.6.2. Desenvolver trabalhos de divulgação nas mídias sociais quanto à importância de um bom crédito (nome limpo)

**Meta 5.7 :** Desenvolver estratégias para a recuperação de créditos - cobrança administrativa de forma efetiva

**Ações :**

5.7.1. Disponibilizar ferramentas adequadas para cobrança como protesto de CDA e negativação

5.7.2. Definir uma política de restrição de crédito e negativação.

**Meta 5.8:** Atualizar o Cadastro Imobiliário Fiscal após o registro da transmissão de bem imóvel no Cartório de Registro de Imóveis, proporcionando assim o lançamento e cobrança de créditos tributários e não tributários em nome do correto proprietário, aumentando a eficiência dessas atividades fiscais.

**Ações:**

5.8.1. Estabelecer imediatamente convênio com o Operador Nacional do Sistema de Registro Eletrônico de Imóveis, assim que for disponibilizado a ferramenta por esta instituição;

5.8.2. Desenvolver ferramenta tecnológica para receber os dados e automatizar a atualização dos dados cadastrais no Sistema Tributário.

**OBJETIVO 6: Adequar a Contabilidade Municipal às exigências do Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle (SIAFIC).**

**Resultado:** Manter-se na vanguarda nacional em termos de qualidade da informação contábil, contribuindo para a consolidação de uma administração pública mais eficiente, responsável e transparente, alinhada com os padrões estabelecidos pelo SIAFIC, além de fornecer uma gestão fiscal sólida e em conformidade com as normas legais.



# Prefeitura do Município de Londrina

## Estado do Paraná

**Meta 6.1:** Implantar e operacionalizar um SIAFIC moderno e versátil que seja integrado aos softwares estruturantes.

**Ações:**

- 6.1.1. Efetuar processo licitatório com termo de referência adequado às necessidades;
- 6.1.2. Mapear os sistemas estruturantes da Prefeitura;
- 6.1.3. Adequar os sistemas estruturantes para que forneça as informações no padrão SIAFIC;
- 6.1.4. Capacitar os Servidores envolvidos para produzir informações padronizadas e no padrão exigido pelo SIAFIC;
- 6.1.5. Integrar os sistemas estruturantes ao SIAFIC;
- 6.1.6. Publicar os relatórios em linguagem acessível e de fácil entendimento pelos usuários.

**OBJETIVO 7: Implementar a Reforma Tributária, visando garantir e ampliar recursos para atendimento das políticas públicas.**

**Meta 7.1:** Promover as adequações relativas à Reforma Tributária;

**Ações:**

- 7.1.1. Elaborar propostas de adequação da legislação tributária vigente no Município de Londrina,
- 7.1.2. Propor mecanismos de modernização da arrecadação e fiscalização tributária.