

# ASPECTOS ESSENCIAIS PARA A GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA

## ESSENTIAL ASPECTS FOR PUBLIC MANAGEMENT AND GOVERNANCE

Data de aceite: 29/12/2022 | Data de submissão: 20/12/2022

**SAMPAIO, Rina, Esp.**

UFAM, Manaus, Brasil, E-mail: rqvasconcelos@gmail.com

### RESUMO:

Este artigo apresenta uma revisão bibliográfica sobre os aspectos essenciais para a gestão e Governança Pública. A Governança está relacionada a organização e administração das empresas para melhoria de suas ações, em conformidade com o disposto em leis vigentes. O Decreto N.º 9.203 diz que Governança Pública trata de lideranças e estratégias para condução de políticas públicas com o objetivo de atender a sociedade com mecanismos e proposta para prestação de serviços. O objetivo do estudo é comparar os tipos de Governança como a Corporativa que tem a função de captar investimento nas transações de capital aberto; a Tributária que se trata da prática de controle dos processos destinados aos tributos da organização; a Gestão de Tributos comporta o planejamento tributário e a técnica de organizar os negócios da empresa; e a Arrecadação Tributária que vem dos tributos arrecadados para melhoria dos Municípios.

### PALAVRAS-CHAVE:

Gestão. Governança. Tributos.

### ABSTRACT:

*This article presents a bibliographical review on the essential aspects for Public Management and Governance. Governance is related to the organization and administration of companies to improve their actions, in accordance with the provisions of current laws. Decree N.º 9,203 says that Public Governance deals with leadership and strategies for conducting public policies with the aim of serving society with mechanisms and proposals for providing services. The objective of the study is to compare the types of Governance such as Corporate, which has the function of attracting investment in publicly traded transactions; the Tributary, which deals with the practice of controlling the processes destined to the organization's taxes; Tribute Management involves tributary planning and the technique of organizing the company's business; and the Tributary Collection that comes from the tributes collected for the improvement of the Municipalities.*

### KEYWORDS:

Management. Governance. Tributes.

## 1. INTRODUÇÃO

A Governança tem por finalidade organizar a administração de cada empresa ou entidade, na busca por ações interativas com legalidade, mediante a sociedade, o comércio e as bolsas de valores, com o objetivo de melhorar as suas metas e suas políticas sociais, aplicando requisitos de gestão.

A Governança busca direcionar, avaliar e monitorar a gestão, conduzindo a melhoria da empresa ou entidade com o objetivo de cumprir metas e apresentar estratégias

para prestar serviços à sociedade incentivando os agentes públicos ao comprometimento social, e conseqüentemente o seu impacto positivo nas classes mais vulneráveis.

A Governança Corporativa pode ser compreendida como uma estratégia para captações de investimentos nas transações da empresa ou da entidade, conforme a realidade do mercado e determinada pelo sistema legal do país, de acordo com as regras vigentes e de eleição do Conselho Diretor. A consolidação desse mecanismo possibilita o gerenciamento considerando os interesses dos investidores para que se consiga resultados esperados pelos acionistas e corresponder as metas de mercado.

A Instrução nº 308 da Comissão de Valores Monetários (CVM) dispõe sobre a Governança Corporativa que busca otimizar e proteger o desempenho das companhias, protegendo as partes interessadas, principalmente os investidores, empregados e credores facilitando assim seu acesso ao capital (CVM, 1999).

A Sociedade Anônima (S/A) possui natureza jurídica caracterizada pela divisão por ações e o fortalecimento do mercado de capitais no Brasil. Para transparência e credibilidade a S/A é regulamentada pela Lei nº 6.404/76, conhecida como a Lei das Sociedades Anônimas.

A Governança Tributária controla todos os processos que afetam informações operacionais com o objetivo de manter o crescimento dos negócios e melhoria da renda, reduzindo assim a carga tributária e os riscos fiscais. A Gestão de Tributos é um processo de planejamento, que visa alternativas legais para o gerenciamento de pagamentos de tributos direcionados a gestão tributária dos Municípios. Essa Arrecadação Tributária ocorre em conformidade com os índices previstos, mediante leis vigentes, a princípio como impacto positivo para melhorar as receitas dos Municípios, por vezes com o aumento dos impostos arrecadados. Portanto, observa-se que cada empresa, entidade ou município precisa de Governança para melhorar seus investimentos.

## 2. GESTÃO E GOVERNANÇA

A Governança está relacionada ao crescimento e consolidação de organizações, seja empresa ou entidade, que com o passar do tempo, necessitam ser administrada não apenas por seus proprietários, mas também por terceiros, mediante a constituição de sociedades, comércio de ações na bolsa de valores, entre outros meios de transferência de responsabilidades de administração.

Segundo o TCU (2014, p. 15), embora o termo Governança tenha sido originado em idades remotas, atualmente, o conceito e a importância que lhe são atribuídos foram construídos nas últimas três décadas, inicialmente nas organizações privadas, para o atendimento de demandas de interesse da sociedade, ou nichos desassistidos pelo poder público.

### 2.1. Governança Pública

Segundo o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, a Governança Pública é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle, postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2017).

Os conceitos e os atributos da Governança Pública representam alguns objetivos políticos para o atendimento de interesses da sociedade que o representa, com mecanismos e processos que suportem a ação governamental no cumprimento de metas sociais e políticas.

## 2.2. Governança Corporativa

Atualmente, empresa ou entidade tem uma concorrência que preocupa muito a realidade do mercado, como a competição que atinge o microambiente das organizações, como a captação de investimentos, onde é observado nas transações das empresas de capital aberto.

Segundo Oliveira, (2007), a importância da estrutura de Governança Corporativa, na prática, permite que as companhias estejam determinadas pelo nível do sistema legal do país. As regras estão dispostas em regulamentos e leis que determinam o ambiente de operação das empresas ou entidades, assim como as regras de eleição do seu Conselho Diretor.

A Governança Corporativa pode ser definida como um sistema no qual existe uma consolidação do gerenciamento da empresa, observando os interesses dos investidores, para que a gerência seja implementada para produzir os resultados esperados dos acionistas e para afastar aqueles que não tem o mesmo interesse.

Segundo Aguiar (2015), o termo Governança Corporativa retrata práticas de gestão com o objetivo de incrementar o desempenho de uma organização, dando legitimidade aos atos praticados e eliminar os riscos tributários. Esse tipo de gestão fundamenta-se em normas legais e códigos de conduta para que sejam revisadas práticas habituais ressaltando a responsabilidade e penalidade. Para Aguiar (2015, p.79), a Governança procura atingir seus objetivos caso atendam algumas condições, conforme a seguir:

Por essa razão a busca pela padronização deve ser uma meta estabelecida no gerenciamento do cumprimento das obrigações acessórias, o que pode ser alcançado a partir de diversas iniciativas como elaboração de manuais, treinamento contínuo, atividades de controle e verificação, criação e monitoramento de indicadores, análise de anomalias e planos de correção e melhorias contínuas. Assim como os deveres instrumentais, o gerenciamento de seu cumprimento deve ser uma atividade continua para que seja tempestiva e eficaz.

A respeito da estrutura dessas companhias, seja empresa ou entidade, pode-se fazer as seguintes categorizações: controladas por famílias; de familiares com capital aberto; e administração profissionalizada. As empresas de familiares de capital aberto são as que evidenciam mais problemas, que as empresas de estrutura diferenciada que possuam administração profissional.

Algumas empresas brasileiras com capital aberto, com a nomenclatura S/A, visualizam algumas oportunidades de negócios com suas ações na Bolsa de Valores. As empresas, com aumento dessas operações, estão competindo cada vez mais pelo aporte financeiro de investidores nacionais e internacionais, buscando mais avanços, crescimento e consolidação no mercado.

O termo Governança Corporativa consiste em um conjunto de práticas que têm como objetivo fundamental demonstrar para os investidores a integridade ética da

administração de uma organização, empresa ou entidade. Para CVM (1999), a Instrução nº 308 define a Governança Corporativa como:

Um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de Governança Corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Segundo Oliveira (2007), a estrutura organizacional e sua importância no valor da empresa, ou entidade, permite credibilidade e transparência mediante a Governança Corporativa, que consiste em um modelo de gestão que objetiva melhorar a sua carga de atratividade para a redução do risco do negócio. Nesse contexto, Oliveira (2007, p.9) faz o seguinte esclarecimento:

Modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre acionistas ou cotista, Conselhos – de administração e Fiscal, Auditorias – Interna e Externa e Diretoria Executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado – Financeiro e Comercial – e conseqüentemente incremento no valor da empresa, redução do nível de risco e maior efetividade da empresa ao longo do tempo.

A Governança Corporativa gera lucro e uma boa qualidade nos negócios quando bem administrado, permitindo aos proprietários uma gestão estratégica da organização e com o controle da direção. Para que isso aconteça existem algumas ferramentas utilizadas como: Conselho de Administração, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, todos com a função de controlar problemas da empresa, ou entidade, referente ao capital.

As Sociedades Anônimas (S/A) estão regulamentadas em conformidade com a Lei nº 10.303, de 31 de outubro de 2001, que busca fortalecer o mercado de capitais no Brasil proporcionando mais transparência e credibilidade, trazendo modificações na Lei do Mercado de Valores Mobiliários com relação à estrutura da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). A Governança Corporativa pode ser um dispositivo da empresa, ou entidade, se destacar no mercado, mostrando que possui um diferencial competitivo para seus clientes ou sociedade.

### 2.3. Governança Tributária

Segundo CUNHA (2012, p.1), a Governança Tributária é a prática de controle de todos os processos que afetam as seguintes informações: operacionais, de negócios e tributárias, que são necessárias e destinadas à gestão dos tributos de uma organização, seja empresarial ou de entidade. Para Amaral (2011, p. 10), esse contexto permite afirmar que:

A Governança Tributária representa o conjunto de procedimentos de gestão empresarial engendrados de forma personalizada para cada empresa ou entidade, com vistas à coordenação, controle e revisão dos procedimentos tributários e proporcionando como resultado a redução de riscos fiscais e a consistência e transparência das demonstrações financeiras, deixando-as verídicas e confiáveis.

A Governança Tributária tem como objetivo manter o crescimento dos negócios e melhorar a rentabilidade através da redução de carga tributária e dos riscos fiscais. Esse tipo de Governança permite estratégias tributárias para monitorar o planejamento tributário, gerenciando assim os riscos da empresa, ou entidade, revisando os processos e fluxos documentais necessários para o seu ciclo de vida de gestão e financeiro, em conformidade com as leis vigentes. Segundo Carlin (2008, p.37), a carga tributária no Brasil apresenta uma carga tributária muito superior quando comparada com outros países sul-americanos. A respeito disto, o CFC (2003) afirma que:

Para um País que possui uma das mais pesadas tributações, é importante ressaltar que a natureza e a qualidade dos bens e serviços públicos oferecidos ao nosso povo estão, sensivelmente, abaixo daquilo que a arrecadação fiscal deveria lhe proporcionar, não podendo se comparar com o alto nível dos serviços oferecidos aos cidadãos dos países que têm tributação semelhante ou, até mesmo, menor.

A Governança Tributária trata-se de políticas para melhorar a administração da empresa, ou entidade, trazendo benefícios para sua gestão. Para que a Governança Tributária seja eficaz é necessária à sua integração com todas as suas áreas estruturantes. A Governança Tributária é uma competitividade dentro da sua própria gestão, que busca estratégias para contribuir com o sucesso empresarial, ou da entidade.

#### 2.4. Gestão de Tributos

A Gestão Tributária tem início a partir de um processo de planejamento, que busca práticas e alternativas legais para o gerenciamento e pagamento de tributos, esse planejamento tem um papel muito importante para preservação da empresa, considerando o volume da carga tributária brasileira. A definição de Tributo, conforme o Código Tributário Nacional, é:

Art. 3º Tributo é 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. 6 Atividades transacionais são aquelas com pouca variabilidade entre cada execução (portanto, mais repetíveis), ou seja, são rígidas, permitindo poucas exceções, as quais são todas pré-definidas, mapeadas e tratadas em tempo de desenho do processo. Gestão e Tecnologia para a Competitividade 23.24.25 de outubro de 2013 Art. 4º A natureza jurídica específica do tributo é determinada pelo fato gerador da respectiva obrigação, sendo irrelevantes para qualificá-la: I - a denominação e demais características formais adotadas pela lei; II - a destinação legal do produto da sua arrecadação. Art. 5º Os tributos são impostos, taxas e contribuições de melhoria.

Segundo TORRES (2003, p. 175) o planejamento tributário é a técnica de organização preventiva de negócios jurídicos, que busca por uma economia lícita de tributos. Para Ribeiro (2011), a gestão tributária dos municípios tem mostrado a necessidade de modernização, exigindo uma nova cultura para essas instituições e para os operadores que nelas atuam.

A grande quantidade de programas nacionais direcionados à gestão tributária dos municípios, ao mesmo tempo que é um fator complicador, pois requer profissionais com formação técnica, ainda possui demandas que não são atendidas pelos

programas existentes. Dessa maneira, esses programas não tem se demonstrado suficientes, apesar de mostrarem-se saturados, pois as mudanças sempre serão necessárias para a estrutura pública da municipalidade.

## 2.5. Arrecadação Tributária

Segundo Ribeiro (2011), os municípios possuem autonomia financeira e utilizam suas receitas advindas de arrecadação para desenvolver serviços públicos e atender as demandas sociais, comunitárias e coletivas. Essas arrecadações advêm de tributos próprios de sua competência, como por exemplo, de receitas correntes, das receitas originárias de seu patrimônio, bem como das transferências que recebe, tanto do governo estadual, como do federal. O artigo 156 da Constituição Federal define tributos como competência dos municípios, conforme Brasil (1988), que dispõe:

O imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana (IPTU) representa o gravame fiscal da propriedade imóvel, com ou sem edificação localizado na zona urbana ou com destinação urbana. Imposto sobre transmissão intervivos, 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, ITBI; e Imposto sobre serviços de qualquer natureza, ISS. A relação dos serviços tributáveis é definida por lei complementar.

Segundo LEOPOLDINO (2018), a partir da Constituição Federal de 1988 as receitas dos Municípios brasileiros conseguiram maiores repasses em virtude das transferências intergovernamentais, observando a esfera Federal e Estadual. A arrecadação de receitas dos tributos proveniente de pagamento dos contribuintes, mesmo com grandes dificuldades e inadimplência, tem uma relação muito importante com o desenvolvimento de políticas públicas do Município.

Dentre os tributos Municipais, vale ressaltar o Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU) que é considerado um dos mais importantes impostos de arrecadação. A Arrecadação Tributária quando tem um índice positivo pode melhorar as receitas dos municípios, aumentando assim o Imposto sobre Circulação de Mercadoria (ICMS) e o Fundo de Participação dos Municípios (FPM).

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho foi a revisão bibliográfica, como requisito para entendimento da temática de Governança e análise comparativa de seus diferentes tipos, observando a Pública, a Corporativa e a Tributária. Também foram observados conceitos sobre Gestão de Tributos, Arrecadação Tributária e Sociedade Anônima.

O estudo foi iniciado com uma pesquisa sobre o tema gestão e governança pública, visando pontuar seus aspectos essenciais, dimensionando os princípios básicos para aplicação em empresas ou entidades, assim como, suas políticas e estratégias para implementação e controle, em atendimento dos interesses da sociedade e conformidade com questões legais (CFC, 2003; CVM, 1999; BRASIL, 2017, 1988 e 1976; PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2004 e 1966; TCU, 2014).

O artigo concentrou-se em resultados parciais da revisão bibliográfica, observando o levantamento dos princípios básicos para a compreensão de aspectos essenciais

sobre a gestão e governança pública. A descrição desse conteúdo buscou uma abordagem simplificada para facilitar o entendimento do sujeito, seja do operador ou do servidor público com atuação nessa área de conhecimento.

#### 4. RESULTADOS

A Governança trata-se de um mecanismo que busca a padronização de protocolos para o cumprimento de metas pré-estabelecidas, mediante decisões coletivas, seja de acionistas ou dos interesses da sociedade. A Figura 1 mostra um fluxograma simplificado da setorização desse ato de governar ou de gerenciar com compromisso e responsabilidade fiscal-social, visando a integridade da corporação.

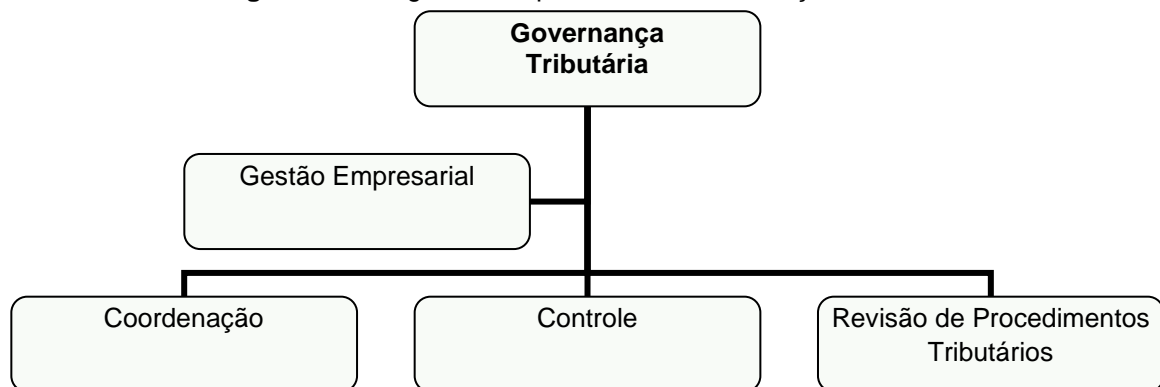
Figura 1: Fluxograma Simplificado da Governança.



Fonte: Autora.

Segundo Amaral (2011), a Governança Tributária e suas políticas regulamentam os princípios que podem ser aplicados nas empresas, ou entidades, como estratégias para a gestão, supervisão e controle de ações direcionadas ou orientadas por profissionais qualificados e especializados nessa área de conhecimento. A Figura 2 apresenta um fluxograma simplificado de procedimentos que buscam reduzir os riscos fiscais, bem como, melhorar a consistência e transparência dos fluxos de trabalho da área financeira.

Figura 2: Fluxograma Simplificado da Governança Tributária.



Fonte: Autora.

A pesquisa após a revisão bibliográfica considerou estudos e análises de modo a propor uma síntese estruturante sobre princípios e políticas, para direcionar a tomada de decisão e implantação de empresas ou entidades, em conformidade com as questões legais vigentes no Brasil, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1:** Síntese de princípios aplicados nas empresas ou entidades e suas políticas.

N.	Princípios	Descrição
01	Obrigações tributárias acessórias	Deve-se criar uma política de cumprimento de obrigações por equipes capacitadas, com interação dentre as áreas da empresa, ou da entidade
02	Todas as atividades devem ser organizadas de forma a proporcionar a menor carga tributária	Tanto as decisões quanto seus responsáveis devem estar respaldados nas questões legais, considerando a implantação, a supervisão e o controle
03	Organizar os contatos com o governo	Proposição de questionamentos tributários, com ética e responsabilidade fiscal
04	As políticas de Governança Tributária	Essas políticas devem ser definidas pelo Conselho de Administração ou administradores da própria subsidiária
05	O Conselho de Administração deve ser mantido para qualquer mudança da lei e sua interpretação (Jurisprudência)	A importância da documentação deve evitar a responsabilização tributária
06	A empresa deve ter um manual de procedimentos	O regimento deve conter informações fiscais e diferentes critérios para cada destinatário

**Fonte:** Autora.

A organização da economia de cada Município é de suma importância para geração de impostos, possibilitando assim a melhoria na capacitação de tributos e sua arrecadação, com estratégias para reduzir a inadimplência dos contribuintes. A gestão da municipalidade precisa ter suas políticas públicas voltadas para melhorar não só suas receitas, mas para viabilizar o desenvolvimento urbano voltado aos interesses reais da sociedade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho permitiu um estudo comparativo dos tipos de governança para compreensão e simplificação sobre os aspectos essenciais da gestão pública. A administração pública para atingir um avanço de gerenciamento, precisa melhorar nos seguintes parâmetros: gestão governamental, estruturação do corporativismo empresarial ou da entidade, compromisso social e tributário, liderança descentralizada, integração setorial.

A governança tributária passou a ser uma estratégia para melhorar o resultado de empresas ou entidades onde a operacionalização e o planejamento da gestão precisam ser eficazes para a garantia do sucesso. Ou seja, trata-se de um conjunto de procedimentos que viabilizam a gestão pautada no gerenciamento das finanças, mediante os processos tributários.



A Governança Pública e a Gestão Tributária possibilitam aos municípios uma melhoria na arrecadação de tributos e no fortalecimento das receitas, garantindo assim uma economia mais eficiente. O gerenciamento quando pautado na alta performance viabiliza o controle e a tomada de decisão com base em questões técnicas, com o direcionamento ou orientação de profissionais habilitados.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, L. I. L. **A governança corporativa tributária como requisito para o exercício da atividade empresarial**. 2015. 236 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito) – Fundação Getúlio Vargas - FGV, São Paulo, 2015.

AMARAL, Gilberto Luiz do. **Governança Tributária**: imprescindível para as empresas. Disponível em: <http://www.governancatributaria.com.br/> Acesso em: 28/10/2019.

AMARAL, Letícia Mary Fernandes do. **Governança Tributária na prática**. Disponível em: <http://www.governancatributaria.com.br/> Acesso em: 15/11/2019.

BRASIL. **Decreto no 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: 19/11/2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.303**, de 31 de outubro de 2001. Altera e acrescenta dispositivos na Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976 referente a Sociedades por Ações. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 23/11/2019.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Contém as emendas constitucionais posteriores. Brasília: Senado Federal, 1988.

CARLIN, Everson Luiz Breda. **Auditoria, Planejamento e Gestão Tributária**. Curitiba, 2008.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. CFC. **Reforma Tributária**: Contribuição do Conselho Federal de Contabilidade, 2003. Disponível em: <http://www.apet.org.br/ReformaTributaria/PropostasAlternativas/arq/CFC.pdf>. Acesso em: 17/11/2019.

CUNHA, Roberto. **O papel do gestor na Governança Tributária**. Disponível em: [http://www.kpmg.com/br/pt/estudos\\_analises/artigosepublicacoes/paginas/releasepa-pel-do-gestor-na-governanca-tributaria.aspx](http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/paginas/releasepa-pel-do-gestor-na-governanca-tributaria.aspx). Acesso em: 17/11/2019.

COMISSÃO DE VALORES MONETÁRIOS. CVM. **Instrução nº 308**, de 14 de maio de 1999. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 18/11/2019.

LEOPOLDINO, Paulo Roberto *et al.* **A importância da arrecadação tributária nas receitas municipais**: um estudo das receitas do município de Bom Jesus da Lapa,

focalizando o IPTU. Disponível em: <<http://periodicos.uesb.br/index.php/ascmpa/article/viewFile/4426/4222>>. Acesso em: 21/11/2019.

OLIVEIRA, Djalma Pinho de Rebouças. **Governança corporativa na prática**. São Paulo; Atlas, 2007.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei Nº 10.847**, de 15 de março de 2004. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acesso em: 26/11/2019.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei Nº 5.172**, de 25 de outubro de 1966. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acesso em: 27/11/2019.

RODRIGUES, Fabio. **Papel do profissional de gestão tributária**. Disponível em: <http://www.investne.com.br/Opinioao/papel-do-profissional-de-gestao-tributaria>. Acesso em: 28/11/2019.

RESENDE, Vanessa. **Estratégias para o desenvolvimento**. Disponível em: [www.fenacon.org.br/revista\\_fenacon/revista150/edicao150.pdf](http://www.fenacon.org.br/revista_fenacon/revista150/edicao150.pdf). P. 27-28. Acesso em: 29/11/2019.

RIBEIRO, Marcelo Gollo. **Aspectos da gestão tributária no município**. 2011. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/18947/aspectos-da-gestao-tributaria-no-municipio>. Acesso em: 30/11/2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Governança Pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 96 p.

TÔRRES, Heleno Taveira. **Direito Tributário e Direito Privado**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.