

ALBERT MOREIRA, PHD

# CRÉDITOS ESQUECIDOS

COMO RECUPERAR VALORES PERDIDOS EM REPASSES  
DA UNIÃO, CONCESSIONÁRIAS E PROGRAMAS  
PARALISADOS E TRANSFORMAR EM RECEITA MUNICIPAL



**VIVA**  
ACADEMY

# CRÉDITOS ESQUECIDOS

Como recuperar valores perdidos em repasses da União, concessionárias e programas paralisados — e transformar em receita municipal

**Autor:**

Dr. Albert Moreira, PhD

**Edição:**

Primeira Edição – 2025

**Editora:**

Viva Academy



# CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Moreira, Albert.

Créditos Esquecidos: Como recuperar valores perdidos em repasses da União, concessionárias e programas paralisados – e transformar em receita municipal /Albert Moreira. — 1. ed. — Viva Academy, 2025. p. cm.

1. Consultoria em gestão pública. 2. Inteligência artificial. 3. Licitações e contratos administrativos. 4. Empreendedorismo público. 5. Prompt engineering. 6. Lei 14.133/21.



## AGRADECIMENTOS

Este eBook é resultado do esforço conjunto de profissionais e instituições comprometidas com a melhoria da gestão pública no Brasil. Agradeço aos gestores, técnicos e servidores públicos que contribuíram com experiências e reflexões que enriqueceram este material. Reconheço também o apoio de profissionais e instituições dedicados à modernização da gestão de convênios, à transparência e ao uso responsável dos recursos públicos. A colaboração de especialistas, consultores e iniciativas de formação continuada foi essencial para consolidar as práticas apresentadas. Meu sincero agradecimento a todos que acreditam na transformação da administração pública por meio do planejamento, qualificação e compromisso com resultados.



## **AVISO LEGAL**

Esta publicação possui finalidade exclusivamente educacional e informativa, oferecendo orientações gerais sobre captação, execução e prestação de contas de convênios públicos. As informações apresentadas não substituem assessoria jurídica, contábil ou administrativa individualizada, sendo responsabilidade do leitor consultar profissionais habilitados antes de tomar decisões práticas. O autor e a editora não se responsabilizam por interpretações, adaptações ou resultados decorrentes do uso deste conteúdo em situações reais. Cada instituição deve avaliar sua própria realidade institucional, regulatória e orçamentária, bem como observar rigorosamente as legislações vigentes, normas setoriais, manuais oficiais e orientações dos órgãos de controle, garantindo o uso ético, transparente e responsável dos recursos públicos.



# SUMÁRIO

- **Capítulo 1 – O Problema dos Créditos Esquecidos no Brasil** 8
- **Capítulo 2 – Bases Legais e Normativas para Recuperação de Recursos** 17
- **Capítulo 3 – Onde Estão os Valores Perdidos? Principais Fontes de Créditos Municipais** 26
- **Capítulo 4 – Identificação de Débitos com Concessionárias e Serviços Delegados** 36
- **Capítulo 5 – Como Mapear Convênios, Programas Suspensos e Saldos Inativos** 45
- **Capítulo 6 – Procedimentos Administrativos para Solicitar Valores Não Repassados** 51
- **Capítulo 7 – Prestação de Contas e Regularização de Pendências** 59
- **Capítulo 8 – Estratégias de Negociação com Concessionárias e Empresas Contratadas** 66
- **Capítulo 9 – Tecnologia e Inteligência Artificial na Recuperação de Créditos** 76



# SUMÁRIO

- **Capítulo 10 — Transformando Créditos Recuperados em Receita Permanente** 84
- **Conclusão — Roteiro Prático e Checklist para Gestores Municipais** 95
- **Sobre Albert Moreira** 102
- **Anexo** 104



# CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA DOS CRÉDITOS ESQUECIDOS NO BRASIL

## 1. Panorama histórico da perda de recursos municipais

A perda de recursos públicos por parte dos municípios brasileiros é um fenômeno que se arrasta há décadas e está diretamente ligada à complexidade do sistema federativo e à dificuldade de gestão financeira local. Desde a Constituição de 1988, a descentralização administrativa conferiu aos municípios um papel protagonista na execução de políticas públicas, mas não acompanhada, muitas vezes, da capacidade técnica e estrutural necessária para gerir os recursos que lhes são destinados. Assim, ao longo dos anos, bilhões de reais deixaram de ser aplicados em projetos de infraestrutura, saúde, educação e assistência social, não por falta de recursos, mas por falhas na execução, acompanhamento e prestação de contas.

No início dos anos 2000, com a expansão dos programas federais e a criação de convênios em larga escala, os municípios passaram a receber transferências diretas da União via plataformas como o Siconv, hoje substituído pelo TransfereGov. Apesar do avanço tecnológico, muitas prefeituras não acompanharam o ritmo da digitalização dos processos, mantendo estruturas administrativas defasadas. Isso gerou um número expressivo de convênios paralisados, contas vinculadas com saldos residuais e valores esquecidos por ausência de solicitação formal. Segundo auditorias da Controladoria-Geral da União (CGU), há milhares de contas abertas em nome de municípios com valores disponíveis, mas sem movimentação há mais de cinco anos.

Historicamente, os órgãos de controle têm alertado que a perda de recursos não ocorre apenas por irregularidades, mas principalmente por falta de gestão ativa. Durante o auge do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), por exemplo, centenas de obras municipais foram interrompidas não por cortes de



## CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA DOS CRÉDITOS ESQUECIDOS NO BRASIL

orçamento, mas por falhas no envio de relatórios de execução física e financeira. Esse padrão se repetiu em áreas como saneamento, habitação e transporte, criando um ciclo em que o município perde credibilidade e oportunidades de novos repasses.

Além dos convênios, há também créditos esquecidos em contratos com concessionárias de energia, água e saneamento. Essas empresas, por vezes, cobram indevidamente tarifas sobre prédios públicos, escolas e unidades de saúde, sem que o município tenha mecanismos de auditoria contínua. Assim, o problema dos créditos esquecidos é mais profundo do que aparenta: trata-se de um reflexo de uma cultura administrativa que não prioriza o monitoramento sistemático de suas receitas potenciais.

O desafio atual é transformar essa realidade por meio de sistemas de controle inteligente e políticas de recuperação ativa de créditos, tornando o município não apenas executor, mas também fiscal e gestor de sua própria receita.

### 2. Principais motivos que levam ao acúmulo de valores não reclamados

O acúmulo de valores esquecidos decorre de um conjunto de fatores interligados que envolvem tanto questões estruturais quanto culturais da administração pública. Um dos principais motivos é a rotatividade de gestores e equipes técnicas. A cada ciclo eleitoral, mudanças administrativas interrompem o acompanhamento de projetos e convênios, resultando em perda de informações e de prazos essenciais. Documentos ficam sem responsável, senhas de sistemas não são repassadas e processos de solicitação de recursos permanecem inacabados.



Outro fator determinante é a falta de integração entre secretarias municipais. Em muitos casos, o setor financeiro desconhece valores disponíveis em contas específicas gerenciadas por outras áreas, como educação ou saúde. Essa ausência de comunicação interna gera um ambiente fragmentado, em que



cada secretaria atua isoladamente, sem uma visão consolidada das finanças públicas.

Além disso, há carência de capacitação técnica. A complexidade dos sistemas federais – como o TransfereGov, o Siconfi e o Siafi – exige conhecimento contábil e jurídico especializado. Municípios de pequeno e médio porte, em especial, não dispõem de equipes treinadas para lidar com tais plataformas, o que leva à omissão de informações e ao esquecimento de valores passíveis de recuperação.

A burocracia excessiva também contribui fortemente. Procedimentos lentos, exigências de documentação extensa e mudanças frequentes nas regras de repasse desestimulam gestores locais a buscarem recursos. Some-se a isso o descompasso entre o planejamento municipal e o ciclo orçamentário federal, o que faz com que muitos projetos percam validade antes mesmo de serem executados.

Por fim, há um fator subjetivo, porém crucial: a cultura de gestão reativa. Em vez de acompanhar continuamente as receitas e repasses, muitas administrações só se mobilizam quando há escassez financeira. Essa postura leva à perda de oportunidades e à incapacidade de transformar créditos potenciais em receita efetiva. Superar esses obstáculos requer não apenas ferramentas tecnológicas, mas uma mudança de mentalidade administrativa voltada à governança e à transparência.

### 3. Falhas de gestão e comunicação interinstitucional

As falhas de gestão e comunicação interinstitucional estão no cerne do problema dos créditos esquecidos. A ausência de rotinas claras de monitoramento e de diálogo entre os entes federativos resulta em uma rede de desinformação que impede a recuperação de valores. O primeiro elo dessa cadeia é o próprio município, que muitas vezes não dispõe de um sistema de controle interno estruturado para rastrear saldos, convênios e contas vinculadas.

A falta de planejamento também se manifesta na ausência de um calendário institucional de acompanhamento de convênios. Sem datas fixas



## CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA DOS CRÉDITOS ESQUECIDOS NO BRASIL

para verificar prazos, entregas e relatórios, muitos municípios deixam expirar recursos por descuido. Além disso, a comunicação com órgãos da União é frequentemente feita por canais informais ou desatualizados, o que leva a perda de prazos e inconsistência de dados.



Outro aspecto crítico é a disfunção entre controladoria, contabilidade e setor jurídico. Enquanto a contabilidade cuida da execução orçamentária, a controladoria fiscaliza e o jurídico atua nas questões legais – mas raramente esses setores trabalham de forma integrada. Essa fragmentação compromete a tomada de decisão, tornando lenta e ineficiente a resposta administrativa.

Por parte da União e dos Estados, a multiplicidade de sistemas eletrônicos com interfaces distintas também gera confusão. Muitos gestores municipais relatam dificuldade para entender quais informações devem ser enviadas a cada órgão e em qual formato. Essa sobreposição de plataformas – TransfereGov, Siconfi, Siafi, SNIS, FNDE, entre outras – exige tempo e dedicação, o que se torna inviável em municípios com equipes reduzidas.

As falhas de comunicação interinstitucional também têm origem na falta de feedback por parte dos órgãos repassadores. É comum que o município envie informações e permaneça meses sem retorno, sem saber se há pendências ou inconsistências. Essa falta de transparência mina a confiança e desestimula novas iniciativas de captação e recuperação.



Superar essas falhas demanda gestão integrada, planejamento digital e protocolos de comunicação institucional padronizados. Municípios que implementam sistemas de governança e controle em rede – integrando finanças, planejamento e jurídico – tendem a reduzir drasticamente perdas financeiras e aumentar a eficiência na execução de seus recursos.

#### 4. Impactos fiscais e orçamentários na gestão pública

Os créditos esquecidos não representam apenas uma perda de oportunidade de arrecadação, mas configuram um problema fiscal estrutural que afeta diretamente o equilíbrio orçamentário dos municípios. Quando recursos federais ou estaduais deixam de ser utilizados, o orçamento municipal fica distorcido, pois os valores planejados para determinadas políticas públicas permanecem immobilizados em contas específicas. Isso causa o chamado “efeito caixa morto”: o dinheiro existe, mas está indisponível para uso imediato, o que compromete a execução de projetos e o atingimento de metas fiscais.



Esses impactos são especialmente severos em cidades de pequeno e médio porte, cuja principal fonte de receita advém de transferências constitucionais, como o Fundo de Participação dos Municípios (FPM), o Fundeb, o Sistema Único de Saúde (SUS) e o Sistema Único de Assistência Social (SUAS). Quando parte desses recursos permanece retida por falhas de execução ou irregularidades em convênios, o município precisa recorrer a receitas próprias – normalmente insuficientes – para custear despesas essenciais, o que gera desequilíbrio financeiro e atraso em pagamentos.

Outro efeito é a subestimação da capacidade financeira real do município. Recursos esquecidos não entram nas demonstrações contábeis como receita disponível, mascarando o potencial de investimento local. Em auditorias do Tribunal de Contas da União (TCU), foram identificados casos de municípios com mais de R\$ 500 mil parados em contas específicas há mais de três anos,

valores que poderiam ter sido aplicados em infraestrutura ou saúde pública. Esse tipo de inércia financeira tem reflexo direto na eficiência administrativa e na qualidade dos serviços prestados à população.

Do ponto de vista orçamentário, há ainda um impacto sobre o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Recursos não executados podem afetar indicadores como resultado primário, despesa total com pessoal e limite de endividamento. Além disso, quando a União solicita a devolução de valores não aplicados, o município é obrigado a efetuar a restituição, agravando o caixa e comprometendo o planejamento anual.

Outro ponto crítico é o efeito na capacidade de captação futura. Órgãos federais e estaduais avaliam o histórico de execução financeira antes de liberar novos convênios. Municípios que acumulam saldos não utilizados ou convênios paralisados são considerados de alto risco, o que limita o acesso a novos programas. Assim, o problema deixa de ser pontual e torna-se cumulativo, prejudicando o desenvolvimento local por longos períodos.

Em termos práticos, cada real esquecido em repasses, convênios ou contratos representa menos obras concluídas, menos atendimentos públicos e menos autonomia financeira. A médio prazo, a perda desses valores cria dependência crônica de transferências constitucionais e impede o avanço de políticas inovadoras. Portanto, compreender e mensurar os impactos fiscais dos créditos esquecidos é essencial para desenvolver políticas de recuperação de receitas e fortalecer a sustentabilidade orçamentária municipal.

### 5. Estimativas nacionais de valores não recuperados

Embora não exista um número oficial consolidado, diversas auditorias e relatórios de órgãos de controle indicam que o montante de recursos esquecidos por municípios brasileiros ultrapassa dezenas de bilhões de reais. Um levantamento da Controladoria-Geral da União (CGU) realizado entre 2021 e 2023 identificou milhares de convênios federais com saldos não movimentados, representando cerca de R\$ 8



## CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA DOS CRÉDITOS ESQUECIDOS NO BRASIL

bilhões parados em contas bancárias específicas. Parte significativa desses recursos refere-se a obras de infraestrutura, programas de saúde e educação, interrompidos por falhas administrativas ou por ausência de prestação de contas.

O Tribunal de Contas da União (TCU) também tem apontado reiteradamente esse problema. Em relatórios de fiscalização, o órgão constatou que uma grande parcela dos repasses federais transferidos a estados e municípios não é devidamente executada, seja por inércia, burocracia ou deficiências técnicas. Em 2022, um levantamento amostral revelou que mais de 30% dos convênios analisados apresentavam saldo residual não utilizado após o encerramento do prazo de vigência.

Além dos valores vinculados a convênios, há montantes expressivos em contas de programas federais específicos, como o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e o Fundo Nacional de Saúde (FNS). De acordo com dados públicos do próprio governo federal, há centenas de milhões de reais depositados nessas contas em nome de municípios, sem movimentação há anos. São valores que, em muitos casos, poderiam ser liberados mediante regularização documental ou simples solicitação administrativa.

Outro ponto relevante está nas concessionárias de serviços públicos, como energia e saneamento. Municípios de todo o país registram valores a recuperar por cobranças indevidas, compensações ambientais e restituições de taxas. Um estudo realizado pela Associação Nacional dos Municípios (CNM) em 2023 estimou que, apenas no setor de energia elétrica, os governos locais poderiam reaver até R\$ 2 bilhões em tarifas cobradas incorretamente ao longo dos últimos dez anos.

Esses números evidenciam um cenário preocupante, mas também uma grande oportunidade. Se cada município mapeasse seus créditos esquecidos e regularizasse convênios antigos, o impacto na receita pública seria imediato e substancial. Municípios de pequeno porte, que sobrevivem com orçamentos modestos, poderiam custear obras, adquirir equipamentos e ampliar serviços básicos apenas com a recuperação desses valores.



Em síntese, as estimativas nacionais revelam que o problema dos créditos esquecidos não é isolado, mas estrutural. Trata-se de uma falha coletiva no sistema de gestão pública brasileira — da origem dos repasses à ponta da execução municipal. Com transparência, tecnologia e planejamento, é possível reverter esse quadro e transformar o que hoje é perda em receita legítima e sustentável para os cofres locais.

### 6. Consequências sobre serviços públicos e investimentos sociais

As consequências dos créditos esquecidos vão muito além das finanças municipais. Elas se refletem diretamente na vida da população, comprometendo a entrega de serviços públicos essenciais e a continuidade de projetos sociais. Quando um município deixa de recuperar ou executar recursos disponíveis, escolas deixam de ser reformadas, unidades de saúde permanecem com infraestrutura precária e obras de saneamento ficam inacabadas. Cada recurso não aplicado representa uma oportunidade perdida de melhorar as condições de vida da comunidade.

No setor da educação, por exemplo, o não aproveitamento de saldos do FNDE impede a compra de materiais didáticos, mobiliário escolar e transporte para alunos da zona rural. Em alguns casos, o município possui o valor em conta, mas, por falta de regularização de documentos ou falhas na prestação de contas anterior, não pode utilizá-lo. O mesmo ocorre na saúde, onde recursos parados do Fundo Nacional de Saúde poderiam financiar reformas de postos, aquisição de medicamentos e ampliação de programas preventivos.

As consequências sociais são ainda mais graves em municípios com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que dependem fortemente de transferências federais. Nessas localidades, cada real faz diferença. A falta de uma política estruturada de recuperação de créditos contribui para a perpetuação da desigualdade regional, já que os municípios mais organizados continuam captando e aplicando recursos, enquanto os mais frágeis perdem valores por ineficiência administrativa.

Além do prejuízo direto aos serviços públicos, há um efeito secundário sobre a credibilidade da gestão municipal. Órgãos de controle e a própria



## CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA DOS CRÉDITOS ESQUECIDOS NO BRASIL

população passam a enxergar a administração como ineficiente, o que reduz a confiança em novos investimentos e parcerias. Isso se reflete também na dificuldade de atrair emendas parlamentares ou firmar convênios futuros, uma vez que o histórico de execução é um dos critérios avaliados pelos órgãos financiadores.

A falta de uso adequado dos recursos impacta, inclusive, o desenvolvimento urbano e econômico. Projetos de pavimentação, iluminação pública e abastecimento de água — que dependem diretamente de repasses — são interrompidos, travando o crescimento local e gerando custos adicionais com a deterioração de obras inacabadas.

Em última instância, o problema dos créditos esquecidos aprofunda o ciclo de dependência financeira dos municípios. Sem recuperar valores já disponíveis, as administrações continuam solicitando novos repasses, ampliando a burocracia e perpetuando a má gestão. Essa dinâmica não apenas fragiliza as finanças públicas, mas compromete o princípio da eficiência previsto na Constituição Federal.

Por isso, compreender as consequências sociais e econômicas desse fenômeno é fundamental para que prefeitos, secretários e técnicos adotem medidas concretas de correção. A recuperação de créditos esquecidos não é apenas uma ação contábil — é um ato de responsabilidade pública, capaz de devolver ao cidadão o que é seu por direito: políticas públicas efetivas, serviços de qualidade e uma gestão fiscal equilibrada.



# CAPÍTULO 2 - BASES LEGAIS E NORMATIVAS PARA RECUPERAÇÃO DE RECURSOS

## 1. Leis federais aplicáveis às transferências de recursos

A recuperação de créditos esquecidos e a correta aplicação de repasses federais aos municípios estão amparadas por um sólido conjunto de normas legais que disciplinam a transferência voluntária de recursos públicos e a execução de convênios, contratos de repasse e termos de fomento. O principal marco jurídico é a Lei nº 14.133/2021, a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, que substituiu dispositivos das Leis nº 8.666/1993 e nº 10.520/2002.

Essa legislação moderniza os instrumentos de parceria entre entes federados e reforça a necessidade de transparência, eficiência e prestação de contas na gestão dos recursos públicos.



Além dela, a Lei nº 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), também é fundamental. Ela define regras para as parcerias entre o poder público e entidades privadas sem fins lucrativos, prevendo mecanismos de acompanhamento, monitoramento e avaliação que podem ser utilizados como referência na recuperação de valores não aplicados.

Outra norma essencial é a Lei Complementar nº 101/2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Ela estabelece princípios de gestão fiscal responsável e impõe limites de gasto, além de exigir que toda despesa pública seja precedida de previsão orçamentária e respaldo legal. O descumprimento



## CAPÍTULO 2 - BASES LEGAIS E NORMATIVAS PARA RECUPERAÇÃO DE RECURSOS

dessas regras pode resultar em sanções ao gestor e inviabilizar novas transferências voluntárias.

Em complemento, o Decreto nº 11.531/2023, que regulamenta as transferências de recursos da União, trouxe inovações importantes, como a exigência de utilização da Plataforma +Brasil como ambiente oficial para celebração, execução e prestação de contas de convênios e contratos de repasse. Esse decreto centraliza e padroniza as operações, facilitando o rastreamento de saldos e a identificação de créditos esquecidos.

O Decreto nº 93.872/1986 também continua sendo uma base normativa relevante, pois dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa e o recolhimento de saldos não utilizados à Conta Única do Tesouro Nacional. Esse dispositivo ainda é utilizado pela União para determinar a devolução de valores quando o convênio é encerrado sem a devida aplicação.

No campo das transferências constitucionais, como FPM, Fundeb e SUS, há dispositivos específicos, como a Lei nº 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), a Lei nº 8.080/1990 (Lei Orgânica da Saúde) e a Lei nº 8.742/1993 (Lei Orgânica da Assistência Social), que determinam a obrigatoriedade de aplicação dos recursos em finalidades específicas. O descumprimento dessas normas pode gerar retenção de novos repasses e exigência de restituição ao erário.

Portanto, o conjunto dessas leis estabelece o arcabouço jurídico indispensável para orientar os municípios na gestão e recuperação de créditos esquecidos. Conhecer e aplicar corretamente essas normas é o primeiro passo para transformar valores parados em receitas legítimas e fortalecer a sustentabilidade fiscal municipal.

### **2. Normas relacionadas à devolução de saldo e prazo prescricional**

Quando se trata de créditos esquecidos, um dos principais desafios enfrentados pelos municípios é a regularização de saldos remanescentes em contas de convênios e programas federais. A devolução desses valores e o prazo prescricional para sua cobrança estão disciplinados em diversas normas legais e infralegais, que precisam ser observadas com atenção pelo gestor público.



O Decreto nº 93.872/1986, ainda vigente, determina que, encerrada a vigência do convênio ou contrato de repasse, o saldo não utilizado deve ser devolvido à União, por meio de Guia de Recolhimento da União (GRU). Caso o valor permaneça em conta após o prazo estabelecido, o município poderá ser notificado pela Controladoria-Geral da União (CGU) ou pelo órgão concedente, e o recurso pode ser automaticamente recolhido ao Tesouro Nacional.



Já o Decreto nº 11.531/2023 reforça essa obrigação, determinando que os gestores municipais observem os prazos para movimentação financeira e prestação de contas dentro da Plataforma +Brasil, sob pena de suspensão de novos repasses. Essa norma prevê, inclusive, a possibilidade de reativação do convênio para aplicação do saldo, desde que o município comprove o interesse e regularize pendências documentais.

Quanto aos prazos prescricionais, a Lei nº 9.873/1999 estabelece o prazo de cinco anos para que a administração pública federal promova ações punitivas em face de irregularidades, contados da data do fato ou de seu conhecimento. No entanto, a jurisprudência consolidada dos tribunais tem entendido que valores não reclamados ou não devolvidos continuam sujeitos à restituição, mesmo após o prazo prescricional, uma vez que constituem recursos públicos de titularidade da União.

No caso de créditos a favor do município, como restituições de concessionárias ou compensações ambientais, aplica-se o prazo prescricional de cinco anos previsto no Decreto nº 20.910/1932, contado da data em que o crédito se tornou exigível. Isso significa que, para recuperar valores junto a empresas de energia, saneamento ou telefonia, é preciso agir dentro desse período, sob pena de perda do direito de cobrança.

Essas regras mostram que a gestão desse prazo é uma questão técnica e jurídica complexa, exigindo atenção permanente do setor de contabilidade e controle interno municipal. A adoção de rotinas de monitoramento – com conferência periódica de contas, verificação de vencimentos e acompanhamento de notificações – é essencial para evitar que recursos prescrevam ou sejam

recolhidos indevidamente.

Em suma, as normas que tratam da devolução e dos prazos prescricionais não apenas delimitam obrigações, mas também oferecem oportunidades de recuperação quando corretamente interpretadas e aplicadas. O gestor que conhece seus direitos e deveres pode agir de forma preventiva e estratégica, resgatando valores esquecidos e evitando sanções futuras.

### **3. Competência dos órgãos de controle interno e externo**

A recuperação de créditos esquecidos é um processo que envolve diretamente os órgãos de controle interno e externo, responsáveis por garantir a legalidade, legitimidade e economicidade da gestão pública. No âmbito municipal, o controle interno tem o dever de monitorar continuamente a execução orçamentária e financeira, identificar saldos inativos e propor medidas corretivas.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 74, estabelece que o Poder Executivo deve manter um sistema de controle interno capaz de apoiar o controle externo no exercício de suas funções. Isso inclui a verificação da aplicação de recursos provenientes de convênios, repasses e programas federais. Assim, cabe ao controle interno municipal elaborar relatórios, acompanhar prestações de contas e emitir alertas quando houver risco de perda de recursos.

Já o controle externo é exercido pelos Tribunais de Contas e pelo Legislativo municipal, com o auxílio do controle social. O Tribunal de Contas da União (TCU) fiscaliza a aplicação de recursos federais transferidos aos municípios, enquanto os Tribunais de Contas dos Estados (TCEs) analisam a execução orçamentária local e o cumprimento da LRF. Ambos possuem competência para determinar a devolução de valores mal aplicados ou não utilizados.

A Controladoria-Geral da União (CGU) também exerce papel central nesse processo. Ela realiza auditorias em programas federais, identifica irregularidades e recomenda a restituição de valores. Além disso, a CGU é responsável por orientar os municípios sobre boas práticas de gestão e por disponibilizar ferramentas como o e-Convênios e o Painel de Transferências Abertas, que auxiliam na localização de créditos esquecidos.



O Ministério Público (MP), por sua vez, atua na esfera judicial quando há indícios de dano ao erário, podendo instaurar inquéritos civis e propor ações de improbidade administrativa. A interação entre os órgãos de controle e o gestor municipal é essencial para assegurar a correta destinação dos recursos e prevenir perdas financeiras.

Portanto, compreender as atribuições e competências desses órgãos permite que o município atue de forma colaborativa e preventiva, transformando o controle em um aliado estratégico na recuperação de recursos e na melhoria da governança pública.

### 4. Entendimentos jurisprudenciais que embasam a recuperação

A jurisprudência brasileira tem desempenhado um papel fundamental na consolidação do direito dos municípios à recuperação de créditos esquecidos e na definição dos limites da atuação da União e das concessionárias. Os tribunais, especialmente o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Superior Tribunal de Justiça (STJ), vêm reconhecendo a importância da restituição de valores devidos aos entes federativos, bem como a responsabilidade do gestor em garantir o uso correto dos recursos transferidos.



Uma das decisões paradigmáticas é o Acórdão nº 1.505/2019 – Plenário do TCU, que reafirmou que os municípios têm o dever de manter controle efetivo sobre os saldos de convênios e programas federais, podendo solicitar reabertura de processos quando comprovarem que o recurso não foi aplicado por motivo justificado. Esse entendimento abre espaço para que gestores municipais regularizem convênios encerrados indevidamente e recuperem valores bloqueados por questões meramente formais.

O STJ também já consolidou posição relevante no sentido de que os recursos públicos repassados por meio de convênios não perdem sua natureza pública até a completa execução e prestação de contas. Assim, enquanto não houver devolução formal ao Tesouro Nacional, o município mantém o direito



## CAPÍTULO 2 - BASES LEGAIS E NORMATIVAS PARA RECUPERAÇÃO DE RECURSOS

de pleitear a reativação ou aplicação do saldo, desde que comprove boa-fé e intenção de concluir o objeto pactuado (REsp 1.253.844/RS).

Outro precedente importante é o Acórdão nº 2.206/2020 – Plenário do TCU, que reconheceu que o mero decurso do tempo não é suficiente para extinguir o direito do município à regularização de saldos, desde que não haja prescrição declarada formalmente e que o recurso ainda conste em conta vinculada. Essa decisão é vital para casos em que valores permaneceram esquecidos em contas antigas, mas ainda disponíveis no sistema financeiro.

O Supremo Tribunal Federal (STF) também tratou do tema em decisões relacionadas à repartição de receitas e compensações financeiras, especialmente em ações envolvendo royalties e participação especial de recursos minerais. O STF consolidou o entendimento de que a União deve repassar integralmente aos municípios os valores que lhes cabem por direito, não podendo reter ou redirecionar recursos sem base legal (ADI 4917 e RE 705.423).

No campo das concessionárias, há precedentes que amparam a devolução de cobranças indevidas em contratos de energia elétrica, água e telecomunicações. O STJ, no julgamento do REsp 1.340.553/PR, reconheceu que o poder público, como consumidor institucional, tem direito à repetição de indébito quando comprovada cobrança irregular. Esse entendimento é fundamental para auditorias de faturas municipais e recuperação de valores pagos a maior.

Além dos tribunais superiores, os Tribunais de Contas Estaduais (TCEs) têm publicado decisões e recomendações orientando os municípios sobre a necessidade de criação de rotinas de verificação de contas bancárias vinculadas a convênios antigos, bem como o levantamento de saldos paralisados. Muitas dessas deliberações resultam em orientações técnicas, permitindo que o gestor aja preventivamente.

Portanto, o conjunto da jurisprudência demonstra que há base jurídica sólida para os municípios pleitearem a reativação de programas, a restituição de valores devidos e o ressarcimento de cobranças indevidas. O desafio está em organizar a documentação comprobatória e acionar os canais corretos, utilizando a via administrativa como prioridade e, se necessário, recorrendo à



via judicial com base nesses precedentes.

## **5. Responsabilidade do gestor público diante de recursos inativos**

A responsabilidade do gestor público na administração de recursos inativos é um tema sensível, pois envolve não apenas a eficiência da gestão, mas também a legalidade e a moralidade administrativa. Deixar de adotar medidas para recuperar créditos esquecidos ou permitir que recursos públicos permaneçam paralisados em contas bancárias caracteriza, em muitos casos, omissão administrativa e pode gerar responsabilização civil, administrativa e até penal.

De acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000), o gestor tem o dever de zelar pela boa aplicação dos recursos e de assegurar o equilíbrio das contas públicas. O artigo 59 dessa lei estabelece que o controle interno deve fiscalizar o cumprimento das metas fiscais e a execução orçamentária. Assim, a falta de controle sobre saldos inativos pode configurar violação à LRF.

O Tribunal de Contas da União (TCU), por meio de decisões reiteradas (como os Acórdãos nº 2.464/2018 e nº 1.959/2020), já destacou que o gestor é responsável por manter registro e controle de todas as contas vinculadas e, quando constatado o abandono de valores, cabe-lhe adotar providências imediatas para regularização. A inércia pode resultar em tomada de contas especial e responsabilização pessoal.

Além disso, o Decreto nº 11.531/2023 reforça a obrigatoriedade de movimentar os recursos dentro dos prazos estabelecidos e de manter atualizados os dados das contas no sistema Plataforma +Brasil. O não cumprimento dessas obrigações pode levar à suspensão de novos repasses, prejudicando financeiramente o município.

A Lei nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa), atualizada pela Lei nº 14.230/2021, também prevê sanções para gestores que causarem dano ao erário por negligência ou omissão. Assim, se o município perde recursos por falta de gestão, o agente público responsável pode ser processado por ato de improbidade, especialmente quando há reincidência ou omissão deliberada.



Por outro lado, o gestor que adota medidas para identificar, reaver e aplicar recursos esquecidos atua em conformidade com o princípio da eficiência (art. 37 da Constituição) e demonstra zelo pela coisa pública. Criar rotinas de controle, exigir relatórios de contas inativas e integrar o setor contábil ao controle interno são práticas recomendadas pelos Tribunais de Contas.

A responsabilidade, portanto, não é apenas punitiva, mas também proativa: cabe ao gestor promover uma cultura de rastreamento de créditos, estabelecer metas de recuperação e adotar sistemas tecnológicos de monitoramento. Ao agir assim, ele fortalece a governança municipal, evita sanções e contribui para a ampliação da receita pública sem aumento de tributos.

## 6. Riscos legais e administrativos envolvidos

Embora a recuperação de créditos esquecidos seja uma oportunidade valiosa para os municípios, ela também envolve riscos legais, contábeis e administrativos que precisam ser cuidadosamente gerenciados. Agir sem base normativa ou sem respaldo documental pode gerar questionamentos por parte dos órgãos de controle e comprometer a credibilidade da administração pública.



Um dos principais riscos é o recolhimento indevido de valores já utilizados. Caso o município não apresente documentação comprobatória adequada, a União pode considerar o saldo como irregular e exigir devolução integral, mesmo que parte tenha sido aplicada corretamente. Por isso, é fundamental manter arquivos físicos e digitais organizados com notas fiscais, ordens bancárias e relatórios de execução.

Outro risco é o erro na reativação de convênios encerrados, o que pode gerar duplicidade de registros ou aplicação irregular. A atuação sem consulta prévia ao órgão concedente pode configurar descumprimento de norma federal e resultar em bloqueio de novos repasses. O artigo 116 da Lei nº 8.666/1993 e o Decreto nº 11.531/2023 exigem comunicação formal e autorização expressa

## CAPÍTULO 2 - BASES LEGAIS E NORMATIVAS PARA RECUPERAÇÃO DE RECURSOS

para movimentar recursos vinculados a programas encerrados.

Há também o risco de responsabilização pessoal do gestor quando a recuperação é conduzida sem respaldo técnico ou jurídico. Por exemplo, se o município ingressa judicialmente para reaver valores sem comprovar legitimidade ou base legal, o processo pode ser arquivado, e o município ainda arcar com custas e honorários.

Do ponto de vista administrativo, a ausência de integração entre setores – como contabilidade, finanças e controle interno – aumenta o risco de perda de informações e de inconsistências nos dados enviados à Plataforma +Brasil e ao SICONFI. Por isso, a adoção de fluxos padronizados e relatórios mensais é essencial.

Por fim, é importante ressaltar o risco reputacional: recuperar créditos exige transparência e comunicação com a sociedade. Qualquer falha na divulgação ou aplicação dos recursos pode gerar desconfiança e comprometer a imagem da gestão.

Para mitigar esses riscos, recomenda-se seguir um protocolo administrativo estruturado, com etapas claras: levantamento, verificação documental, contato com o órgão concedente, regularização de pendências e registro contábil. A assessoria jurídica deve acompanhar todas as fases, garantindo conformidade legal e evitando sanções.

Assim, o sucesso na recuperação de créditos esquecidos depende tanto do conhecimento técnico quanto da prudência jurídica. Uma gestão responsável, orientada por boas práticas e pelo respeito às normas, transforma riscos em oportunidades e assegura que cada centavo público retorne ao município de forma legítima e sustentável.



# CAPÍTULO 3 - ONDE ESTÃO OS VALORES PERDIDOS? PRINCIPAIS FONTES DE CRÉDITOS MUNICIPAIS

## 1. Programas federais paralisados e convênios suspensos

Uma das principais fontes de créditos esquecidos pelos municípios brasileiros está relacionada a programas federais paralisados ou convênios suspensos. Esses instrumentos, firmados entre a União e os entes municipais, têm por objetivo repassar recursos para execução de políticas públicas locais, como obras de infraestrutura, melhorias em escolas, unidades básicas de saúde, pavimentação e saneamento básico. Entretanto, é comum que muitos desses programas fiquem incompletos ou sejam interrompidos devido a mudanças de gestão, falhas na prestação de contas ou ausência de execução dentro do prazo estabelecido no convênio.

Quando um programa é paralisado, os valores já transferidos pela União permanecem depositados em contas específicas abertas pelo município, normalmente no Banco do Brasil ou na Caixa Econômica Federal. Caso o gestor não finalize o projeto nem devolva o saldo, o recurso fica inativo, mas ainda vinculado ao município. Esses valores, muitas vezes esquecidos, podem ser recuperados por meio de um levantamento detalhado no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV) – atualmente substituído pela Plataforma +Brasil.

Nessa plataforma, é possível identificar convênios com status “em execução”, “suspenso” ou “inadimplente”, o que permite ao município adotar medidas administrativas para retomar a execução ou renegociar o uso do recurso. Além disso, o Decreto nº 6.170/2007 e a Portaria Interministerial nº



424/2016 (atualizada pela Portaria nº 3.992/2017) definem regras claras sobre a destinação e devolução de saldos remanescentes, incluindo prazos e formas de restituição.

Muitos gestores desconhecem que, mesmo após o encerramento do prazo de vigência do convênio, é possível solicitar autorização ao órgão concedente para reativar a execução, desde que o objeto do convênio ainda seja de interesse público. Essa recuperação depende, contudo, de um diagnóstico técnico detalhado e de uma readequação do plano de trabalho.

Além dos convênios paralisados, existem os chamados programas de transferência fundo a fundo, especialmente nas áreas da saúde e assistência social. O Fundo Nacional de Saúde (FNS) e o Fundo Nacional de Assistência Social (FNAS) realizam repasses automáticos para as contas dos fundos municipais, e parte desses valores pode permanecer sem utilização ou com saldo residual. A verificação sistemática das contas vinculadas a esses programas pode revelar recursos significativos ainda disponíveis, passíveis de aplicação conforme a regulamentação vigente.

O principal desafio na recuperação desses valores está na falta de controle e registro histórico. Mudanças de servidores, perda de senhas bancárias, ausência de conciliação contábil e descontinuidade administrativa são fatores que contribuem para o acúmulo de créditos esquecidos. Por isso, recomenda-se a criação de núcleos de recuperação de créditos públicos dentro das prefeituras ou consórcios regionais, voltados exclusivamente para o rastreamento de recursos federais e estaduais parados.

Esse processo exige integração entre as secretarias de administração, finanças e controle interno, além do apoio dos órgãos de controle externo, como os tribunais de contas. A reativação de programas federais paralisados é uma forma concreta de fortalecer a capacidade fiscal do município sem aumentar a carga tributária, resgatando valores que já pertencem ao ente local, mas estão immobilizados em virtude de falhas burocráticas.

Assim, a recuperação desses créditos representa não apenas um reforço financeiro, mas também uma melhoria da eficiência administrativa, uma vez



que obriga o município a revisar sua estrutura de controle, gestão de projetos e execução orçamentária, promovendo maior transparência e responsabilidade fiscal.

## 2. Saldo remanescente em contas vinculadas antigas

Outra fonte expressiva de créditos esquecidos está relacionada às contas vinculadas antigas, criadas para o recebimento de recursos específicos. Em muitos casos, o município executou parcialmente o objeto do convênio e deixou um pequeno saldo na conta bancária, o qual, com o passar dos anos, acabou sendo esquecido.

Essas contas, geralmente abertas no Banco do Brasil ou na Caixa Econômica Federal, permanecem ativas mesmo após o encerramento do convênio, acumulando rendimentos de aplicação financeira. Embora os saldos sejam pequenos individualmente, somados em dezenas de contas podem representar valores significativos – em alguns municípios, superando R\$ 1 milhão.

A Instrução Normativa STN nº 01/1997 e as portarias do Tesouro Nacional determinam que os recursos de convênios devem ser mantidos em contas específicas e que a devolução dos saldos deve ocorrer após a conclusão ou cancelamento do instrumento. Contudo, na prática, isso raramente acontece de forma tempestiva.

Para identificar esses valores, é necessário realizar um cruzamento de informações entre os sistemas internos da prefeitura, os extratos bancários e as bases de dados da Plataforma +Brasil. Muitos bancos públicos mantêm mecanismos próprios para localizar contas vinculadas a convênios antigos, bastando que o município apresente ofício solicitando o levantamento de contas em nome do CNPJ da prefeitura.

Outro caminho é a consulta ao SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal), no qual constam as movimentações financeiras



de transferências voluntárias. Ali é possível verificar a existência de contas abertas, saldos não movimentados e rendimentos não aplicados.

Além dos convênios, há também contas vinculadas a programas estaduais e fundos setoriais, como o Fundo Estadual de Saúde, de Meio Ambiente ou de Educação. Em muitos casos, o repasse estadual é efetuado em contas abertas especificamente para aquele programa e, ao longo dos anos, parte do recurso permanece esquecida por falta de controle interno.

É importante destacar que o saldo remanescente, ainda que antigo, não se perde automaticamente, pois o recurso continua pertencendo à origem pública, e o município pode solicitar sua reativação ou reprogramação. O passo essencial é comprovar que o recurso não foi utilizado e que há interesse público na retomada de sua aplicação.

A Portaria Interministerial nº 424/2016, em seu artigo 70, prevê a possibilidade de devolução ou reprogramação de saldos, mediante solicitação formal do ente beneficiário e autorização do concedente. Assim, municípios que realizam uma busca sistemática e documentada podem recuperar valores importantes e utilizá-los em novas ações governamentais.

A verificação das contas vinculadas também contribui para a regularização da contabilidade municipal, permitindo a baixa de saldos inativos e a conciliação dos extratos bancários. Esse processo aumenta a transparência fiscal e demonstra boa governança, fatores cada vez mais valorizados pelos órgãos de controle e por instituições financeiras que operam com o setor público.

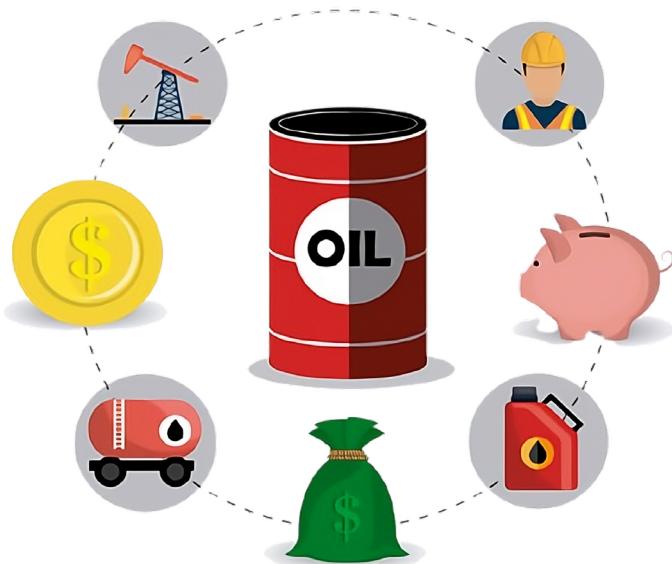
Portanto, a recuperação de saldos remanescentes não se resume apenas à entrada de novos recursos no caixa municipal, mas representa uma prática de gestão responsável e inteligente, que corrige distorções históricas e fortalece a credibilidade da administração pública.

### **3. Créditos de royalties e compensações financeiras**

Os créditos de royalties e compensações financeiras representam uma das mais relevantes fontes de receita esquecida ou subaproveitada pelos municípios brasileiros. Essas receitas decorrem da exploração de recursos



naturais pertencentes à União, como petróleo, gás natural, recursos hídricos e minerais, e são distribuídas a estados e municípios conforme regras específicas definidas em lei.



Muitos municípios têm direito a esses repasses, mas não recebem integralmente os valores devidos por falhas cadastrais, disputas de limites territoriais, ausência de atualização de dados no sistema da Agência Nacional do Petróleo (ANP) ou por simples desconhecimento de créditos retroativos que ficaram pendentes.

A base legal para o pagamento de royalties e participações especiais do petróleo está na Lei nº 9.478/1997 (Lei do Petróleo), regulamentada por decretos e resoluções da ANP. Já as Compensações Financeiras pela Exploração de Recursos Minerais (CFEM) são regidas pela Lei nº 13.540/2017, e a compensação pelo uso de recursos hídricos para geração de energia é disciplinada pela Lei nº 7.990/1989 e pelo Decreto nº 1/1991.

Cada uma dessas compensações possui critérios de cálculo e repasse distintos, o que torna o controle e a verificação complexos. Por exemplo, no caso do petróleo e gás, a ANP calcula os valores com base na produção mensal informada pelas empresas exploradoras e nos limites geográficos estabelecidos em mapa oficial. Já na CFEM, a Agência Nacional de Mineração (ANM) distribui os valores com base na produção mineral e na localização da jazida.

Entretanto, muitos municípios não conferem periodicamente os repasses realizados. Isso pode gerar perdas significativas, já que divergências nos dados cadastrais ou nas coordenadas geográficas podem resultar na exclusão indevida de áreas produtivas do território municipal.

Outra fonte de créditos esquecidos são os royalties retroativos. Quando há revisão de cálculo, correção de dados de produção ou redefinição de limites, a União ou os órgãos reguladores podem reconhecer diferenças a pagar. Entretanto, o município precisa requerer administrativamente o levantamento desses valores, pois eles não são pagos automaticamente.

A Confederação Nacional de Municípios (CNM) e o Tribunal de Contas da União (TCU) já destacaram que muitos entes locais deixam de receber milhões de reais em compensações por falta de conferência ou por ausência de equipe técnica especializada. Para sanar isso, é possível solicitar relatórios de repasse diretamente à ANP, ANM e ANA, além de acompanhar os demonstrativos de receitas disponibilizados mensalmente pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN).

Além disso, há casos de compensações financeiras de usinas hidrelétricas (CFURH) e de resíduos radioativos (Lei nº 10.308/2001), que também geram receitas específicas. Municípios que abrigam reservatórios, torres de transmissão ou áreas impactadas por empreendimentos energéticos têm direito a participações proporcionais, muitas vezes desconhecidas pelos próprios gestores.

Diante desse cenário, a adoção de auditorias técnicas de receitas patrimoniais e compensatórias pode revelar créditos expressivos, especialmente em municípios mineradores ou próximos a áreas de produção energética. O levantamento sistemático desses direitos, aliado ao registro contábil adequado e à cobrança administrativa, é uma medida concreta de fortalecimento fiscal e de justiça federativa.

Assim, compreender e monitorar os mecanismos de cálculo e repasse dos royalties e compensações é essencial para garantir que o município receba tudo o que lhe é devido – e, muitas vezes, recuperar valores que ficaram esquecidos por anos.



## 4. Transferências voluntárias não executadas

As transferências voluntárias não executadas representam uma das causas mais comuns de recursos federais ou estaduais inativos. Elas ocorrem quando a União ou o Estado repassa valores ao município para execução de determinada ação, mas a obra ou projeto não é iniciado ou concluído dentro do prazo de vigência do convênio ou termo de compromisso.

Essas situações decorrem de fatores diversos: atrasos em licitações, falhas técnicas no projeto básico, mudanças de gestão, ou mesmo descontinuidade administrativa. O resultado é que o recurso permanece depositado na conta específica, sem ser aplicado, e muitas vezes esquecido com o passar dos anos.

De acordo com a Portaria Interministerial nº 424/2016, os entes beneficiários devem aplicar os recursos repassados conforme o plano de trabalho aprovado e dentro do prazo de vigência do instrumento. Caso isso não ocorra, o município precisa solicitar prorrogação ou devolução do saldo. No entanto, em diversos casos, o prazo expira e o recurso permanece inerte, o que gera inconsistências no SICONV e risco de inscrição no CAUC (Cadastro Único de Convênios).

A Plataforma +Brasil é a principal ferramenta para identificar transferências voluntárias pendentes. Por meio dela, é possível acessar a situação de cada convênio, verificar valores transferidos e não executados, e adotar medidas para regularização.

Além das transferências da União, também existem repasses de programas estaduais de infraestrutura, agricultura e educação, que seguem lógica semelhante. Em muitos estados, há fundos setoriais – como o Fundo de Infraestrutura ou o Fundo de Desenvolvimento Urbano – que realizam repasses voluntários aos municípios, frequentemente sujeitos a saldos não utilizados.

Uma prática eficiente para recuperação desses valores é o recadastramento das contas e revisão dos convênios suspensos ou encerrados. Ao identificar recursos parados, o município pode pleitear junto ao órgão concedente a reativação ou reprogramação, justificando o interesse público e a viabilidade técnica do projeto.



Outra medida recomendada é a instituição de uma rotina de monitoramento mensal de saldos e execuções financeiras de convênios, integrando o setor de contabilidade, o controle interno e a secretaria de planejamento. Isso permite identificar rapidamente situações de risco e evitar que recursos fiquem parados por longos períodos.

A recuperação dessas transferências não executadas não apenas traz recursos de volta à economia municipal, mas também contribui para melhorar a imagem administrativa do ente, demonstrando capacidade de gestão e compromisso com a boa aplicação dos recursos públicos.

## 5. Restituições de consumo e serviços contratados

Um tipo menos conhecido, mas igualmente importante, de crédito municipal esquecido são as restituições decorrentes de consumo e contratos administrativos. Elas surgem quando há pagamento em excesso ou indevido a concessionárias de serviços públicos, fornecedores, operadoras de telefonia, energia elétrica, água e saneamento, ou ainda quando o município adiantou valores em contratos rescindidos sem execução integral.



No caso das concessionárias de energia e telecomunicações, por exemplo, é comum que municípios sejam cobrados indevidamente por tarifas comerciais em vez de tarifas públicas, ou que paguem taxas sobre unidades consumidoras isentas por lei. Auditorias de consumo realizadas em diversas prefeituras brasileiras já identificaram restituições milionárias junto à ANEEL e à ANATEL.

O mesmo ocorre com o fornecimento de combustível, manutenção de frota e serviços terceirizados. Quando o contrato é encerrado antecipadamente, os valores de saldo contratual ou garantias podem não ter sido restituídos adequadamente. A ausência de controle sistemático faz com que esses créditos se percam com o tempo.



Além disso, há situações em que o município realiza pagamentos antecipados em convênios ou consórcios, e o projeto não é executado. Caso o repasse não tenha sido utilizado pelo parceiro, o município tem direito à restituição integral.

Para identificar essas oportunidades, recomenda-se que o município mantenha um sistema de auditoria financeira permanente, com foco na revisão de faturas, contratos e adiantamentos. Essa prática é amparada pela Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) e pela Lei nº 14.133/2021, que impõem ao gestor o dever de zelo e controle sobre as despesas públicas.

Além de corrigir distorções e recuperar valores, a apuração de restituições contribui para reduzir despesas futuras e otimizar a aplicação dos recursos orçamentários, resultando em ganhos de eficiência e transparência.

## 6. Créditos de difícil identificação devido a documentação incompleta

Por fim, há uma categoria crítica de créditos esquecidos: os créditos de difícil identificação, que surgem quando o município possui registros financeiros incompletos, extratos bancários extraviados ou convênios antigos sem documentação adequada.



Esses valores podem estar em contas ativas ou encerradas, mas sem vínculo claro com um programa ou objeto específico. A ausência de notas de

empenho, comprovantes de repasse ou relatórios de execução impede que a administração saiba a origem e o destino do recurso, o que dificulta sua recuperação.

Para enfrentar esse problema, o primeiro passo é realizar um inventário contábil e documental das transferências e convênios firmados nas últimas duas décadas. O levantamento deve incluir consulta a arquivos físicos, registros bancários e sistemas oficiais, como a Plataforma +Brasil, SIAFI e SIGA.

Quando há indícios de recursos sem destinação comprovada, o município pode instaurar procedimento administrativo de apuração para identificar a origem do crédito. Caso o valor tenha sido efetivamente repassado pela União, é possível solicitar orientação ao órgão concedente sobre o procedimento de regularização.

Os órgãos de controle interno e externo desempenham papel essencial nesse processo, podendo auxiliar na validação documental e na reconstrução contábil. Em muitos casos, o Tribunal de Contas permite a reclassificação contábil dos recursos, desde que haja comprovação técnica da origem e saldo existente.

Apesar de trabalhoso, o resgate desses créditos é importante não apenas pelo valor financeiro envolvido, mas pela restauração da integridade fiscal e da memória administrativa do município. Cada valor recuperado simboliza a retomada do controle sobre os recursos públicos e o fortalecimento institucional da gestão.



# CAPÍTULO 4 - IDENTIFICAÇÃO DE DÉBITOS COM CONCESSIONÁRIAS E SERVIÇOS DELEGADOS

## 1. Auditoria de consumo de energia elétrica e iluminação pública

Um dos principais passivos esquecidos pelas prefeituras envolve o consumo de energia elétrica e iluminação pública. Muitos municípios pagam valores acima do devido por falhas na medição, tarifas incorretas ou aplicação indevida de encargos setoriais. Para identificar esses débitos, é fundamental realizar uma auditoria completa do consumo, que deve abranger tanto as unidades administrativas quanto o sistema de iluminação pública, que, em muitos casos, representa a maior fatia do gasto municipal com energia.



A Lei nº 10.438/2002, que estabelece regras sobre a iluminação pública e tarifas aplicáveis, junto às normas da ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), permite aos entes municipais contestar cobranças indevidas e solicitar ressarcimento. Auditorias recentes realizadas em cidades de médio porte já identificaram que, em até 30% dos casos, havia cobrança de tarifas residenciais ou comerciais sobre consumo que deveria ser considerado como iluminação pública, gerando diferenças milionárias acumuladas ao longo dos anos.

O processo de auditoria deve envolver o cruzamento de informações entre faturas históricas, medições físicas e contratos com concessionárias. É recomendável que a prefeitura adote softwares de gestão de energia, permitindo comparar o consumo registrado com o esperado para cada ponto de iluminação



ou unidade administrativa. A auditoria deve verificar ainda a adequação das tarifas aplicadas, considerando a legislação vigente, a categoria tarifária correta e eventuais incentivos ou descontos previstos para órgãos públicos.

Além disso, é importante analisar os encargos setoriais, como a Tarifa de Uso do Sistema de Distribuição (TUSD) e a Tarifa de Uso do Sistema de Transmissão (TUST), que, se cobrados indevidamente, podem gerar créditos passíveis de recuperação. Outro ponto crítico é o consumo excedente por falhas técnicas, como luminárias com circuitos defeituosos ou medidores descalibrados, que devem ser identificados e corrigidos.

A atuação do município não se limita à identificação do débito, mas deve incluir solicitação formal de ressarcimento à concessionária, acompanhado de relatórios detalhados da auditoria, com base em medições reais, normas da ANEEL e registros de consumo histórico. Esse procedimento garante legitimidade e reduz riscos de questionamentos futuros.

A prática de auditoria sistemática deve ser institucionalizada, com rotinas mensais ou trimestrais de conferência de faturas. Além de evitar novos débitos, essa estratégia permite acumular dados históricos que facilitam a recuperação de créditos anteriores, fortalecendo a gestão fiscal e promovendo maior eficiência na aplicação dos recursos públicos.

Portanto, a auditoria de consumo de energia e iluminação pública é uma medida estratégica que transforma débitos esquecidos em oportunidades de recuperação financeira, promovendo economia, transparência e governança efetiva na administração municipal.

## **2. Assessoria sobre tarifas de água e saneamento básico**

O segundo foco de identificação de débitos envolve tarifas de água e serviços de saneamento básico, especialmente em municípios atendidos por concessionárias estaduais ou privadas. A complexidade das tarifas, que incluem consumo, esgoto, taxa de coleta e impostos, frequentemente resulta em cobranças indevidas, sobreposição de tarifas ou pagamento de serviços não contratados.



## CAPÍTULO 4 - IDENTIFICAÇÃO DE DÉBITOS COM CONCESSIONÁRIAS E SERVIÇOS DELEGADOS

A Lei nº 11.445/2007, que estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico, garante aos municípios direito de fiscalização e auditoria dos serviços prestados, permitindo a contestação de cobranças indevidas. Muitos municípios ainda não realizam conferência regular das faturas ou não possuem equipe técnica capacitada para analisar a composição tarifária, o que gera créditos esquecidos acumulados.

A assessoria especializada permite identificar erros de cálculo de consumo, cobranças duplicadas, serviços não executados e aplicação indevida de multas contratuais. Para tanto, é essencial solicitar à concessionária relatórios detalhados, verificar o histórico de consumo e cruzar informações com medidores, contratos e ordens de serviço.

Um aspecto relevante é a análise de áreas públicas e unidades municipais que, em algumas legislações estaduais, podem ter tarifas diferenciadas ou isenções. Caso esses benefícios não tenham sido aplicados corretamente, o município tem direito à restituição dos valores pagos indevidamente.

Além da auditoria, a assessoria jurídica deve analisar os contratos de concessão e regulamentos da ANEEL, ARSAE ou órgãos estaduais de regulação, garantindo que todos os procedimentos de contestação e ressarcimento sigam as normas aplicáveis. Essa abordagem reduz o risco de questionamento legal e fortalece o direito de recuperação de créditos.

Outro ponto crítico é a verificação de inadimplência histórica da concessionária, que pode ter gerado cobrança de valores já pagos ou repassados indevidamente ao município. O levantamento sistemático desses dados permite não apenas a recuperação de créditos, mas também a prevenção de débitos futuros.

Portanto, a assessoria técnica e jurídica sobre tarifas de água e saneamento básico é fundamental para identificar valores esquecidos, garantindo que os recursos municipais sejam utilizados de forma eficiente, legal e transparente.



### 3. Identificação de cobranças excessivas em telecomunicação

Os municípios também enfrentam débitos esquecidos em serviços de telefonia, internet e comunicação institucional, especialmente quando contratos antigos ou planos corporativos são mal administrados. Cobranças indevidas podem ocorrer devido a serviços não utilizados, duplicidade de linhas ou aplicação incorreta de tarifas comerciais.



A auditoria em telecomunicações deve incluir a análise de faturas detalhadas, contratos de prestação de serviços e relatórios de consumo, verificando inconsistências, cobranças fora do escopo contratado ou acréscimos indevidos, como taxas administrativas ou multas aplicadas indevidamente.

A Lei Geral de Telecomunicações (Lei nº 9.472/1997) garante ao consumidor institucional, incluindo órgãos públicos, direito à repetição de indébito e contestação de cobranças indevidas. Diversos municípios já recuperaram milhões de reais por meio de auditorias especializadas, identificando cobranças antigas não contestadas.

Além disso, a revisão deve incluir análise de contratos de internet, dados móveis e telefonia fixa, pois muitos serviços são cobrados em pacotes corporativos sem acompanhamento detalhado, gerando gastos excessivos ou não justificados.

O uso de softwares de monitoramento de telecomunicação permite rastrear o consumo real e identificar discrepâncias, além de gerar relatórios que suportam solicitações formais de ressarcimento junto às operadoras.

A implementação de rotinas periódicas de auditoria evita que novos débitos excessivos se acumulem, transformando um problema crônico em oportunidade de recuperação e economia.

#### **4. Multas contratuais previstas por descumprimento de serviço**

Os contratos firmados entre municípios e concessionárias ou prestadores de serviços muitas vezes preveem multas e penalidades em caso de descumprimento de obrigações contratuais. Esses mecanismos visam garantir a qualidade e a continuidade dos serviços, mas frequentemente resultam em créditos esquecidos quando os municípios não realizam monitoramento rigoroso e sistemático. O valor dessas multas, quando devidamente identificado e cobrado, pode representar uma receita significativa, reforçando a eficiência administrativa e a governança fiscal.

A base legal para aplicação de multas contratuais está em leis de licitações e contratos, como a Lei nº 14.133/2021, que disciplina obrigações e penalidades em contratos administrativos, e em regulamentos específicos de cada setor, como energia elétrica, saneamento e telecomunicações. Além disso, a legislação prevê que o município tem direito de descontar ou exigir ressarcimento de valores pagos indevidamente, caso o prestador de serviço descumpra os termos pactuados.

O primeiro passo para identificar essas multas é realizar um levantamento completo dos contratos vigentes e encerrados nos últimos anos. Isso inclui análise de cláusulas de prestação de serviço, indicadores de desempenho, obrigações legais e prazos de execução. Muitos municípios deixam de aplicar multas porque não possuem registros detalhados de descumprimentos, falhas técnicas ou atrasos no serviço, o que compromete a possibilidade de cobrança.

Uma prática recomendada é a documentação sistemática de todos os incidentes: falhas em iluminação pública, interrupções prolongadas no fornecimento de água ou energia, atrasos em obras ou serviços terceirizados



devem ser registrados formalmente por escrito. Isso inclui protocolos, relatórios técnicos, fotos, medições e notificações enviadas à prestadora de serviço. Esses registros servem como base para comprovar a ocorrência do descumprimento e justificar a aplicação da multa.

Após a identificação do descumprimento, o município deve calcular o valor devido com base na cláusula contratual específica, considerando percentuais sobre o valor do contrato, prazos de tolerância e outros critérios previstos. É fundamental que esse cálculo seja documentado detalhadamente, garantindo transparência e respaldo legal caso haja contestação da empresa ou da concessionária.

A aplicação das multas pode ocorrer de duas formas principais: desconto em faturas futuras ou solicitação de ressarcimento formal. Para o desconto em faturas, o município precisa notificar a empresa formalmente, detalhando o valor a ser compensado e apresentando a documentação que comprova o descumprimento. Já para ressarcimento, deve-se enviar ofício detalhado com relatórios e planilhas de cálculo, garantindo que o valor seja restituído integralmente.

Além do aspecto financeiro, a cobrança de multas fortalece a governança e a responsabilidade contratual, incentivando as prestadoras a cumprir com suas obrigações, reduzir falhas e prestar serviços de melhor qualidade. Municípios que implementaram rotinas sistemáticas de monitoramento de contratos e aplicação de multas conseguiram não apenas recuperar créditos esquecidos, mas também reduzir de forma expressiva os problemas recorrentes na prestação de serviços.

Portanto, a identificação, documentação e cobrança de multas contratuais é uma estratégia eficiente para transformar passivos esquecidos em receita municipal, contribuindo para o equilíbrio fiscal, melhoria da qualidade dos serviços e fortalecimento da administração pública.

### 5. Sistemas inteligentes para cruzamento de dados tarifários

A crescente complexidade dos serviços públicos e dos contratos firmados entre municípios e concessionárias exige o uso de tecnologias avançadas para



cruzamento de dados tarifários. Sistemas inteligentes permitem automatizar o monitoramento de contas de energia, água, telecomunicações, serviços terceirizados e outros pagamentos, identificando inconsistências e créditos esquecidos de forma muito mais eficiente do que métodos manuais.



Esses sistemas funcionam integrando informações de faturas, contratos, medidores, registros de consumo e indicadores de desempenho. Por exemplo, no caso de energia elétrica, o software pode comparar o consumo registrado em cada ponto de iluminação pública com o consumo esperado com base em padrões históricos ou dados de medidores inteligentes. Quando há divergências, o sistema alerta a equipe técnica para investigação e possível solicitação de resarcimento.

Além do cruzamento interno de dados, sistemas inteligentes podem integrar bases externas, como registros de órgãos reguladores (ANEEL, ARSAE, ANATEL) e demonstrativos disponibilizados pelo governo federal, como o SIAFI ou a Plataforma +Brasil. Isso permite identificar créditos esquecidos que não são evidentes nos registros municipais, como repasses incorretos, cobranças indevidas ou saldos de convênios não executados.

Um dos grandes benefícios desses sistemas é a redução de erros humanos e retrabalho, tornando o processo de auditoria mais rápido, preciso e confiável. Relatórios gerados automaticamente permitem análises detalhadas



e fundamentadas, oferecendo evidências consistentes para contestação de cobranças ou solicitação de ressarcimento.

Além disso, esses softwares possibilitam simulações e projeções, ajudando a identificar tendências de consumo, variações anômalas e potenciais créditos a recuperar. Essa capacidade de análise preditiva é crucial para que o município antecipe problemas, evite novos débitos e maximize a recuperação de valores acumulados ao longo do tempo.

A implementação desses sistemas exige investimento inicial em tecnologia e treinamento da equipe, mas os ganhos financeiros e administrativos superam rapidamente os custos. Municípios que adotaram soluções de monitoramento integrado recuperaram milhões de reais em créditos esquecidos em setores como energia, água e telecomunicações, além de reduzir significativamente despesas recorrentes.

Por fim, os sistemas inteligentes também promovem transparência e governança, fornecendo documentação organizada, rastreável e auditável. Isso facilita a prestação de contas a órgãos de controle interno e externo, fortalece a credibilidade da gestão pública e contribui para o uso eficiente de recursos municipais.

### 6. Procedimentos formais para solicitação de ressarcimento

Depois de identificar os débitos esquecidos e consolidar os dados por meio de auditoria ou sistemas inteligentes, o passo final é a formalização da solicitação de ressarcimento junto à concessionária ou prestadora de serviço. Este processo deve seguir critérios legais, administrativos e técnicos rigorosos, garantindo que o município recupere os valores de forma legítima e segura.

O procedimento formal inicia-se com a elaboração de ofício ou requerimento administrativo, detalhando a natureza do crédito identificado, o período envolvido, os cálculos realizados e as inconsistências detectadas. É recomendável anexar relatórios completos da auditoria, planilhas de consumo, faturas originais, contratos e toda a documentação que comprove a cobrança indevida.

É importante que a solicitação esteja fundamentada na legislação vigente,



## CAPÍTULO 4 - IDENTIFICAÇÃO DE DÉBITOS COM CONCESSIONÁRIAS E SERVIÇOS DELEGADOS

incluindo dispositivos da Lei nº 14.133/2021, da Lei Geral de Telecomunicações, da Lei de Saneamento Básico (Lei nº 11.445/2007), das normas da ANEEL e ARSAE, entre outras aplicáveis. Esse embasamento jurídico garante que o pedido de ressarcimento seja aceito pela concessionária e dificulta contestações.

Em seguida, o município deve protocolar oficialmente a solicitação, garantindo registro formal de recebimento e controle de prazos. Muitos órgãos reguladores e concessionárias estabelecem prazos para análise e resposta, que devem ser monitorados pelo departamento jurídico e setor de contabilidade, evitando perda de prazo e garantindo agilidade no processo.

Durante a análise da concessionária, é comum haver negociações para compensação, podendo ser por crédito em faturas futuras, restituição em espécie ou compensação em contratos vigentes. É fundamental que todas as negociações sejam registradas formalmente, garantindo rastreabilidade e segurança jurídica.

Caso a concessionária se recuse a reconhecer o crédito ou demore a efetuar o ressarcimento, o município pode recorrer a órgãos reguladores, Procon, Tribunal de Contas ou mesmo à via judicial. A documentação organizada, comprovando o débito, é essencial para aumentar a probabilidade de êxito nessas medidas.

Além disso, é recomendável que o município institua rotinas internas permanentes, como conferência mensal de faturas, revisão periódica de contratos e acompanhamento de prazos de execução de serviços, evitando que novos débitos se acumulem. Essa prática fortalece a governança e garante que os recursos públicos sejam aplicados de forma eficiente e responsável.

A adoção de procedimentos formais para solicitação de ressarcimento transforma os créditos esquecidos em receita efetiva, contribuindo para o equilíbrio fiscal municipal, melhoria da prestação de serviços e fortalecimento da confiança da população na gestão pública.



# CAPÍTULO 5 - COMO MAPEAR CONVÊNIOS, PROGRAMAS SUSPENSOS E SALDOS INATIVOS

## 1. Utilização do TransfereGov (antigo Siconv) para localização de convênios

O mapeamento de convênios municipais é uma etapa fundamental para a identificação de créditos esquecidos, especialmente aqueles vinculados a programas suspensos ou paralisados. O TransfereGov, sistema anteriormente conhecido como Siconv, é a principal ferramenta disponibilizada pelo Governo Federal para acompanhamento de transferências voluntárias, permitindo que os gestores municipais identifiquem convênios ativos, encerrados ou inativos.



The screenshot shows the homepage of the TransfereGov website. At the top, there is a navigation bar with the gov.br logo, links to the Ministry of Government, Access to Information, Legislation, and Accessibility, and a 'Entrar com gov.br' button. Below the navigation bar, there is a search bar with the placeholder 'O que você procura?' and a microphone icon. The main content area features a welcome message 'Bem-vindo ao portal sobre transferências e parcerias da União' and a 'ACESSE' button. Below this, there are six cards representing different services: 'Transferegov.br' (with a stylized 'T' icon), 'Obrasgov.br' (with a globe icon), 'Gestaopublica.gov.br' (with a circular logo), 'Rede de Parcerias' (with a network icon), 'Acesso livre' (with a laptop and lock icon), and 'Calendário' (with a calendar icon). The footer of the page includes social media icons for Instagram and Facebook.

A utilização adequada do TransfereGov exige conhecimento sobre a estrutura do sistema e os filtros disponíveis. É possível pesquisar convênios por órgão concedente, área temática, situação do convênio, data de assinatura e município beneficiário. Essa filtragem permite aos gestores localizar rapidamente convênios que possam conter saldos remanescentes não reclamados ou projetos que foram parcialmente executados, mas não tiveram a devida liquidação financeira.

Para cada convênio localizado, é fundamental extrair informações detalhadas sobre valor total, repasses realizados, cronograma físico-financeiro e metas previstas. Muitos municípios não possuem histórico atualizado desses dados, dificultando a identificação de recursos não utilizados ou repassados indevidamente. O TransfereGov permite gerar relatórios detalhados que servem como base para auditoria interna e levantamento de créditos a recuperar.

Além disso, o sistema possibilita o acompanhamento das etapas de execução e prestação de contas, permitindo identificar projetos com relatórios pendentes ou incompletos, que podem ter gerado saldos inativos. O cruzamento desses dados com registros internos do município garante maior confiabilidade no diagnóstico, evitando a perda de valores por falta de controle ou fiscalização.

A correta utilização do TransfereGov demanda capacitação técnica da equipe, conhecimento sobre legislação de convênios (Lei nº 14.133/2021, Decreto nº 6.170/2007) e atenção às regras específicas de cada programa. Municípios que implementaram rotinas periódicas de monitoramento de convênios conseguiram recuperar milhões de reais em recursos não utilizados, transformando passivos esquecidos em receita municipal efetiva.

Por fim, o TransfereGov deve ser incorporado à política interna de controle de convênios, permitindo que os gestores monitorem continuamente repasses federais, previnam atrasos na execução e assegurem que saldos remanescentes sejam identificados e recuperados de forma legal e transparente.

## **2. Acesso às bases SIAFI, SICONFI e FNDE**

Além do TransfereGov, outras bases de dados governamentais são



## CAPÍTULO 5 – COMO MAPEAR CONVÊNIOS, PROGRAMAS SUSPENSOS E SALDOS INATIVOS

essenciais para mapear recursos esquecidos: o SIAFI, o SICONFI e a base do FNDE. O SIAFI, Sistema de Administração Financeira do Governo Federal, oferece informações detalhadas sobre repasses, empenhos, liquidações e pagamentos, permitindo identificar valores que não foram totalmente utilizados ou que permanecem inativos.

O SICONFI, Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro, fornece dados consolidados sobre a execução financeira dos municípios, incluindo transferências voluntárias e obrigações pendentes. Já o FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) concentra informações sobre recursos destinados a programas educacionais, como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), cujos saldos remanescentes frequentemente passam despercebidos.

O acesso a essas bases exige credenciais adequadas e treinamento da equipe responsável, mas possibilita a obtenção de informações completas sobre: valores repassados, execução financeira, saldos não utilizados, pendências de prestação de contas e repasses incorretos. O cruzamento desses dados com registros internos permite identificar créditos esquecidos ou indevidamente devolvidos.

Um ponto relevante é que essas bases contêm informações históricas que muitas vezes não estão disponíveis em registros municipais, como repasses de anos anteriores ou convênios encerrados sem baixa adequada. O levantamento desses dados possibilita não apenas a recuperação de valores, mas também planejamento estratégico para novos convênios, evitando repetição de erros.

A análise integrada das bases exige atenção aos códigos de programação financeira, à categorização correta dos recursos e à verificação de prazos de execução e prestação de contas. Municípios que adotaram essa prática conseguiram identificar discrepâncias significativas entre valores contabilizados internamente e os repasses registrados pelo governo federal, abrindo caminho para recuperação de recursos.

Portanto, o acesso e análise sistemática das bases SIAFI, SICONFI e FNDE é uma prática indispensável para mapear convênios e programas paralisados,



assegurando que os créditos esquecidos sejam identificados, documentados e recuperados de forma legal e eficiente.

### 3. Diagnóstico preliminar de saldos remanescentes

O diagnóstico preliminar de saldos remanescentes é a etapa que permite quantificar os valores a recuperar e priorizar ações. Essa análise inicial envolve levantamento detalhado de todos os convênios, transferências voluntárias e programas com repasses inativos, considerando tanto valores financeiros quanto obrigações pendentes de execução.



O diagnóstico deve começar com o cruzamento de informações obtidas no TransfereGov, SIAFI, SICONFI e bases internas do município, identificando saldos não utilizados, pagamentos duplicados, devoluções não processadas e repasses parciais. Em seguida, é necessário verificar a situação de cada convênio, confirmando vigência, cumprimento de metas, prazos de execução e eventual inadimplência da contraparte.

Essa etapa permite que os gestores classifiquem os saldos remanescentes por nível de risco, prazo de recuperação e valor potencial, facilitando o planejamento das ações de cobrança e auditoria. Além disso, é recomendável documentar os procedimentos, relatórios e cálculos utilizados, criando um histórico formal que servirá como base para futuras análises e solicitações de resarcimento.

O diagnóstico preliminar também identifica falhas recorrentes na gestão de convênios, como ausência de controle interno, baixa capacitação da equipe ou inexistência de rotinas de conferência, que podem ser corrigidas para evitar novos créditos esquecidos. Municípios que implementaram essa prática conseguiram recuperar valores significativos, otimizando recursos e reforçando a governança fiscal.

Um aspecto crítico é considerar saldos de programas paralisados ou cancelados, que muitas vezes permanecem em contas vinculadas sem que

haja iniciativa para devolução ou utilização. O levantamento preliminar desses valores permite identificar oportunidades de reinvestimento legal em outras áreas prioritárias, transformando recursos ociosos em receita municipal efetiva.

#### **4. Verificação de vigência e prazos de execução**

A verificação de vigência e prazos de execução é essencial para evitar que créditos deixem de ser recuperados por decorrência de prescrição ou encerramento administrativo. Cada convênio possui datas de início e término, prazos de execução física e financeira, além de períodos para prestação de contas. O acompanhamento detalhado desses prazos é crucial para identificar saldos remanescentes que ainda podem ser cobrados ou aplicados em conformidade com a legislação vigente.

O monitoramento contínuo deve incluir alertas sobre datas críticas, registro de notificações enviadas e análise de possíveis extensões de prazos autorizadas por órgãos concedentes. Municípios que adotaram esse controle conseguiram recuperar recursos antes que se tornassem irrecuperáveis, evitando perdas significativas.

Além disso, é fundamental identificar convênios suspensos ou paralisados por motivos legais, administrativos ou técnicos, verificando se os saldos estão disponíveis para reestruturação, restituição ou reinvestimento, de acordo com normas do Tribunal de Contas da União e legislações específicas de cada programa.

#### **5. Análise de pendências de prestação de contas anteriores**

A análise de pendências de prestação de contas é determinante para recuperar créditos esquecidos. Muitos municípios deixam de receber recursos porque não apresentaram relatórios ou documentos exigidos, gerando bloqueio de valores e impossibilidade de liberação de repasses futuros.

Essa etapa envolve conferência detalhada de todos os documentos exigidos, acompanhamento de



exigências feitas pelos órgãos concedentes e regularização de pendências, garantindo que os recursos sejam liberados ou recuperados.

## **6. Metodologias de levantamento documental**

O levantamento documental exige organização e sistematização. Deve contemplar contratos, faturas, comprovantes de repasse, relatórios de execução, correspondências oficiais e toda a documentação relativa aos convênios e programas.

Metodologias recomendadas incluem classificação por tipo de recurso, cronologia de repasses, controle de prazos e auditoria cruzada, permitindo identificar discrepâncias e créditos esquecidos de forma estruturada. A documentação completa fortalece a legitimidade das solicitações de ressarcimento e fornece base sólida para fiscalização e controle interno.



# CAPÍTULO 6 - PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA SOLICITAR VALORES NÃO REPASSADOS

## 1. Como formalizar solicitações oficiais de repasse

A formalização de solicitações de repasse é o ponto de partida para a recuperação de valores não transferidos à administração municipal, sejam eles provenientes de convênios, contratos de repasse, programas federais suspensos ou créditos residuais de obras e serviços. O processo exige uma abordagem técnica e documental rigorosa, baseada na legislação vigente e nas normativas específicas de cada órgão concedente.

O primeiro passo consiste em identificar com precisão o crédito não repassado, o que inclui a verificação do objeto do convênio, número do instrumento, valor total pactuado, parcelas já transferidas, contrapartida municipal e saldo pendente. Essas informações são obtidas principalmente no TransfereGov, no SIAFI e no SICONFI, sistemas oficiais de acompanhamento da execução financeira dos entes públicos.

Após essa etapa, o município deve elaborar uma solicitação formal de repasse, que obrigatoriamente precisa ser assinada pelo gestor máximo da entidade beneficiária (prefeito ou secretário responsável). Essa solicitação deve conter:

- Identificação completa do convênio ou instrumento;
- Justificativa técnica detalhada, fundamentando o motivo do pedido;
- Documentação comprobatória das despesas executadas;



- Demonstração de que o município atendeu a todas as condições contratuais;
- Indicação da conta bancária específica vinculada ao convênio;
- Referências normativas que amparam a solicitação.

De acordo com o Decreto nº 6.170/2007 e a Portaria Interministerial nº 424/2016, todo pedido de repasse ou complementação de valores deve ser formalizado por meio do próprio sistema TransfereGov (ou via protocolo físico, quando o sistema não estiver habilitado para tal função).

É importante destacar que, em muitos casos, o crédito não repassado está relacionado a ajustes orçamentários, erros de execução bancária ou falhas na atualização cadastral do município. Nesses casos, a solicitação deve ser acompanhada de uma declaração de regularidade do CNPJ, certidões negativas e extratos bancários comprovando a não transferência dos valores.

Outro ponto essencial é manter registro documental e cronológico de todas as comunicações trocadas com os órgãos concedentes. O histórico de e-mails, ofícios e protocolos garante respaldo administrativo e jurídico caso o município precise recorrer da decisão.

Por fim, recomenda-se que a solicitação seja acompanhada de parecer técnico e jurídico interno, a fim de fortalecer o caráter institucional do pedido e demonstrar o cumprimento das exigências legais. O sucesso desse processo depende, sobretudo, da clareza, completude e consistência da documentação apresentada.

### **2. Documentos básicos exigidos pelos órgãos federais**

A recuperação de créditos federais ou valores não repassados exige a apresentação de um conjunto de documentos básicos que comprovem a regularidade da execução e a legitimidade do pedido. Cada órgão pode possuir especificidades, mas, em geral, há um padrão de exigências estabelecido



## CAPÍTULO 6 – PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA SOLICITAR VALORES NÃO REPASSADOS

pela Portaria Interministerial nº 424/2016 e pelo Manual de Transferências Voluntárias da União.



Os principais documentos necessários são:

- Ofício de solicitação de repasse, devidamente assinado pelo prefeito ou autoridade competente;
- Cópia integral do convênio ou contrato de repasse, incluindo termos aditivos e publicações no DOU;
- Comprovante de execução física, como relatórios de acompanhamento, registros fotográficos, notas fiscais e medições de obras;
- Comprovante de execução financeira, contendo extratos da conta bancária vinculada, conciliação bancária e notas de pagamento;
- Certidões de regularidade fiscal e previdenciária, que são obrigatórias para receber repasses federais;
- Declaração de inexistência de pendências junto ao CAUC (Cadastro Único de Convênios);
- Plano de trabalho atualizado, demonstrando o cumprimento dos objetivos e metas;



- Declaração de contrapartida devidamente comprovada, quando aplicável.

A ausência ou inconsistência em qualquer desses documentos é uma das principais causas de indeferimento das solicitações. Por isso, o município deve manter arquivos físicos e digitais organizados, com cópias autenticadas e digitalizadas conforme exigido pelo sistema eletrônico correspondente.

Além disso, alguns órgãos exigem documentação complementar, como atestados de vistoria, laudos técnicos, pareceres de engenheiros e comprovações de regularidade fundiária (no caso de obras).

Outro detalhe importante é a necessidade de assinatura eletrônica válida por meio do Gov.br, o que garante autenticidade e validade jurídica ao pedido.

Municípios que possuem estrutura de controle interno e arquivamento digital costumam obter resultados mais rápidos, pois conseguem reunir toda a documentação exigida em menor tempo e de forma organizada.

### **3. Prazos e fluxos administrativos para análise**

O trâmite administrativo de solicitações de repasse segue regras próprias, que variam conforme o tipo de transferência, o órgão concedente e o instrumento utilizado. Em linhas gerais, o processo segue as seguintes etapas:

- **Protocolo da solicitação** – O pedido é inserido no TransfereGov ou registrado via protocolo físico no órgão competente.
- **Análise documental preliminar** – O setor técnico do órgão verifica a completude e validade dos documentos.
- **Análise técnica e financeira** – São avaliadas a execução física e financeira do objeto, a conformidade com o plano de trabalho e a compatibilidade dos valores solicitados.
- **Parecer jurídico e decisão administrativa** – O setor jurídico emite



parecer e encaminha para decisão final da autoridade competente.

- **Publicação e execução do repasse** — Após aprovação, é publicada a autorização e realizado o crédito na conta vinculada.

O prazo médio de análise pode variar de 30 a 180 dias, dependendo da complexidade do processo e da demanda do órgão. No entanto, a legislação não estabelece prazo máximo fixo, exceto em casos específicos previstos em editais.

Para evitar atrasos, recomenda-se que o município acompanhe o processo semanalmente, verificando pendências e respondendo rapidamente às diligências. Cada movimentação processual deve ser registrada e arquivada.

#### 4. Comunicação eficaz com ministérios e secretarias

A comunicação institucional é um fator determinante para o sucesso na recuperação de créditos. Gestores que mantêm diálogo proativo e técnico com as áreas responsáveis dos ministérios e secretarias conseguem acelerar análises, corrigir inconsistências e obter orientações oficiais sobre pendências.



O ideal é que o município mantenha um canal de contato direto com o setor de transferências voluntárias, seja por e-mail institucional ou por meio do atendimento via plataforma TransfereGov.

Cada órgão possui um focal point (ponto de contato técnico), cuja função é prestar suporte aos entes federados. Identificar e se comunicar com esse responsável é fundamental.

Além disso, o município deve utilizar linguagem técnica, objetiva e respeitosa, evitando solicitações genéricas ou desorganizadas. Um ofício bem redigido, com anexos numerados e justificados, transmite profissionalismo e credibilidade.

Outro aspecto essencial é a transparência nas informações. O gestor deve expor claramente as causas do problema e indicar as medidas já tomadas para solucioná-lo, evitando omissões que possam gerar desconfiança.

A criação de um registro de comunicação institucional também é importante. Esse registro pode ser feito em planilha ou sistema interno, contendo: data do contato, nome do servidor responsável, resumo da resposta e encaminhamentos.

Em muitos casos, a interlocução política (por meio de associações de municípios, consórcios públicos ou entidades representativas) também auxilia na resolução de pendências antigas, especialmente quando há impasses administrativos.

## 5. Estratégias para acelerar tramitação

A tramitação de processos de repasse pode ser lenta por excesso de demanda nos ministérios ou por falhas formais. Contudo, algumas estratégias práticas ajudam a reduzir significativamente os prazos:

- **Protocolo completo e sem pendências:** garantir que todos os documentos estejam atualizados e anexados corretamente evita devoluções.
- **Padronização de ofícios e relatórios:** utilizar modelos estruturados acelera a leitura técnica.



- **Acompanhamento ativo:** acessar semanalmente o status no TransfereGov e responder rapidamente às diligências.
- **Relacionamento institucional:** manter comunicação direta com técnicos e assessores responsáveis pelo processo.
- **Uso de sistemas eletrônicos:** digitalizar todo o processo evita perda de documentos e reduz tempo de tramitação.
- **Articulação por consórcios:** quando possível, os consórcios públicos podem centralizar demandas e representar municípios em tratativas conjuntas.

Essas ações, somadas a um planejamento interno eficiente, permitem ao município transformar processos parados em créditos efetivos em menor tempo.

## 6. Modelos de ofícios e justificativas técnicas

Os modelos de ofícios e justificativas técnicas funcionam como ferramentas padronizadoras que auxiliam na formalização correta das solicitações. Um modelo bem estruturado deve conter:

- Cabeçalho institucional com brasão e dados do município;
- Número do convênio e identificação do órgão concedente;
- Exposição do histórico do repasse e do problema identificado;
- Fundamentação legal (citar normas aplicáveis, como a Portaria 424/2016 e o Decreto 6.170/2007);
- Justificativa técnica, apresentando execução física e financeira do objeto;
- Pedido claro de liberação do valor devido;



## CAPÍTULO 6 – PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA SOLICITAR VALORES NÃO REPASSADOS

- Lista de documentos anexados;
- Assinatura do gestor e carimbo institucional.

Além disso, a justificativa técnica deve ser elaborada por profissional habilitado (engenheiro, contador ou técnico responsável), com linguagem técnica, dados objetivos e fundamentação documental.

Municípios que adotam modelos padronizados de comunicação oficial reduzem erros e aumentam a eficiência no trâmite. É recomendável manter esses modelos atualizados e disponíveis na rede interna da prefeitura, para uso recorrente em processos de recuperação de créditos.



# CAPÍTULO 7 - PRESTAÇÃO DE CONTAS E REGULARIZAÇÃO DE PENDÊNCIAS

## 1. Tipos de irregularidades que bloqueiam recursos

Uma das principais causas de bloqueio de repasses e de perda de créditos é a existência de pendências ou irregularidades nas prestações de contas. Órgãos federais, estaduais e concessionárias de serviços públicos exigem que o município esteja em plena conformidade com a legislação financeira, fiscal e contratual. A compreensão dos tipos mais comuns de irregularidades é essencial para que as gestões possam agir preventivamente e garantir a liberação de recursos de forma contínua.

As irregularidades podem ser classificadas em três grandes grupos: técnicas, financeiras e documentais.

As **irregularidades técnicas** ocorrem quando há falhas na execução do objeto conveniado – como obras mal executadas, metas não atingidas, aquisição de bens fora das especificações ou ausência de comprovação do resultado. Por exemplo, um convênio firmado para construção de uma unidade de saúde pode ser questionado se as medições de engenharia apontarem divergência entre o projeto aprovado e o executado.

As **irregularidades financeiras** envolvem o uso inadequado dos recursos, a ausência de conciliação bancária ou o desvio de finalidade. São consideradas graves situações como movimentar valores em contas diferentes da conta vinculada do convênio, efetuar pagamentos sem comprovação fiscal ou não devolver saldos não aplicados ao final do contrato. O controle interno deve fiscalizar rigorosamente essas movimentações para evitar apontamentos do Tribunal de Contas.



Por fim, as **irregularidades documentais** são aquelas relacionadas à ausência ou inconsistência de documentos obrigatórios, como notas fiscais, comprovantes de pagamento, relatórios de execução, planilhas de medição, licitações e contratos. Mesmo que a execução física e financeira tenha sido correta, a falta de documentação comprobatória pode levar à reprovação da prestação de contas.

Além disso, há irregularidades decorrentes de falhas sistêmicas – como ausência de registro de informações no TransfereGov, CAUC desatualizado ou inconsistência entre dados informados ao SICONFI e os apresentados nas prestações. Essas falhas bloqueiam automaticamente novos repasses até que a situação seja regularizada.

O Cadastro Único de Convênios (CAUC) é o principal indicador de regularidade municipal. Ele reúne informações de órgãos como Receita Federal, TCU, FGTS e Siafi. Estar “inadimplente” no CAUC impede o município de firmar novos convênios e até de receber parcelas de contratos já existentes. As pendências mais comuns no CAUC incluem falta de envio de relatórios contábeis, ausência de comprovação de contrapartida e descumprimento de prazos de prestação de contas.

Em resumo, compreender os tipos de irregularidades é o primeiro passo para corrigi-las e adotar mecanismos preventivos, como auditorias internas regulares, capacitação das equipes e uso de sistemas integrados de gestão. A prevenção é sempre mais eficiente e menos onerosa do que a correção posterior.

## 2. Como corrigir problemas de execução financeira

A correção de problemas de execução financeira exige planejamento técnico, articulação administrativa e total transparência. O objetivo é demonstrar aos órgãos de controle que, embora tenham ocorrido inconsistências, o município tomou providências imediatas para saná-las, adotando medidas corretivas adequadas.



O primeiro passo é identificar a origem do problema, seja por meio de auditoria interna, controle contábil ou notificação do órgão concedente. Os erros

## CAPÍTULO 7 – PRESTAÇÃO DE CONTAS E REGULARIZAÇÃO DE PENDÊNCIAS

mais comuns incluem: pagamentos duplicados, saldo não aplicado em conta específica, uso de recursos em objeto diverso, falhas de conciliação bancária e atraso na devolução de valores não utilizados.

Uma vez identificado o erro, deve-se reconstruir a trilha documental, localizando notas fiscais, recibos e extratos bancários que comprovem a movimentação. A conciliação financeira detalhada, com planilhas e justificativas assinadas pelo responsável contábil, é fundamental para demonstrar boa-fé e diligência administrativa.

Quando há valores a restituir, o município deve realizar a devolução mediante Guia de Recolhimento da União (GRU), informando o número do convênio e o exercício correspondente. O comprovante da devolução deve ser anexado ao processo e registrado no TransfereGov.

Nos casos em que o erro não gerou dano ao erário, mas apenas inconsistências formais (como atraso na emissão de notas ou divergência de datas), o gestor deve anexar justificativas técnicas e documentos complementares que comprovem a execução correta. Em muitos casos, essas justificativas são suficientes para regularizar a situação sem necessidade de devolução de recursos.

Outra ação eficaz é a instituição de comissões internas de análise de convênios, com a participação da contabilidade, da secretaria de finanças e do controle interno. Essas comissões revisam periodicamente os convênios em execução, identificando e corrigindo falhas antes do encerramento dos prazos.

Em casos mais complexos, pode-se solicitar reabertura do prazo de prestação de contas junto ao órgão concedente, com base no artigo 69 da Portaria 424/2016. Esse pedido deve ser formalizado via ofício e acompanhado de plano de ação para saneamento das irregularidades.

Por fim, a adoção de sistemas informatizados de controle financeiro, como o e-Contas ou módulos de integração com o SIAFI, auxilia no acompanhamento das movimentações e na prevenção de erros. A correção tempestiva demonstra responsabilidade fiscal e preserva a credibilidade do município junto à União.



### 3. Reabertura de prestações de contas antigas

A reabertura de prestações de contas antigas é um instrumento essencial para recuperar créditos e restabelecer a regularidade de convênios encerrados há anos. Muitas vezes, valores permanecem bloqueados ou convênios ficam inadimplentes por falhas documentais simples, que podem ser corrigidas mesmo após o encerramento formal do instrumento.



A Portaria Interministerial nº 424/2016 prevê a possibilidade de reanálise de processos mediante solicitação formal do ente beneficiário, desde que o pedido seja devidamente justificado e acompanhado de documentação comprobatória. O processo deve conter:

- Ofício de solicitação de reabertura, assinado pelo prefeito;
- Relatório técnico demonstrando as razões do pedido;
- Novos documentos ou complementações que não constavam na prestação original;
- Parecer jurídico e contábil atestando a veracidade das informações.

A reabertura é especialmente útil quando o município encontra notas fiscais extraviadas, comprovantes de pagamentos antigos ou relatórios técnicos não enviados. Com o avanço da digitalização e integração de bancos de dados, é possível resgatar informações de até uma década atrás.

É importante destacar que a solicitação deve ser protocolada diretamente no órgão concedente ou por meio do sistema TransfereGov, quando disponível. O processo será reavaliado tecnicamente e poderá resultar na regularização da pendência, permitindo que o município volte a receber novos recursos.

A reabertura de contas antigas também pode ser estratégica para retirar o município da situação de inadimplência no CAUC, o que amplia significativamente a capacidade de firmar novos convênios e contratos de repasse.

Uma boa prática é manter um banco de dados interno de convênios antigos, com o histórico de prestações rejeitadas ou pendentes, indicando o status de cada processo. Essa gestão ativa de passivos administrativos é uma das formas mais eficazes de recuperar a credibilidade institucional do município.

#### **4. Tratamento de glosas e restrições técnicas**

As glosas representam a desconsideração de determinadas despesas pelo órgão concedente, que entende que elas não atenderam aos critérios de elegibilidade ou foram aplicadas de forma inadequada. O tratamento correto dessas glosas é determinante para reduzir perdas financeiras e demonstrar boa gestão.

O primeiro passo é analisar o relatório técnico de glosa, que discrimina os valores rejeitados e os motivos da decisão. As causas mais comuns incluem notas fiscais sem validade, ausência de comprovação de entrega de bens, execução fora do prazo ou contratação sem licitação adequada.

O município deve responder formalmente, apresentando contraprovas, laudos e justificativas técnicas. Muitas glosas decorrem de falhas formais, e não de desvio de recursos – por exemplo, uma nota sem data legível ou relatório sem assinatura. Ao apresentar documentação complementar, é possível reverter a decisão administrativa.

Em casos em que a glosa for confirmada, o município deve avaliar a viabilidade de devolução integral ou parcial dos valores, podendo, em certos casos, solicitar parcelamento conforme a Portaria Conjunta STN/MP nº 507/2011.

O tratamento adequado das glosas demonstra maturidade administrativa e pode evitar responsabilizações futuras dos gestores. Além disso, cada processo deve ser documentado, formando uma base de precedentes internos para orientar futuras prestações de contas.

#### **5. Diálogo com órgãos de controle (TCE, CGU, TCU)**

Manter um diálogo institucional com os órgãos de controle é essencial para garantir segurança jurídica e transparência na gestão dos recursos



públicos. Tribunais de Contas (TCE e TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU) não são inimigos da gestão municipal, mas parceiros na construção de uma administração eficiente e regular.



Os órgãos de controle valorizam posturas colaborativas, nas quais o município demonstra esforço para corrigir falhas e aprimorar processos. Reuniões técnicas, respostas tempestivas a diligências e participação em capacitações promovidas por esses órgãos fortalecem a imagem do município e reduzem riscos de sanções.

É recomendável manter um ponto focal de comunicação com os órgãos de controle, geralmente o controlador interno, que será o responsável por consolidar informações e responder formalmente aos questionamentos. O envio de relatórios periódicos de acompanhamento de convênios é uma boa prática que demonstra comprometimento com a boa governança.

Além disso, o diálogo proativo permite antecipar interpretações divergentes de normas, ajustando procedimentos antes que gerem irregularidades. O uso de pareceres técnicos e relatórios de conformidade é uma estratégia eficaz para fundamentar decisões e evitar penalidades.

### **6. Estratégias para evitar devolução desnecessária de valores**

A devolução de recursos é uma medida extrema, aplicada quando não há



possibilidade de comprovar a correta utilização do dinheiro público. No entanto, muitos municípios acabam devolvendo valores que poderiam ser justificados tecnicamente. Para evitar isso, é necessário adotar um conjunto de estratégias preventivas e corretivas.

Entre as principais ações estão:

- **Organização documental eficiente:** manter todos os comprovantes em formato digital e físico.
- **Padronização de relatórios de execução:** utilizar modelos com descrição detalhada de metas e resultados.
- **Capacitação da equipe:** garantir que servidores compreendam a legislação e saibam elaborar prestações de contas completas.
- **Auditórias internas preventivas:** identificar falhas antes que o prazo de prestação se encerre.

Uso de justificativas técnicas fundamentadas: apresentar relatórios de engenheiros, contadores ou gestores de projeto que expliquem divergências sem prejuízo ao objeto.

Também é possível recorrer administrativamente contra decisões de devolução, apresentando memoriais explicativos e novos documentos comprobatórios. Em muitos casos, o simples detalhamento das ações executadas e o envio de relatórios complementares bastam para reverter a decisão.

Evitar devoluções indevidas é uma forma direta de preservar receitas municipais e reforçar a credibilidade da gestão pública, demonstrando zelo, competência e compromisso com a boa aplicação dos recursos federais.



# CAPÍTULO 8 - ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO COM CONCESSIONÁRIAS E EMPRESAS CONTRATADAS

## 1. Como solicitar relatórios detalhados de consumo

A solicitação de relatórios detalhados de consumo é um dos primeiros e mais importantes passos para identificar possíveis créditos esquecidos junto às concessionárias de serviços públicos. Esses relatórios permitem ao município visualizar, de forma técnica e comprovável, se os valores pagos correspondem, de fato, ao consumo real dos serviços de energia elétrica, água, telefonia ou gás, bem como se houve cobranças indevidas ou duplicadas.



O direito de acesso a essas informações é garantido pela Lei nº 13.460/2017, que trata da participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos, além da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), que obriga concessionárias e prestadoras de serviço público a disponibilizar dados quando solicitados pelo poder público. Assim, qualquer secretaria municipal, autarquia ou órgão gestor pode requerer, de forma formal, relatórios pormenorizados de consumo e faturamento referentes aos contratos vigentes e aos últimos cinco anos.

Para iniciar o processo, o gestor municipal deve emitir um ofício administrativo, indicando:



- O contrato ou número da unidade consumidora;
- O período que se deseja auditar;
- A justificativa técnica (controle de despesas, conferência de faturas, auditoria ou regularização contábil);
- O nome e cargo do servidor responsável pela solicitação.

Esse documento deve ser enviado à ouvidoria ou ao setor de relacionamento institucional da concessionária, preferencialmente com protocolo físico ou digital.

É importante que o pedido seja preciso e técnico, especificando quais informações são necessárias. Entre os relatórios que podem ser solicitados estão: histórico mensal de consumo (kWh, m<sup>3</sup>, minutos, gigabytes etc.), variação tarifária, tributos e encargos incidentes, descontos aplicados, medições por equipamento e registros de manutenção de rede ou hidrômetro.

Muitos municípios ainda desconhecem que é possível solicitar relatórios individualizados por equipamento público – como escolas, postos de saúde, unidades administrativas e praças de iluminação – permitindo uma visão micro da despesa. Essa segmentação é crucial para identificar desperdícios e cobranças indevidas.

As concessionárias de energia elétrica, por exemplo, são obrigadas a manter histórico de consumo e faturas por no mínimo cinco anos, conforme determina a Resolução ANEEL nº 414/2010, o que torna o pedido juridicamente amparado. Da mesma forma, empresas de saneamento básico e telecomunicações são regulamentadas pela ARSAL, ANA e ANATEL, que garantem o direito do consumidor institucional de acessar informações completas sobre consumo e tarifas.

Após o recebimento dos relatórios, o município deve encaminhá-los ao setor contábil ou à controladoria para cruzamento com os valores pagos.



A comparação entre os dados da concessionária e os registros da prefeitura revela discrepâncias que, se comprovadas, podem se converter em créditos a serem recuperados.

Além disso, é recomendável manter um arquivo digital padronizado para cada prestadora de serviços, com os relatórios mensais anexados e revisados periodicamente. Essa prática cria uma base de dados sólida para futuras auditorias e evita que informações se percam ao longo das gestões.

Por fim, é importante ressaltar que a solicitação de relatórios não deve ser tratada como ato de desconfiança, mas como medida de gestão responsável e transparente dos recursos públicos, essencial para garantir a eficiência administrativa e o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000).

## **2. Auditorias técnicas sobre infraestrutura instalada**

As auditorias técnicas sobre infraestrutura instalada são fundamentais para verificar se os serviços prestados pelas concessionárias estão em conformidade com os contratos firmados e se o município não está pagando por equipamentos inativos, obsoletos ou mal dimensionados. Em diversos casos, a simples constatação de luminárias inexistentes, hidrômetros desativados ou torres de telecomunicação fora de operação já resulta na recuperação de valores significativos.

Uma auditoria técnica deve começar pela análise contratual detalhada. Isso significa revisar cláusulas de fornecimento, manutenção e responsabilidade compartilhada, verificando se a concessionária cumpre com o cronograma e padrões de qualidade previstos. A partir daí, é possível elaborar um plano de vistoria que contemple todos os pontos de consumo, medição e infraestrutura.

No caso de energia elétrica e iluminação pública, por exemplo, recomenda-se o uso de equipamentos como medidores portáteis, drones e GPS para verificar o funcionamento de postes, reatores e luminárias. A Resolução ANEEL nº 1.000/2021 reforça que cabe ao poder público local fiscalizar a prestação do serviço e garantir que as cobranças estejam compatíveis com a infraestrutura



realmente instalada.

Em saneamento básico, auditorias devem verificar a existência de ligações clandestinas, hidrômetros avariados, vazamentos não detectados e medição incorreta do consumo em prédios públicos. Essas distorções são frequentes e podem representar perdas anuais de até 20% nas despesas municipais com água e esgoto.

Já em telecomunicações, a auditoria deve verificar a real utilização de linhas ativas, qualidade de sinal, redundância de sistemas e cobranças sobre serviços não contratados. É comum encontrar faturas com pacotes duplicados, linhas inativas ou cobranças de serviços de valor agregado (SVA) não solicitados.

A realização das auditorias pode ser feita pela controladoria interna do município, por empresas de consultoria especializadas ou em parceria com o consórcio público regional. Além de identificar irregularidades, esse processo gera laudos técnicos e pareceres documentais, que servem de base para solicitações de ressarcimento e ajustes contratuais.

Outro aspecto relevante é que as auditorias também funcionam como instrumento de negociação preventiva. Quando o município apresenta dados técnicos robustos e evidências concretas de falhas, as concessionárias tendem a resolver as pendências administrativamente, evitando processos longos e desgastantes.

Além disso, a auditoria contribui para o planejamento energético e fiscal do município, permitindo identificar oportunidades de eficiência, como a substituição de sistemas antigos por soluções sustentáveis (LED, reuso de água, automação predial).

Portanto, a auditoria técnica não é apenas uma ferramenta de controle, mas um instrumento estratégico de economia e gestão patrimonial, que transforma conhecimento técnico em recuperação de crédito e eficiência operacional.



### 3. Análise de faturas suspeitas e inconsistências tarifárias

A análise de faturas suspeitas e inconsistências tarifárias é um procedimento essencial para a recuperação de créditos municipais. Em muitos casos, os erros de cobrança são sutis, acumulando valores expressivos ao longo do tempo. A ausência de verificação mensal e de cruzamento com dados técnicos faz com que as prefeituras arquem com despesas acima do devido, especialmente em serviços contínuos como energia, água e telefonia.



Essa análise deve começar com a coleta e sistematização das faturas dos últimos cinco anos, período que ainda permite questionamento administrativo ou judicial, conforme o Código Civil (art. 205 e 206). Com base nesse material, o gestor deve realizar comparações de consumo, tarifas, encargos e impostos, buscando padrões atípicos.

Entre as inconsistências mais frequentes estão:

- Aplicação incorreta de tarifas especiais (como tarifa pública ou social);
- Cobrança de demandas de energia superiores à contratada;
- Duplicidade de lançamento em contas diferentes;
- Inclusão de taxas indevidas, como iluminação pública em prédios isentos;
- Faturas emitidas após o encerramento contratual.

As concessionárias, por obrigação da Resolução Normativa ANEEL nº 414/2010 e da Resolução ANA nº 911/2022, devem discriminar claramente na fatura todos os componentes tarifários, encargos e tributos incidentes. A ausência dessa transparência é motivo legítimo para contestação.

Ferramentas digitais de gestão de consumo público, como o e-Energia,



SIGE ou softwares de auditoria tarifária, podem automatizar parte do processo, emitindo alertas quando há variação fora do padrão. Isso reduz a dependência de conferências manuais e aumenta a precisão das análises.

Quando identificadas inconsistências, o município deve notificar formalmente a concessionária, apresentando relatório técnico e planilhas comparativas. O documento deve requerer revisão tarifária, compensação financeira ou emissão de nota de crédito. Caso não haja resposta em até 30 dias, pode-se acionar a agência reguladora responsável (ANEEL, ANA, ARSE, ARSEP, ARSAL, ANATEL etc.) para intermediação.

Por fim, a análise contínua das faturas deve ser incorporada à rotina de gestão municipal, com auditorias trimestrais e revisões contratuais periódicas. Essa prática não apenas identifica erros, mas previne novas distorções e fortalece o controle interno.

#### **4. Procedimentos administrativos para ressarcimento**

Os procedimentos administrativos para ressarcimento seguem uma estrutura formal que garante legitimidade, rastreabilidade e segurança jurídica ao processo de recuperação de créditos. O município deve sempre priorizar a via administrativa antes de recorrer à judicialização, buscando soluções técnicas e consensuais.

O procedimento começa com a abertura de processo administrativo interno, instruído com:

- Ofício de solicitação do ressarcimento;
- Relatório técnico detalhado;
- Faturas, comprovantes de pagamento e registros contratuais;
- Parecer contábil e parecer jurídico;
- Protocolo da solicitação junto à concessionária.



De acordo com a Lei nº 9.784/1999, que regula o processo administrativo no âmbito federal (aplicável subsidiariamente aos municípios), toda solicitação deve respeitar os princípios da ampla defesa, contraditório e publicidade. Isso significa que o município deve apresentar provas consistentes e permitir manifestação da concessionária.

Após protocolar o pedido, a concessionária tem prazo de até 30 dias úteis (ou o prazo previsto em contrato ou regulamento setorial) para responder. Se o pedido for procedente, a restituição pode ocorrer por meio de estorno em faturas futuras, depósito direto em conta pública ou compensação financeira.

Caso a concessionária indefira o pedido sem fundamentação adequada, o município pode recorrer administrativamente à agência reguladora responsável, apresentando nova documentação e relatório consolidado. Essa segunda instância administrativa costuma ser decisiva, especialmente quando o processo está tecnicamente embasado.

Uma boa prática é manter um controle de todos os processos de ressarcimento abertos, com status, datas e valores, criando um painel de acompanhamento. Essa organização facilita a cobrança, acelera trâmites e permite estimar o potencial de recuperação anual.

Além disso, recomenda-se que o município formalize termos de cooperação técnica com concessionárias, permitindo revisão conjunta de contratos e auditorias anuais preventivas. Essas parcerias reduzem conflitos e aumentam a eficiência das restituições.

Em suma, a via administrativa, quando bem conduzida, é a forma mais rápida e menos onerosa de transformar créditos esquecidos em receita disponível, preservando as relações institucionais e a credibilidade da gestão pública.

### 5. Quando judicializar cobranças indevidas

A judicialização deve ser considerada como último recurso, após esgotadas todas as tentativas administrativas. No entanto, há situações em que o litígio judicial é inevitável, principalmente quando o valor do crédito é elevado, a



concessionária se recusa a negociar ou há evidências de má-fé ou reincidência de cobrança indevida.

As principais hipóteses para judicialização incluem:

- Negativa injustificada de ressarcimento;
- Persistência de cobrança irregular após notificação;
- Falta de transparência tarifária;
- Descumprimento de cláusulas contratuais;
- Dano financeiro comprovado ao erário.

O município deve, então, ajuizar ação de repetição de indébito (art. 42, parágrafo único, do Código de Defesa do Consumidor, c/c art. 876 do Código Civil). Essa ação tem por objetivo reaver valores pagos indevidamente, com correção monetária e juros legais.



Antes do ajuizamento, é indispensável reunir provas robustas, incluindo relatórios técnicos, correspondências, protocolos e laudos de auditoria. O parecer jurídico deve indicar a viabilidade da ação e estimar o valor a ser recuperado.

A depender do caso, o município pode propor ação civil pública ou ação de obrigação de fazer, exigindo que a empresa corrija práticas tarifárias ou restabeleça serviços.

Os tribunais têm reconhecido a responsabilidade objetiva das concessionárias e o direito dos entes públicos à restituição integral dos valores cobrados a mais. Em decisões recentes, o STJ consolidou o entendimento de que “a repetição do indébito é cabível em dobro, quando configurada má-fé da prestadora de serviços públicos” (AgInt no AREsp 1.435.279/RS).

Apesar do tempo maior de tramitação, a judicialização pode gerar

precedentes favoráveis e induzir melhorias na relação contratual entre município e concessionária. Além disso, ações coletivas via consórcio intermunicipal aumentam o poder de barganha e reduzem custos jurídicos.

## **6. Cláusulas de multas, penalidades e contrapartidas legais**

A compreensão e aplicação correta das cláusulas de multas, penalidades e contrapartidas legais é essencial para que o município possa exigir o cumprimento integral dos contratos e recuperar valores em caso de descumprimento.

Todo contrato administrativo deve conter cláusulas que estabeleçam responsabilidade objetiva da contratada, conforme previsto nos artigos 54 a 80 da Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações). Essas cláusulas definem sanções como advertência, multa moratória, multa compensatória, suspensão e declaração de inidoneidade.

No contexto das concessionárias e prestadoras de serviços delegados, as penalidades podem ser aplicadas quando houver:

- Descumprimento de prazos de atendimento;
- Interrupção indevida do serviço;
- Cobrança indevida ou não restituição de valores;
- Falhas técnicas ou operacionais reiteradas;
- Omissão na entrega de relatórios obrigatórios.

A aplicação da multa deve respeitar o devido processo administrativo, assegurando defesa à contratada. Após a decisão final, os valores de multa podem ser compensados com faturas futuras, gerando crédito direto para o município.

Além das penalidades, é importante observar as cláusulas de contrapartida. Concessionárias frequentemente se obrigam a realizar investimentos em infraestrutura local, patrocínios sociais ou manutenção de equipamentos



## CAPÍTULO 8 – ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO COM CONCESSIONÁRIAS E EMPRESAS CONTRATADAS

públicos. O monitoramento dessas obrigações evita que o município perca benefícios acordados.

Por fim, toda negociação deve ser documentada em termos aditivos, relatórios de reunião e atas formais, garantindo segurança jurídica e rastreabilidade. Uma gestão firme, técnica e documentada transforma contratos em instrumentos de fortalecimento fiscal, evitando prejuízos e promovendo o equilíbrio econômico-financeiro das parcerias municipais.



# CAPÍTULO 9 - TECNOLOGIA E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS

## 1. Sistemas automatizados de rastreamento financeiro

A transformação digital trouxe ao setor público uma oportunidade inédita de automatizar processos de gestão financeira, especialmente no rastreamento de créditos esquecidos ou mal aplicados. Os sistemas automatizados de rastreamento financeiro utilizam algoritmos para cruzar dados contábeis, registros bancários e informações de repasses federais, identificando divergências que podem apontar para valores não resgatados.



Essas plataformas, muitas vezes integradas a sistemas como SIAFI, SICONF e TransfereGov, permitem que gestores municipais monitorem em tempo real entradas e saídas de recursos, saldos de contas específicas, transferências voluntárias e execuções parciais de convênios. Com a automatização, é possível



mapear de forma precisa o histórico de cada operação financeira e verificar se houve falhas no repasse, devoluções indevidas ou sobras que não foram reapropriadas ao erário municipal.

O uso de robôs de conferência contábil (RPA – Robotic Process Automation) tem crescido significativamente entre prefeituras de médio e grande porte. Essas soluções são capazes de ler milhares de registros bancários, extrair informações relevantes e gerar alertas automáticos quando detectam inconsistências, como duplicidade de lançamento, repasses incompletos ou divergência entre os valores empenhados e pagos.

Além disso, muitos desses sistemas são compatíveis com dashboards interativos, que consolidam dados de diversas fontes em um único painel de controle, facilitando a visualização por secretarias de Finanças e Controle Interno. A tecnologia elimina a dependência de processos manuais, reduz o risco de erro humano e aumenta a capacidade de identificar créditos esquecidos com rapidez.

No contexto da recuperação de valores, esses sistemas permitem também a emissão automática de relatórios para encaminhamento aos órgãos federais, otimizando o processo de solicitação e acompanhamento de devoluções. Assim, o município consegue recuperar receitas sem necessidade de auditorias externas demoradas e custosas, reforçando a eficiência da administração pública.

O avanço do Governo Federal em integrar bases públicas, como o Plataforma +Brasil, possibilita que essas tecnologias operem de forma ainda mais inteligente, promovendo cruzamentos que antes eram inviáveis. Com isso, abre-se um novo cenário de governança fiscal digital, em que a automação é protagonista da transparência e da eficiência no rastreamento de créditos públicos.

### 2. Sensores e indicadores de consumo urbano (energia, água)

A expansão dos sensores urbanos e medidores inteligentes está transformando a forma como os municípios controlam seu consumo de energia



elétrica, água, gás e outros serviços públicos. Esses dispositivos geram dados em tempo real, permitindo o monitoramento preciso do consumo municipal e a detecção imediata de irregularidades, desperdícios ou falhas de cobrança.

Na prática, os sensores de energia e água instalados em prédios públicos, escolas, hospitais e praças podem enviar dados diretamente para centrais de controle, integradas a sistemas de gestão. Isso possibilita que os municípios cruzem informações de consumo com as faturas emitidas por concessionárias, identificando cobranças indevidas ou inconsistências tarifárias.

Por exemplo, o uso de sensores de telemetria em sistemas de iluminação pública permite verificar se os níveis de consumo estão compatíveis com o esperado para determinada rede. Caso seja detectado gasto acima do previsto, o sistema gera um alerta que pode indicar falha técnica, fraude, ou até erro de faturamento da concessionária.

A implementação de indicadores de consumo urbano (KPIs) permite também criar padrões históricos para cada unidade consumidora. Isso ajuda a identificar desvios de comportamento energético e hídrico, que podem revelar tanto ineficiência operacional quanto oportunidades de resarcimento.

A Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e a Agência Nacional de Águas (ANA) reconhecem a validade de auditorias técnicas baseadas em medições automatizadas. Municípios que utilizam essas tecnologias podem, inclusive, fundamentar pedidos de restituição de valores cobrados a maior, com base em relatórios técnicos emitidos por sistemas certificados.

Em cidades como Curitiba, Florianópolis e Salvador, já há exemplos de uso de sensores integrados para controle de consumo público, com economias anuais que ultrapassam R\$ 1 milhão em faturas. Esses dados mostram que, além de recuperar créditos esquecidos, a automação do consumo urbano promove sustentabilidade fiscal e ambiental, uma vez que reduz desperdícios e melhora a eficiência dos serviços essenciais.



### 3. Algoritmos capazes de detectar cobranças anormais

A inteligência artificial (IA) tem revolucionado a auditoria pública ao permitir a identificação automática de padrões de erro ou cobrança anormal em grandes volumes de dados financeiros. Os algoritmos de IA utilizam aprendizado de máquina (machine learning) para comparar o comportamento histórico de despesas com novas movimentações, identificando desvios estatísticos que podem representar cobranças indevidas, omissões de repasse ou inconsistências contábeis.



Esses algoritmos são especialmente eficazes em analisar faturas de concessionárias, contratos de prestação de serviço e transferências intergovernamentais. Ao processar dados de diferentes fontes – como bancos, planilhas e bases federais –, eles são capazes de reconhecer irregularidades que escapariam a uma auditoria manual.

Por exemplo, se uma escola municipal apresenta aumento abrupto de consumo de energia sem alteração de carga instalada, o sistema pode classificar a anomalia como “alta suspeita de cobrança incorreta”. O mesmo ocorre quando há variações fora do padrão em valores transferidos por ministérios ou em contratos de manutenção.

Além disso, as ferramentas de IA podem classificar automaticamente as ocorrências conforme o grau de risco ou valor potencial de recuperação, permitindo que o gestor priorize ações corretivas. Essa automação economiza tempo, reduz custos com consultorias e eleva a precisão das análises financeiras.

A aplicação de algoritmos também é útil para identificar duplicidades de pagamento e omissões de repasse. Em testes conduzidos em secretarias de fazenda de estados do Sul e Sudeste, soluções de IA localizaram discrepâncias que somavam milhões de reais em créditos esquecidos, simplesmente por cruzar bases públicas com dados internos.

À medida que os municípios digitalizam seus dados contábeis e operacionais, a utilização de IA se torna uma ferramenta indispensável para assegurar a integridade financeira e a recuperação eficiente de valores perdidos.

#### 4. Dashboard de gestão fiscal e acompanhamento de convênios

Os dashboards de gestão fiscal funcionam como painéis de controle inteligentes que consolidam dados financeiros e operacionais em tempo real. Eles integram informações de diferentes sistemas — contabilidade, finanças, convênios, consumo e arrecadação — permitindo uma visão unificada da situação fiscal do município.

No contexto da recuperação de créditos, os dashboards permitem monitorar convênios e transferências voluntárias desde a assinatura até a execução financeira final, identificando rapidamente repasses não recebidos, saldos inativos ou pendências de prestação de contas.

Essas ferramentas também podem ser configuradas para emitir alertas automáticos quando há prazos de vigência próximos do vencimento, evitando a perda de recursos por inércia administrativa.

Além disso, permitem o acompanhamento da execução orçamentária de contratos e programas federais, relacionando despesas com receitas correspondentes. Isso facilita a detecção de eventuais descompassos e melhora a governança pública.

Muitos dashboards modernos utilizam tecnologias de Business Intelligence (BI), como Power BI e Tableau, integradas a bancos de dados municipais. Com isso, é possível gerar relatórios dinâmicos e indicadores de desempenho sobre cada área da gestão, tornando a tomada de decisão mais ágil e fundamentada.

A adoção desses sistemas reduz significativamente a dependência de planilhas manuais e descentralizadas, aumentando a eficiência e a



transparência. Municípios que utilizam dashboards integrados já reportam melhorias expressivas na capacidade de recuperar valores esquecidos, graças à automação e ao monitoramento contínuo de convênios e repasses.

## 5. Aplicações de IA para leitura de contratos e editais

Uma das tarefas mais complexas na gestão pública é a leitura e análise de contratos, termos de convênio e editais de repasse. A inteligência artificial tem revolucionado esse processo com o uso de ferramentas de Processamento de Linguagem Natural (PLN), capazes de interpretar textos jurídicos extensos e identificar automaticamente cláusulas relevantes, prazos, obrigações e riscos financeiros.



Esses sistemas podem, por exemplo, localizar cláusulas de reajuste automático, contrapartidas não executadas ou dispositivos que preveem resarcimento em caso de descumprimento contratual. Além disso, são capazes de cruzar informações entre documentos diferentes – como contrato e termo aditivo –, identificando divergências e oportunidades de recuperação de crédito.

Ferramentas baseadas em IA jurídica, como ROSS Intelligence, Luminance e LegalBot, já são utilizadas em órgãos públicos e escritórios de advocacia para acelerar revisões contratuais. No contexto municipal, isso permite que as procuradorias e controladorias façam revisões automatizadas de convênios, detectando inconsistências que, muitas vezes, geram valores esquecidos ou não reivindicados.

Essas soluções também possibilitam a criação de repositórios inteligentes de contratos, facilitando a pesquisa por cláusulas e termos específicos, o que agiliza o trabalho de auditoria e de formalização de pedidos de resarcimento.

Ao empregar IA na leitura de contratos, os municípios ganham não apenas agilidade, mas também precisão técnica, reduzindo falhas humanas e maximizando as chances de identificar créditos passíveis de recuperação.

## 6. Adoção de rotinas preventivas automatizadas

A recuperação de créditos esquecidos é importante, mas a prevenção de novas perdas é o verdadeiro indicador de maturidade na gestão pública. A adoção de rotinas automatizadas de controle preventivo permite que municípios monitorem continuamente suas finanças e evitem a reincidência de falhas administrativas que levam ao esquecimento de valores.

Essas rotinas incluem o uso de robôs de monitoramento que verificam diariamente contas bancárias vinculadas a convênios, analisam prazos de execução e notificam setores responsáveis quando há inconsistências ou inatividade financeira.

Outra prática essencial é o uso de sistemas de reconciliação automática, que comparam os registros internos do município com dados oficiais da União e das concessionárias. Quando há divergência, o sistema gera alerta e recomenda ação imediata.

Além disso, rotinas preventivas baseadas em IA podem ser programadas para detectar riscos de prescrição de créditos – ou seja, situações em que o direito de reaver valores está prestes a expirar. Essa automação garante que nenhum recurso público se perca por falta de acompanhamento.

Por fim, a combinação de tecnologia, capacitação de servidores e integração entre departamentos cria um ciclo virtuoso de governança financeira inteligente, em que a tecnologia não apenas corrige erros, mas impede que eles ocorram.



## CAPÍTULO 9 – TECNOLOGIA E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS

A automação preventiva representa o futuro da administração municipal eficiente – um modelo em que nenhum crédito público é esquecido e cada centavo é rastreável, recuperável e aplicado com transparência.



# CAPÍTULO 10 - TRANSFORMANDO CRÉDITOS RECUPERADOS EM RECEITA PERMANENTE

## 1. Recomposição da capacidade de investimento municipal

A recuperação de créditos esquecidos representa muito mais do que um simples reforço financeiro de curto prazo para o município. Quando bem administrados, esses recursos se tornam a base para a recomposição da capacidade de investimento municipal, permitindo que o ente público retome projetos estratégicos, execute políticas públicas paralisadas e planeje novas ações de desenvolvimento local. Essa recomposição é essencial, especialmente em um cenário de restrição fiscal e dependência de transferências intergovernamentais.

Muitos municípios enfrentam um ciclo de fragilidade financeira decorrente da perda de receitas de transferências ou de falhas na arrecadação própria. A busca por créditos esquecidos – sejam eles provenientes de convênios não finalizados, valores de programas federais inativos, devoluções indevidas de concessionárias ou repasses da União não executados – oferece a oportunidade de recuperar o equilíbrio fiscal e ampliar a margem de investimento em áreas prioritárias. Essa recomposição, no entanto, deve ser feita com base em uma estratégia de médio e longo prazo, evitando que o recurso recuperado se torne apenas uma fonte emergencial de caixa.

A primeira medida após a recuperação desses créditos é o planejamento da destinação dos valores, com a definição de percentuais voltados para investimento, manutenção de serviços e amortização de dívidas. Municípios que aplicam os recursos recuperados em obras estruturantes, modernização administrativa ou em sistemas de arrecadação tendem a gerar efeitos



multiplicadores, fortalecendo a economia local e a autonomia fiscal. A destinação deve seguir critérios técnicos e estar alinhada ao Plano Plurianual (PPA), à Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e à Lei Orçamentária Anual (LOA).

Outro aspecto relevante é a integração dos créditos recuperados ao planejamento estratégico municipal. Recomenda-se que as secretarias de finanças e planejamento realizem simulações de impacto, avaliando como esses recursos podem reverter déficits setoriais ou alavancar novos projetos. Por exemplo, parte do valor recuperado pode ser direcionada à contrapartida em novos convênios, ampliando a capacidade de captação de recursos externos. Também é possível utilizá-los para compor fundos municipais – de infraestrutura, saneamento ou desenvolvimento econômico – garantindo maior sustentabilidade no uso do dinheiro público.

Além disso, a recomposição da capacidade de investimento não deve se limitar ao aspecto financeiro. É igualmente importante recompor a capacidade técnica e institucional do município. Investir na capacitação de servidores que atuam em gestão de convênios, arrecadação e contabilidade pública contribui para que a administração não volte a perder prazos, oportunidades ou créditos futuros. Assim, o aprendizado gerado no processo de recuperação de valores deve ser institucionalizado, transformando-se em uma prática administrativa contínua.

Por fim, a recomposição da capacidade de investimento municipal a partir dos créditos recuperados precisa estar ancorada em transparência e controle social. Tornar públicos os valores recuperados, a origem dos créditos e sua destinação reforça a confiança da população e dos órgãos de controle, além de garantir legitimidade às ações governamentais. A clareza nas informações fiscais é um passo indispensável para consolidar o ciclo virtuoso de recuperação, investimento e crescimento municipal.

## 2. Estratégias de planejamento financeiro contínuo

Recuperar créditos esquecidos é um passo importante, mas transformá-los em fonte permanente de receita exige a implementação de estratégias de planejamento financeiro contínuo. Esse planejamento deve contemplar



mecanismos de previsão, acompanhamento e reaplicação dos recursos, garantindo que o município se mantenha financeiramente saudável mesmo após o ingresso pontual desses valores extraordinários.



O primeiro passo é adotar uma visão de planejamento de fluxo de caixa de longo prazo. Municípios que tratam os créditos recuperados apenas como receitas eventuais tendem a comprometer o equilíbrio fiscal, utilizando os valores para despesas correntes e pontuais. O ideal é que o crédito recuperado seja tratado como uma receita extraordinária de investimento, devendo ser utilizado para recompor o caixa e estruturar novas fontes permanentes de arrecadação. Isso significa aplicar parte desses valores em ações que aumentem a eficiência tributária, reduzam desperdícios e melhorem o controle de gastos.

Nesse contexto, é fundamental que o município implemente instrumentos modernos de gestão financeira, como o Plano de Sustentabilidade Fiscal (PSF) e a Revisão Periódica das Receitas e Despesas (RPRD). Esses instrumentos permitem avaliar o comportamento da receita e das despesas municipais de forma contínua, antecipando cenários de desequilíbrio e garantindo que as medidas corretivas sejam tomadas a tempo. Também é recomendável a criação de um Fundo de Recuperação e Estabilização Fiscal Municipal, destinado a centralizar os valores recuperados e assegurar seu uso estratégico conforme as prioridades de governo.

Outra prática essencial é o alinhamento entre os setores de contabilidade, finanças e planejamento. Essa integração garante que o planejamento financeiro seja dinâmico e intersetorial, evitando sobreposições e promovendo o uso racional dos recursos. É importante, ainda, adotar softwares de gestão pública integrados, capazes de cruzar dados de convênios, transferências, repasses e arrecadação própria. Essas ferramentas reduzem a margem de erro e ajudam na identificação precoce de créditos passíveis de recuperação.

O planejamento financeiro contínuo também deve considerar cenários econômicos e fiscais futuros. A análise de sensibilidade – técnica amplamente utilizada por gestores – permite simular variações nas receitas e despesas e seus impactos sobre o orçamento municipal. Com isso, o gestor pode identificar riscos, ajustar metas fiscais e garantir previsibilidade nas ações governamentais. Essa prática fortalece o planejamento de longo prazo e evita decisões impulsivas que comprometam o equilíbrio fiscal.

Por fim, a sustentabilidade financeira municipal depende da institucionalização dessas práticas de planejamento. O que começa com a recuperação de créditos esquecidos deve se transformar em uma rotina de análise e gestão de receitas, integrada a todas as áreas da administração pública. Municípios que adotam uma cultura de planejamento contínuo conseguem não apenas recuperar valores, mas também prevenir novas perdas e gerar autonomia financeira duradoura.

### 3. Ferramentas de controle interno preventivo

A consolidação de uma política de recuperação de créditos e de manutenção da saúde financeira do município depende fortemente da eficiência dos mecanismos de controle interno. O controle preventivo é o principal aliado da administração pública na identificação precoce de falhas, desperdícios e riscos de perda de recursos. Ele garante que os processos de arrecadação, execução orçamentária e gestão de convênios



ocorram com conformidade, reduzindo significativamente a probabilidade de créditos “esquecidos” voltarem a surgir.

O controle interno preventivo deve começar pela estruturação de rotinas padronizadas de auditoria interna, com foco na verificação de repasses, convênios e contratos. Por exemplo, a cada trimestre, é recomendável que o setor de controladoria realize o cruzamento de dados entre o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos (Siconv ou TransfereGov), o sistema contábil municipal e os registros bancários. Essa verificação permite detectar inconsistências, valores não executados e devoluções indevidas.

Além disso, é essencial investir em ferramentas tecnológicas de apoio à controladoria. Softwares de Business Intelligence (BI) e plataformas de auditoria contínua, como Power BI e sistemas integrados de finanças públicas, podem automatizar a detecção de anomalias e emitir alertas sobre divergências entre valores recebidos e executados. Com isso, o controle deixa de ser apenas reativo – respondendo a problemas já ocorridos – e passa a atuar de forma preventiva, evitando prejuízos futuros.

Outro ponto central é o fortalecimento da cultura de controle e integridade dentro da gestão municipal. Para que o controle interno funcione, é necessário que todos os servidores compreendam sua importância e atuem em conformidade com as boas práticas de governança. Programas de capacitação contínua, manuais de procedimentos e códigos de conduta ajudam a consolidar uma cultura administrativa baseada na responsabilidade e na transparência.

Os órgãos de controle interno também devem estabelecer indicadores de desempenho que avaliem a efetividade das ações preventivas. Esses indicadores podem incluir a taxa de conformidade nos processos de convênios, a quantidade de inconsistências identificadas e corrigidas e o tempo médio de resposta a alertas de auditoria. Assim, a administração passa a medir não apenas a execução financeira, mas também a qualidade da gestão.

Em síntese, o controle interno preventivo é uma das chaves para transformar a recuperação de créditos esquecidos em uma política fiscal duradoura. Ele não apenas protege o município contra perdas futuras, como



também fortalece a credibilidade institucional, otimiza a gestão de recursos e assegura o cumprimento das normas legais e contábeis.

#### 4. Indicadores (KPIs) para monitoramento de créditos

O uso de indicadores de desempenho – conhecidos como KPIs (Key Performance Indicators) – é fundamental para que o município consiga medir, acompanhar e aprimorar seus resultados no processo de recuperação e gestão de créditos. Em um cenário público, onde a transparência e a eficiência são exigências legais e sociais, os KPIs representam instrumentos estratégicos para traduzir dados financeiros complexos em informações objetivas, comprehensíveis e úteis para a tomada de decisão.

No contexto da recuperação de créditos esquecidos, os indicadores devem contemplar tanto o aspecto quantitativo (valores recuperados, volume de convênios analisados, percentuais de repasses identificados) quanto o qualitativo (efetividade dos processos, tempo de resposta das equipes e aderência às boas práticas de controle interno). Dessa forma, o município consegue não apenas mensurar o impacto financeiro das ações, mas também avaliar a maturidade institucional de sua política de recuperação.

Um primeiro grupo de indicadores essenciais é o dos indicadores de recuperação de valores. Entre eles, destacam-se:

- **Taxa de recuperação de créditos:** mede a proporção entre o total de valores identificados como recuperáveis e os efetivamente resgatados.
- **Tempo médio de recuperação:** avalia o intervalo entre a identificação do crédito e o efetivo ingresso dos recursos no caixa municipal.
- **Índice de valores prescritos:** mostra o percentual de créditos perdidos por falhas de acompanhamento ou prazos expirados.

Esses KPIs ajudam a identificar gargalos no fluxo de recuperação e permitem que o gestor redirecione esforços para os pontos mais críticos.



Outro conjunto relevante são os indicadores de gestão e conformidade. Eles medem a eficiência administrativa e a qualidade dos processos internos. Exemplos incluem:

- **Índice de conformidade contábil:** verifica se os lançamentos e registros financeiros estão em conformidade com as normas da STN e do TCE.
- **Taxa de retrabalho em prestações de contas:** mede a quantidade de processos devolvidos ou corrigidos, indicando falhas nos controles preventivos.
- **Índice de auditorias realizadas versus previstas:** mostra a capacidade de execução do plano anual de controle interno.

Além disso, é importante adotar indicadores de desempenho intersetorial, especialmente quando as ações de recuperação envolvem várias secretarias (Finanças, Planejamento, Controle Interno e Procuradoria). Um KPI útil nesse sentido é o índice de integração de sistemas e informações, que avalia a qualidade do compartilhamento de dados entre os setores. Essa integração é crucial para evitar duplicidades e omissões que possam comprometer a eficiência das ações de recuperação.

Outro ponto essencial é a visualização e acompanhamento dos indicadores em tempo real, por meio de painéis de controle (dashboards). Ferramentas como Power BI, Qlik Sense e Metabase permitem a consolidação automática dos dados de diferentes fontes – convênios, repasses federais, arrecadação e despesas – facilitando a análise e a tomada de decisão. Com um painel bem estruturado, o gestor consegue visualizar rapidamente quais áreas apresentam maior potencial de recuperação e onde estão os riscos de perdas.

Os KPIs também têm uma função pedagógica dentro da gestão pública. Ao tornar os resultados visíveis, eles ajudam a engajar servidores e fortalecer a cultura de resultados. Quando as equipes visualizam o impacto concreto de suas ações – como o aumento da taxa de recuperação de convênios ou a redução de inconsistências contábeis –, tendem a trabalhar de forma mais alinhada e comprometida.



Por fim, é importante ressaltar que os indicadores devem ser revistos periodicamente. À medida que a política de recuperação de créditos amadurece, novos KPIs podem surgir e outros podem ser substituídos. Essa revisão garante que a mensuração acompanhe a evolução do município, mantendo o foco na melhoria contínua da gestão fiscal. Assim, o uso de indicadores se consolida como uma ferramenta indispensável para garantir eficiência, transparência e sustentabilidade no processo de recuperação e manutenção de receitas municipais.

## 5. Rotinas de fiscalização trimestral

A implantação de rotinas de fiscalização trimestral é uma das práticas mais eficazes para manter a regularidade e a integridade dos processos relacionados à recuperação e gestão de créditos públicos. Diferentemente das auditorias anuais ou esporádicas, a fiscalização com periodicidade trimestral permite identificar irregularidades de forma antecipada, corrigindo desviosantesquecausemprejuízossignificativos ao erário. Essa abordagem preventiva fortalece o controle interno e assegura maior estabilidade financeira ao município.



O primeiro passo para a implementação dessa rotina é definir claramente o escopo das fiscalizações. Elas devem abranger os principais fluxos financeiros municipais: execução de convênios, repasses federais e estaduais, receitas próprias, devoluções de concessionárias e registros contábeis. Também é importante incluir a verificação de saldos bancários e conciliações financeiras, pois erros nessa etapa costumam ser responsáveis por boa parte dos créditos esquecidos.

Cada ciclo trimestral deve seguir um roteiro padronizado de verificação, com checklists e protocolos de conferência. Esse roteiro pode incluir etapas como:

- Identificação de convênios com execução parcial ou saldos remanescentes;
- Análise das transferências automáticas da União (como SUS, FNDE, Ministério do Desenvolvimento Social, entre outros);
- Cruzamento dos valores declarados com os registros contábeis e bancários;
- Verificação de pagamentos de tarifas ou taxas indevidas por concessionárias (energia, água, telefonia).

Com base nessas informações, a controladoria pode elaborar relatórios técnicos trimestrais, apontando inconsistências, créditos a recuperar e recomendações de ajustes. Esses relatórios devem ser apresentados ao prefeito, à secretaria de finanças e à câmara municipal, promovendo transparência e controle social.

O uso de tecnologia é indispensável para dar agilidade a esse processo. Ferramentas de análise de dados e plataformas de gestão fiscal podem automatizar boa parte da coleta e comparação de informações, permitindo que os fiscais concentrem seus esforços na análise qualitativa dos resultados. Além disso, sistemas de alerta automático ajudam a monitorar prazos de execução e evitar a prescrição de créditos ou devoluções indevidas.

Outro ponto importante é o envolvimento das secretarias e autarquias municipais nas rotinas trimestrais. A fiscalização não deve ser vista como um processo punitivo, mas como uma ação colaborativa de aperfeiçoamento. Quando cada setor entende seu papel no controle dos recursos públicos, o município reduz falhas administrativas e amplia a eficiência dos processos. Nesse sentido, recomenda-se a criação de um comitê permanente de acompanhamento fiscal, com representantes das principais áreas envolvidas.

Além de prevenir perdas, a fiscalização periódica contribui para o fortalecimento da governança pública. Municípios que mantêm ciclos regulares



de auditoria e controle apresentam melhor desempenho em indicadores de transparência e em rankings de responsabilidade fiscal. Isso aumenta a credibilidade do município junto a órgãos de controle e facilita a celebração de novos convênios e parcerias.

Por fim, a fiscalização trimestral tem um papel educativo dentro da administração pública. Ao transformar o controle em uma rotina permanente, o município cria uma cultura de responsabilidade coletiva, em que todos os servidores compreendem que cada recurso precisa ser acompanhado e justificado. Essa mudança cultural é o que garante que a recuperação de créditos não seja um evento isolado, mas uma prática contínua de boa gestão financeira e institucional.

## **6. Criação de cultura institucional de recuperação ativa**

A sustentabilidade da política de recuperação de créditos depende, acima de tudo, da formação de uma cultura institucional de recuperação ativa. Isso significa transformar o ato de buscar e reaver valores esquecidos em um comportamento sistemático, incorporado à rotina da administração pública. Não se trata apenas de uma tarefa técnica, mas de um novo modelo de gestão, baseado na proatividade, na vigilância constante e na valorização da eficiência administrativa.

Essa cultura começa pela consciência coletiva de que todo recurso público é patrimônio social e deve ser resgatado e utilizado em benefício da população. Muitas vezes, valores significativos são deixados de lado por falta de controle, comunicação deficiente entre setores ou ausência de capacitação técnica. Quando o município adota uma postura ativa, buscando continuamente créditos junto a órgãos federais, concessionárias e programas paralisados, ele demonstra comprometimento com a boa governança e com o uso responsável do dinheiro público.

Para consolidar essa mentalidade, é essencial investir em capacitação permanente dos servidores. Cursos, workshops e treinamentos sobre gestão fiscal, convênios e legislação orçamentária fortalecem o corpo técnico municipal e reduzem a dependência de consultorias externas. Além disso, a valorização



profissional de servidores que atuam diretamente na recuperação de créditos – por meio de reconhecimento público ou incentivos internos – contribui para manter a motivação e o engajamento das equipes.

Outro pilar dessa cultura é a integração institucional. A recuperação ativa exige que setores como Contabilidade, Controladoria, Procuradoria e Planejamento atuem de forma colaborativa. A criação de comitês intersetoriais e o compartilhamento de informações entre sistemas garantem que nenhum crédito seja esquecido por falta de comunicação. Essa integração também favorece a construção de relatórios unificados e a tomada de decisão baseada em evidências.

A comunicação com a sociedade também tem papel relevante. Tornar públicas as ações de recuperação, divulgar valores recuperados e demonstrar os impactos positivos na prestação de serviços fortalece a transparência e a confiança da população na gestão municipal. Além disso, incentiva a participação cidadã na fiscalização dos recursos, o que aumenta o controle social e previne futuras perdas.

A cultura de recuperação ativa ainda deve ser formalizada por meio de normativos e procedimentos internos, como decretos, portarias e manuais de orientação. Esses instrumentos definem responsabilidades, prazos e fluxos de trabalho, garantindo que o processo continue mesmo em mudanças de gestão. Com isso, a política de recuperação deixa de depender da vontade individual dos gestores e passa a ser uma prática institucionalizada.

Por fim, o verdadeiro sucesso de uma cultura de recuperação ativa se mede pela autonomia financeira conquistada. Municípios que incorporam essa prática de forma contínua não apenas resgatam valores esquecidos, mas também constroem uma nova lógica administrativa, baseada na eficiência, na transparência e na sustentabilidade fiscal. Assim, o que começou como um esforço pontual de recuperação de créditos transforma-se em um modelo permanente de boa governança pública e responsabilidade fiscal.



# CONCLUSÃO – ROTEIRO PRÁTICO E CHECKLIST PARA GESTORES MUNICIPAIS

## 1. Resumo operacional das ações-chave

Recuperar créditos esquecidos é uma tarefa que exige planejamento, método e persistência. A principal lição deixada ao longo deste e-book é que os valores inativos, mal aplicados ou indevidamente retidos representam uma fonte real de receita municipal, capaz de fortalecer as finanças locais e ampliar a capacidade de investimento público. Contudo, a efetividade dessa recuperação depende de uma série de ações operacionais integradas, que devem ser executadas de maneira coordenada e contínua.

A primeira ação-chave consiste em mapear as fontes de crédito. O gestor deve identificar, com apoio técnico, todos os possíveis locais onde recursos podem estar represados: contas de convênios antigos, saldos de programas federais e estaduais, repasses automáticos, compensações financeiras, tarifas de concessionárias e restituições de serviços públicos. Esse levantamento inicial cria a base sobre a qual todo o trabalho se sustentará.

Em seguida, é indispensável organizar o levantamento documental. A ausência de relatórios, extratos bancários, notas de empenho e planilhas de acompanhamento é um dos maiores entraves na recuperação de valores. Por isso, deve-se realizar uma varredura nos arquivos contábeis, sistemas internos e bases de dados federais – como o TransfereGov, SICONFI, SIAFI e FNDE – para reunir evidências que comprovem a titularidade do crédito.

A terceira ação é a análise técnica e contábil dos valores. Essa etapa envolve a conferência detalhada dos registros financeiros, verificando divergências



entre o que foi repassado e o que foi efetivamente gasto. Quando há saldo remanescente, deve-se identificar se o recurso é passível de reativação ou devolução, considerando as regras de vigência e execução de cada programa.

A quarta ação essencial é a formalização dos pedidos de restituição ou repasse, observando os canais adequados de cada órgão concedente. A comunicação deve ser precisa, acompanhada de ofícios, planilhas e justificativas técnicas que sustentem a solicitação. O acompanhamento dos prazos e respostas deve ser registrado para garantir rastreabilidade e transparência.

Por fim, é necessário instituir mecanismos de controle e prevenção. Uma vez recuperados, os recursos devem ser devidamente incorporados ao orçamento, e as causas que levaram à sua perda precisam ser corrigidas – seja por falhas de comunicação, falta de monitoramento ou ausência de integração entre secretarias. A criação de uma cultura de vigilância fiscal, com revisões trimestrais e uso de indicadores de desempenho, é o que garante a continuidade e o sucesso do processo.

Em resumo, a recuperação de créditos esquecidos exige uma combinação de diagnóstico técnico, gestão documental, articulação institucional e cultura organizacional. Quando aplicada de forma sistemática, essa metodologia pode transformar uma fragilidade comum na administração pública em uma oportunidade de crescimento sustentável para o município.

## **2. Estruturação de um cronograma anual**

Para transformar a recuperação de créditos em um processo contínuo, é necessário estabelecer um cronograma anual de execução, que organize as etapas de diagnóstico, solicitação, acompanhamento e prestação de contas. Esse cronograma deve ser incorporado ao planejamento financeiro municipal, preferencialmente dentro do Plano Plurianual (PPA) e das Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO).



No primeiro trimestre do ano, as ações devem se concentrar em planejamento e diagnóstico. Isso inclui o levantamento de convênios ativos e inativos, verificação de saldos bancários vinculados, análise de contas de energia, água e telecomunicações, e identificação de possíveis créditos junto a concessionárias. Essa etapa deve resultar em um relatório de diagnóstico com valores estimados e responsáveis designados para cada frente de trabalho.

No segundo trimestre, inicia-se a fase de regularização documental e formalização de solicitações. É o momento de preparar ofícios, reunir extratos, atualizar prestações de contas pendentes e protocolar os pedidos de devolução ou liberação de recursos. O setor de contabilidade deve acompanhar os prazos de análise junto aos órgãos federais, estaduais e concessionárias, garantindo que nenhuma solicitação fique sem retorno.

O terceiro trimestre deve ser dedicado ao acompanhamento e conferência de respostas. Muitas vezes, os pedidos exigem complementação de informações, justificativas técnicas ou atualizações de documentos. É essencial manter uma comunicação eficiente com os órgãos competentes e registrar cada interação. Paralelamente, o município deve aproveitar esse período para executar auditorias internas e revisar convênios antigos.

Por fim, o quarto trimestre é o momento de consolidação e prestação de contas dos resultados. Os valores recuperados devem ser incorporados ao orçamento por meio de créditos adicionais, e as boas práticas implementadas devem ser registradas em relatórios de controle interno. Também é recomendável que o município realize uma reunião de avaliação institucional, revisando os resultados do ano e ajustando o cronograma para o ciclo seguinte.

Esse modelo de cronograma não apenas assegura a continuidade das ações, mas também facilita a transição administrativa, garantindo que novas gestões encontrem processos claros e rotinas definidas. O planejamento anual é, portanto, o elo entre a recuperação pontual de valores e a consolidação de uma política fiscal permanente.



### 3. Lista de verificação (checklist) para implementação rápida

Um checklist estruturado é uma ferramenta prática para os gestores que desejam implementar de forma rápida um programa de recuperação de créditos. Ele funciona como um roteiro de execução, garantindo que nenhuma etapa essencial seja negligenciada. A seguir, apresenta-se um modelo base, dividido em cinco etapas operacionais:

- **Etapa 1 – Diagnóstico inicial:**

- » Levantar convênios e programas suspensos nos últimos 10 anos.
- » Consultar bases de dados: TransfereGov, SICONFI, FNDE, SIAFI.
- » Identificar saldos bancários inativos em contas específicas.
- » Mapear concessionárias contratadas (energia, água, telefonia).

- **Etapa 2 – Levantamento documental:**

- » Solicitar relatórios de execução física e financeira.
- » Reunir extratos bancários e comprovantes de repasse.
- » Localizar contratos, notas de empenho e ordens de pagamento.
- » Atualizar dados de responsáveis e prazos de vigência.

- **Etapa 3 – Solicitação e tramitação:**

- » Protocolar pedidos de restituição ou reativação de convênios.
- » Acompanhar prazos de resposta de cada órgão.
- » Realizar contato com ministérios e concessionárias para reforço técnico.
- » Registrar todas as interações em sistema de controle interno.

- **Etapa 4 – Regularização e incorporação orçamentária:**

- » Conferir valores recuperados e emitir parecer contábil.
- » Encaminhar à contabilidade para reingresso no orçamento.
- » Publicar as movimentações em portal da transparência.
- » Corrigir eventuais pendências documentais para novos repasses.



- **Etapa 5 – Monitoramento e prevenção:**

- » Implementar auditorias trimestrais.
- » Acompanhar indicadores de recuperação e eficiência.
- » Atualizar o cronograma anual de controle.
- » Promover capacitação continuada de servidores.

Esse checklist, quando seguido fielmente, cria um modelo padronizado de recuperação aplicável a qualquer município, independentemente do porte ou da complexidade administrativa. Sua aplicação prática permite resultados visíveis em poucos meses, especialmente quando há liderança e acompanhamento direto da alta gestão.

#### 4. Erros comuns e como evitá-los

Apesar da clareza do processo, muitos municípios cometem erros recorrentes que comprometem a recuperação de valores. O primeiro deles é a ausência de controle documental. Sem registros claros, o município perde a capacidade de comprovar a titularidade do crédito, o que inviabiliza qualquer solicitação. Para evitar isso, é necessário digitalizar documentos, manter um repositório eletrônico unificado e adotar protocolos de arquivamento.



Outro erro comum é a falta de integração entre setores. Muitas vezes, a contabilidade não comunica a controladoria, e a procuradoria não é informada sobre convênios antigos. Esse desencontro faz com que prazos expirem e créditos prescrevam. A solução é instituir rotinas intersetoriais e designar um coordenador de recuperação de créditos, responsável por centralizar as informações e promover reuniões de alinhamento.

Há também o erro estratégico de priorizar apenas grandes valores. Embora seja natural buscar créditos vultosos, muitos municípios deixam de recuperar pequenas quantias que, somadas, representam cifras relevantes. O ideal é

adotar uma abordagem mista: grandes créditos devem ser foco prioritário, mas sem negligenciar saldos menores e devoluções tarifárias.

Outro equívoco frequente é a comunicação ineficiente com os órgãos federais e concessionárias. Solicitações mal redigidas, ausência de dados técnicos e justificativas genéricas resultam em indeferimentos ou arquivamentos. O gestor deve assegurar que os pedidos sejam acompanhados de relatórios precisos e linguagem administrativa adequada.

Por fim, o erro mais grave é não transformar a recuperação em rotina. Muitos municípios realizam esforços pontuais e, após a entrada dos recursos, interrompem o processo. Isso faz com que, em poucos anos, novos créditos voltem a ser esquecidos. A prevenção só é efetiva quando se cria uma estrutura permanente, com prazos de revisão, sistemas de alerta e acompanhamento constante.

## **5. Recomendações finais para continuidade administrativa**

A recuperação de créditos esquecidos não é um evento isolado, mas um projeto institucional de longo prazo. Por isso, as recomendações finais desta obra concentram-se na continuidade administrativa – a garantia de que as ações perdurem mesmo com mudanças de gestão ou de equipe.



Primeiramente, recomenda-se a institucionalização da política de recuperação, por meio de decretos municipais, portarias ou resoluções que definam responsabilidades, prazos e fluxos de trabalho. Essa formalização protege o processo de interrupções políticas e dá respaldo legal às equipes técnicas.

Em segundo lugar, é essencial capacitar e valorizar os servidores envolvidos. Investir em conhecimento é o caminho mais seguro para manter a eficiência e a autonomia da gestão. O município deve oferecer treinamentos sobre controle interno, convênios, licitações e legislação fiscal, fortalecendo o corpo técnico e reduzindo dependências externas.

Outra medida estratégica é a criação de relatórios periódicos de acompanhamento, apresentados à Câmara Municipal e à sociedade. Essa transparência não apenas legitima o processo, mas também gera credibilidade junto aos órgãos de controle e à população. Municípios que demonstram responsabilidade fiscal são mais bem avaliados em auditorias e conquistam maior facilidade para captar novos recursos.

Por fim, é fundamental manter a visão de futuro. A recuperação de créditos é o primeiro passo para um modelo de gestão que prioriza o equilíbrio fiscal, a inovação tecnológica e o uso inteligente dos recursos públicos. Ao adotar práticas permanentes de controle, monitoramento e melhoria contínua, o município se posiciona como exemplo de governança pública eficiente, transformando o que antes era perda em oportunidade de desenvolvimento e autonomia financeira.



# SOBRE ALBERT MOREIRA



Albert Moreira (@albert.moreira) é doutor em Computação de Alto Desempenho e possui MBA em Comércio Internacional. Ele é um consultor estratégico dedicado à modernização da gestão pública por meio da inteligência artificial e de soluções orientadas pela eficiência.

É fundador da Viva Innovation, uma empresa que capacita governos com tecnologias inteligentes para acelerar processos de compras públicas, planejamento e tomada de decisões baseadas em dados. Sob sua liderança, a empresa implementou sistemas avançados com inteligência artificial que automatizam compras públicas, conformidade e planejamento institucional com precisão e escala.

Albert também é fundador da Viva Academy, uma plataforma educacional que oferece a líderes públicos e consultores ferramentas práticas para aplicar a inteligência artificial na governança, resiliência urbana e transformação regulatória.

Com sólida experiência em inovação, tecnologia e modernização do setor público, Albert liderou iniciativas de impacto em diversas instituições.



## SOBRE ALBERT MOREIRA

Seu trabalho ajuda cidades e governos a simplificarem a complexidade, garantirem conformidade legal e alcançarem resultados de alto desempenho em áreas críticas como infraestrutura, orçamento e sustentabilidade.

Ele é autor de dois livros influentes:

- **Cidades Inteligentes:** Um Guia Prático para Gestores Públicos, Consultores Independentes e Cidadãos Conscientes.
- **Mudanças Climáticas:** Planejando Cidades Resilientes com Inteligência Artificial.

Sua missão é inspirar uma nova era de transformação digital e tomada de decisão inteligente na administração pública em todo o mundo.



# ANEXO

## 1. Modelos de ofício para solicitação de ressarcimento

O primeiro passo para formalizar a recuperação de valores retidos, glosados ou esquecidos é a emissão de um ofício administrativo fundamentado em legislação vigente e acompanhado de documentação comprobatória. Um modelo de ofício bem estruturado assegura que o pedido de ressarcimento seja compreendido e analisado com celeridade pelo órgão competente.

O documento deve conter os seguintes elementos: identificação do município e da autoridade signatária, número do convênio ou contrato a que se refere o crédito, valores detalhados, descrição do objeto pactuado e menção ao período de vigência. É essencial incluir a base legal que ampara o pedido, como o Decreto nº 10.426/2020, que trata do uso do TransfereGov (antigo Siconv), e normativos específicos de cada ministério.

Além disso, recomenda-se que o texto inclua a indicação do saldo financeiro existente na conta vinculada e a demonstração de que o objeto foi executado parcial ou integralmente, conforme comprovam notas fiscais, relatórios de medição ou termos de recebimento. O ofício deve ser encaminhado preferencialmente via SEI (Sistema Eletrônico de Informações) ou protocolo digital do órgão destinatário, garantindo rastreabilidade e validade do envio.

É boa prática anexar ao ofício um resumo executivo do pleito, destacando a importância da restituição dos valores para o equilíbrio fiscal municipal e a continuidade de políticas públicas locais. Tal abordagem técnica e objetiva transmite credibilidade e aumenta as chances de deferimento da solicitação.

## 2. Minuta de notificação para concessionárias

As concessionárias de serviços públicos – como Energisa, Neoenergia, Embasa, Copasa, Sabesp e outras – podem reter ou cobrar valores indevidos



por erros de medição, faturas duplicadas ou cobranças de consumo mínimo em equipamentos desativados. A notificação formal é o instrumento adequado para questionar e exigir esclarecimentos ou resarcimentos.

Uma minuta de notificação deve conter:

- » Identificação do contrato de fornecimento e unidade consumidora;
- » Descrição do fato gerador da cobrança indevida;
- » Demonstração analítica de valores e períodos afetados;
- » Fundamentação legal no Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/1990), na Lei de Concessões (Lei nº 8.987/1995) e nas resoluções da ANEEL ou ANA;
- » Prazo para resposta formal da empresa.

Também é prudente anexar planilhas comparativas de consumo e fotografias dos medidores, caso existam. O município pode solicitar à concessionária a emissão de um relatório técnico detalhado sobre o histórico de consumo da localidade, especialmente em prédios públicos.

Essa prática, além de fortalecer a negociação, cria um histórico administrativo que poderá ser usado como prova em eventual ação judicial. Em casos de valores expressivos, recomenda-se que o município comunique também o Ministério Público ou a agência reguladora, informando sobre o protocolo da notificação e solicitando acompanhamento institucional.

### **3. Checklist de auditoria de contas vinculadas**

Uma das etapas mais importantes da recuperação de créditos é a auditoria das contas bancárias vinculadas a convênios e programas federais. Muitos municípios mantêm valores esquecidos por falta de conciliação bancária ou ausência de encerramento formal dos instrumentos.



O checklist de auditoria deve incluir:

- » Identificação de todas as contas ativas e inativas abertas no Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal;
- » Conferência dos extratos no SIAFI e TransfereGov;
- » Verificação de depósitos não conciliados ou devoluções parciais;
- » Checagem de rendimentos financeiros não apropriados;
- » Confronto com o saldo registrado na contabilidade municipal.

É recomendável elaborar uma planilha unificada contendo número da conta, programa vinculado, valor repassado, saldo atual e situação da prestação de contas. Ferramentas como o Tesouro Gerencial e o Painel de Transferências da União são úteis para cruzar essas informações.

A revisão sistemática das contas vinculadas deve ser feita anualmente, preferencialmente antes do encerramento do exercício fiscal, para evitar prescrição de valores e permitir que o município incorpore os recursos legalmente disponíveis.

#### **4. Lista de sistemas oficiais e portais úteis**

Os gestores municipais têm à disposição diversas plataformas públicas de acompanhamento de transferências e execução orçamentária. Abaixo, uma lista dos principais sistemas:

TransfereGov (antigo Siconv): acompanhamento de convênios e contratos de repasse;

- » **SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira):** registro das movimentações de recursos federais;
- » **SICONFI:** envio de relatórios fiscais e dados contábeis;



- » **FNDE – SIMEC:** gestão de programas educacionais e obras escolares;
- » **SIGEF e SIGPlan:** controle de projetos de infraestrutura;
- » **Portal Tesouro Transparente:** painéis analíticos de transferências voluntárias;
- » **Painel de Emendas Parlamentares:** detalhamento de emendas pagas e empenhadas.

O uso integrado desses sistemas permite um diagnóstico completo do fluxo de recursos públicos, desde o empenho até a execução financeira, e auxilia na detecção de convênios com saldos esquecidos.

## 5. Normativos e legislações correlatas

Para fundamentar juridicamente as ações de recuperação de créditos, os gestores devem observar as principais normas:

- » Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações);
- » Lei nº 13.019/2014 (Marco Regulatório das Parcerias);
- » Decreto nº 10.426/2020 (Siconv/TransfereGov);
- » Lei nº 8.666/1993 (ainda válida para contratos anteriores);
- » Portarias interministeriais de prestação de contas e execução de convênios;
- » Resoluções da ANEEL, ANA e ANATEL sobre restituição de valores cobrados indevidamente.

É importante manter uma biblioteca digital municipal, atualizada e organizada por tema (transferências, energia, saneamento, etc.), para facilitar consultas e auditorias futuras.



## 6. Ferramentas gratuitas para rastreamento de convênios

Diversas plataformas públicas e gratuitas podem ser utilizadas para identificar e acompanhar repasses federais e estaduais. Entre as mais eficazes estão:

- » **Painel de Transferências Abertas (Gov.br):** consulta por CNPJ do município;
- » **Portal da Transparência:** rastreamento de recursos pagos e empenhados;
- » **Plataforma +Brasil:** acompanhamento em tempo real de convênios e obras;
- » **Painel de Obras Paralisadas (TCU):** identificação de projetos com pendências;
- » **Radar de Convênios (CGU):** detecção de inconsistências e duplicidades.

Essas ferramentas permitem que o município estabeleça uma rotina de verificação mensal, automatizando a busca por convênios inativos ou com saldo a resgatar. O uso sistemático desses instrumentos cria uma cultura de gestão preventiva, evitando a perda de prazos e garantindo a recuperação de valores que, de outro modo, permaneceriam esquecidos.

