

Os desafios da gestão fiscal e o PROFISCO III

Cristina Mac Dowell
Especialista Principal em Gestão Fiscal

Agosto de 2025

Contexto de transformação

- ✓ Administração Tributária 3.0
- ✓ Reforma Tributária sobre o Consumo
- ✓ Avanços tecnológicos



Administração Tributária 3.0

Novo paradigma proposto pela OCDE que representa uma transformação profunda em como os modelos e sistemas tributários operam, com foco na **integração, automação e centralidade no contribuinte**.

ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA (AT)

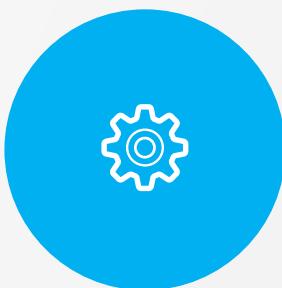
Evolução dos Modelos

AT 1.0



Foco no controle e
cumprimento
obrigatório

AT 2.0



Foco na eficiência e
automação

AT 3.0



Foco na confiança e
no uso intensivo de
dados

Administração Tributária 3.0

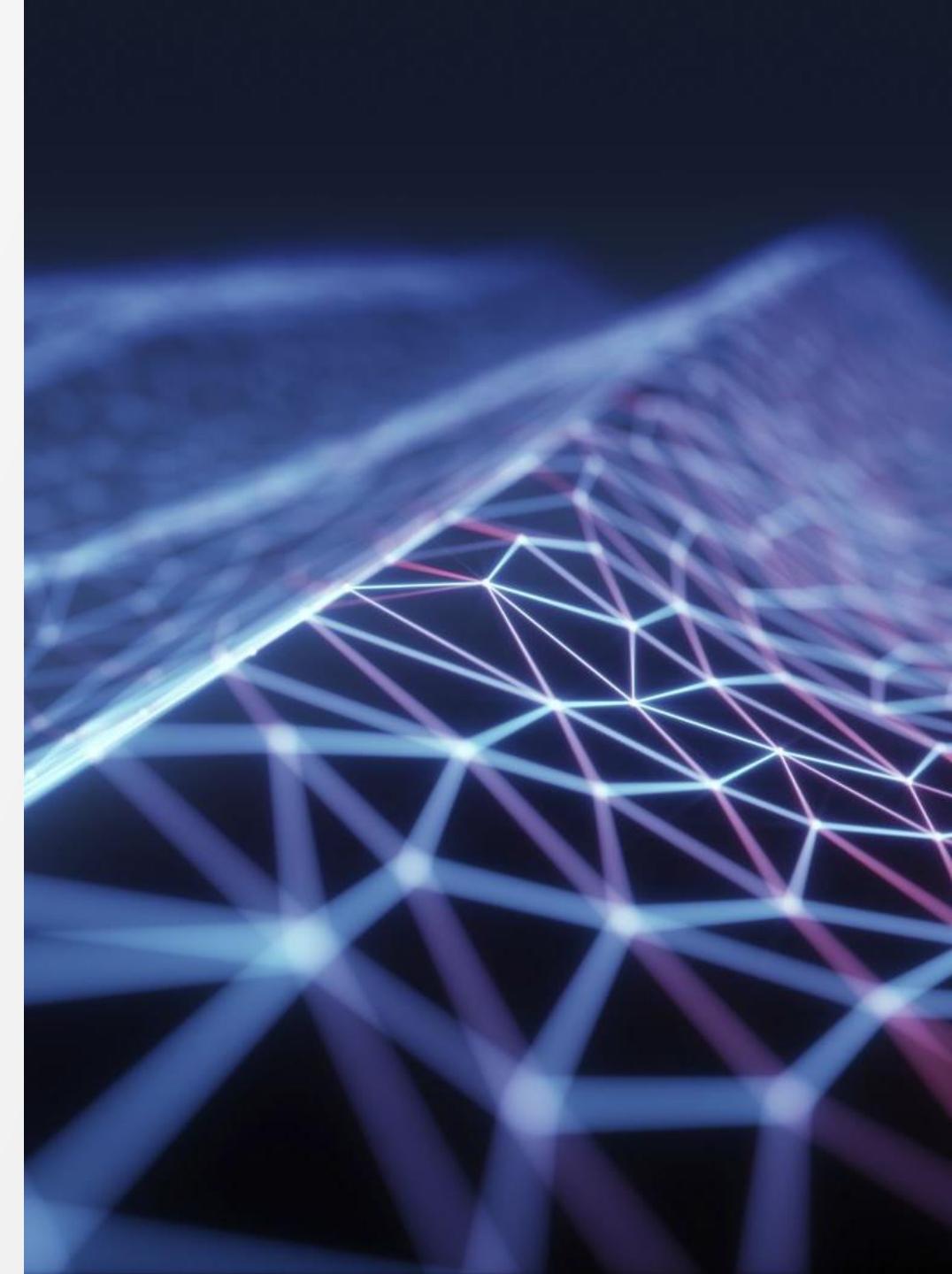
- Sistemas tributários mais **proativos e preditivos**: "compliance by design"
- Capacidade de **antecipar e mitigar riscos fiscais em tempo real**.
- Administração **orientada a serviços** e **centrada no cidadão**.
- Ênfase na **cooperação com o contribuinte**
- **Transparência e confiança** como pilares da relação fisco-contribuinte.
- Tomada de decisão baseada em dados
- Uso intensivo de **inteligência artificial, analítica avançada e big data**.
- **Interface simples e integrada** com os **sistemas** dos **contribuintes**.

Reforma Tributária



Agentes impactados pela Reforma Tributária

- Administração Tributária
- Sujeito passivo
- Cidadão
- Ente federado



Na Administração Tributária

- Governança **federativa** e **Institucional**
- Revisão e modernização dos **processos internos**
- **Capacitação** técnica e **reorganização** institucional
- **Integração** tecnológica e **interoperabilidade** de sistemas
- Necessidade de coordenação com o **setor privado** e a **sociedade civil**
- Fortalecimento da **gestão do risco e do compliance**
- **Atendimento** ao contribuinte e **simplificação** regulatória
- **Comunicação** e **transparência** com a sociedade

“Gestão da mudança é essencial no processo de adaptação da AT”

Na Administração Financeira

Impacto nas Receitas

- Mudança na base e na forma de arrecadação
- Transição de regime de origem para destino
- Fundo de Compensação

Impacto na Gestão Orçamentária e Financeira

- Revisão das metodologias de projeção de receitas para elaboração de LDO, LOA e PPA.
- Fluxo de Caixa
- Integração de sistemas de contabilidade, arrecadação e controle

Impacto na Governança Fiscal

- Coordenação federativa
- Transparência e controle
- Política fiscal: reforçar a gestão de gastos e a eficiência tributária como instrumentos de política econômica.

Reforma Tributária e Cidadania Fiscal

- Transparência na tributação sobre o consumo
- Redução da regressividade e promoção da justiça tributária
- Melhoria da governança e combate à guerra fiscal
- Estímulo ao engajamento e ao controle social
- Promove a compreensão dos direitos e deveres dos cidadãos em relação aos tributos.

“Oportunidade para renovar e ampliar o Programa de Educação Fiscal”

Novo perfil do Auditor Fiscal



Pilares

- 🧠 Análise de dados
- ⚖️ Ética e interesse público
- 🤝 Conformidade cooperativa
- 💻 Capacidade digital
- 🌐 Integração federativa





Redução do foco em ações presenciais e repressivas



Maior atuação analítica, preventiva e estratégica



Envolvimento em projetos de inovação e transformação digital



Participação ativa no desenho de soluções tecnológicas e regulatórias

Impactos sobre o papel do Auditor Fiscal

Desafios

Resistência à
mudança

Defasagem
tecnológica

Alinhamento entre
legislação e
tecnologia

Integração com
outras esferas de
governo
(municipal,
estadual, federal)

Garantia da
integridade e do
sigilo das
informações
digitais

“O servidor fazendário do futuro é um arquiteto de soluções inteligentes, um guardião da justiça tributária e um catalisador de confiança entre o Estado e o contribuinte.”



Apoio do Banco aos Estados e Municípios

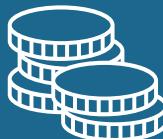


BID PRINCIPAL PARCEIRO DO PAÍS NA ÁREA FISCAL

QUASE 30 ANOS
TRABALHANDO JUNTOS!



Ministério da Fazenda
26 Estados e DF
155 municípios

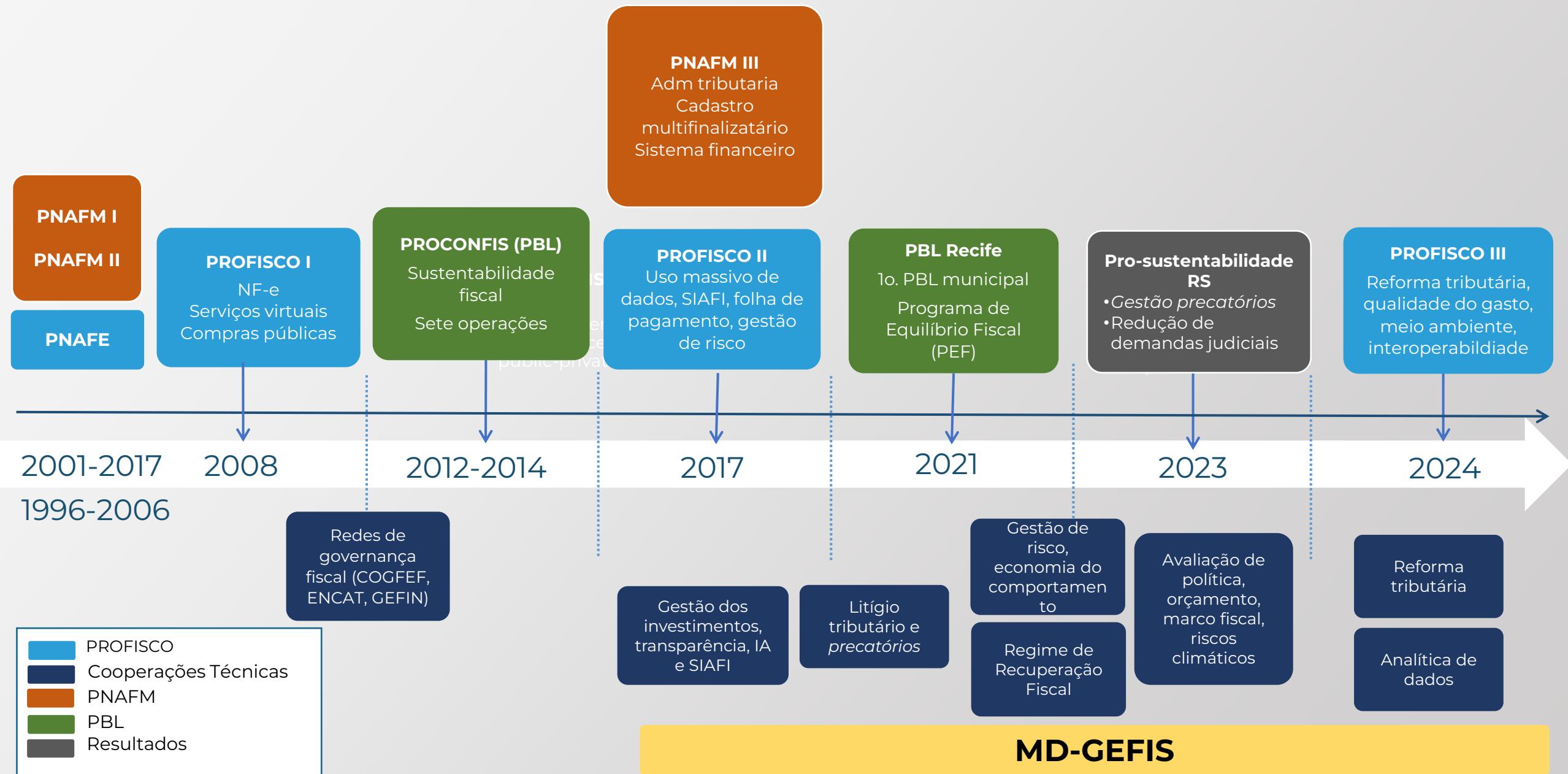


US\$ 5,6 bilhões em financiamento



Mais de US\$ 7 milhões em assistência
técnica nos últimos anos

PRINCIPAL PARCEIRO EM GESTÃO FISCAL



Apoio aos municípios
PNAFM



PNAFM LINHA DO TEMPO



PNAFM I

Financiamento:
USD300 milhões

Contrapartida:
USD300 milhões

PNAFM II

Financiamento:
USD150 milhões

Contrapartida:
USD16,6 milhões

PNAFM III

Financiamento:
USD150 milhões

Contrapartida:
USD16,7 milhões

155 municípios
cerca de 30% da população brasileira

PNAFM III AVALIAÇÃO DE IMPACTO



Municípios com PNAFM III versus sem o projeto (execução superior a 50% do valor do projeto)

- Receita tributária total: arrecadação **superior em 28,6%**
- ISS + IPTU: arrecadação **superior em 27,3%**
- IPTU: arrecadação **superior em 37,2%**
- Demais receitas próprias: arrecadação **superior em 26,6%**

Apoio aos estados **PROFISCO**



PROFISCO I e II ESCOPO E RESULTADOS

Características

PROFISCO I

24 operações individuais
US\$600 milhões

Políticas nacionais

Promover a integração dos fiscos
Transparência fiscal

Principais entregáveis

Nota Fiscal eletrônica, SPED contábil e fiscal
Atendimento virtual aos contribuintes

Impactos

Aumento de 11,7% na receita tributária
Aumento de 1,7% na formalização de negócios

PROFISCO II

19 operações individuais
US\$900 milhões

Simplificação tributária:
REDESIM e PUCCOMEX, SPED
Convergência às normas contábeis

Uso massivo de dados
Qualidade dos dados financeiros

Aumento de 5% na receita tributária (avaliação parcial)

PROFISCO I e II PRODUTOS INOVADORES



Nota Fiscal
Eletrônica e
SPED

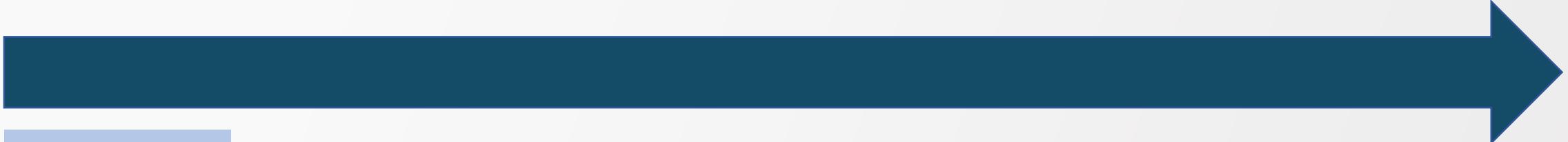
Malhas
Fiscais

Portais
Eletrônicos de
Atendimento

Domicílio
Tributário
eletrônico

Réguas de
Cobrança
Automatizada

Chatbots
com IA



Sistemas
Integrados de
Administração
Tributária

Novos
SIAFIC

Dashboards
REDESIM



Sistemas de
Indícios e
classificação
dos
contribuintes
baseado em
risco

Processo
Administrativo
Tributário
Eletrônico

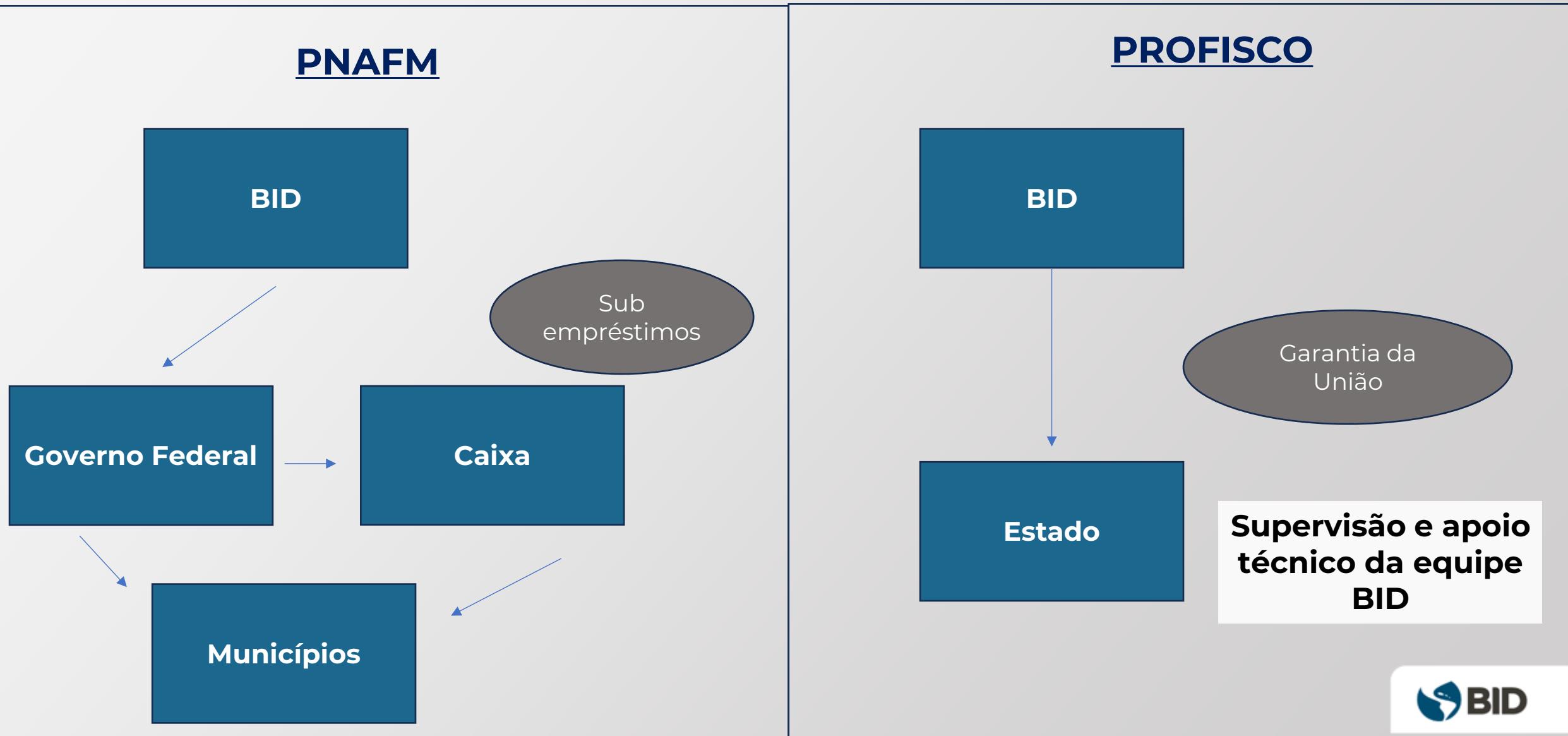
Portal Único
de Comércio
Exterior

Soluções de BI,
Analytics, RPA

Golden Records e
IA para aumentar
a eficiência dos
processos



Modelo de governança dos programas



| PROFISCO III



PROFISCO III DESAFIOS



**Reforma tributária
sobre consumo**

Emenda Constitucional
132/2023



**Qualidade do gasto
público**

Apoio ao cumprimento
das regras fiscais



**Mudança climática
e descarbonização**

Plano de
Transformação
Ecológica

Formalização do Programa PROFISCO III

OFÍCIO SEI N° 51963/2023/MF

- Solicitação do Ministério da Fazenda para elaboração de nova fase do PROFISCO objetivando continuar o aperfeiçoamento da gestão fiscal brasileira, incorporando novos desafios decorrentes das orientações estratégicas do Ministério da Fazenda.
- Confirmação de que o PROFISCO em todas as suas fases está inserido na excepcionalidade prevista no parágrafo 3º do art. 7º da Resolução do Senado Federal n° 43, de 2001

APROVAÇÃO DO MARCO DE REFERÊNCIA DO PROGRAMA

- Ofício do Secretário Executivo do Ministério da Fazenda enviado ao BID e à SEAID em março de 2024

PROFISCO III TEORIA DA MUDANÇA



C.1 RECURSOS ESTRATÉGICOS DA GESTÃO FISCAL*

- Planejamento estratégico e monitoramento de resultados
- Gestão da transformação digital
- Gestão de riscos institucionais e estratégicos
- Gestão de processos e projetos
- Gestão de pessoas
- Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicações
- Gestão da inovação e do conhecimento
- Gestão da mudança
- Corregedoria
- Transparência fiscal
- Cidadania e educação fiscal

* Elegível a todos os órgãos da gestão fiscal

C.2 ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL

- Implementação da reforma tributária
- Política e gastos tributários
- Cadastro multifinalitário: mercantil, imobiliário, planta genérica de valores
- Monitoramento e controle das obrigações acessórias
- Arrecadação do crédito tributário
- Fiscalização e inteligência fiscal
- Gestão de risco e conformidade tributária
- Prevenção e redução de litígios tributários
- Adoção de meios alternativos de solução de litígios
- Gestão do contencioso administrativo tributário
- Relação do fisco com o contribuinte
- Integração dos fiscos e compartilhamento de informações
- Uso de analítica de dados e inteligência artificial

C.3 ORÇAMENTO, GESTÃO FINANCEIRA E GASTO PÚBLICO

Pilar 3.1: Planejamento e Orçamento

- Plano de desenvolvimento econômico e social
- Planejamento estratégico governamental
- Plano plurianual: elaboração, monitoramento e avaliação
- Gestão orçamentária
- Marco fiscal e orçamentário de médio prazo
- Orçamento por resultados
- Avaliação de políticas públicas e revisão de gastos
- Planejamento dos recursos de transferências intergovernamentais
- Gestão dos investimentos públicos: planejamento, monitoramento e avaliação
- Viabilização de fontes alternativas de financiamento e governança de PPP

C.3 ORÇAMENTO, GESTÃO FINANCEIRA E GASTO PÚBLICO

Pilar 3.2: Gestão financeira, contábil e dos gastos públicos

- Adaptação da gestão financeira à reforma tributária
- Gestão das políticas e riscos fiscais
- Gestão de tesouraria, programação financeira, fluxo de caixa e transferências
- Contabilidade pública
- Gestão de custos públicos
- Gestão da dívida pública
- Gestão financeira e contábil da previdência
- Gestão da carteira de imóveis
- Gestão de mais valia urbanística
- Gestão da folha de pagamentos
- Gestão das compras públicas
- Processos e sistemas de gestão dos gastos públicos pelas setoriais

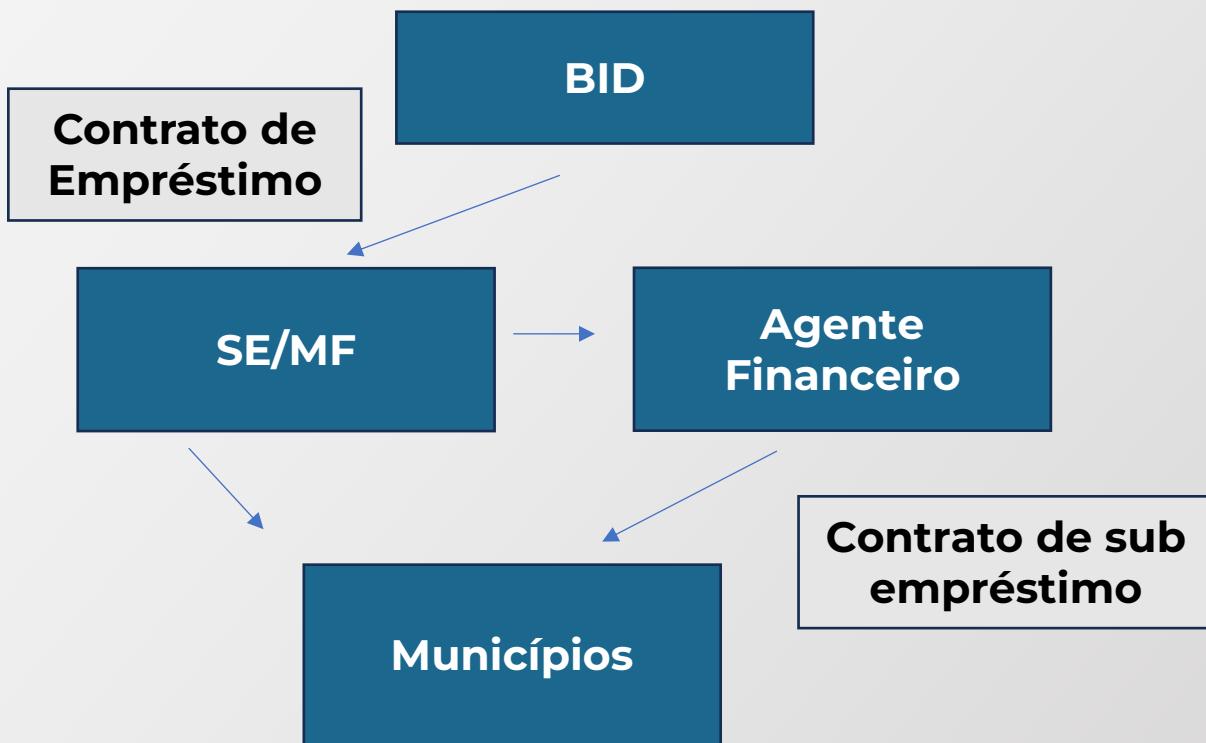
C.4 GESTÃO JURÍDICA PARA SUSTENTABILIDADE FISCAL

- Adaptação dos processos e soluções à reforma tributária
- Controle de legalidade, gestão e recuperação de dívida ativa
- Gestão das demandas judiciais e dos riscos fiscais
- Redução do contencioso tributário e meios alternativos de solução de litígios
- Uso de jurimetria para aumentar a eficiência dos processos
- Gestão dos precatórios e requisições de pequeno valor
- Assessoria jurídica em assuntos administrativos com repercussão fiscal, incluindo temas relacionados a licitações, contratos administrativos, convênios e PPPs
- Assessoria jurídica em assuntos financeiros, societários e fiscais

PROFISCO III GOVERNANÇA DOS PROJETOS MUNICIPAIS

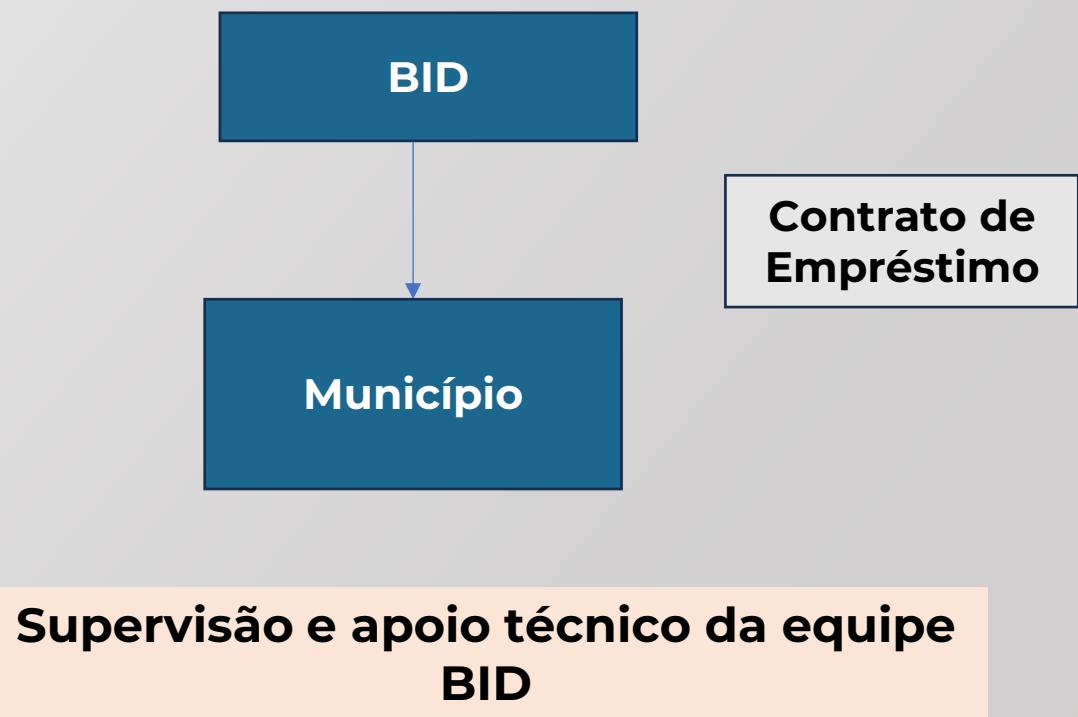
Modelo 1

**Governança e diretrizes estratégicas
BID e SE/MF**



Modelo 2

**Governança e diretrizes estratégicas
BID e SE/MF**



VALOR AGREGADO DO BANCO

Equipe técnica com expertise nos temas da gestão fiscal em âmbito nacional e internacional

Organização e coordenação de redes para intercâmbio de boas práticas e soluções técnicas

Apoio técnico intensivo e continuado no desenho e execução de projetos

Facilitação do intercâmbio de experiências com outros países

Geração e disseminação de conhecimento: estudos, seminários, publicações

Apoio em ações de sustentabilidade do projeto, incluindo gestão da mudança e transferência do *know how* de modernização institucional

Obrigada

Cristina Mac Dowell

Especialista Principal Fiscal do BID
mmacdowell@iadb.org



www.iadb.org



www.facebook.com/BIDBrasil



www.twitter.com/bidbr