

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)

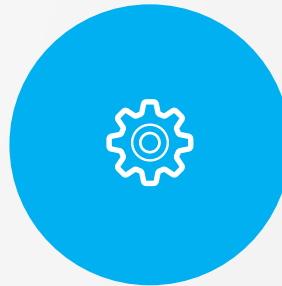
Evolução dos Modelos

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



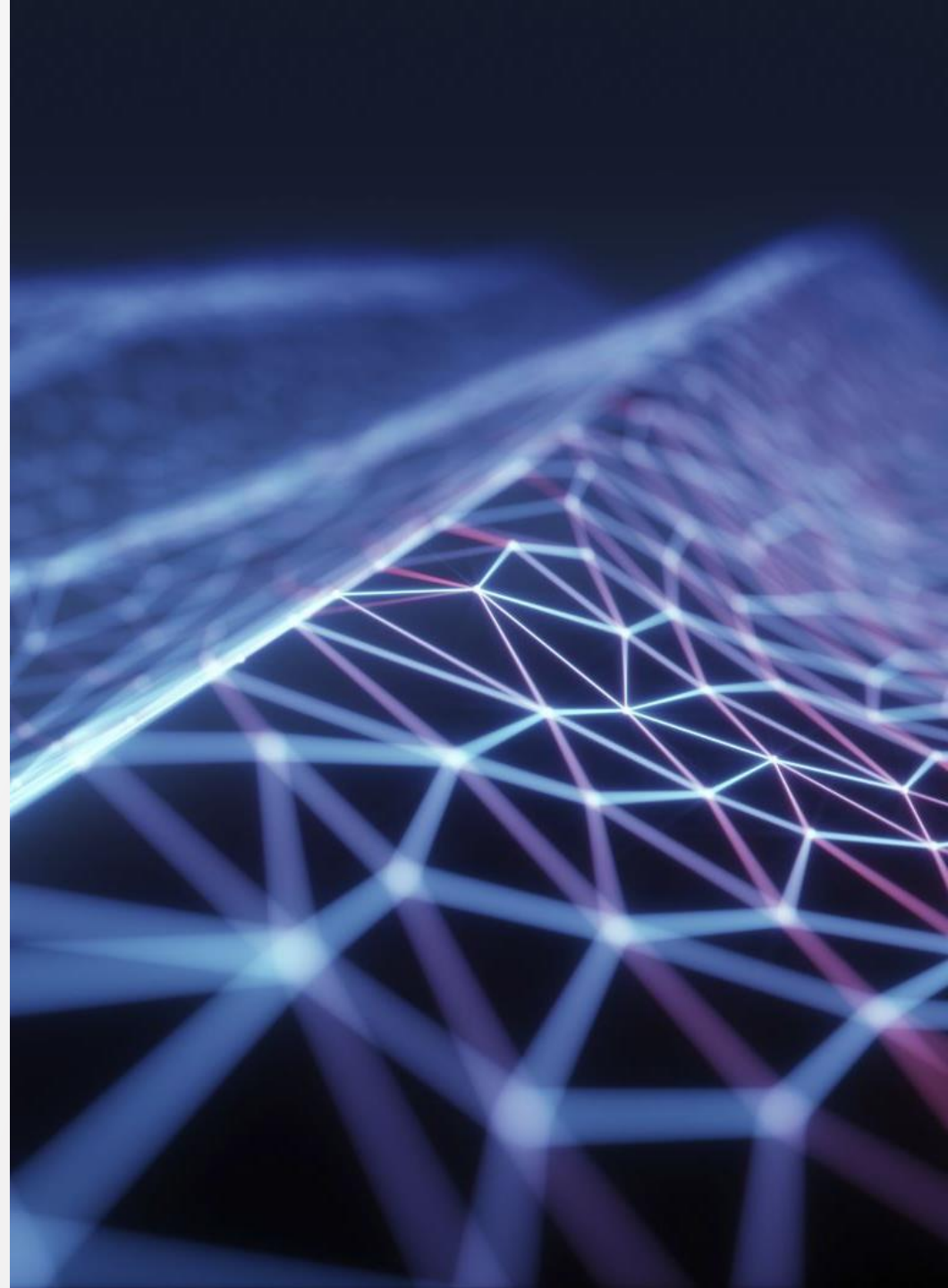
Agentes impactados pela Reforma Tributária

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

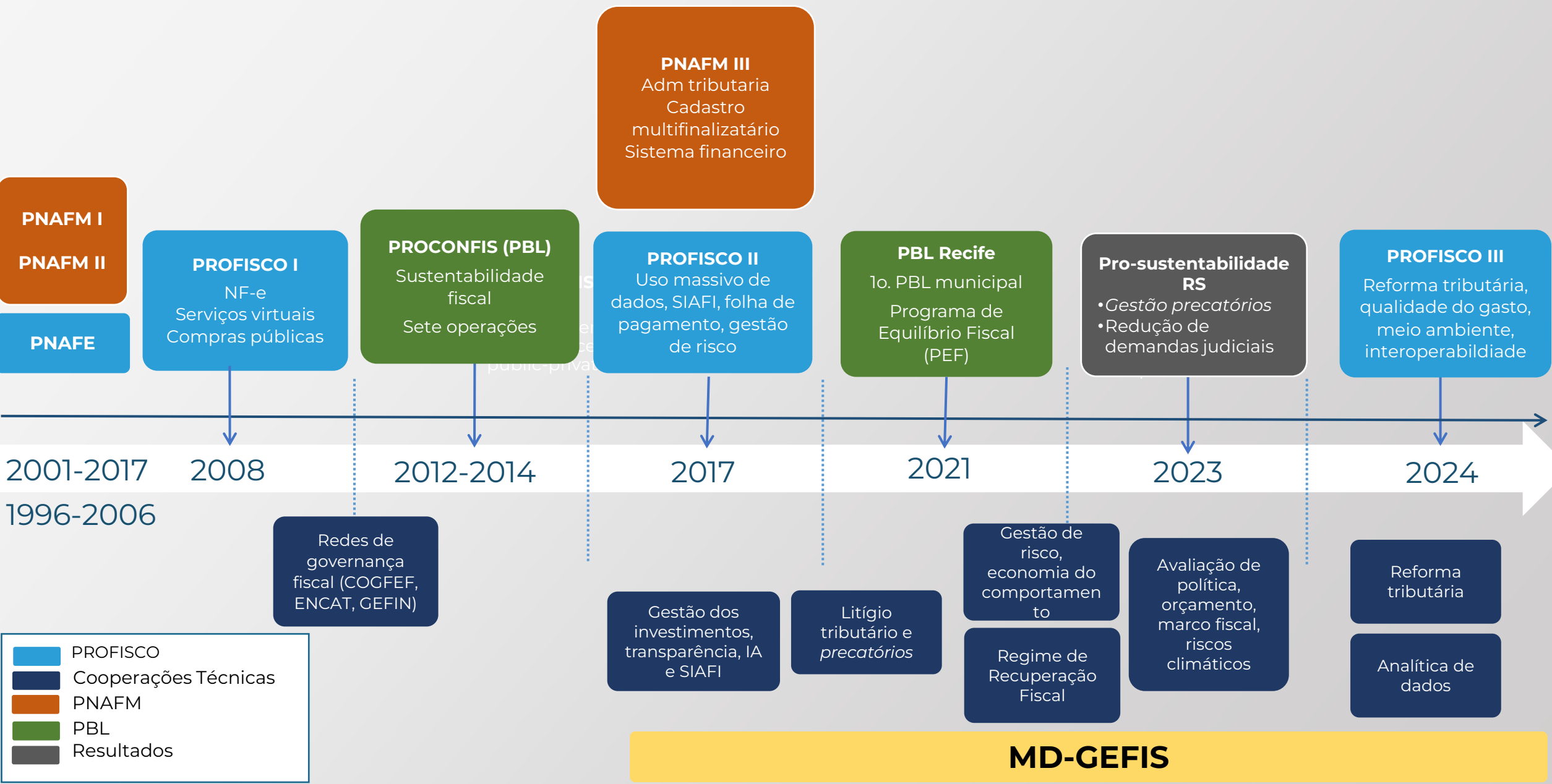


US\$ 5,6 bilhões em financiamento



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

PROFISCO II

19 operações individuais
US\$900 milhões

Políticas nacionais

Promover a integração dos fiscos
Transparência fiscal

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

Principais entregáveis

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

Uso massivo de dados
Qualidade dos dados financeiros

Impactos

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

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

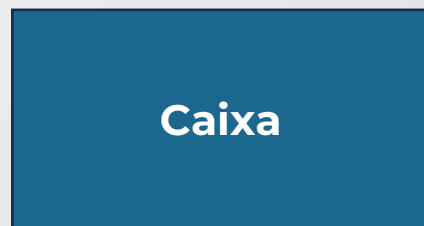
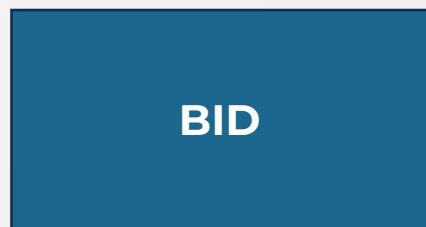
Soluções de BI,
Analytics, RPA

Golden Records e
IA para aumentar
a eficiência dos
processos

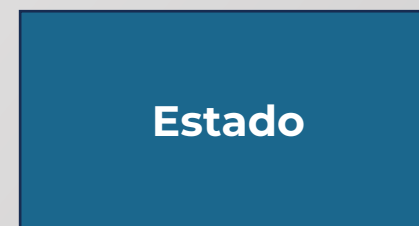
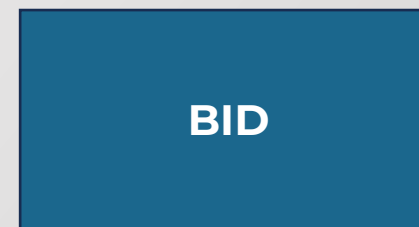


Modelo de governança dos programas

PNAFM



PROFISCO



**Supervisão e apoio
técnico da equipe
BID**

| 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 Nº 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 nº 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

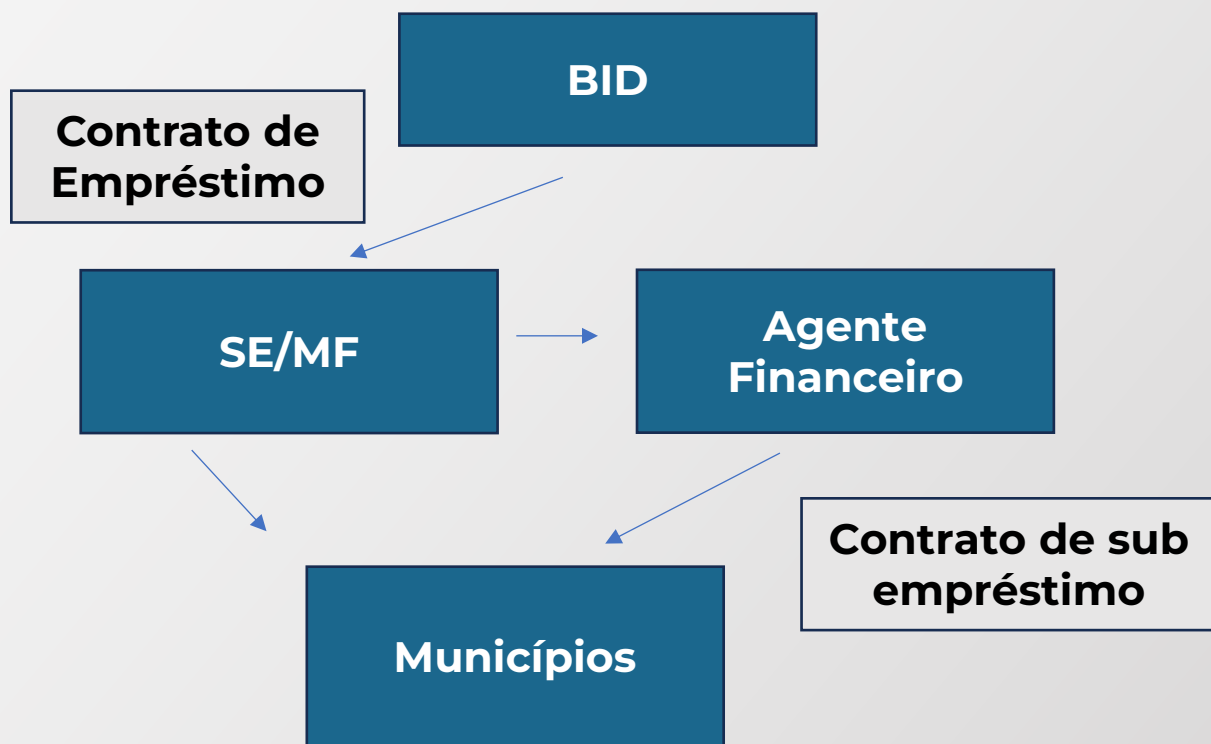
C.4 GESTÃO JURÍDICA PARA SUSTENTABILIDADE FISCAL

- 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

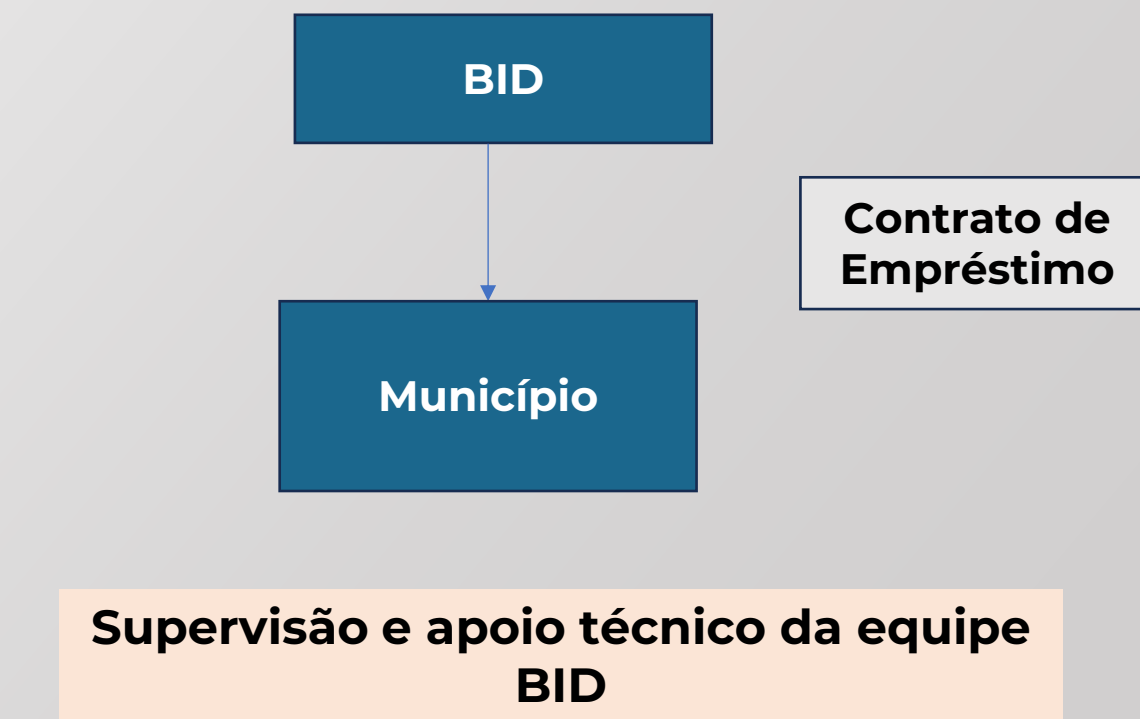
Modelo 1

**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