



## Série Especial sobre a Covid-19

As notas da série especial são produzidas por peritos do FMI para ajudar os países membros a enfrentar os efeitos econômicos da Covid-19. As opiniões expressas nessas notas são as do(s) autor(es) e não representam necessariamente os pontos de vista do FMI, de sua Diretoria Executiva ou de sua Direção-Geral.

20 de julho de 2021

# Geração de receita para as administrações tributárias após a crise

*Susan Betts, Patrick de Mets, Rene Louis Ossa e Enrique Rojas*

Esta nota oferece orientações sobre como as administrações tributárias podem restabelecer a arrecadação o mais rápido possível à medida que a crise se amenize, para ajudar a atender às necessidades de gastos do governo. Uma abordagem multidimensional, com base nos princípios delineados nesta nota, deve ser usada para formular um plano de ação específico para a administração de cada país. Um plano de ação indicativo faz parte desta nota e pode ser usado pelas administrações para ajudar a priorizar as medidas para promover a arrecadação. Estas orientações para fins específicos foram concebidas visando uma recuperação precoce após a pandemia; elas não se destinam a ser um plano de mobilização das receitas internas globais para a sustentabilidade da receita no longo prazo.

A abordagem da arrecadação deve levar em conta cuidadosamente as circunstâncias dos contribuintes. Embora as obrigações tributárias sejam exigíveis por lei, será necessário considerar o impacto da Covid-19 sobre os indivíduos e as empresas para demonstrar que a administração tributária entende a situação dos contribuintes com respeito a suas obrigações com o fisco e adapta suas medidas conforme necessário.

**Perguntas e comentários sobre esta nota podem ser enviados para [cdsupport-revenue@imf.org](mailto:cdsupport-revenue@imf.org).**

## I. RESTABELECIMENTO DA RECEITA APÓS A COVID-19 – PRINCÍPIOS PARA UMA ABORDAGEM PERSONALIZADA

As administrações tributárias<sup>1</sup> em muitos países estão sofrendo ou vão sofrer grande pressão para que retomem rapidamente as práticas normais de arrecadação de impostos para fornecer os recursos necessários para financiar as respostas à Covid-19 e para ajudar a estimular a economia. Embora arrecadar seja uma necessidade premente, as administrações também precisam estar atentas ao impacto econômico que a Covid-19 continua a ter sobre algumas empresas e particulares, bem como à necessidade de um sistema justo e equitativo. Mais do que nunca, as administrações e os contribuintes precisam trabalhar juntos para apoiar uma economia saudável, mantendo em operação o maior número possível de empresas viáveis e, ao mesmo tempo, zelando para que todos cumpram a legislação tributária de cada país.

<sup>1</sup> As questões de administração aduaneira são tratadas na nota da Série Especial sobre a Covid-19 “Medidas Prioritárias para as Administrações Aduaneiras”, disponível em <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/covid19-special-notes/Portuguese/pr-special-series-on-covid-19-priority-measures-for-customs-administration.ashx>.

É importante considerar cuidadosamente como a administração vai lidar com os contribuintes à medida que a crise vai se atenuando e no período posterior à crise. O excesso de rigor poderia constituir um sério risco para a reputação e ter um impacto negativo no cumprimento das obrigações tributárias pelos contribuintes no longo prazo. Por outro lado, essas obrigações devem ser pagas ao governo e precisam ser informadas e arrecadadas tão logo seja possível. Em vista dos desafios impostos pela pandemia, o cumprimento das obrigações com o fisco por parte dos contribuintes também pode ter diminuído, quer intencionalmente ou não. Para encontrar um equilíbrio entre essas realidades, será necessário adotar uma abordagem justa, adaptada e ponderada, e considerar o impacto que a Covid-19 vem tendo na economia do país e em cada contribuinte. Além disso, convém aos países fazer um balanço das medidas temporárias tomadas e da sua situação, para que não restrinjam indevidamente sua capacidade de restabelecer a arrecadação o mais rápido possível à medida que a crise se ameniza. De acordo com esta análise, os países devem formular um plano para eliminar gradativamente as medidas temporárias assim que as condições o permitirem.

A intensificação progressiva dos esforços iniciais da administração exige uma abordagem multifacetada. Os processos atuais de gestão do risco para a conformidade devem continuar a analisar todos os dados disponíveis para identificar riscos emergentes e prioritários com respeito a todas as obrigações do contribuinte em termos de cadastramento, entrega de declarações, prestação de informação correta e pagamento. Esta nota descreve algumas medidas, no âmbito de cada uma dessas obrigações, que poderiam ser implementadas de imediato nos casos em que não existam processos de gestão do risco bem estabelecidos. Além disso, serve como um complemento a esse trabalho nos casos em que esses processos já sejam adotados.

Seguindo as recomendações fornecidas na nota “*Administração Tributária: Revitalização das operações para salvar a arrecadação e o cumprimento das obrigações tributárias*”,<sup>2</sup> esta nota avalia as áreas de arrecadação de receitas em potencial com base em várias perspectivas. A combinação desses pontos de vista é então reunida num plano de ação indicativo. Por exemplo, é importante direcionar esforços para os grandes contribuintes que costumam responder por uma grande parcela das receitas públicas, bem como voltar a atenção ao cumprimento das obrigações por parte dos contribuintes que não foram afetados pela crise. Novas empresas podem ter surgido com a crise, e zelar para que essas empresas estejam em conformidade com o fisco é outra fonte de arrecadação de tributos, o que permite ampliar a base tributária nacional. Algumas pessoas viram seu capital se valorizar durante a pandemia, possivelmente criando obrigações tributárias que devem ser monitoradas de perto. Os impostos cujo recolhimento normalmente é mensal ou trimestral podem gerar fluxos antecipados de receita para financiar as operações do governo. Outra importante fonte de receita é a cobrança de dívidas em atraso. O Quadro 1 a seguir delinea seis princípios a serem considerados ao formular um plano para restabelecer a receita à medida que a crise se atenua. Esses princípios devem ser considerados de forma abrangente para elaborar um plano de ação semelhante ao exposto no Quadro 2.

Cumprir notar que a abordagem discutida nesta nota é um plano de curto prazo para gerar receita rapidamente. Uma vez que a administração tenha restabelecido os fluxos de receita à medida que as operações das empresas voltem à normalidade, convém incorporar as melhores práticas extraídas destas medidas de curto prazo às práticas regulares da administração relacionadas à gestão do cumprimento das obrigações dos contribuintes. Nesse sentido, as administrações precisarão avaliar os riscos específicos para a conformidade a fim de elaborar um plano geral de mobilização de receitas internas visando a sustentabilidade da arrecadação no longo prazo.

---

<sup>2</sup> Ver [Série Especial sobre a Covid-19 \(imf.org\)](#), 29 de abril de 2020.

## Quadro 1. Seis princípios a considerar para restabelecer e proteger a receita na fase de recuperação

### Arrecadação

1. Voltar a atenção para **setores** sobre os quais o impacto da Covid-19 foi menos significativo e para **novas empresas** que surgiram ou cresceram em decorrência da pandemia
  - ✓ Ao segmentar a abordagem com base no nível de impacto da Covid-19 sobre a empresa, a administração tributária demonstra que age com justiça: permite certa flexibilidade no cumprimento das obrigações tributárias dependendo das circunstâncias e, ao mesmo tempo, reconhece que as empresas menos impactadas deveriam ter continuado a cumprir as obrigações com o fisco durante a crise.
  - ✓ Convém se concentrar inicialmente nos grandes contribuintes e, em seguida, nos de médio porte dentro desses setores, pois os contribuintes menores provavelmente não contribuem um volume substancial de receita para o governo.
  - ✓ Em alguns setores, a atividade econômica aumentou devido à pandemia. Entre os exemplos, destacam-se os serviços de entrega e as vendas *on-line* de produtos. Assegurar que essas empresas estejam cadastradas e cumpram suas obrigações em termos de entrega de declarações, prestação de informações e pagamento desde o início é prioritário e amplia a base tributária nacional.
2. Identificar os **principais fluxos de receita** e trabalhar com os contribuintes para que se mantenham em dia com suas obrigações, por exemplo:
  - ✓ Com base no setor ou no tamanho do contribuinte (ou seja, grandes contribuintes e indivíduos de grande patrimônio).
  - ✓ Ao longo do processo contínuo de cumprimento das obrigações com o fisco (cadastramento, entrega de declarações, apresentação de informações corretas, cumprimento dos pagamentos).
  - ✓ Em áreas emergentes de tributação da riqueza, como o capital, imposto sucessório, imposto sobre propriedades.
3. Dar ênfase aos **impostos** que exige recolhimento frequente, por exemplo:
  - ✓ IVA/imposto sobre bens e serviços.
  - ✓ Impostos retidos na fonte.
4. Tornar **mais fácil para os contribuintes cumprir as obrigações com o fisco**
  - ✓ Adotar o pagamento e a declaração por meios eletrônicos para todos os principais tipos de impostos, nos casos em que esta modalidade ainda não esteja disponível.
  - ✓ Emitir lembretes do pagamento e entrega da declaração antes do encerramento dos respectivos prazos.
  - ✓ Ampliar os serviços para promover o cumprimento voluntário (centrais de atendimento, orientações sobre como se manter em dia com o fisco).
  - ✓ Restabelecer os níveis anteriores à crise em termos de cadastramento, entrega de declarações no prazo e cumprimento dos pagamentos é importante para gerar receita. Uma abordagem proativa e voltada para o atendimento para fazer com que os contribuintes entreguem a declaração possibilitará obter resultados antecipados:
    - i. Se os contribuintes estiverem atrasados com a declaração e o pagamento, essas obrigações precisam ser postas em dia rapidamente para permitir o cumprimento futuro das obrigações de entrega e pagamento, bem como para fornecer dados para definir o perfil de risco ou verificar o cumprimento dos critérios para ser beneficiado por medidas de apoio do governo.
    - ii. Caso o governo tenha prorrogado os prazos de entrega da declaração, a administração tributária deve suspender as medidas de execução, atualizar o sistema de TI de modo a refletir os novos prazos e enviar lembretes aos contribuintes antes do encerramento dos novos prazos para estimular a entrega da declaração e o pagamento dentro do prazo.
5. Usar uma **abordagem personalizada para administrar os pagamentos em atraso**

- ✓ Avaliar os riscos dos pagamentos em atraso, identificando os grandes devedores, os setores menos afetados pela Covid-19 e as novas dívidas de montante elevado, mais fáceis de cobrar do que as dívidas mais antigas.
  - i. Usar os poderes de cobrança disponíveis e uma abordagem presencial para tratar de forma prioritária esses pagamentos em atraso.
- ✓ No caso dos setores mais afetados e de outros contribuintes que não conseguem pagar integralmente, usar planos de pagamento que promovam pagamentos regulares e só precisem ser acompanhados pelos servidores do fisco caso o plano acordado não seja seguido. Uma condição do plano de parcelamento deve ser a necessidade de estar em dia com a entrega das declarações.
- ✓ Considerar opções de autoatendimento para os pagamentos em atraso de menor valor, permitindo ao contribuinte estabelecer seu próprio plano de parcelamento eletronicamente por meio do sistema de TI da administração tributária, sem a intervenção do pessoal do fisco. Isso proporcionaria flexibilidade aos contribuintes e uma abordagem sem intervenção para cobrar dívidas menores à administração.

### **Proteção da base tributária**

#### **6. Assegurar o cumprimento dos critérios de habilitação para as medidas de auxílio**

- ✓ Se o governo tiver efetuado pagamentos de benefícios sociais ou adotado medidas de alívio da crise ou de estímulo para reduzir o impacto da Covid-19, um mecanismo de verificação do cumprimento deve ser criado para identificar se apenas os contribuintes habilitados receberam o pagamento ou tiveram acesso às medidas de alívio. Serão necessários recursos humanos temporários para executar as tarefas de verificação do cumprimento até que os pedidos de alto risco tenham sido tratados.
- ✓ Se pessoas inabilitadas tiverem recebido esses benefícios, a administração tributária precisa resolver rapidamente esses pedidos fraudulentos e reaver os recursos pagos, a fim de manter a integridade do sistema tributário e zelar para que as receitas públicas não sofram um impacto negativo.

## **II. PLANO DE AÇÃO PARA RESTABELECE O FLUXO DE RECEITAS**

Com esses princípios em mente, tomar medidas para administrar ativamente o cumprimento das obrigações dos contribuintes, em especial a prestação de informações e o pagamento, ajudará a restaurar as receitas mais rapidamente do que confiar no cumprimento automático por parte dos contribuintes. Para tanto, as administrações tributárias precisam elaborar e executar de maneira eficaz um plano bem concebido e dotado de recursos visando as atividades que se destinam ao cumprimento. A nota do FMI sobre como revitalizar as operações de administração da receita<sup>3</sup> recomendava formular um plano desse tipo e indicava como fazê-lo (ver o Quadro 1, sobre as etapas da formulação de um plano de ação para a arrecadação de receitas após a crise (PAAR) da referida nota).

Com base nas recomendações apresentadas naquela nota, o Quadro 2 a seguir apresenta um PAAR indicativo organizado por função, com recomendações sobre as medidas a serem tomadas tão logo a crise se atenuar. Cada país precisa avaliar, com base em suas circunstâncias, quando seria apropriado iniciar as atividades previstas no PAAR proposto. Um dos indicadores principais é o momento em que as empresas começam a reabrir; além disso, convém considerar as circunstâncias específicas do país relacionadas à duração do *lockdown* e a capacidade da administração de operar de maneira remota. A seção III desta nota apresenta mais recomendações sobre a implementação do PAAR.

<sup>3</sup> Ver a nota da Série Especial do FMI sobre a Covid-19 *Administração tributária: Revitalização das operações para salvar a arrecadação e o cumprimento das obrigações tributárias*, abril de 2020.

## Quadro 2: Plano de ação indicativo para a arrecadação de receitas (PAAR)

<p>Trabalho preparatório</p>	<p><i>É necessário tomar algumas medidas essenciais para planejar a arrecadação de forma coordenada. Monitorar de perto as atividades mais bem-sucedidas permitirá à administração ajustar o plano rapidamente e maximizar a arrecadação.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar uma equipe de coordenação da recuperação,<sup>4</sup> encarregada de supervisionar a implementação do PAAR.</li> <li>• Elaborar uma lista de setores e indivíduos menos prejudicados pela Covid-19, tendo em mente que o impacto pode diferir de região para região do país.</li> <li>• Elaborar uma lista de setores e indivíduos mais prejudicados pela Covid-19.</li> <li>• Elaborar uma lista de setores e indivíduos cujas empresas foram beneficiadas pela pandemia.</li> <li>• Identificar e formar uma equipe de especialistas para cada função: cadastramento, declarações, auditoria e cumprimento de pagamentos.</li> <li>• Capacitar novos funcionários que poderiam ser designados temporariamente para novas funções.</li> <li>• Avaliar a conjuntura atual para, com respeito ao cumprimento das obrigações, identificar novos riscos em potencial que surgiram desde o início da pandemia e considerar essas áreas de risco ao executar o plano de ação. A postura em relação ao cumprimento das obrigações tributárias pode ter sido afetada pela pandemia e isso deve ser considerado ao elaborar o plano de ação.</li> </ul>
<p>Atendimento dos contribuintes</p>	<p><i>A maioria dos contribuintes quer cumprir suas obrigações, e as administrações tributárias podem exercer um impacto positivo sobre o cumprimento voluntário e a arrecadação de receitas ao orientar, apoiar e assistir.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar o contribuinte a entrar em contato com a administração tributária caso encontre dificuldades para cumprir as obrigações com o fisco.</li> <li>• Oferecer dicas sobre como cumprir as obrigações a fim de aumentar o cumprimento voluntário.</li> <li>• Dotar as centrais de atendimento de pessoal suficiente para atender à demanda.</li> <li>• Ampliar os esforços para lembrar os contribuintes dos prazos por meio de canais de comunicação novos e já existentes.</li> </ul>
<p>Cadastramento e entrega de declarações</p>	<p><i>Inicialmente, é crucial assegurar que todos os contribuintes que deveriam estar no sistema tributário estejam cadastrados e entreguem suas respectivas declarações para administrar a conformidade e maximizar a arrecadação de receitas nos termos da lei.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustar o número de funcionários com base no volume de trabalho previsto à medida que o plano de ação seja implementado.</li> <li>• Considerar soluções eletrônicas para facilitar o processo de cadastramento e, assim, promover o cumprimento das obrigações com o fisco.</li> <li>• Considerar a entrega das declarações e o pagamento dos principais tipos de impostos obrigatoriamente por meios eletrônicos.</li> </ul>

<sup>4</sup> *Ibid.*

	<p><i>Todos os impostos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso os prazos de entrega de declarações tenham sido prorrogados, enviar lembretes assim que os novos prazos forem definidos. Fazer o acompanhamento necessário de acordo com as políticas existentes.</li> <li>• Identificar novas empresas que talvez precisem ser cadastradas e assegurar a entrega de declarações dentro do prazo.</li> </ul> <p><i>IVA/imposto sobre bens e serviços</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar a lista de contribuintes do IVA para identificar aqueles com uma ou mais declarações pendentes.</li> <li>• Segmentar a lista de declarações pendentes por tamanho do contribuinte (de acordo com o faturamento): grandes, médios e pequenos.</li> <li>• Entrar em contato com os grandes contribuintes para solicitar a apresentação da declaração e o pagamento de declarações pendentes até uma data específica.</li> <li>• Formular um plano personalizado para atualizar o cumprimento das obrigações com o fisco, com base na situação do contribuinte.</li> <li>• Monitorar e acompanhar com base nos prazos identificados.</li> <li>• Se os recursos permitirem, cumprir as mesmas etapas para os contribuintes de médio porte.</li> <li>• No caso dos pequenos contribuintes, enviar avisos solicitando a entrega das declarações pendentes.</li> </ul> <p><i>Impostos retidos na fonte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar o recolhimento dos impostos retidos na fonte para identificar pendências.</li> <li>• Segmentar a lista por tamanho médio dos montantes recolhidos: grandes, médios e pequenos.</li> <li>• Contactar os contribuintes de grande porte (recolhimentos mais elevados) para atualizar as declarações.</li> <li>• Formular um plano personalizado para atualizar o cumprimento das obrigações com o fisco.</li> <li>• Monitorar e acompanhar com base nos prazos identificados.</li> <li>• Se os recursos permitirem, entrar em contato com os contribuintes de médio porte para atualizar as declarações.</li> <li>• No caso dos pequenos contribuintes, enviar avisos solicitando a entrega das declarações pendentes.</li> </ul>
<p>Auditoria (prestação de informações corretas)</p>	<p><i>Reservadas para os contribuintes de maior risco, as auditorias são usadas para impor o cumprimento da legislação tributária do país; devem ser empregadas abordagens baseadas no risco para identificar e sanar os casos de descumprimento.</i></p> <p><i>Grandes contribuintes (todos os impostos)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção voltada para os grandes contribuintes e para os setores menos impactados pela Covid-19:</li> </ul>

- Identificar os contribuintes cuja renda/impostos declarados sofreram uma queda considerável.
- Verificar declarações de crédito do IVA de montante elevado.
- Com os arquivos identificados, fazer uma avaliação do risco, examinando todos os dados disponíveis para verificar se existe um risco significativo de descumprimento.
- Com base nessa verificação, identificar os arquivos de maior risco para serem auditados.
- Designar as auditorias ao pessoal para ação imediata.

#### *IVA*

- Examinar as declarações do IVA para identificar os pedidos de restituição de montante elevado ou em que o montante do crédito solicitado seja excepcionalmente alto. Sempre que possível, use a análise de risco do setor para examinar a evolução do IVA e identificar outras áreas de descumprimento das obrigações com o fisco.
- Definir a abordagem para administrar o risco:
  - Exame documental
  - Auditoria presencial
- Efetuar auditorias de acordo com a abordagem identificada.
- Avaliar os resultados das auditorias para identificar padrões de descumprimento e examinar a população de contribuintes em busca de padrões semelhantes de descumprimento de declarações.

#### *Imposto de renda*

- Identificar empresas ou indivíduos de grande patrimônio que se beneficiaram da pandemia e, com base no risco, avaliar o nível de cumprimento das obrigações com o fisco.
- Definir a abordagem para administrar o risco:
  - Exame documental
  - Auditoria presencial
- Efetuar auditorias de acordo com a abordagem identificada;
- Avaliar os resultados das auditorias para identificar padrões de descumprimento e examinar a população de contribuintes em busca de padrões semelhantes de descumprimento de declarações.

#### *Impostos retidos na fonte*

- Examinar os recolhimentos dos impostos retidos na fonte e comparar com os recolhimentos anteriores à Covid-19 e com a lista de setores menos afetados pela

	<p>pandemia para identificar possíveis casos de descumprimento (variação dos recolhimentos previstos segundo o padrão normal em comparação com os recolhimentos efetivos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecionar os contribuintes com maior variação para monitoramento.</li> <li>• Selecionar o método de exame: exame documental ou auditoria abrangente com base no nível de risco.</li> </ul> <p><i>Benefícios pagos ou alívio/estímulo em decorrência da crise concedidos para reduzir o impacto da Covid-19</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar uma amostra de pedidos dos beneficiários e validá-la com base nos registros da administração tributária para verificar se o contribuinte satisfazia os critérios para receber o benefício.</li> <li>• Avaliar o nível de descumprimento da amostra selecionada e verificar se convém examinar mais pedidos caso a taxa de descumprimento seja alta.</li> <li>• No caso de pedidos inelegíveis, definir o método para reaver o montante e iniciar o processo de cobrança.</li> <li>• Em relação a outras medidas tributárias, implementar um sistema para identificar casos de descumprimento significativos usando uma abordagem baseada no risco (por exemplo, as perdas podem ser transportadas para exercícios financeiros anteriores. Se a perda alegada estiver superestimada, uma restituição indevida do imposto pode ter sido emitida. A avaliação do risco com base no tamanho da perda apurada pelo contribuinte vai definir a abordagem).</li> <li>• Fazer revisões documentais/abrangentes de possíveis pedidos de alto risco para avaliar se satisfazem os critérios. Tomar medidas para corrigir a declaração se necessário.</li> </ul>
<p>Gestão dos pagamentos em atraso (cumprimento dos pagamentos)</p>	<p><i>A cobrança dos pagamentos em atraso contribuirá para os resultados em termos da arrecadação inicial, mas é preciso ter o cuidado de usar uma abordagem ponderada e adaptada, com base na situação do contribuinte e no impacto da pandemia.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustar o número de funcionários conforme o volume de trabalho à medida que o plano de ação seja executado.</li> <li>• Considerar a necessidade de novas políticas para aprovar planos de pagamento. Se for o caso, conceder a autoridade administrativa para aprovar os planos.</li> <li>• Considerar o custo de possíveis intervenções em comparação com o montante a ser recuperado, para definir que medidas devem ser tomadas. Por exemplo, no caso de pequenas dívidas, é preferível enviar lembretes automáticos do pagamento a dedicar um tempo significativo do pessoal para cobrar a dívida.</li> <li>• Considere a implementação de um processo automatizado para permitir que os contribuintes apresentem planos de pagamento respeitadas certas condições. Por exemplo, a duração do plano não deve exceder nove a doze meses, as declarações devem ser mantidas dentro do prazo, etc. Quando o plano proposto satisfizer os critérios estabelecidos, o sistema de TI deve aprová-lo</li> </ul>



automaticamente e será necessário fazer um acompanhamento apenas se as condições de pagamento forem desrespeitadas.

#### *Contribuintes impactados negativamente pela Covid-19*

- Identificar a abordagem para cobrar os pagamentos em atraso com base em categorias conforme o montante: elevado/médio/baixo:
  - Considerar uma abordagem presencial no caso dos contribuintes com montantes elevados em atraso.
  - Ligações telefônicas podem ser usadas no caso dos contribuintes da categoria intermediária.
  - Comunicações pelo correio ou lembretes eletrônicos podem ser usados se os montantes forem baixos.
- Documentar uma política sobre os planos de parcelamento. O objetivo é o pagamento integral, mas se o contribuinte conseguir demonstrar que isso não é possível, tenha em mente que receber parte dos atrasados é melhor do que não receber nada:
  - Negociar um plano de pagamento se necessário.
  - Monitorar as condições do acordo e contactar o contribuinte se houver interrupção dos pagamentos.
  - Avaliar a “capacidade de pagamento” e a “viabilidade” das contas da categoria de pagamentos em atraso elevados.
  - Concentrar-se inicialmente nas dívidas de montante elevado, depois nas dívidas médias, conforme o número de funcionários disponíveis para assumir essa tarefa.

#### *Outras contas em atraso*

- Implementar um plano de cobrança que ofereça:
  - i. A segmentação dos devedores (tamanho da dívida, idade).
  - ii. Procedimentos de cobrança direcionados com base nas características dos diversos grupos de devedores. Os pequenos e médios devedores devem ser divididos em diversos níveis segundo o tamanho da dívida, com medidas mínimas de cobrança necessárias para cada nível (o grau de intervenção vai aumentando de acordo com o tamanho da dívida). Deve ser dada prioridade aos pagamentos em atraso novos e mais elevados.
  - iii. Adotar novas medidas de cobrança de dívidas (por exemplo, disposições sobre a responsabilidade de terceiros, estratégias para influenciar o comportamento dos devedores do fisco, reconhecimento automático de placas, etc.).
  - iv. Planos de parcelamento personalizados.
    - Avaliar as contas com base na “capacidade de pagamento” apenas na categoria de pagamentos em atraso elevados e médios.
    - Ao avaliar se convém oferecer a grandes e médias empresas um plano de pagamento, é fundamental considerar a viabilidade da

	<p>empresa, a capacidade de cumprir as condições de um plano de pagamento e o cumprimento atual em relação a futuras obrigações com o fisco.</p> <p>v. Adotar procedimentos simples para transferir os pagamentos em atraso irrecuperáveis para a condição de inativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar a atividade de cobrança e os planos de pagamento para verificar o cumprimento das condições.</li> <li>• Ajustar o plano de cobrança com base nos resultados e no nível atual de pagamentos em atraso.</li> </ul>
--	---

### III. CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO

À medida que a administração elabora seu PAAR personalizado, é importante considerar uma série de questões práticas relacionadas ao lançamento desse plano, como as necessidades de recursos, a governança e a comunicação do plano.

#### Carga de trabalho e recursos

- ✓ Dado o impacto financeiro da Covid-19, os casos de pagamentos em atraso podem ter aumentado consideravelmente, tanto em quantidade quanto em montante. Também pode haver um acúmulo de trabalho, abrangendo tarefas como o cadastramento, o registro de declarações e o processamento de pagamentos, em decorrência do fechamento das repartições da administração ou da redução das operações durante a pandemia. Talvez haja uma necessidade temporária de mais recursos para administrar a carga de trabalho. O pessoal envolvido pode ser transferido de tarefas não prioritárias até que o trabalho acumulado tenha sido resolvido. Ao administrar essa carga de trabalho, convém às administrações priorizar os afazeres de acordo com os princípios discutidos nesta nota para que o pessoal se ocupe das tarefas verdadeiramente prioritárias.
- ✓ Para calcular os recursos necessários para implementar o PAAR, deve-se partir da identificação do pessoal que complementar a força de trabalho atual em cada função. Uma estimativa da carga de trabalho incremental relacionada às medidas observadas no PAAR possibilitará à direção calcular o número de funcionários a mais a serem designados para cada função. Para isso, estime o aumento percentual da carga de trabalho em cada função e, em seguida, multiplique essa porcentagem pelos recursos existentes para determinar a necessidade de recursos adicionais. Como cada administração tributária difere na alocação de recursos entre os diversos tipos de atividade, esse cálculo será uma estimativa e os níveis de recursos poderão ser ajustados à medida que a administração implemente o PAAR e à medida que se compreenda melhor a carga de trabalho efetiva.
- ✓ Em todos os casos, as administrações devem avaliar o custo/benefício de cada medida a ser considerada. Isso significa avaliar o custo para a administração de tomar uma medida (tempo do pessoal, outros custos para a administração e os custos para o contribuinte decorrentes do cumprimento das obrigações com o fisco) em comparação com a receita em potencial a ser arrecadada graças à medida. Ao intensificar os esforços, deve-se priorizar a arrecadação de grandes volumes de receita. Abordagens simples que abarcam muitos contribuintes, como lembretes eletrônicos, são opções melhores para administrar pequenos volumes de receita.

#### Governança

- ✓ A equipe de coordenação da recuperação deve ser composta pelos diretores das áreas funcionais, como atendimento do contribuinte, cadastramento, declarações, auditoria e pagamentos. Devem ser organizadas reuniões regulares nas fases iniciais de elaboração e implementação do PAAR. Em seguida, as reuniões

podem passar a ser mensais para avaliar o progresso na consecução das metas de arrecadação e ajustar o plano de ação conforme necessário.

- ✓ Caberá ao diretor de cada função formular um plano de ação para a área sob sua responsabilidade com base nos princípios desta nota; o plano consolidado deverá ser aprovado pela equipe de coordenação da recuperação.
- ✓ Será importante acompanhar a arrecadação das receitas das diversas áreas para avaliar o êxito do plano de trabalho. No início, as áreas funcionais devem comunicar os resultados semanalmente para que o plano de ação possa ser ajustado com base nos resultados. À medida que a administração consiga reduzir o trabalho acumulado e os fluxos de receita comecem a aumentar, a frequência dos relatórios pode ser ajustada.

### Comunicação

- ✓ O plano deve ser comunicado interna e externamente. Os funcionários precisam saber como a administração planeja gerar receita após a crise e como poderão ser convocados a mudar de ocupação temporariamente para apoiar essa iniciativa. Externamente, ao informar os contribuintes sobre o que fará para levar o cumprimento das obrigações tributárias aos níveis anteriores à crise, a administração demonstra transparência e apoia o cumprimento voluntário.
- ✓ A administração deve promover sua disposição de colaborar e apoiar os contribuintes que não conseguem pagar, o que deve ajudar a evitar a reincidência do descumprimento das obrigações. Alguns contribuintes tendem a não apresentar a declaração quando não conseguem pagar, o que cria um padrão que é difícil romper.

## IV. PRÓXIMOS PASSOS

---

A implementação do plano de ação deve ter um impacto positivo imediato na receita tributária. É importante ter em mente que, devido ao impacto da Covid-19, muitas empresas podem registrar perdas por algum tempo que, de maneira legítima, vão resultar numa perda de arrecadação para o governo.

Ao considerar a normalização das operações, haverá uma oportunidade de aumentar a eficiência das operações da administração tributária de forma permanente. Como exemplo, a pandemia acelerou a implementação de soluções eletrônicas que minimizam o contato entre as pessoas, o que reduz o custo do cumprimento das obrigações para os contribuintes e facilita o cumprimento voluntário. As soluções eletrônicas também costumam ter um custo menor para a administração no longo prazo e ser preferíveis para muitos contribuintes. Sempre que essas soluções produzirem bons resultados, juntamente com outros processos novos identificados durante o período da pandemia, a administração tributária deve incorporá-las a suas futuras operações, pois podem constituir medidas importantes para aumentar a eficiência e, assim, gerar mais receita para o governo.

À medida que a crise se atenua e as receitas se estabilizam, convém fazer uma avaliação das medidas tomadas durante a pandemia e na fase de geração de receitas posterior à crise para decidir quais dos novos processos e capacidades dos sistemas devem passar a fazer parte das operações regulares. Como parte dessa avaliação, as administrações também devem formular ou atualizar seus planos de continuidade das operações<sup>5</sup> para o caso de um evento que possa perturbar as operações e atividades no futuro.

---

<sup>5</sup> Ver a nota técnica do FMI sobre as administrações tributárias e a elaboração de um plano de continuidade das operações no caso de uma epidemia, disponível em <https://www.imf.org/en/Publications/TNM/Issues/2020/11/10/Tax-Administration-Designing-a-Business-Continuity-Plan-for-an-Epidemic-49838>.

Ao avaliar o que produziu bons resultados durante a pandemia e ponderar o que poderia ser feito de forma diferente, as administrações tributárias precisam aproveitar as oportunidades para alavancar os dados (incluindo os dados de terceiros) e, com base em princípios de gestão do risco para a conformidade, mudar sistemicamente o foco e a atenção da administração para uma abordagem baseada no risco. Isso vai melhorar os resultados em termos de receitas ao destinar recursos para as áreas de maior risco relativo para a conformidade e permitirá que os riscos que forem surgindo, incluindo o de futuras crises, sejam tratados mais facilmente por meio da aplicação de princípios e processos bem estabelecidos.

Por meio do nosso trabalho de assessoria em matéria de administração da receita, o FAD pode oferecer recomendações específicas para a situação de cada país.