



Projeto de Fortalecimento da Gestão Fiscal do Estado do Maranhão (PROFIS – PROFISCO/MA)

BR L-1202 / OC-BR 2304

Relatório de Avanços na Execução do Projeto

Equipe original do projeto: Gerardo Reyes-Tagle (ICF/FMM), Chefe de Equipe de Projeto; Ana Lúcia Paiva Dezolt (FMM/CBR), Co-Chefe de Equipe de Projeto; Fátima Cartaxo (FMM/CBR); Bernadete Buchsbaum e Teresa Maurea Faria (LEG/SGO); Fernando Glasman (CSC/CBR), Luciana Pimentel (Consultora); Adriana Sobral Coelho (FMM/CBR); Cecilia Bernedo (ICF/FMM); e Cristiane Vasconcelos (ICF/FMM)

Equipe de avaliação dos avanços:

Ana Lúcia Dezolt (FMM/CBR), Chefe de Equipe; Gerardo Reyes-Tagle (ICF/FMM), Co-Chefe de Equipe, Haroldo dos Santos Vieira (FMM/CBR) Santiago Schneider (FMP/CBR); Karina Diaz Briones (FMP/CBR); Guillermo Eschoyez (LEG/CBR) e Ernesto Jeger (FMM/CBR).

Índice

Siglas e Abreviações	3
INFORMAÇÃO BÁSICA (VALORES EM DÓLARES AMERICANOS US\$).....	5
I. Introdução	7
II. Desempenho do projeto	9
2.1 Efetividade	9
a. Análise da Lógica Vertical.....	Error! Bookmark not defined.
b. Resultados já alcançados.....	Error! Bookmark not defined.
c. Situação dos produtos emblemáticos	Error! Bookmark not defined.
d. Contribuição do Projeto para os Resultados do PROFISCO	17
2.2 Eficiência	Error! Bookmark not defined.
2.3 Quadro de custos e situação dos desembolsos	Error! Bookmark not defined.
2.4 Relevância.....	Error! Bookmark not defined.
2.5 Riscos e sustentabilidade	20
III. Critérios não centrais	Error! Bookmark not defined.
3.1 Monitoramento e Avaliação.....	Error! Bookmark not defined.
3.2 Uso dos Sistemas Nacionais	Error! Bookmark not defined.
IV. Conclusões e Recomendações	20

Siglas e Abreviações

ASDIN	Assessoria de Desenvolvimento Institucional
ASPRO	Assessoria de Gestão de Projetos
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
CCLIP	Linha de Crédito Condicional para Projetos de Investimento
CEGAF	Célula de Gestão para Ação Fiscal
CIAT	Centro Interamericano de Administrações Tributárias
COFIEIX	Comissão de Financiamento Externo
COGEF	Comissão de Gestão Fazendária
CONFAZ	Conselho Nacional de Política Fazendária
COE	Central de Operação Estadual
COTEC	Corpo Técnico para Tecnologia da Informação
COTRH	Corpo Técnico para Desenvolvimento de Recursos Humanos
CT-e	Conhecimento de Transporte eletrônico
EAD	Educação a Distância
ECD	Escrituração Contábil Digital
ECM	<i>Enterprise Content Management</i>
EFD	Escrituração Fiscal Digital
ENAT	Encontro Nacional de Administradores Tributários
ENCAT	Encontro Nacional dos Coordenadores e Administradores Tributários Estaduais
EUROSOCIAL	Programa da Comissão Europeia para a Cooperação entre a Europa e a América Latina.
FGV/RJ	Fundação Getúlio Vargas do Estado do Rio de Janeiro
GTMF	Grupo de Trabalho Modernização da Fiscalização
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MDFe	Manifesto de Domicílio Fiscal eletrônico
MF	Ministério da Fazenda
NEEF	Núcleo de Estudos Econômicos Fiscais
NF-e	Nota Fiscal eletrônica
NFC-e	Nota Fiscal de Consumidor eletrônica
OCDE	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico
ODC	Outras Despesas Correntes
PA	Plano de Aquisições
PAF	Programa de Reestruturação da Dívida e de Ajuste Fiscal
PAF-e	Processo fiscal Eletrônico
PAI	Plano de Ação e de Investimentos
PCR	<i>Project Completion Report</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PEFA	<i>Public Expenditure and Financial Accountability</i>
PGCE	Plano Geral de Carreiras e Cargos dos Servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo
PGFN	Procuradoria Geral da Fazenda Nacional
PIB	Produto Interno Bruto
PMAE	Programa de Modernização da Administração das Receitas e da Gestão Fiscal, financeira e Patrimonial das Administrações Estaduais
PM&A	Plano de Monitoramento e Avaliação
PROFIS	Programa de Fortalecimento da Gestão Fiscal do Estado do Maranhão
PROFISCO	Programa de Apoio a Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil
REDESIM	Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios
RFB	Receita Federal do Brasil
RIF	Relatório de Inteligência Fiscal
RLR	Receita Líquida Real
RP	Relatório Semestral de Progresso

SAM	Sistema de Administração e Monitoramento
SEAIN/MP	Secretaria de Assuntos Internacionais do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
SEMF	Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda
SEPLAN/MA	Secretaria de Estado do Planejamento do Maranhão
SEFAZ/MA	Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SFC	Secretaria Federal de Controle
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIATI	Sistema Integrado de Administração Tributária
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
STN/MF	Secretaria do Tesouro Nacional
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UNINF	Unidade de Informações da Administração Tributária
UNIFI	Unidade de Pesquisa e Investigação
UPCAF	Unidade de Planejamento, Controle e Avaliação Fiscal

INFORMAÇÃO BÁSICA

NÚMERO DO PROJETO (S): BR L- 1202

TÍTULO: PROGRAMA DE FORTALECIMENTO DA GESTÃO FISCAL DO ESTADO DO MARANHÃO

INSTRUMENTO DE EMPRÉSTIMO: INVESTIMENTO

PAÍS: BRASIL

MUTUÁRIO: ESTADO DO MARANHÃO

EMPRÉSTIMO (S): 2304/OC-BR

SETOR/SUBSETOR: REFORMA E MODERNIZAÇÃO FISCAL

DATA DA APROVAÇÃO NA DIRETORIA: 04 DE MARÇO DE 2010

DATA DA EFETIVIDADE CONTRATO DE EMPRÉSTIMO: 29 DE SETEMBRO DE 2010

DATA DA ELEGIBILIDADE PARA O PRIMEIRO DESEMBOLSO: 21 DE FEVEREIRO DE 2011

VALOR DO EMPRÉSTIMO (S):

VALOR ORIGINAL: US\$ 13,200,000 (TREZE MILHÕES E DUZENTOS MIL DÓLARES)

VALOR ATUAL: US\$ 13,200,000 (TREZE MILHÕES E DUZENTOS MIL DÓLARES)

CONTRAPARTIDA LOCAL: US\$ 5,165,000 (CINCO MILHÕES CENTO E SESSENTA E CINCO MIL DÓLARES)

PARI PASU: 72% - 28%

CUSTO TOTAL DO PROJETO (ESTIMATIVA ORIGINAL): US\$ 18,365,000 (DEZOITO MILHÕES TRZENTOS E SESSENTA E CINCO MIL DOLARES)

MESES DE EXECUÇÃO

DESDE A APROVAÇÃO: 78

DESDE A EFETIVIDADE DO CONTRATO: 72

PERÍODOS DE DESEMBOLSO

DATA ORIGINAL DO DESEMBOLSO FINAL: 29 DE SETEMBRO DE 2014

DATA ATUAL DO DESEMBOLSO FINAL: 29 DE SETEMBRO DE 2016

EXTENSÃO ACUMULADA (MESES): 24

DESEMBOLSOS (MONTANTE ATUAL): US\$ 13,200,000 (TREZE MILHÕES E DUZENTOS MIL DOLARES) (100%)

INVESTIMENTO COMBATE A POBREZA (PTI): NÃO

EQUIDADE SOCIAL (SEQ): NÃO

CLASSIFICAÇÃO AMBIENTAL: C

ESTÁ O PROJETO "EM ALERTA" NO PAÍS: NÃO

LINKS ELETRÔNICOS

- [01 PROFISCO MA \(PCR\) Nota técnica Modelo de Gestão SEFAZ.MA](#)
- [02 PROFISCO MA \(PCR\) Nota Técnica P 1.2 - Modelo Previsão de Arrecadação](#)
- [04 PROFISCO MA \(PCR\) Nota Técnica - 3.1 Modelo de Cobrança Administrativa](#)
- [05 PROFISCO MA \(PCR\) Nota Técnica 3.2 - Trânsito](#)
- [07 PROFISCO MA \(PCR\) Nota Técnica 3.4 Modelo de inteligência](#)
- [08 PROFISCO MA \(PCR\) Nota Técnica Ação Fiscal](#)
- [09 PROFISCO MA \(PCR\) Nota Técnica P 6.1 - Programa de Educação Fiscal](#)
- [10 PROFISCO MA \(PCR\) Nota Técnica Modelo de Assistência Integral ao Contribuinte](#)
- [11 PROFISCO MA \(PCR\) Nota Técnica P 7.1 - Governança em TI](#)
- [12 PROFISCO MA \(PCR\) Nota Técnica 7.1 e 7.6 - Tecnologia](#)
- [13 PROFISCO MA \(PCR\) Nota Técnica 9.4 e 8.1 - Competências Fazendárias e Treinamento](#)
- [14 PROFISCO MA \(PCR\) Nota Técnica P 8.2 - Corregedoria](#)
- [15 PROFISCO MA \(PCR\) Nota Técnica 8.3 e 8.4 - Centro de Apoio e RH Itinerante](#)
- [16 PROFISCO MA \(PCR\) Nota Técnica P 8.5 - 9.2 e 9.3 - Educação a distancia, comunicações e gestão do conhecimento](#)
- [17 PROFISCO MA \(PCR\) Ata do Seminário de Encerramento](#)
- [18 PROFISCO MA \(PCR\) Apresentações Seminário de Encerramento](#)
- [19 PROFISCO MA \(PCR\) Avaliação *ex-post*](#)
- [20 PROFISCO MA \(PCR\) Programa de Ajuste Fiscal \(PAF\) 2014 2016](#)

I. Introdução

Em 29 de setembro de 2010, o Estado do Maranhão (MA) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) assinaram um contrato de empréstimo com o objetivo de financiar o Projeto de Fortalecimento da Gestão Fiscal do Estado do Maranhão (PROFIS-PROFISCO/MA), estruturado sob a modalidade de empréstimo de investimento.

O Projeto no valor de US\$13,2 milhões de empréstimo e contrapartida local de US\$5,165 milhões foi estruturado como uma operação individual no âmbito da Linha de Crédito Condicional (CCLIP), Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (PROFISCO - BR-X1005), aprovada pela Diretoria Executiva do Banco por meio da Resolução DE-132/08, de 5 de novembro de 2008.

Contexto socioeconômico do Estado na época da preparação do Projeto. Em 2007 o Produto Interno Bruto (PIB) do MA era de R\$29 milhões, o que no contexto da região Nordeste, era em média cinco vezes menor que o da Bahia, três vezes menor que o de Pernambuco e duas vezes e meia menor que o do Ceará. A soma de bens e serviços produzidos por ano no MA gerava uma renda per capita estimada de R\$1,3 mil, a segunda mais baixa do País, bem abaixo da renda per capita nacional que correspondia a R\$ 5,8 mil. O MA era um dos Estados de maior concentração de renda do País. Seu Coeficiente de Gini equivalia a 0,6 situando-o como um dos Estados mais desiguais do Brasil.¹

Segundo avaliação do Governo, as principais causas do atraso econômico do MA estavam relacionadas com a baixa qualificação da força de trabalho, principalmente; a que se encontrava no interior do Estado, a quase inexistência de assistência técnica e difusão tecnológica e, sobretudo, a incipiente capacidade de agregação de valor aos bens primários produzidos e um alto nível das evasões fiscais o que limitava as fontes de recursos. Em que pese esta situação, a economia estadual alcançou no período de 2003 a 2005 um crescimento médio do PIB de 6,8% aa, bastante superior à média nacional (3,3% aa) e também superior à média da Região Nordeste (4,2% aa).

Objetivos do Projeto. O PROFISCO MA teve como objetivo geral melhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal do Estado do Maranhão. O Projeto estabeleceu os seguintes objetivos específicos: (i) incrementar a receita própria do Estado; (ii) aumentar a eficiência e a eficácia e melhorar o controle do gasto público; e (iii) prover melhores serviços ao cidadão.

Para o alcance desses objetivos foram definidas intervenções nos seguintes Componentes:

Componente I - Integração da gestão fiscal. Este componente financiou: (i) a implantação de um modelo de gestão fazendária para consolidar todos os processos e sistemas utilizados pela Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão (SEFAZ); (ii) a revisão e atualização do modelo de previsão e análise da arrecadação potencial do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS); e (iii) a implantação de um Programa de Cooperação Interinstitucional, nacional (Encontro Nacional dos Coordenadores Administradores Tributários Estaduais - ENCAT, Encontro Nacional de Administradores Tributários -ENAT e Comissão de Gestão Fazendária - COGEF) e internacional (Centro Interamericano de Administrações Tributárias - CIAT, Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico - OCDE e EUROSOCIAL).

¹ Em 2005 o Estado contribuiu com 1,18% para a totalização do PIB Nacional. A economia do Estado estava baseada na área de serviços (48,45%), seguida da Agropecuária (17,78%), Indústria (17,19%) e Comércio (16,58%). Fonte IBGE, 2009.

Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal. Este componente financiou: (i) o aperfeiçoamento do modelo de fiscalização eletrônica de mercadorias em trânsito; (ii) a modernização do processo administrativo fiscal; e (iii) a revisão e atualização do modelo de gestão da ação fiscal; e (iv) a implantação do modelo de inteligência fiscal.

Componente III - Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno da Gestão Fiscal. Este componente financeira: (i) a implantação de um modelo de gestão (administração, monitoramento e controle) da dívida pública e de acompanhamento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), (ii) a melhoria do sistema informatizado da administração financeira; e (iii) a melhoria e ampliação dos sistemas informatizados da administração de material e patrimônio.

Componente IV- Gestão de Recursos Corporativos. Este componente financiou: (i) o fortalecimento e a consolidação do Programa de Educação Fiscal; (ii) a revisão e atualização do modelo de atendimento ao contribuinte; (iii) a atualização da infraestrutura tecnológica (parque tecnológico); (iv) a implantação do sistema de gestão eletrônica de documentos e certificação digital; (v) a implantação do modelo de gestão do risco operacional de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC); (vi) a implantação da atividade de sindicância na Corregedoria Fazendária; (vii) a instalação de um serviço de recursos humanos itinerante, baseado em visitas operacionais permanentes às unidades fiscais do interior e seminários de integração; (viii) a implantação de um sistema de educação à distância para os servidores fazendários; (ix) a implantação do centro de apoio multidisciplinar de assistência ao servidor; (x) a implantação de um modelo de gestão estratégica do conhecimento; (xi) a implantação de um programa de desenvolvimento de competências fazendárias; e (xii) a elaboração e implantação do modelo de gestão de comunicação interna.

Mudanças na Matriz de Resultados do Projeto (Anexo 1). Com o objetivo de ampliar a consistência entre os produtos desenhados e as novas diretrizes estratégicas da SEFAZ, durante a execução do Projeto foram realizados ajustes em alguns indicadores e metas definidos para a operação. A unidade de medida de alguns produtos também teve que ser adequada para apoiar o monitoramento por meio do *Project Monitoring Report* (PMR), seguindo orientação do Escritório de Planejamento Estratégico e Eficácia no Desenvolvimento (SPD).

A mudança mais significativa ocorreu no Componente III, sob a liderança das Secretarias de Estado de Planejamento e de Administração, respectivamente, cujos produtos não foram implantados. Durante a missão de arranque foi detectado que a complexidade de interlocução com estes órgãos seria um dos riscos do projeto, com alta probabilidade de ocorrência e grande impacto sobre o Projeto, o que acabou se confirmando. Considerando que as secretarias responsáveis não priorizaram o desenvolvimento dos produtos do Projeto, a SEFAZ solicitou autorização do Banco para efetuar o remanejamento dos recursos alocados para ampliar as intervenções nos demais componentes e mitigar o risco de devolução de recursos do financiamento, por não utilização.

Matriz de Resultados Alcançados (Anexo 2). Esta Matriz consolida os valores estimados e alcançados para os indicadores de impacto, resultados e produtos do Projeto, com base em informações coletadas junto ao executor, assim como, indicam o ano em que as metas foram atingidas. Considerando que o último desembolso do Programa ocorreu em julho de 2016 e que a coleta de dados para elaboração do PCR foi realizada até setembro de 2016 as datas de apuração das metas alcançam, no máximo, o primeiro semestre de 2016, em relação aos produtos e, o segundo semestre de 2015, em relação aos resultados, uma vez que estes últimos são apurados anualmente.

Alterações Contratuais. O PROFISCO/MA teve seu prazo de último desembolso prorrogado e formalizado, mediante a celebração de instrumento de alteração ao contrato de empréstimo 2304/OC-BR, para 29 de setembro de 2016, nos termos da Recomendação da Comissão de Financiamentos Externos (COFIE) 01/0252 de 10 de outubro de 2014 e comunicado da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) de

29 de outubro de 2014. Nessa oportunidade também foi aprovado o remanejamento de recursos entre categorias de gasto conforme pode ser observado na Tabela 3. Custos do Projeto.

II. Desempenho do projeto

2.1 Efetividade

Impactos esperados. Considerando a importância do *Programa de Reestruturação da Dívida e de Ajuste Fiscal (PAF²)* do Governo Federal, para a sustentabilidade fiscal dos Estados, as metas acordadas com o Estado do Maranhão constituíram os indicadores de impacto do PROFISCO/MA conforme a Tabela 1. A avaliação do [PAF/MA](#) relativa ao período de 2011 a 2015, realizada pela Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda (STN/MF) demonstra que as 06 (seis) metas associadas ao Projeto alcançaram os seguintes resultados:

Tabela 1. Programa de Reestruturação da Dívida e de Ajuste Fiscal

	2011		2012		2013		2014		2015	
	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado
Impacto 1 – Trajetória da dívida/RLR (percentual máximo)	0,71	0,63	0,52	0,50	0,51	0,48	0,58	0,54	0,58	0,6
Meta alcançada. O resultado foi decorrente da liquidação de alguns contratos.										
Impacto 2 - Resultado Primário (Milhões) (Valor mínimo)	474	765	575	601	134	(323)	(686)	(646)	(153)	(152)
Meta não alcançada. A razão do descumprimento da meta decorreu da queda das transferências constitucionais e do aumento das despesas ocasionado pela alta demanda de infraestrutura no Estado										
Impacto 3 – Despesa com Pessoal / RCL (%)	60,0	42,48	60,0	43,60	60,0	45,52	60,0	46,28	60,0	46,28
Meta alcançada.										
Impacto 4 - Receita Própria (Milhões) (Valor mínimo)	3.634	3.873	4.220	4.570	4.568	4.950	5.175	5.337	5.696	5.730
Meta alcançada. O aumento das receitas próprias foi decorrente da modernização das ações fiscalizadoras de tributos										
Impacto 5 - Outras Despesas Correntes /	39,83	39,71	41,0	45,09	43,12	49,35	43,66	50,88	46,86	46,86

²O PAF, assinado pelos governadores dos 25 Estados que refinanciaram suas dívidas com a União (Amapá e Tocantins não o fizeram), apresenta metas anuais para um triênio, considerando a evolução das finanças estaduais, os indicadores macroeconômicos para o novo período e a política fiscal adotada pelos governos estaduais. A cada ano o Ministério da Fazenda avalia o cumprimento das metas e compromissos do exercício anterior, manifestando sua concordância de acordo com metodologias de análise técnica, de responsabilidade da Secretaria do Tesouro Nacional, as quais buscam preservar a solvência do ente federado, particularmente em relação à sua capacidade de honrar os compromissos assumidos contratualmente.

	2011		2012		2013		2014		2015	
RLR (percentual máximo)										
Meta não alcançada.										
Investimentos / RLR (%) (percentual máximo)	12,62	12,62	12,79	13,12	19,86	16,28	20,10	16,93	11,46	9,42
Meta alcançada.										

a. Análise da Lógica Vertical

Com o objetivo geral de melhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal do Estado do Maranhão foram estabelecidos oito resultados para o PROFISCO/MA. A Árvore de Objetivos e Metas associadas aos Resultados (**Anexo 3**) apresenta graficamente a lógica vertical do Projeto.

Resultado 1 – Compromissos de resultados consolidados em contratos de gestão. *Resultado alcançado.* Em 2013, por ocasião da elaboração do plano estratégico, todas as unidades da SEFAZ tiveram suas metas pactuadas. Neste mesmo ano, com a implantação do Sistema de Avaliação e Monitoramento (SAM), foi possível planejar ações, atividades e metas, assim como realizar avaliações periódicas de resultados e o monitoramento de indicadores. No SAM, atribuem-se responsáveis e registram-se as avaliações do plano operacional por trimestre. Com base nessa avaliação, a Assessoria de Gestão de Projetos (ASPRO) avalia e gera o relatório de Fechamento, Recomendações e Conclusões. O SAM tem a capacidade de elaborar cálculos de resultados ponderados pelos diferentes fatores de análises para objetivos, ações, indicadores e planos de ação, bem como a possibilidade de mostrar diferentes relatórios sobre resultados nas categorias mencionadas em diferentes níveis da organização que apoiem a análise de resultados.

Resultado 2 – Dimensionamento da arrecadação potencial do ICMS (Redução da diferença entre o valor da arrecadação do ICMS previsto e o realizado). *Resultado não alcançado.* A meta estabelecida previa a redução para 5% da diferença entre o valor da arrecadação do ICMS previsto e o realizado. Em 2016 essa diferença foi de 8,4%. Embora o modelo de previsão e análise da arrecadação potencial de ICMS tenha sido concluído, o resultado ainda não foi alcançado, pois não houve tempo suficiente para sua aplicação.

Resultado 3 - Compartilhamento local do conhecimento construído nacionalmente. *Resultado alcançado.* Para o período 2011 a 2016 foram previstas cinco reuniões anuais para o compartilhamento de conhecimento. Até 2013 foram realizadas oito reuniões. Durante o ano de 2014, com a implantação do novo modelo de gestão por resultados, a disseminação foi ampliada. Naquele ano foram realizadas quatro Plenárias Estratégicas que possibilitaram a disseminação do conhecimento nacional, em todos os macroprocessos fazendários. Em 2015, além das quatro plenárias estratégicas, foram realizadas oficinas de elaboração do Plano Estratégico 2016/2019. Em 2016 a disseminação de boas práticas teve continuidade com as Plenárias Estratégicas trimestrais.

Resultado 4 - Elevação do nível da arrecadação do ICMS. *Resultado alcançado.* O valor do ICMS arrecadado passou de R\$ 2.497,4 milhões em 2009 para R\$ 4.994,70 em 2015.

Resultado 5 - Aumento do índice de satisfação dos usuários dos serviços fazendários. *Resultado não apurado.* O índice de satisfação dos usuários dos serviços fazendários em 2007 (linha de base) era de 85%. Não foi realizada uma nova pesquisa, pois o Projeto de Assistência

Integral ao Contribuinte ainda se encontra em desenvolvimento, com previsão de conclusão em 2017.

Resultado 6 - Aumento da disponibilidade dos serviços de TIC na SEFAZ. *Resultado alcançado.* Este resultado passou de 96% em 2009 para 99% em 2014. A instalação da Sala-Cofre aumentou a proteção dos softwares e hardwares quanto à exposição a riscos operacionais e físicos, assegurando maior controle e disponibilidade dos sistemas.

Resultado 7 - Aumento da satisfação do servidor. *Resultado não alcançado.* Este resultado buscou identificar o aumento do nível de satisfação do servidor quanto a: (i) relacionamento interpessoal; (ii) autonomia para realizar funções e responsabilidades; (iii) reconhecimento; e (iv) aperfeiçoamento profissional. A linha de base foi de 77% em 2008, sendo que a meta estipulada previa alcançar o índice de 95% de satisfação no final do projeto. Em 2016 foi realizada uma pesquisa de satisfação e o nível de satisfação foi de 73,5%.

Resultado 8 - Servidores capacitados e alocados de acordo com o modelo de gestão por competências orientada ao alcance de metas de produtividade e qualidade dos serviços. *Resultado alcançado.* Até setembro de 2016, um contingente de 1.176 servidores da SEFAZ foi capacitado de acordo com o modelo de gestão por competências.

Marco dos problemas identificados e produtos implementados³. Durante o desenho do Projeto foram identificados desafios a serem superados para avançar no fortalecimento da gestão fiscal do Estado tais como:

- (i) **Insuficiente capacidade da área de gestão no apoio aos objetivos institucionais** pela inexistência de um modelo estruturado de gestão fazendária, com foco em resultados e referenciais de excelência; pelo desconhecimento do nível da perda da arrecadação potencial de ICMS; e pela lentidão no acesso e implantação isolados de inovações na área de gestão fiscal. Para solução desses problemas foram definidos os seguintes produtos no âmbito do **Componente I. Integração da gestão fiscal:**

- **1 modelo de gestão fazendária revisado e atualizado.** *Meta alcançada.* Em 2013 este modelo foi implantado em todas as unidades fazendárias garantindo a integração de forma sistêmica das práticas e ferramentas de gestão em uso na SEFAZ e a consolidação de um modelo estruturado de gestão. Estas unidades passaram a estabelecer metas e realizar avaliações periódicas de resultado. Para dar suporte ao modelo de gestão, foram desenvolvidas duas ferramentas: (i) o Sistema de Avaliação e Monitoramento (SAM) que permite aos seus usuários realizar o planejamento estratégico e possibilita a avaliação periódica de resultados (quatro ciclos por ano) e o monitoramento de indicadores; (ii) o Sistema de Documentação de Processos (SDP) que registra a informação relativa à forma em que se devem executar os processos e os procedimentos.⁴

³ Os principais produtos integrantes do PROFISCO MA foram apoiados pelo Centro Interamericano de Administração Tributária (CIAT). O processo foi iniciado com a construção e implantação do Modelo de Gestão Fazendária voltado para resultados (Produto Master), com definição de diretrizes estratégicas, metas e avaliação periódica de resultados. Com vistas a consolidar um modelo estruturado de gestão, houve aumento do escopo da contratação inicial do CIAT. Isso propiciou maximizar os ganhos no desenvolvimento e implantação dos seguintes produtos: Modelo de Cobrança administrativa, Modelo de Gestão por Competências, Modelo de Gestão do Conhecimento e Modelo de Assistência Integral ao Contribuinte, por meio da evolução sequencial lógica dos produtos, da definição de prioridades e do estabelecimento de níveis corretos de investimento.

⁴ Informações detalhadas sobre o planejamento estratégico da SEFAZ MA podem ser obtidas em: <http://portal.sefaz.ma.gov.br/portalsefaz/jsp/pagina/pagina.jsf?codigo=1562>

- **1 modelo de previsão e análise da arrecadação potencial de ICMS implantado.** *Meta alcançada.* Com a implantação desta metodologia a SEFAZ foi capacitada a projetar, de maneira eficiente, a receita potencial do Estado por segmentos, nichos econômicos, regimes tributários (normal, simples nacional e substituição tributária) e por tributos (ICMS, IPVA e ITCD). Além disso, a SEFAZ pode simular cenários econômicos, com o uso de 45 indicadores devidamente catalogados, assim como mensurar o ICMS potencial e reconhecer o “Gap Tributário” do Estado, identificando assim, o nível de receita renunciada e o grau de efetividade do esforço fiscal. Foi fundamental para o projeto a participação de especialistas das diversas áreas, tais como: Planejamento Fiscal, Unidade de Informações Fiscais (UNINF), Núcleo de Estudos Econômicos Fiscais (NEEF) e Assessoria de Gestão de Projetos (ASPRO).
 - **1 Programa de Cooperação interinstitucional, nacional implantado.** *Meta alcançada.* 71 servidores participaram de encontros, seminários, congressos e Grupos Técnicos do CONFAZ (COGEF, ENCAT, GEFIN, GDFAZ) até setembro de 2016. A participação desses servidores em fóruns anuais de administração fiscal contribuiu para disseminação de conhecimento e para o crescimento profissional dos servidores da SEFAZ.
- (ii) **Níveis de arrecadação insatisfatórios**, por obsolescência dos instrumentos de gestão tributária; limite no escopo da metodologia de previsão e análise; serviço de investigação e pesquisa fiscal sem desenvolver atividades de sindicância; ingressos fiscais pouco significativos e obtidos por meio da cobrança coativa; controle não automatizado de fiscalização de mercadorias em trânsito; morosidade e fragmentação da gestão do processo administrativo fiscal; controle da ação fiscal não permite análises mais aprofundadas do comportamento fiscal dos contribuintes e de seus perfis. Para solução desses problemas foram definidos os seguintes produtos no âmbito do **Componente II - Administração tributária e contencioso fiscal**⁵:
- **1 Modelo de cobrança administrativa revisado e atualizado.** *Meta parcialmente alcançada.* O prazo médio de execução das ações de cobrança administrativa foi reduzido de 98 para 15 dias. O não atingimento integral da meta acordada de 10 dias foi decorrente do atraso no desenvolvimento dos aplicativos para atender o novo modelo e da falta de disponibilidade de pessoal da área de TI. A expectativa é que a meta acordada seja alcançada em dezembro de 2016, culminando com o desenvolvimento e implantação do sistema informatizado de cobrança. O sistema de cobrança encontra-se em fase de testes e homologação dos produtos. A execução do produto contou com o apoio técnico do CIAT e envolveu, entre outros, a elaboração de manuais de procedimento e ações de capacitação.
 - **1 Modelo de fiscalização eletrônica de mercadorias em trânsito implantado.** *Meta alcançada.* Este produto desenvolveu um novo modelo de fiscalização, lastreado em controles sistemáticos, a partir de soluções eletrônicas compartilhadas e integradas. Em julho de 2012, por meio da Portaria nº 245, foi instituída a Central de Operações Especiais (COE) adotando-se um monitoramento mais seletivo e em tempo real, a partir da autorização da Nota Fiscal, com base nos critérios de risco e relevância da operação. Com a conclusão de instalação da COE, todas as unidades fiscais foram equipadas e passaram a operar segundo o novo modelo de fiscalização eletrônica (21 postos fiscais). A partir do funcionamento da COE passou a existir maior integração com outras unidades da federação nas ações fiscais de

⁵ Apesar da concepção do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) ser anterior ao início da preparação do PROFISCO, o Ministério da Fazenda precisava viabilizar alternativas de financiar esse modelo para os entes federados, garantindo sua implantação em nível nacional, tendo sido este um dos fatores motivadores para a solicitação do Programa ao Banco. Esta solicitação reforçava duas outras medidas já adotadas pelo Governo Federal de apoio à implantação do SPED pelos Estados: (i) linha de crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) do Programa de Modernização das Receitas e da Gestão Fiscal, Financeira e Patrimonial das Administrações Estaduais (PMAE) aprovada em junho de 2006 e (ii) celebração de convênios com os Estados para aplicação de recursos na infraestrutura tecnológica visando a recepção, distribuição e fiscalização da NF-e.

combate à sonegação. Além disso, foram implantados contêineres e unidades volantes de fiscalização. Como resultado houve uma elevação do nível de arrecadação Estadual e redução do tempo de atendimento e desembaraço permitindo maior agilidade no controle das operações internas e interestaduais. Os fatores que contribuíram para o sucesso do alcance de resultados foram: a implantação e a massificação da NF-e (Nota Fiscal eletrônica), do CT-e (Conhecimento de Transporte Eletrônico), do MDF-e (Manifesto Eletrônico de Documentos Fiscais), do SPED (Sistema Público de Escrituração Digital), permitindo maior e melhor controle das operações e prestações, pois os documentos passaram a ser disponibilizados simultaneamente para todos os órgãos de fiscalização envolvidos no processo.

- **1 Processo administrativo fiscal revisado, atualizado. Meta alcançada.** Um novo fluxo foi desenhado para que o processo passe a ser executado de forma digital/eletrônica. Dessa forma, o prazo médio entre a data da impugnação e a data do julgamento final do processo no âmbito administrativo que em 2007 era de 1.260 dias, caiu para 450 dias em 2016.
- **1 Modelo de Inteligência fiscal implantado. Meta alcançada.** Foi firmado um Acordo de Cooperação Técnica Internacional com a *Guardia di Finanza* da Itália mediante a prestação de serviços de consultoria para apoiar na concepção do novo modelo de inteligência fiscal. O modelo de inteligência fiscal desenvolvido para a SEFAZ foi orientado pelas boas práticas utilizadas internacionalmente, bem como pela Doutrina de Inteligência Fiscal estabelecida no [Protocolo ICMS 66/2009](#). A execução do produto envolveu a definição do perfil dos servidores de inteligência e a descrição dos postos de trabalho para a área; a aquisição de equipamentos e de ferramenta de análise de vínculos (*Caseboard*), capacitação e visita técnica à sede da *Guardia di Finanza* da Itália. Para a consolidação do modelo foi elaborada a política de segurança, estabelecidos os procedimentos internos e elaborado o manual com as técnicas operacionais de inteligência. Como resultado foram emitidos sete Relatórios de Inteligência Fiscal (RIF) nos seguintes segmentos: (i) Comércio atacadista de bebidas; (ii) Construção civil; (iii) Empresas laranjas de diversas atividades; (iv) Comércio atacadista de combustível; (v) Comércio varejista de combustível; (vi) Produtor rural e (vii) Comércio varejista de móveis.
- **1 modelo de gestão da ação fiscal atualizado. Meta alcançada.** Foi realizado o mapeamento e o redesenho dos processos da ação fiscal. Foram também definidos as diretrizes, as políticas e os objetivos permanentes que deveriam orientar as ações de fiscalização do novo modelo da ação fiscal. Dessa forma, o rendimento médio anual de uma auditoria que era R\$ 75 mil em 2009 subiu para R\$ 368 mil em 2015.
- **Estruturação do ambiente tecnológico e físico do cadastro sincronizado⁶ e do Sistema Público de Escrituração Digital - SPED; Fortalecimento e ampliação da estrutura técnica da auditoria fiscal. Meta alcançada.** Este produto financiou as aquisições de equipamentos de informática, a capacitação das equipes técnicas e a participação de gestores das áreas de negócio e de Tecnologia da Informação em reuniões dos Grupos Técnicos de Energia Elétrica, Comunicação, Comércio Exterior, NFCE, MDFe e SPED Fiscal.

(iii) **Dificuldades no processo de tomada de decisão** em decorrência de deficiências no programa de educação fiscal, que ainda não tem caráter permanente, e de formação da cidadania; gestão das informações e do conhecimento não consolidada; programa de capacitação dos servidores que

⁶ O Cadastro Sincronizado Nacional (Cadsim) é a integração dos procedimentos cadastrais de pessoas jurídicas e demais entidades no âmbito das Administrações Tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como de outros órgãos e entidades que fazem parte do processo de registro e legalização de negócios no Brasil. O Cadsim foi substituído pela Rede Nacional para a Simplificação do registro e da Legalização de Empresas e Negócios (REDESIM), No Maranhão as consultas de nome empresarial e de localização podem ser feitas pelo endereço www.empresafacil.ma.gov.br

ainda não atende integralmente aos aspectos comportamentais e gerenciais; tecnologia de ensino à distância não incorporada para atendimento permanente às unidades descentralizadas da SEFAZ; não utilização de tecnologia de gerenciamento eletrônico de documentos e de ferramentas de predição e detecção de falhas de funcionamento do sistema corporativo; desatualização da infraestrutura de tecnologia da informação que suporta os sistemas em SEFAZ. Para solução desses problemas foram definidos produtos no âmbito do **Componente IV- Gestão de Recursos Corporativos**, conforme segue:

- **1 Programa de Educação Fiscal consolidado. Meta alcançada.** Entre os anos de 2011 a 2014 o Programa capacitou 6.518 novos professores, técnicos e membros dos colegiados escolares no tema “Educação Fiscal na Rede Pública”. Por decisão da SEFAZ foi estabelecida uma nova meta: atender 20 novos municípios por meio da Unidade Móvel do Programa de Educação Fiscal (Ônibus da Cidadania), com foco na capacitação de cidadãos para o controle social dos recursos públicos. Essa meta também foi alcançada. Além das atividades de formação de disseminadores da educação fiscal em 20 novos municípios atendidos por meio da Unidade Móvel, foram realizadas, entre 2015 até setembro de 2016, ações de capacitação em mais de 60 municípios, com 5.887 participantes.
- **1 modelo de atendimento ao contribuinte revisado e atualizado. Meta parcialmente alcançada.** A meta original era “18 agências de atendimento operando segundo os conceitos de gestão pela qualidade (ISO 9001)”. O escopo do produto foi ampliado, para possibilitar a implantação de Modelo de Assistência Integral ao Contribuinte com o apoio técnico do CIAT. Para atender aos objetivos do produto de facilitar e fomentar o cumprimento das obrigações tributárias dos contribuintes e melhorar a qualidade e a disponibilidade dos serviços, com prevalência do atendimento virtual foi desenvolvida a arquitetura do Modelo de Assistência Integral ao Contribuinte que contempla uma nova estrutura organizacional responsável pela área de atendimento ao contribuinte. Também foi proposto um programa de treinamento com base nessa nova estrutura, além de manuais de procedimentos, materiais de comunicação e proposta de reconhecimento funcional. No entanto, a efetiva implantação do Modelo está prevista para 2017, uma vez que depende da aprovação da nova estrutura organizacional da SEFAZ.
- **1 modelo de governança em TI implantado. Meta alcançada.** As cinco áreas de tecnologia: (i) desenvolvimento; (ii) banco de dados; (iii) infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação; (iv) segurança e (v) suporte passaram a utilizar métodos e boas práticas em Governança de TI. A implantação do modelo de Governança de TI contemplou a estruturação de Comitês de Gestão da Tecnologia da Informação, possibilitando o alinhamento da TI ao negócio por meio da integração das estratégias do Corpo Técnico para Tecnologia da Informação (COTEC) às estratégias da SEFAZ. Como parte da implantação do modelo foi promovida, entre outros, a reestruturação dos processos da área de tecnologia da informação, a implantação de escritório de projetos e ações de capacitação. Entre os resultados alcançados pode-se mencionar a padronização das operações de gerenciamento de projetos de TI, com maior eficiência e eficácia nas operações, e o aumento da satisfação dos usuários dos serviços de TI.
- **Infraestrutura das redes locais consolidadas. Meta alcançada.** Das 41 unidades previstas, foi instalada rede wireless em 38 unidades fazendárias da SEFAZ tendo em vista que cinco unidades foram desativadas.
- **1 Sistema de gestão eletrônica de documentos e certificação digital implantado. Meta não alcançada.** O produto foi incorporado ao produto do PAF-e (ainda em desenvolvimento),

para construção de solução de gerenciamento eletrônico de documentos e gerenciamento de processos de negócio.

- **1 Serviço de atendimento ao contribuinte (Sefaz.fone) atualizado. Meta não alcançada.** Houve uma mudança da solução de atendimento em decorrência da diretriz estratégica da SEFAZ que determinou a migração do atendimento por telefone para o atendimento virtual. O produto passou a ser uma atividade do produto Modelo de Assistência Integral ao Contribuinte.
- **1 Modelo de gestão do risco operacional de TIC. Meta alcançada.** A meta prevista era de 15 processos de TIC monitorados quanto à exposição a riscos operacionais. A instalação da Sala-Cofre certificada pela Norma [ABNT NBR 15247](#) possibilitou a proteção quanto à exposição a riscos operacionais e físicos dos seguintes processos: ativos (software e equipamentos) = 6; Pessoas (responsáveis por ativos ou envolvidas em processos críticos) = 2; Rotinas operacionais = 8. No âmbito deste produto foi elaborada uma guia (em parceria com o CIAT) para servir de apoio para os servidores da SEFAZ, no que concerne à aplicação da prática de Gestão de Riscos. Foi constituído também um Comitê de Gestão do Risco com a finalidade de discutir os conceitos e enfoques propostos baseados na norma “[Princípios e Diretrizes para Gestão de Riscos ISO 31000:2009](#)”. Implantou-se na área de TI o Sistema de Gestão de Segurança da Informação baseado nas melhores práticas da [ISO 270001](#).
- **1 Modelo de serviços da área de treinamento aperfeiçoados. Meta alcançada.** Foi realizada a estruturação física e tecnológica da área de treinamento (instalação de auditório reversível para atendimento de 270 pessoas; salas de aulas e laboratório de informática equipados) ampliando a capacidade de treinamentos simultâneos para 330 participantes, suplantando a meta definida para o produto (165 servidores treinados simultaneamente) e possibilitando atender à crescente exigência de capacitação num contexto de fortalecimento institucional.
- **1 Serviço de sindicância na corregedoria fazendária estruturado e implantado. Meta alcançada.** O serviço de sindicância da Corregedoria Fazendária foi implantado com a estruturação de 38 Comissões Setoriais de Ética com foco na prevenção, correção e resolutividade dos desvios de conduta dos servidores, estabelecendo assim, um padrão ético no âmbito da SEFAZ. A estruturação das Comissões Setoriais de Ética nas Unidades descentralizadas da SEFAZ contribuiu para prevenção e correção dos desvios éticos praticados nas referidas unidades.
- **1 Centro de apoio multidisciplinar de assistência especializada ao servidor implantado. Meta alcançada.** O Centro de Apoio foi inaugurado em dezembro de 2015 no prédio da administração central. Conta com uma equipe constituída por clínico geral, fisioterapeuta, assistente social, ginecologista e administrador. A implantação do Centro ofertou serviços aos servidores possibilitando melhorias para a SEFAZ, alinhando a busca por qualidade de vida do servidor com os objetivos institucionais, melhorando a satisfação do servidor no ambiente de trabalho, o que reflete diretamente na produtividade.
- **1 Serviço de recursos humanos itinerante institucionalizado. Meta alcançada.** O serviço foi institucionalizado em 2011 com a aquisição de equipamentos e a capacitação de servidores em Legislação de Pessoal. O Serviço de recursos humanos itinerante realizou visitas a todas as unidades descentralizadas, disponibilizando serviços aos servidores, tais como: solicitação de licenças de saúde, licença prêmio, remuneração, emissão de carteira funcional, informações sobre os processos de aposentadoria e outras solicitações correlatas, próprias da área de recursos humanos, de forma presencial. Após a atuação do RH Itinerante, observou-se que, nas demandas do servidor no COTRH/Pessoal, ocorreu uma redução de

50% nas ligações telefônicas em 50% e uma redução de 80% em erros na instrução de processos referentes a benefícios do servidor.

- **1 Sistemática de educação à distância (EAD) implantada. Meta alcançada.** Foram elaborados três cursos de EAD (Processo Administrativo Fiscal, Cobrança administrativa de dívidas tributárias, conta corrente fiscal e parcelamento de dívidas tributárias) e disponibilizados no [Portal do Conhecimento](#) da SEFAZ. Além disso, foram realizadas as seguintes ações, entre outras: (i) Criação e disponibilização do curso: Conheça a SEFAZ, *WordPress* e *Microsoft office (Word 2007, Excel 2017 e Power point 2007)*; (ii) Disponibilização do Guia didático do Aluno e Manual do Tutor; (iii) Aquisição de equipamentos de informática para suporte às atividades da gestão de EAD; (iv) Realização de oficinas presenciais para formação de tutores, coordenadores de curso e administradores do *Moodle*.
- **Seminários anuais de divulgação de boas práticas de administração tributária implantados. Meta alcançada.** No período de 2011 a 2013, foram realizados três Seminários de boas práticas. Estes encontros proporcionaram a participação dos servidores (550 servidores) em eventos internos de compartilhamento e intercâmbio voltados ao melhoramento da administração tributária. O quarto e último seminário de boas práticas foi o Seminário de Encerramento do PROFISCO/MA. Além disso, durante o ano de 2014 e 2015, foram realizadas quatro Plenárias Estratégicas que possibilitaram a disseminação do conhecimento nacional, em todos os macroprocessos fazendários da SEFAZ.
- **1 modelo de gestão estratégica do conhecimento implantado. Meta alcançada.** O Modelo de Gestão do Conhecimento foi definido com a descrição dos processos de gestão do conhecimento e identificação das ferramentas necessárias para apoiar a sua gestão. Na implantação do modelo de gestão do conhecimento, foi identificada a necessidade de desenvolvimento de um Sistema de Informação, contendo as ferramentas necessárias para a administração, o controle e a operação das definições previamente estabelecidas no Modelo. Com o apoio do CIAT foram desenvolvidos: (i) Guia de Operação da Gestão Estratégica do Conhecimento SEFAZ; (ii) processos e ferramentas da gestão do conhecimento; (iii) indicadores da gestão do conhecimento e (iv) governança da gestão do conhecimento. No sentido de trabalhar a cultura da instituição, no que tange a gestão do conhecimento, foi realizado treinamento para 60 servidores nas ferramentas do modelo de gestão do conhecimento: círculos de conhecimento e lições aprendidas.
- **1 modelo de comunicação interna implantado. Meta parcialmente alcançada.** Das 80 unidades previstas, 53 estão operando segundo as diretrizes do novo modelo de comunicação. O modelo foi elaborado com a disponibilização na INTRANET (INTRAFAZ) de todas as rotinas, padrões, procedimentos, regras e protocolos de comunicação. Além disso, foram realizadas as seguintes ações: (i) Plano de implantação com Matriz de Treinamento para disseminação do novo modelo de comunicação; (ii) proposta de reestruturação da Intranet; (iii) Elaboração de manual de boas práticas de comunicação interna; (iv) quatro workshops, com 70 servidores cada, para integrar e engajar os servidores nos projetos/ações previstos no Plano Estratégico.
- **1 programa de desenvolvimento de competências fazendárias implantado. Meta alcançada.** A previsão inicial era ter 800 servidores do fisco com perfil de competências e habilidades identificadas. Até setembro de 2016, todo quadro de funcionários da SEFAZ, teve seu perfil de competências e habilidades identificadas. Foi elaborado e implantado o programa de desenvolvimento de competências fazendárias objetivando a promoção, o desenvolvimento e a valorização da experiência, das capacidades e das atitudes dos servidores, com foco no desenvolvimento eficaz das competências alinhadas aos objetivos da

SEFAZ. A solução teve por base as competências institucionais, dos postos de trabalho e de gestão, esta última subdividindo-se em: estratégica, de negócio e de apoio. Para dar suporte ao modelo foi desenvolvido o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD).

b. Situação dos produtos emblemáticos da linha de crédito do CCLIP PROFISCO

Este capítulo analisa a situação do PROFISCO/MA em relação aos 20 produtos emblemáticos selecionados pela metodologia Aceleração da Execução dos Projetos (ARP)⁷ e analisados no [Relatório de Avaliação Intermediária II do PROFISCO](#), a saber:

Produtos associados ao aumento da arrecadação. (1) Cadastro de contribuintes na Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (REDESIM); (2) Utilização de dados do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED); (3) Modelo de fiscalização de estabelecimentos; (4) Modelo de fiscalização do trânsito de mercadorias; (5) Modelo de inteligência fiscal; (6) Implantação dos projetos do SPED – Nota fiscal eletrônica (NF-e), Escrituração Fiscal Digital (EFD) e Escrituração Contábil Digital (ECD); (7) Modelo de julgamento do contencioso e cobrança administrativa do crédito tributário; e (8) Projeção de Variáveis Econômico-Fiscais.

Produtos associados à contenção das despesas: (1) Gestão de riscos aplicada à administração fiscal; (2) Novo modelo de contabilidade pública; (3) Apropriação de custos públicos; (4) Gestão de controle interno; e (5) Sistema de planejamento e finanças públicas.

Produtos associados à melhoria da qualidade e aumento da oferta de serviços ao contribuinte. (1) Transparência fiscal; (2) Desenvolvimento de pessoal; (3) Gestão do conhecimento; (4) Gestão de Tecnologia de Informação e comunicação (TIC); (5) Gestão por competências e por resultados; (6) Modelo de atendimento ao contribuinte; e (7) Redesenho de processos.

Dos 20 produtos emblemáticos definidos para o PROFISCO, 13 produtos fazem parte do PROFISCO/MA e foram implantados. São eles: A tabela 2 a seguir apresenta os produtos emblemáticos que integram o PROFISCO/MA e sua situação de execução.

Tabela 2. Contribuição dos produtos do PROFISCO/MA para a linha de crédito do PROFISCO

Produtos associados ao aumento da arrecadação	
Estruturação do ambiente tecnológico e físico do cadastro sincronizado e do Sistema Público de Escrituração Digital - SPED; Fortalecimento e ampliação da estrutura técnica da auditoria fiscal.	Concluído
Modelo de fiscalização eletrônica de mercadorias em trânsito	Concluído
Processo administrativo fiscal revisado	Concluído
Modelo de inteligência fiscal implantado	Concluído
Modelo de Gestão da Ação Fiscal	Concluído
Modelo de cobrança administrativa	Concluído
Modelo de previsão e análise da arrecadação potencial de ICMS	Concluído

⁷ A metodologia Aceleração da Execução dos Projetos (ARP) visa apoiar a realização dos projetos de modernização através do compartilhamento de informações e cooperação técnica entre os Estados. Nos termos da metodologia os estados podem criar fóruns específicos para o entendimento de problemas comuns, a realização de prospecção de soluções de forma conjunta, a identificação de melhores práticas e a realização de contratações mais eficientes. A metodologia ARP permitiu a aceleração da execução por meio da discussão e compartilhamento de soluções para os produtos mais estratégicos e/ou de maior incidência no âmbito da linha de crédito do PROFISCO.

Produtos associados à melhoria da qualidade e aumento da oferta de serviços ao contribuinte	
Modelo de gestão estratégica do conhecimento	Concluído
Programa de desenvolvimento de competências fazendárias	Concluído
Sistemática de educação à distância implantada	Concluído
Modelo de serviços da área de treinamento aperfeiçoados	Concluído
Modelo de assistência integral ao contribuinte	Concluído
Gestão de Tecnologia de Informação e comunicação (TIC)	Concluído

c. Resultados Imprevistos

Os resultados alcançados com a implantação do componente estão dentro do esperado, não foi identificado nenhum imprevisto relacionado com os indicadores apurados. No entanto, durante o processo de avaliação do Projeto constatou-se que o Estado do Maranhão foi a Unidade da Federação que obteve o maior crescimento real da arrecadação de ICMS (2016-2015), apesar do cenário macroeconômico adverso, o que denota uma elevação significativa no grau de eficiência tributária. Não obstante a queda de 4,8% do PIB em 2016 e a perda de 12.149 empregos formais, o crescimento real da arrecadação no Maranhão foi de 7,31%.⁸

2.2. Eficiência

Análise Financeira *ex-ante*. Diante do porte da operação, a equipe de Projeto optou pela realização de uma simples análise comparativa entre os custos financeiros incrementais e os benefícios relacionados com a implementação de apenas 2 produtos do Projeto. Assim, na análise financeira foram considerados: (i) o aumento da Receita Própria decorrente do ICMS proveniente da definição e implantação do modelo de previsão e análise da arrecadação potencial de ICMS e da revisão do modelo de cobrança administrativa; e (ii) a redução do Custo Operacional decorrente da revisão e implantação do modelo de gestão da dívida pública e de acompanhamento da lei de responsabilidade fiscal. Elementos de cálculo: (i) horizonte de 10 anos; (ii) Taxa de desconto de 12,5% aa; (iii) Taxa de crescimento de 5% aa; (iv) Taxa de juros média de 5,6% aa.

De acordo com a análise financeira realizada, no terceiro ano de desembolso dos recursos do financiamento, o Projeto deveria apresentar um benefício financeiro líquido acumulado em valor presente de US\$40.3 milhões e um benefício econômico de US\$35.3 milhões. Ainda, 10 anos após o término de sua execução estimou-se um benefício financeiro líquido acumulado em valor presente de US\$120 milhões com um benefício econômico de US\$118 milhões. Portanto, sob o ponto de vista econômico e financeiro o projeto se justificava levando-se em consideração apenas os benefícios estimados oriundo de três dos diversos produtos financiados por essa operação.

Análise Financeira *ex-post*. A [avaliação *ex-post*](#) utilizou a mesma metodologia, entretanto, em razão da impossibilidade de se aferir os ganhos com a implantação dos produtos utilizados na análise *ex ante*, foram considerados os resultados obtidos com o aumento da receita do ICMS proveniente do (i) modelo de fiscalização eletrônica de mercadorias em trânsito e do (ii) modelo de gestão da ação fiscal. Assim sendo, o projeto apresentou, em 2016, um benefício líquido acumulado em valor presente de R\$230,5 em 2016.

⁸ Fonte: Secretarias de Fazenda, Finanças ou Tributação, CONFAZ, Portais da Transparência, 2016.

2.3. Quadro de custos e situação dos desembolsos

O custo total do Projeto foi de US\$ 18,365 milhões, sendo US\$13,2 milhões de financiamento e US\$ 5,165 milhões de contrapartida local do Estado do Maranhão. O PROFISCO/MA teve seu prazo de último desembolso prorrogado e formalizado, mediante a celebração de instrumento de alteração ao contrato de empréstimo 2304/OC-BR, para 29 de setembro de 2016, nos termos da Recomendação da Comissão de Financiamentos Externos (COFIEEX) 01/0252 de 10 de outubro de 2014 e comunicado da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) de 29 de outubro de 2014. Nessa oportunidade também foi aprovado o remanejamento de recursos entre categorias de gasto conforme observado na Tabela 5.

Tabela 3. Custos do Projeto

Componente	Custo Total original (US\$) (Ano)				Custo Total vigente (US\$) (Ano)			
	BID	Local	Total	%	BID	Local	Total	%
Componente I	1,290	-	1,290		1,506	0,639	2,145	
Componente II	3,133	0,266	3,399		3,109	0,479	3,588	
Componente III	0,658	2,183	2,841		-	-	-	-
Componente IV	0,601	2,470	3,471		8,361	3,819	12,179	
Subtotal (Componentes)	12,390	4,919	17,304	94,22%	12,976	4,937	17,913	98%
Administração e Outros Custos⁹	0,815	0,246	1,061	5,78%	0,224	0,228	0,452	2%
Total (Projeto)	13,200	4,919	18,365	100,00%	13,200	5,165	18,365	100%

* A SEFAZ/MA ofereceu um valor adicional de contrapartida no Componente II (Administração Tributária e Contencioso) por meio do Programa de Modernização das Receitas e da Gestão Fiscal, Financeira e Patrimonial das Administrações Estaduais (PMAE) para a implantação dos produtos obrigatórios da linha de crédito do PROFISCO (SPED e NF-e).

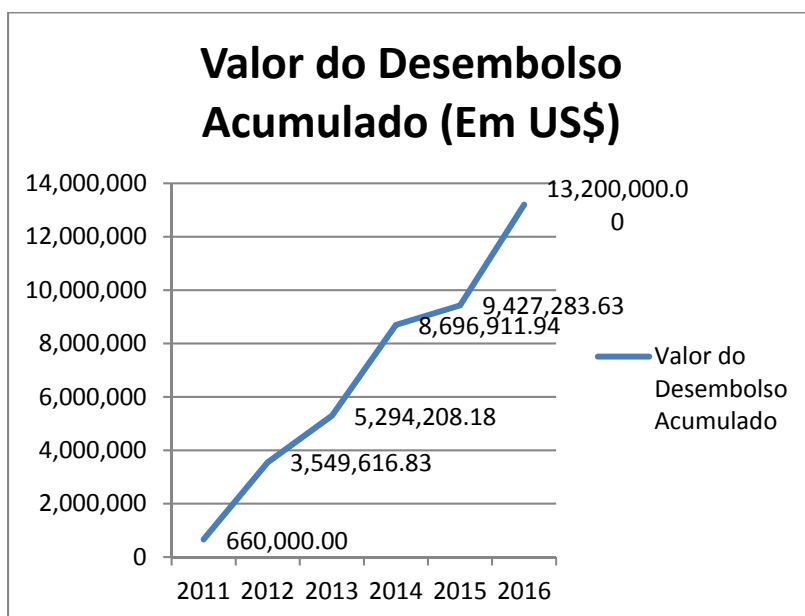
Desembolsos - Conforme demonstrado na tabela abaixo, no período de 16/5/2012 até 29/09/2016 foram realizados 14 desembolsos dos recursos do financiamento BID para o PROFISCO/MA.

Tabela 4. Fluxo dos Desembolsos

Desembolso	Data	Valor US\$	Total de Desembolso por ano	%
1º	11/8/2011	660,000.00	660,000.00	5%
2º	21/5/2012	567,807.95	2,889,616.83	22%
3º	13/7/2012	660,000.00		
4º	21/8/2012	947,073.53		
5º	21/9/2012	714,735.35		
6º	25/4/2013	1,057,212.99	1,744,591.35	13%
7º	25/11/2013	687,378.36		
8º	25/4/2014	1,012,906.45	3,402,703.76	26%
9º	25/7/2014	1,240,529.80		
10º	10/11/2014	1,149,267.51		
11º	25/5/2015	730,371.69	730,371.69	29%
12º	12/4/2016	1,091,063.86	3,772,716.37	
13º	25/5/2016	1,320,000.00		
14º	8/7/2016	1,361,652.51		
		13.200.000.00		

⁹ Juros, auditorias, imprevistos/contingências, e outros custos que não estão relacionados com os produtos.

Gráfico 1. Curva de Desembolso



2.4. Relevância

O Projeto esteve alinhado com a Estratégia de País do Banco com o Brasil 2012-2014 (documento GN-2662-1), assim como com os objetivos do Nono Aumento Geral de Capital do Banco ([GCI- 9](#)) ([AB-2764](#)) e com a estratégia setorial sobre as [Instituições para o Crescimento e Bem-Estar Social](#) (GN- 2587-2). Cabe destacar que o Projeto manteve o alinhamento com a [nova Estratégia do Banco para o Brasil para o período 2016-2018](#) (GN-2850) relacionada com a promoção e o aprofundamento da reforma e da modernização do Estado, por meio da modernização e do fortalecimento da gestão fiscal do Estado do Maranhão, contribuindo para o gerenciamento das finanças públicas no âmbito subnacional.

2.5. Riscos e sustentabilidade

Tendo em vista os resultados alcançados pelo projeto e a confirmação de sua relevância, a análise de sustentabilidade avaliou os riscos das mudanças eventuais que poderiam interferir na continuidade dos resultados alcançados ou no alcance de outros resultados planejados.

Nesse sentido, é importante considerar o impacto do atual contexto econômico. O ano de 2015 terminou com uma queda real do PIB do Estado próxima a 4,0% e estima-se que no final de 2016 ocorrerá nova queda, próxima a 4,8%. Em 2015 o Maranhão perdeu 15.960 empregos formais e até setembro de 2016, mais 12.149 postos de trabalho. Ambas as contrações são explicadas pela queda dos investimentos públicos e privados, decorrente da situação fiscal e da deterioração das expectativas trazidas pelo quadro recessivo e pela crise política no âmbito nacional. Este cenário foi responsável pelo encolhimento das transferências federais para o Maranhão em 2015, com destaque para a retração de 3,3% (R\$ -156,7 milhões) do Fundo de Participação do Estado (FPE), a principal transferência constitucional para o

Estado.¹⁰ Esse risco tem sido mitigado com o aumento do grau de eficiência tributária uma vez que o Estado do Maranhão apresentou a maior taxa de crescimento real de arrecadação do ICMS (2016-2015) entre todas as Unidades da Federação.

Além do contexto econômico, foram identificados outros riscos por meio de metodologia adotada pelo Banco para avaliação da Gestão de Riscos em Projetos (GRP) durante a preparação da operação, consubstanciados na Matriz de Riscos do Projeto. Esta matriz foi atualizada periodicamente, e propunha ações de mitigação conforme tabela 5 abaixo.

Tabela 5. Riscos e Ações de Mitigação

Riscos identificados durante a preparação do projeto	Ações de mitigação planejadas e executadas
Insuficiente experiência do executor na utilização das políticas de aquisição do Banco e na execução de pregão eletrônico	(i) adoção de modelos padronizados de documentos e promoção de capacitações para as equipes da UCP e dos membros da Comissão de Licitação nas Políticas de aquisições do Banco; (ii) criada uma Comissão Especial de Licitação para o PROFISCO no Código de Licitações do Estado; (iii) assinatura do Decreto nº 28.906, de 5 de março de 2013 que regulamentou a utilização de pregão eletrônico para aquisição de bens e serviços. O Estado ainda não opera com Pregão Eletrônico, apesar da CSL já possuir as senhas de acesso ao SIASG, não foram adquiridos os equipamentos necessários ao funcionamento do Pregão
Baixa capacidade no gerenciamento de projetos	(i) adoção da sistemática de monitoramento e avaliação, desenvolvida para os PROFISCO; (ii) capacitação dos membros da UCP e líderes de Produto em gestão de projetos na metodologia PMP; (iii) utilização de indicadores de resultado e de execução. Com esta mesma finalidade, previu-se na UCP uma posição permanente para assessoria em monitoramento e avaliação.
Envolvimento e comprometimento de distintas áreas de governo (SEPLAN e SEAPS) Rotatividade de gestores na SEPLAN e na SEAPS na mudança de governo	Manifestação formal da SEFAZ às Secretarias.
Em torno de 90% dos produtos do Projeto indicam risco na interface com a área de TI da SEFAZ. Limitação de recursos humanos e de tempo na equipe de TI da SEFAZ para atender às demandas do Projeto	Contratação de serviços terceirizados de TI.
Demora na customização do Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios (SIAFEM/SCO) para emissão dos relatórios do Banco	O Sistema de Controle Orçamentário (SCO) foi adaptado para atendimento dos requisitos do Banco.
Não realização do concurso público para contratação de auditores e agentes fiscais para desenvolver as ações do projeto	Servidores TAF foram realocados na atividade fiscal
Não alcance da eficácia do Plano de Desenvolvimento das Competências Fazendárias, tendo em vista a não realização do concurso público	Concurso público realizado em setembro de 2016

¹⁰ Fonte IBGE, 2015.

Após o encerramento do Programa, **ações de sustentabilidade** já estão sendo implementadas para garantir que os produtos sejam efetivamente implantados e seus resultados sejam atingidos:

Modelo de previsão e análise da arrecadação potencial. Risco da metodologia de tornar obsoleta. Mitigação: Foi inserida uma etapa de transferência tecnológica que permite qualificar a equipe da SEFAZ/MA para realizar atualização dos modelos estatísticos, assim como o gerenciamento de todo o ambiente tecnológico envolvido na utilização da solução, incluindo instalação, configuração, backup e sustentação dos componentes tecnológicos que integram a solução. Além disso, a etapa de suporte técnico servirá para o acompanhamento dos usuários na utilização efetiva dos modelos durante os três meses após o encerramento de Projeto. A SEFAZ deverá criar uma equipe multisetorial (arrecadação, TI, planejamento e área de estudos econômicos) que por meio de reuniões periódicas se responsabilizaria pelos ajustes e atualizações dos modelos.

Programa de Educação Fiscal. Risco de baixa adesão ao Programa. Mitigação: foi assinado um Termo de compromisso entre a SEFAZ e a Secretaria da Educação (SEDUC) com o objetivo de fortalecer a gestão escolar, o desenvolvimento da cidadania e a transparência da gestão escolar. A ação conjunta visa priorizar as atividades desenvolvidas pelo Programa no âmbito das escolas estaduais e das Unidades Regionais com o objetivo de disseminar boas práticas de governança para alcance da excelência na gestão escolar.

Serviço de Sindicância da Corregedoria Fazendária. Risco da descontinuidade das comissões de ética formadas em razão da rotatividade de funcionários nos Postos Fiscais e nas Agências. Mitigação: foi criado um canal de comunicação, via sistema informatizado, entre os servidores de todas as unidades da SEFAZ e o Conselho de Ética estabelecido na sede da SEFAZ, visando fortalecer as Comissões Setoriais de Ética e a resolutividade dos desvios de conduta funcional. Além disso, o Conselho de Ética monitora e controla as ações de execução das Comissões Setoriais.

Centro de Apoio Multidisciplinar de Assistência ao Servidor. Risco de servidores que prestam serviços no Centro não pertencerem ao quadro efetivo da SEFAZ. Mitigação: foi criado um espaço na INTRAFaz, visando divulgar as atividades e promoções do Centro e contribuir para sua institucionalização.

III. Critérios não centrais

3.1 Monitoramento e Avaliação

Monitoramento. O monitoramento do Projeto foi baseado na programação das atividades e no detalhamento físico e financeiro dos produtos que constam do Plano de Ação e de Investimentos (PAI), do Relatório Semestral de Progresso (RP) e das descrições das aquisições e contratações que constam do Plano de Aquisições (PA). Para tanto, o Banco realizou missões de supervisão periódicas onde foram formalizados acordos sobre temas operativos que incluíram a revisão desses instrumentos de programação, assim como o monitoramento fase a fase das principais aquisições. Além disso, cabe destacar as reuniões ordinárias da Comissão de Gestão Fazendária (COGEF), colegiado vinculado ao Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ) que foram utilizadas como espaço presencial integrador e de aprendizagem, com discussão de temas técnicos previamente selecionados, troca de experiências e de monitoramento e supervisão do Projeto.

Avaliação. A avaliação do Projeto utilizou uma metodologia reflexiva para verificar os resultados alcançados em relação à situação anterior do Projeto, considerando as metas e indicadores constantes do Marco de Resultados.

3.2. Uso dos Sistemas Nacionais

Esta avaliação mediu em que grau o PROFISCO/MA contribuiu para o fortalecimento da cultura de definição e acompanhamento de metas fiscais e gerenciais e para o fortalecimento dos sistemas nacionais, em razão dos novos processos definidos para viabilizar as contratações e aquisições para o Projeto.

O Executor fez uso de sistemas nacionais para sua execução, em especial aqueles relacionados com o uso da legislação nacional para aquisições, nas situações e limites especificados no respectivo Contrato de Empréstimo; e para o controle contábil e financeiro da operação.

Sistemas de Compras Governamentais. Durante a execução do Projeto, as aquisições de bens e serviços comuns financiadas pelo Banco seguiram os procedimentos estabelecidos na legislação nacional, tendo a SEFAZ utilizado, em especial, o sistema de adesão de atas de registro de preço quando disponível, sempre que oriunda de processo licitatório proveniente de bolsas eletrônicas acreditadas pelo Banco.

Administração financeira. Para a realização dos controles financeiros do projeto e emissão de relatórios para o Banco, a SEFAZ customizou o Sistema de Controle Orçamentário (SCO) que extrai informações do SIAFEM. O executor forneceu as demonstrações financeiras do Projeto durante o prazo de desembolsos e suas extensões, conforme previsto na cláusula 5.02 das Disposições Especiais do Contrato de Empréstimo.

Auditoria e controle. Os Estados Financeiros do Projeto foram auditados por empresa de auditoria independente - *Loudon Blomquist Auditores Independentes*.

IV. Lições Aprendidas

As lições aprendidas que integram essa seção incluem as principais referências e sugestões coletadas durante as visitas técnicas e missões de supervisão.

1. A adoção da nova estratégia de supervisão, com apoio contínuo e presencial do Banco permite maior acompanhamento por parte do Banco, tanto para verificação do cumprimento das metas físicas e financeiras, como dos acordos firmados para aceleração da execução, especialmente no que diz respeito às aquisições e contratações críticas.
2. a participação e assessoria técnica dos Especialistas Fiduciários, especialmente em: (i) capacitação em serviço para a elaboração dos documentos de aquisições, com ênfase na definição de critérios de seleção; (ii) orientação e esclarecimentos de dúvidas durante a realização dos processos de aquisição; (iii) apoio na tramitação de desembolsos e definição de controles contábeis-financeiros; (iv) agilidade na revisão e orientação para propiciar o uso dos sistemas nacionais; e (v) oportunidades de capacitação em temas de auditoria e de procedimentos de aquisições, fortalece os responsáveis pelas aquisições.
3. A formalização de uma equipe para gestão colegiada de produtos intersetoriais (Ação Fiscal, Cobrança, Contencioso e TI), com a estruturação de reuniões regulares para definição do escopo do produto, elaboração conjunta de termos de referência e atesto de produto, é fator chave de sucesso para o cumprimento dos prazos de execução e o alcance dos resultados.

4. O apoio de consultoria com conhecimento da área de negócio e da instituição para implantação de produtos inovadores definem melhor os objetivos, as atividades a serem desenvolvidas, os prazos de execução e especificações técnicas necessárias, contribuindo para uma melhor contratação e execução.
5. O compartilhamento de conhecimento e de outras experiências contribui para melhor orientar na definição dos termos e especificações técnicas para contratação de especialistas, possibilitando a antecipação de problemas, a identificação de soluções e a redução e repetição de erros.
6. A homologação pela Câmara de Planejamento e Política Tributárias da SEFAZ/MA) dos produtos entregues, conforme contratos firmados com as consultorias contratadas consolida a integração do PROFISCO às prioridades estratégicas da Secretaria.
7. O aumento do escopo da contratação inicial do CIAT) maximizou os ganhos no desenvolvimento e implantação dos produtos estruturantes, como consequência do conhecimento adquirido de maneira progressiva.

Anexo 1. Mudanças na Matriz de Resultados

Seção da Matriz de Resultados onde ocorreram as mudanças	Mudança específica realizada	Tipo de mudança	Razões da mudança	Instrumento de mudança	Data da mudança acordada com o órgão executor
Produtos e Resultados	Indicador: Atualização do valor e do ano da linha de base de 2007 para 2008/2009 em todo o projeto	Alteração do valor da linha de base do indicador	Tempo decorrido entre o desenho e início do projeto	Ajuda Memória	Missão de Arranque: outubro de 2010
Resultado 1 – Compromissos de resultados consolidados em contratos de gestão	Indicador: De 80 contratos de gestão firmados, para: 100% das áreas com modelo de gestão implantado.	Medição de meta revista e mudança da forma de medição.	Destaque para o nível de implantação do modelo de gestão e não o número de unidades com contrato.	Ajuda Memória	Dezembro de 2012
Resultado 7 - Percentual de disponibilidade dos Sistemas corporativos, internet, intranet e e-mail do Estado (08:00 às 22:00 h)	Indicador mudança da redação para Percentual de disponibilidade dos Sistemas corporativos da SEFAZ (24 horas)	Mudança da unidade de medida do resultado	Adequação da forma de medição proposta pela área de TI	Ajuda Memória	Agosto de 2013
Produto - Sistema de gestão eletrônica de documentos e certificação digital implantado	Indicador	Mudança na unidade de medida do produto	Produto incorporado ao produto 3.3 - Desenvolvimento e Implantação do Processo Administrativo fiscal eletrônico (PAF-e), com a contratação de consultoria para construção de solução de gerenciamento eletrônico de documentos e gerenciamento de processos de negócio.	Ajuda Memória	Novembro de 2013
Produto - Modelo de gestão da ação fiscal revisado e atualizado	Indicador: De Montante do crédito tributário exigido mediante auto de infração /nº de auditores disponíveis para a ação fiscal, para Montante do crédito tributário exigido mediante auto de infração /número de auditorias realizadas.	Mudança na unidade de medida do produto	Medição do indicador do produto com uso de valores percentuais.	Ajuda Memória	Novembro de 2012
Produto – Modelo de inteligência fiscal	Indicador: De oito atividades econômicas de risco avaliadas em 27 meses para numero de demandas recebidas pela UNIPL/numero total de produção de conhecimento	Mudança na unidade de medida do produto	Indicador mais adequado para medir a efetividade da Unidade.	Ajuda Memória	Novembro de 2014
Produto - Desenvolvimento e implantação do modelo de Governança em TI	Indicador: De: 100% das áreas de tecnologia com a utilização de métodos e boas práticas em "Governança em TI", para: 5 áreas de tecnologia com a utilização de métodos e boas práticas em "Governança em TI"	Mudança na unidade de medida do produto	Medição do indicador do produto com uso de valores percentuais.	Ajuda Memória	Agosto de 2013
	Produto: O escopo do produto foi revisado e ampliado e teve sua denominação alterada para Modelo Integrado de governança de TI.	Alteração na descrição do produto	Metodologia aderente às necessidades do negócio quanto a governança em TI,		
Produto - Programa de educação fiscal consolidado	Novo Indicador: 20 novos municípios atendidos por meio da Unidade Móvel do Programa de Educação Fiscal	Inclusão de indicador adicional	A meta inicial do Produto foi alcance com recursos próprios, mesmo antes do início do projeto.	Ajuda Memória	Novembro de 2013
Produto - Modelo de atendimento ao contribuinte revisado e atualizado de acordo com as normas ISO:9001	Produto: Denominação alterada para Modelo de atendimento ao contribuinte revisado e atualizado	Alteração na descrição do produto	Diretriz da SEFAZ para a construção de um "Modelo de Atendimento Integral da SEFAZ (totalidade dos serviços da Secretaria)" e não com base nas normas ISO:9001	Ajuda Memória	Novembro de 2013

Seção da Matriz de Resultados onde ocorreram as mudanças	Mudança específica realizada	Tipo de mudança	Razões da mudança	Instrumento de mudança	Data da mudança acordada com o órgão executor
Produto - Serviço de sindicância da corregedoria fazendária estruturado e implantado	Indicador: De 5 ações investigativas de prevenção realizadas para 38 Comissões Setoriais de Ética estruturadas	Mudança na unidade de medida do produto	Foco no fortalecimento das unidades descentralizadas de Ética. Realinhamento ao Plano Estratégico 2013-2015	Ajuda Memória	Novembro de 2013
Produto - Centro de apoio multidisciplinar de assistência ao servidor instalado	Indicador: De 3 núcleos de assistência especializada instalados, para somente 1 núcleo de assistência especializada instalado no prédio sede em 2015.	Mudança na unidade de medida do produto	Criada uma Unidade Móvel Itinerante de Assistência ao Servidor, que de forma programada prestará serviços aos servidores lotados nas unidades descentralizadas.	Ajuda Memória	Fevereiro/2015
Produto - Infraestrutura das redes locais consolidadas	Indicador: De 58 unidades fazendárias com rede wireless para 41 unidades fazendárias com rede wireless	Alteração do valor da meta do indicador	Fechamento de unidades fazendárias por alteração no organograma funcional da SEFAZ.	Ajuda Memória	Fevereiro/2015
Produto - Serviço de atendimento ao contribuinte (Sefaz.fone) atualizado	Indicador: De 10 pontos de atendimento instalados, até 2013, para somente 5 atendentes em sala de atendimento virtual, em 2016.	Alteração do valor da meta do indicador	Mudança da solução de atendimento em decorrência de diretriz estratégica da SEFAZ	Ajuda Memória	Fevereiro/2015

Anexo 2. Matriz de Resultados Alcançados

IMPACTOS

Impacto/Indicador	Unidade de Medida	Valor da Linha de Base	Ano da Linha de Base ¹¹	Meio de Verificação	Metas (2015) e Resultados Alcançados		(mês/ano)	Comentário
Impacto 1 – Manter a relação entre a dívida financeira total do Estado (D) em valor não superior ao da receita líquida real (RLR)								
Indicador: Estoque da Dívida / RLR (Valor máximo)	%	0,95	2009	Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) - Meta fiscal acordada com o Governo Federal/2013	Valor original	0,58	Dez/2015	Meta alcançada. O resultado foi decorrente da liquidação de alguns contratos.
					Valor revisado			
					Valor alcançado	0,6		
Impacto 2 – Manter o montante do valor correspondente à diferença entre a Receita Líquida do PAF e as despesas não financeiras, acordado com a STN								
Indicador: Resultado Primário (Milhões) (Valor mínimo)	R\$ milhões	184	2009	Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) - Meta fiscal acordada com o Governo Federal/2013	Valor original	(153)	Dez/2015	Meta alcançada. A razão do resultado negativo decorreu da queda das transferências constitucionais e do aumento das despesas ocasionado pela alta demanda de infraestrutura no Estado
					Valor revisado			
					Valor alcançado	(152)		
Impacto 3 – Manter a despesa com pessoal em relação à Receita Corrente Líquida abaixo do limite de 60%.								
Indicador: Pessoal / RCL (%) (Valor máximo)	%	52.77	2009	Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) - Meta fiscal acordada com o Governo Federal/2013	Valor original	60,00	Dez/2015	Meta alcançada
					Valor revisado			
					Valor alcançado	50,31		
Impacto 4 – Aumentar a receita própria								
Indicador: Receita Própria (Milhões) (Valor mínimo)	R\$ milhões	2,854.00	2009	Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) - Meta fiscal acordada com o Governo Federal/2013	Valor original	5.696,00	Dez/2015	Meta alcançada. O aumento das receitas próprias foi decorrente da modernização das ações fiscalizadoras de tributos
					Valor revisado			
					Valor alcançado	5.730,00		
Impacto 5 – Limitar as Outras Despesas Correntes (ODCs) aos percentuais da Receita Líquida Real - RLR acordados com a STN								
Indicador: Outras Despesas Correntes / RLR (%) (Valor máximo)	%	33.61	2009	Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) - Meta fiscal acordada com o Governo Federal/2013	Valor original	43,66	Dez/2015	Meta não alcançada
					Valor revisado			
					Valor alcançado	50,88		
Impacto 6 – Limitar as despesas de investimentos aos percentuais da Receita Líquida Real - RLR acordados com a STN								
Indicador: Investimentos / RLR (%) (Valor máximo)	%	17,84	2009	Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) - Meta fiscal acordada com o Governo Federal/2013	Valor original	11,46	Dez/2015	Meta alcançada
					Valor revisado			
					Valor alcançado	9,42		

¹¹ O ano utilizado inicialmente como base para o Projeto foi o de 2007. Em 2010 passou-se a utilizar o ano de 2009 como base para os indicadores.

RESULTADOS

Resultado/Indicador	Unidade de Medida	Valor da Linha de Base	Ano da Linha de Base	Meio de Verificação	Metas e Resultados Alcançados		Data em que as metas foram alcançadas	Comentários
Resultado #1: Compromissos de resultados consolidados em contratos de gestão								
Indicador #1 Número de Contratos de gestão firmados	Contratos de firmados	0	2009	Relatório de gestão fazendária	Valor da Meta Original	80	2013	Meta alcançada um ano antes do previsto.
					Valor da Meta revisado			
					Valor alcançado	80		
Resultado #2: Dimensionamento da arrecadação potencial do ICMS - Redução da diferença entre o valor da arrecadação do ICMS previsto e o realizado								
Indicador #2 Valor previsto da arrecadação do ICMS/Valor realizado da arrecadação.	%	8,6	2009	Relatório de estudos econômico-tributários	Valor da Meta Original	5%	-	O resultado ainda não foi alcançado tendo em vista que o modelo de previsão e análise da arrecadação potencial de ICMS foi concluído, mas não houve tempo suficiente para aplicação na previsão da receita.
					Valor da Meta revisado			
					Valor alcançado	6,5%		
Resultado #3: Compartilhamento local do conhecimento construído nacionalmente								
Indicador #3 Número de reuniões de disseminação e avaliação	Número de Reuniões	0	2009	Relatório de avaliação, com observações, conclusões e recomendações	Valor da Meta Original	20	2016	Meta superada com a extensão do prazo do projeto, a instituição das Plenárias Estratégicas trimestrais e as oficinas de preparação do Planejamento Estratégico 2016/2019.
					Valor da Meta revisado			
					Valor alcançado	23		
Resultado #4: Elevação do nível da arrecadação do ICMS								
Indicador #4 Valor do incremento nominal estimado através de regressão linear simples, acrescido de 5% no último ano decorrente do Projeto.	R\$ milhões	R\$ 2.497,4	2009	Siat – módulo de arrecadação	Valor da Meta Original	2.900,00	2014	Meta superada em razão das ações de modernização da fiscalização de tributos
					Valor da Meta revisado	4.283,00		
					Valor alcançado	4.691,00		
Resultado #5: Aumento do índice de satisfação dos usuários dos serviços fazendários								
Indicador #5 Média dos percentuais apurados em pesquisa terceirizada quanto a: qualidade dos serviços; cordialidade dos servidores; confiabilidade das informações; conforto das instalações; eficiência no atendimento; rapidez no atendimento	%	85%	2007	Relatório de pesquisa terceirizada	Valor da Meta Original	95%	-	Meta não apurada em razão da implantação do novo modelo de assistência integral e do novo método de apuração.
					Valor da Meta revisado			
					Valor alcançado			
Resultado #6: Aumento da disponibilidade dos serviços de TIC na SEFAZ e no Estado								
Indicador #6 Percentual de disponibilidade dos Sistemas corporativos da SEFAZ (24 horas)	%	95%	2009	Relatórios e gráficos gerados através de ferramentas de análise de desempenho	Valor da Meta Original	99%	2014	Meta alcançada
					Valor da Meta revisado			
					Valor alcançado	99%		

Resultado/Indicador	Unidade de Medida	Valor da Linha de Base	Ano da Linha de Base	Meio de Verificação	Metas e Resultados Alcançados		Data em que as metas foram alcançadas	Comentários
Resultado #7: Aumento da satisfação do servidor								
Indicador #7 Índice de satisfação interna: Relacionamento interpessoal; Autonomia para realizar funções e responsabilidades; Reconhecimento; Aperfeiçoamento profissional.	%	77%	2008	Relatório de pesquisa interna	Valor da Meta Original	95%	2016	Meta não alcançada
					Valor da Meta revisado			
					Valor alcançado	73,5		
Resultado #8: Servidores capacitados e alocados de acordo com o modelo de gestão por competências orientada ao alcance de metas de produtividade e qualidade dos serviços								
Indicador #8 Número de servidores capacitados no modelo de gestão por competência	Servidores	0	2009	Relatório de gestão fazendária	Valor da Meta Original	800	2016	Meta superada com a extensão do prazo do projeto
					Valor da Meta revisado			
					Valor alcançado	1.176		

PRODUTOS

Produto/Indicador	Unidade de Medida ¹²	Ano da Linha de Base	Meio de Verificação	Metas e Resultados Alcançados		Data em que as metas foram alcançadas	Comentários
Componente #1: Integração da Gestão Fazendária							
Produto #1 Modelo de gestão fazendária revisado e atualizado	Modelo	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor da Meta Original	1	2014	Nota técnica Modelo de Gestão
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	1		
Produto #2 Modelo de previsão e análise da arrecadação potencial de ICMS implantado	Modelo	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor da Meta Original	1		Nota técnica UNINF
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	-		
Produto #3 Programa de participação em fóruns de administração fiscal ampliado	Programa	2009	Relatório de Participação em Encontros Nacionais.	Valor da Meta Original	1	2014	Nota técnica UPCA.F.
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	1		
Componente #2: Administração Tributária e Contencioso Fiscal							
Produto #1 Modelo de cobrança administrativa atualizado.	Modelo	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	1		Nota técnica CEGAF/Cobrança.
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	-		
Produto #2 Modelo de fiscalização eletrônica de mercadorias em trânsito implantado	Modelo	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	1	2014	Nota técnica CEGAF/Transito.
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	1		
Produto #3 Processo administrativo fiscal atualizado	Processo	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	1		
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado			
Produto #4 Modelo de inteligência fiscal implantado	Modelo	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	1	2015	Note técnica UNIPI.
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	1		
Produto #5 Modelo de gestão da ação fiscal atualizado	Modelo	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	1	2015	Nota técnica UPCA.F
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	1		
Componente #4: Gestão de Recursos Corporativos							
Produto #1 Programa de educação fiscal consolidado	Programa	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	1	2014	Nota técnica ASDIN.
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	1		
Produto #2 Modelo de atendimento ao contribuinte atualizado	Modelo	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	1		Nota técnica Gabinete do Secretário
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	-		
Produto #3 Modelo de Governança em TI implantado	Modelo	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	1	2014	Nota técnica COTEC.
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	1		

12 A unidade de medida de alguns produtos também teve que ser adequada para apoiar o monitoramento por meio do Project Monitoring Report (PMR), seguindo orientação do Escritório de Planejamento Estratégico e Eficácia no Desenvolvimento (SPD).

Produto #4 Infraestrutura das redes locais consolidada.	Infraestrutura das redes	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	58		Note Técnica COTEC
				Valor da Meta revisado	41		
				Valor alcançado	38		
Produto #5 Sistema de gestão eletrônica de documentos e certificação digital implantado	Sistemática	2009		Valor de Meta Original	1		Produto incorporado ao PAF-e
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado			
Produto #6 Serviço de atendimento ao contribuinte (Sefaz.fone) atualizado	Serviço	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	1		Produto incorporado ao Modelo Integral de Assistência ao Contribuinte
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado			
Produto #7 Modelo de gestão do risco operacional de TIC implantado	Modelo	2009	Relatório gerado pela Ferramenta de Gestão do Risco	Valor de Meta Original	1	2014	Nota técnica COTEC/TI
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	1		
Produto #8 Modelo de serviços da área de treinamento aperfeiçoados	Modelo	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	1	2014	Nota técnica COTRH/Treinamento
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	1		
Produto #9 Serviço de sindicância da corregedoria fazendária estruturado e implantado	Serviço	2009	Relatório de gestão da Corregedoria	Valor de Meta Original	1	2014	Nota técnica Corregedoria.
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	1		
Produto #10 Centro de apoio multidisciplinar de assistência ao servidor instalados	Centro	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	1	2015	Nota técnica COTRH/Pessoal
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	1		
Produto #11 Serviço de recursos humanos itinerante institucionalizado	Serviço	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	1	2014	Note técnica COTRH/Pessoal.
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	1		
Produto #12 Sistemática de educação à distância implantada	Sistemática	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	1	2014	Nota técnica Assessoria de Recursos Humanos. ..
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	1		
Produto #13 Seminários anuais de divulgação de informações, ideias e boas práticas de administração tributária realizados.	Seminários	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	4	2016	Nota técnica UPCA.F.
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	4		
Produto #14 Modelo de gestão do conhecimento interna implantado	Modelo	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	1	2015	Nota técnica Assessoria de Recursos Humanos.
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	1		
Produto #15 Modelo de gestão de comunicação interna implantado	Modelo	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	1	2015	Nota técnica ASDIN.
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	1		
Produto #16 Programa de desenvolvimento de competências fazendárias implantado	Programa	2009	Relatório de Gestão Fazendária	Valor de Meta Original	1	2014	Note técnica Assessoria de Recursos Humanos.
				Valor da Meta revisado			
				Valor alcançado	1		

ANEXO 3 - ÁRVORE DE OBJETIVOS E METAS ASSOCIADAS AOS RESULTADOS DO PROJETO

PROGRAMA DE FORTALECIMENTO DA GESTÃO FISCAL (PROFISCO/MA BR-L1202)

