

Senhor
Guido Mantega
Ministro
Ministério da Fazenda
Esplanada dos Ministérios, Bloco P
70048-900, Brasília, D.F.
Brasil

Ref.: ATN/OC-13293-BR. Cooperação Técnica Não-Reembolsável. Programa de Apoio à Gestão por Resultados para a Área Fiscal Brasileira.

Prezado Senhor Ministro,

Esta carta-convênio (doravante denominada “Convênio”) entre a República Federativa do Brasil, por intermédio do Ministério da Fazenda (doravante denominado “Beneficiário”) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (doravante denominado “Banco”), que submetemos à sua consideração, destina-se a formalizar os termos e as condições para a concessão de uma cooperação técnica não-reembolsável ao Beneficiário, (doravante denominada “Cooperação Técnica”), para apoiá-lo na preparação do Programa de Apoio a Gestão por Resultados para a Área Fiscal Brasileira (doravante denominado “Programa”). Os termos da Cooperação Técnica estão incluídos no Documento de Cooperação Técnica que está anexado à presente e é considerado parte integrante deste Convênio. Os aspectos principais da operação são os seguintes:

1. O montante dos fundos outorgados pelo Banco para a realização da Cooperação Técnica será de até US\$ 1.000.000,00 (um milhão de dólares dos Estados Unidos da América), ou seu equivalente em outras moedas conversíveis), que serão desembolsados a débito dos recursos da Conta B Nacional do Programa de Implementação da Sustentabilidade Externa do Plano de Ação de Médio Prazo para a Eficácia no Desenvolvimento – PRODEV (doravante denominada “Contribuição”). A Contribuição é outorgada em caráter não-reembolsável.
2. O prazo para a execução do Programa será de 24 (vinte e quatro) meses, contados a partir da data de entrada em vigência deste Convênio. O prazo para o desembolso dos recursos da Contribuição será de 30 (trinta) meses, contados a partir de tal data. Qualquer parte da Contribuição não utilizada dentro de tal prazo será cancelada. Os prazos indicados acima e outros estabelecidos neste Convênio só poderão ser prorrogados por razões justificadas e com o consentimento expresso e por escrito do Banco.

3. Por solicitação do Beneficiário, o Banco utilizará os recursos da Contribuição exclusivamente para contratar e pagar diretamente os serviços de consultoria necessários para o cumprimento dos objetivos da Cooperação Técnica.
4. O Beneficiário se compromete a colaborar com os consultores na realização de suas tarefas e a fornecer o apoio técnico, logístico e de secretaria necessário para o desenvolvimento da Cooperação Técnica. Tal apoio é estimado como o equivalente a US\$ 100.000,00 (cem mil dólares dos Estados Unidos da América), em moeda, bens ou serviços.
5. O financiamento dos serviços de consultoria indicados neste Convênio não implica, de forma alguma, um compromisso por parte do Banco de financiar total ou parcialmente o programa, projeto ou qualquer serviço que direta ou indiretamente possa resultar da execução da Cooperação Técnica. As opiniões dos consultores não comprometerão o Banco, que se reserva o direito de formular a respeito as observações ou salvaguardas que considerar apropriadas.
6. O Beneficiário se compromete a comunicar ao Banco, por escrito, dentro de um prazo máximo de 10 (dez) dias úteis, contados da data de assinatura deste Convênio, se considera que o mesmo contém informação que possa ser qualificada como uma exceção ao princípio de divulgação de informação previsto na Política de Acesso à Informação do Banco, em cujo caso o Beneficiário deverá identificar tal informação dentre as disposições pertinentes do Convênio. De acordo com a referida política, o Banco colocará à disposição do público na sua página “Web” o texto do presente Convênio, uma vez que o mesmo tenha entrado em vigor e o prazo acima referido tenha expirado, excluindo somente as informações que o Beneficiário tenha qualificado como uma exceção ao princípio de divulgação de informação previsto em tal política.

Nestes termos, solicito a V. Sa., como representante do Beneficiário, a aceitação do mesmo aos termos deste Convênio, mediante a assinatura e entrega de uma das vias originais desta carta à Representação do Banco em Brasília.

Este Convênio, depois de assinado em 2 (duas) vias de igual teor, por representantes devidamente autorizados, entrará em vigor na data da sua assinatura pelo Beneficiário.

Atenciosamente,

/A/

Daniela Carrera Marquis
Representante do Banco no Brasil

De acordo:
REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

/A/

Guido Mantega
Ministro da Fazenda

Data: 27 de setembro de 2012

ANEXO

Programa de Apoio à Gestão por Resultados para a Área Fiscal Brasileira

Documento de Cooperação Técnica (CT)

I. INFORMAÇÃO BÁSICA PARA COOPERAÇÃO TÉCNICA

País/Região:	Brasil
Nome da CT:	Programa de apoio à Gestão por Resultados para a área fiscal brasileira
Número da CT:	BR-T1251
Chefe de Equipe/Membros:	Patricia Bakaj (FMM/CBR), Chefe de Equipe; Fátima Cartaxo (FMM/CBR); Luciana Pimentel (Consultora); Haroldo Vieira (CSC/CBR); Fernando Glasman (FMP/CBR); Cristina Celeste Marzo (LEG/SGO); Carlos Lago Bouza (FMP/CBR); y Diana Bejar (IFD/FMM)
Tipo de operação	Apoio ao Cliente (CS)
Data de autorização do Abstract da CT	23 de fevereiro de 2012
Doador:	PRODEV
Beneficiário	Ministério da Fazenda do Brasil e órgãos colegiados
Órgão Executor	Banco (Representação do Banco no Brasil)
Banco (PRODEV Conta B Nacional) - Valor Solicitado:	US\$1.000.000,00
Contrapartida:	US\$100.000,00
Prazo de Desembolso:	30 meses
Prazo de Execução :	24 meses
Data solicitada de início:	Agosto/2012
Tipos de consultores:	Consultores individuais e empresas consultoras
Preparado por:	FMM/CBR
Unidade responsável pelo Desembolso:	FMM/CBR
CT incluída na Estratégia País (s/n):	Sim Sim
CT incluída na CPD (s/n):	
GCI-9 Setor Prioritário	Sim

II. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DA CT

- 2.1 **Objetivo da cooperação.** O objetivo desta CT é contribuir para o aperfeiçoamento da gestão para resultados na área fiscal brasileira, implantando um conjunto de instrumentos e práticas de gestão no âmbito dos órgãos integrantes da estrutura básica do Ministério da Fazenda (MF)¹.
- 2.2 **Avanços na Gestão para Resultados na América Latina.** Uma pesquisa de opinião realizada recentemente pelo Programa de Apoio à Gestão por Resultados para a Área Fiscal dos Estados e do Distrito Federal (PRODEV) junto a 986 profissionais das áreas associadas à Gestão para Resultados (GpR)² na América Latina e Caribe revelou a percepção majoritária de que nos últimos três anos teriam ocorridos progressos na GpR, na maioria dos países e na

¹ Decreto Federal nº. 7.301/2010 que aprovou a estrutura básica do MF relaciona entre os órgãos colegiados: (i) Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ); (ii) Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF); e (iii) Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional (CRSFN)

² Áreas: (1) Planejamento Estratégico, (2) Monitoramento e Avaliação, (3) Orçamento, (4) Gestão de Programas e Projetos e finalmente (5) Gestão Financeira, Auditoria e Licitações

maior parte das áreas, mas de forma heterogênea. Nenhuma área foi apontada como tendo um desempenho sistematicamente acima de todas as outras assim como nenhum país lidera em todas as áreas³.

- 2.3 **A experiência brasileira em Gestão para Resultados.** Em 2007, o Brasil firmou o primeiro acordo de cooperação técnica com o Banco no âmbito do PRODEV (OC/BR 9736). Em sua concepção inicial, o desenho do PRODEV reconhece que o aperfeiçoamento da efetividade das políticas públicas e de seu impacto nas metas de desenvolvimento, em razão da estrutura federativa e descentralizada do Brasil, implicaria atender às necessidades de fortalecimento da gestão por resultados nos três níveis de governo. Neste contexto, o Programa referido desenvolveu um diagnóstico da capacidade de monitoramento e avaliação dos investimentos públicos e um Plano de Ação para o Fortalecimento da GpR no Brasil. Neste documento merecem destaque os seguintes avanços: (i) introdução da cultura gerencial, alinhada com a cultura da responsabilidade fiscal; (ii) aperfeiçoamento dos sistemas de planejamento governamental e da GpR (via fortalecimento do Plano Plurianual - PPA e de seu caráter participativo e da gestão por programas); (iii) consolidação da rede nacional de gestão pública, com introdução de ferramentas inovadoras de gestão; (iv) implantação de iniciativas de governo eletrônico (principalmente na área de compras, contratos e convênios); e (v) melhoria da prestação de serviços e da capacidade de implementação de políticas públicas, com profissionalização do serviço público.
- 2.4 **Programas de modernização da gestão fiscal no Brasil.** Nos últimos 12 anos o Banco vem priorizando o apoio a iniciativas de modernização da gestão administrativa e fiscal no Brasil, nas três esferas de governo: (i) Programa de Modernização da Receita Federal (1996); (ii) Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros (PNAFE – 1996); e (iii) Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros (PNAFM I – 1999 e PNAFM II - 2009); e, mais recentemente, a implantação de projetos nos 26 Estados e no Distrito Federal, no âmbito do Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (Linha de Crédito - PROFISCO BR-X1005), que tem por objetivo contribuir para a integração dos fiscos e a modernização da gestão fiscal, financeira e patrimonial, tornando mais efetivo o sistema fiscal vigente, em cumprimento às normas constitucionais e legais brasileiras.
- 2.5 É importante ressaltar que o ambiente criado por estes programas de modernização tem se apresentado muito favorável para a implantação de novas tecnologias de GpR, em decorrência da modernização das áreas de planejamento, orçamento, finanças e gestão de programas e projetos, dentre outras. Os programas fortalecem a aplicação e o controle social dos instrumentos legais de planejamento, monitoramento e avaliação dos resultados na área fiscal, tais como o PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e os Relatórios de Gestão Fiscal.
- 2.6 No âmbito do PROFISCO, está em execução desde 2010 uma cooperação técnica do PRODEV (BR-T1145), cujo objetivo é contribuir para o aperfeiçoamento da GpR na área fiscal dos estados, implantando um conjunto de instrumentos e práticas de gestão, por meio da Comissão de Gestão Fazendária (COGEF). A COGEF é um órgão colegiado vinculado ao

³ Para um sumário conciso da Pesquisa veja Anexo 3: PRODEV, 2010. *Opinion Survey: perceptions of recent trends in MER in Latin America and the Caribbean*, Washington, DC: Inter American Development Bank.

Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ) e tem por finalidade⁴: (i) coordenar e harmonizar os aspectos técnicos dos programas de modernização da gestão fiscal dos Estados e do Distrito Federal; e (ii) promover e articular o desenvolvimento de ações de cooperação e integração entre os fiscos, bem como o compartilhamento de soluções e produtos, o intercâmbio de experiências e a gestão do conhecimento. Ainda, a COGEF compartilha com a Representação do Banco no Brasil a coordenação técnica do PROFISCO.

- 2.7 Desde julho de 2011 o MF vem buscando fortalecer o processo de gestão estratégica por meio das seguintes ações: (i) criação da Subsecretaria de Gestão Estratégica para promover e apoiar a elaboração de políticas e diretrizes de gestão estratégica, bem como, formular e implementar estratégias e mecanismos de integração e fortalecimento institucional do MF; (ii) criação do Comitê Estratégico de Gestão (CEG)⁵, com a finalidade de definir e institucionalizar o processo de planejamento estratégico do MF; e (iii) elaboração de Planos Estratégicos Corporativos com todos os órgãos integrantes de sua estrutura básica. Na parte relativa à gestão por processo, foi instituído o Comitê Executivo de Gestão do Macroprocesso do Crédito Tributário (CMCT)⁶, com a finalidade de estabelecer as diretrizes e coordenar a atuação dos órgãos envolvidos na concepção, execução e controle do Programa Macroprocesso do Crédito Tributário.
- 2.8 **Desafios a enfrentar.** Em que pese os avanços descritos, diagnóstico da Secretaria Executiva (SE) do MF revela que o processo de transformação gerencial da administração pública brasileira ainda precisa atuar na resolução de problemas tais como: (i) deficiências no modelo de gestão dos programas e na articulação entre planejamento e orçamento, com falta de perspectiva de longo prazo; (ii) estrutura orçamentária sem foco em resultados reduzindo a eficiência na alocação de recursos, de acordo com as prioridades do governo e a efetividade dos programas; (iii) falta de responsabilização pela entrega dos serviços públicos, com baixo controle dos gastos, que enfatiza itens de despesa e não os resultados e o uso dos recursos alocados; (iv) falta de visão sistêmica dos macroprocessos fiscais, dificultando a agregação de valor para os *stakeholders* e a análise de custo-benefício; (v) insuficiência de mecanismos e instrumentos de avaliação do desempenho institucional; (vi) baixa capacidade de integração e articulação entre os distintos órgãos envolvidos na gestão fiscal federal e estadual; e (vii) baixa capacidade no compartilhamento e replicação de experiências, com insuficiência de ferramentas de apoio ao gerenciamento de projetos e do conhecimento, que permitam mapear, disseminar e incorporar boas práticas de gestão.
- 2.9 **Estratégia do Banco com o País.** As áreas de intervenção priorizadas pela CT estão alinhadas com a nova estratégia do Banco no País (GN-2662-1), cujos objetivos estratégicos enfatizam: (i) a promoção do equilíbrio fiscal sustentável no âmbito subnacional; (ii) a melhoria da eficiência e qualidade do gasto público; e (iii) o aperfeiçoamento das iniciativas de transparência e interlocução com a sociedade. A CT também contribui para o alcance das metas da GCI-9 por apoiar: (i) a melhoria da relação entre arrecadação tributária realizada e o

⁴ O Protocolo ICMS 86, de 26 de setembro de 2008, publicado no Diário Oficial da União de 01/Oct/2008, aprovou o Regimento Interno da COGEF.

⁵ Portaria do Ministro da Fazenda n° 369 de 28 de Julho de 2011. Composição: Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda, Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, Secretaria de Acompanhamento Econômico, Secretaria de Política Econômica, Secretaria da Receita Federal do Brasil, Secretaria do Tesouro Nacional.

⁶ Portaria do Ministro da Fazenda n° 116 de 25 de fevereiro de 2009. Composição: Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda, Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, Secretaria da Receita Federal do Brasil, Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.

seu potencial e (ii) o gerenciamento das despesas públicas por nível de governo descentralizado.

- 2.10 Esta proposta é compatível com os termos da Nota Setorial Fiscal de 2011⁷, contribuindo para sanear alguns problemas identificados: (i) acentuada disparidade institucional entre as administrações tributárias e baixa capacidade de atuação dos espaços institucionais aglutinadores para integração e cooperação entre os fiscos⁸; e (ii) dificuldade no exercício do controle social em razão da má qualidade das informações fiscais divulgadas e das deficiências nos serviços oferecidos ao cidadão⁹. De acordo com a Nota, com suas operações, o Banco pretende apoiar ações voltadas para: (i) reduzir as disparidades e desigualdades institucionais entre as administrações tributárias brasileiras; (ii) promover a cooperação e integração dos fiscos nos três níveis de governo; e (iii) aperfeiçoar os programas de educação e cidadania fiscal e as iniciativas de transparência e interlocução com a sociedade.

III. DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES/COMPONENTES E ORÇAMENTO

- 3.1 Para o alcance de seu objetivo a CT está estruturada em três componentes, cujos conteúdos atendem aos objetivos da Carta Acordo do PRODEV firmada entre o governo brasileiro e o Banco (08 de abril de 2005)¹⁰.
- 3.2 **Componente 1. Fortalecimento da gestão fiscal para resultados no âmbito federal.** O objetivo é aperfeiçoar as iniciativas de gestão para resultados em desenvolvimento no âmbito do MF, por meio de dois produtos específicos: (i) Novo modelo de planejamento estratégico integrado ao orçamento com foco em resultados implantado no MF envolvendo a elaboração de planos de longo prazo, de indicadores para verificar o cumprimento de metas e objetivos no plano estratégico, a articulação entre plano, programas e orçamento no médio e no curto prazo, o fortalecimento do planejamento fiscal de médio prazo e sua articulação com o planejamento estratégico, a análise de riscos fiscais, a estruturação do orçamento com base em programas, a responsabilidade econômico-financeira no marco de responsabilidade fiscal, o modelo de incentivos para a efetividade na gestão orçamentária e para a gestão da efetividade do gasto público, disseminação de informações por meio de internet-intranet e da participação em eventos para disseminação de boas práticas de gestão; e (ii) Levantamento da cadeia de valores da área fiscal com análise comparativa em relação aos padrões internacionais envolvendo o levantamento de *stakeholders*, principais produtos e resultados (*outputs e outcomes*) e custos/recursos vinculados, o mapeamento das boas práticas nacionais e/ou internacionais e a análise comparativa com perspectiva de aumento do valor agregado para os *stakeholders* e para a melhoria da eficiência do macroprocesso do crédito tributário.
- 3.3 **Componente 2. Implantação de unidade de monitoramento e avaliação de indicadores de resultados fiscais.** O objetivo é apoiar a estruturação e implantação de ambientes de monitoramento e avaliação de indicadores de resultados fiscais na Secretaria Executiva do

⁷ Nota do Setor Fiscal da Representação do Banco no Brasil (FMM/CBR) elaborada para apoiar a elaboração da estratégia País para o período 2011-2014.

⁸ Existem 4 grupos técnicos vinculados ao CONFAZ – Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Fazenda (COTEPE, ENCAT, GEFIN e COGEF) 8, mas apenas a COTEPE, que trata de temas legais, tem procedimento sistematizado para formulação e aprovação de acordos e convênios do CONFAZ.

⁹ Baixo cumprimento pelos governos subnacionais da Lei da Transparência⁹, por deficiências do Portal da Transparência, dificultando o exercício da cidadania fiscal

¹⁰ [Matriz de Problemas, Produtos e Resultados](#)

MF, por meio da implantação de um projeto-piloto de monitoramento e avaliação de indicadores econômicos e fiscais, envolvendo a definição de metodologia e de indicadores para o monitoramento de resultados econômico-fiscais e avaliação de políticas públicas na área fiscal, a implantação de indicadores de transparência fiscal¹¹, a construção de matriz de indicadores econômico-fiscais do MF e instalação de painel de monitoramento e a sistematização de um modelo compatível com a estrutura de governança da área fiscal de modo a permitir sua replicação.

3.4 Componente 3. Instalação da Rede de Gestão Fiscal para Resultados. O objetivo é fomentar a implantação da Rede de Gestão fiscal para Resultados, envolvendo os órgãos singulares e colegiados, no âmbito nacional e subnacional, por meio da formulação de estratégia e/ou de metodologia de integração e cooperação institucional, da melhoria na gestão da informação dos projetos (diagnósticos, avaliações, documentos técnicos, relatórios de execução e lições aprendidas) para facilitar o acesso à informação por parte dos atores chaves e para potencializar o uso de ferramentas de gerenciamento de projetos, da identificação, documentação e disseminação de boas práticas em redes de gestão para resultados aplicáveis à área fiscal e da estruturação e funcionamento da rede de gestão fiscal para resultados, contemplando um escritório de projetos e um portal.

3.5 As atividades apoiadas utilizarão os seguintes tipos de recursos: capacitação, consultoria e equipamentos e serviços de tecnologia de informação e de apoio operacional.

3.6 Matriz de Resultados. Os principais indicadores de resultados e de produtos são:

Indicadores	Unidade	Linha de base	Meta	Data final	Meios de Verificação
Resultados					
Incremento dos recursos alocados aos projetos estratégicos (PEC)	R\$	2 milhões (2011)	30 milhões	Outubro/2013	LOA 2014
Produtos					
Número de unidades do MF com acordo de resultados firmado	Unidade do MF	0	1 acordo de resultados implantado na Subsecretaria de Gestão Estratégica (Piloto)	Dezembro/2013	Acordo de resultados firmado entre o Secretário Executivo e a SGE da SE/MF
Número de unidades do MF com escritório de processo com melhorias implantadas	Unidade do MF	0	1 escritório de processo instalado na Secretaria Executiva com fluxo do macroprocesso tributário integrado (competências, papéis e sistemas)	Julho/2013	Fluxo do macroprocesso tributário divulgado na intranet da SE/MF
Número de unidades com indicadores econômico-fiscais para avaliação de desempenho institucional	Unidade do MF	0	1 unidade de monitoramento de indicadores econômico-fiscais para avaliação de desempenho institucional do MF instalada na SE (Assessoria do Secretário)	Julho/2014	Relatório do sistema de indicadores

¹¹ Lei 12.527/2012 de Acesso à Informação e Lei Complementar 131 (LC 131), promulgada em 27 de maio de 2009, acrescentou dispositivos à Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e determinou que a União (Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário), Estados, Distrito Federal e Municípios disponibilizem na Internet, em tempo real, informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira.

Indicadores	Unidade	Linha de base	Meta	Data final	Meios de Verificação
Numero de colegiados integrados na Rede de Gestão fiscal para Resultado	Numero de colegiados do CONFAZ	0	6 colegiados ¹² no âmbito do CONFAZ, integrados na Rede	Julho/2014	Portal da Rede de Gestão Fiscal

3.7 **Orçamento Indicativo.** O custo total da CT é de US\$1.100.000,00 (um milhão e cem mil dólares dos Estados Unidos da América). A contribuição do Banco será de US\$1.000.000,00 (um milhão de dólares dos Estados Unidos da América) proveniente dos recursos da subconta B do PRODEV. A contrapartida local será de US\$ 100.000,00 (cem mil dólares dos Estados Unidos da América) a ser aportada pelo MF, podendo ser não financeira.

Atividade/Componente	Descrição	Em US\$ milés			
		Banco	Local	Subtotal	Total
Componente 1. (i) Modelo de planejamento estratégico integrado ao orçamento com foco em resultados no MF	Empresa de consultoria especializada em Gestão para Resultados	180		200	400
	Benchmarking de melhores práticas internacionais de gestão (passagens e diárias)	20			
Componente 1. (ii) Levantamento da cadeia de valores da área fiscal¹³ com análise comparativa em relação aos padrões internacionais	Empresa de consultoria especializada Gestão de Processos	200		200	
Componente 2. Implantação de unidade de monitoramento e avaliação de indicadores de resultados fiscais	Empresa de consultoria especializada em Avaliação do Desempenho Institucional	300		400	400
	Sala de situação para monitoramento de indicadores econômicos fiscais (equipamentos e sistema)	100			
Componente 3. Instalação da Rede de Gestão Fiscal para Resultados	Empresa de consultoria especializada em formação de Redes e criação de Portais para gestão do conhecimento	140	100	290	290
	Sala de vídeo conferência para realização de reuniões virtuais (equipamentos)	50			
Avaliação final	Consultor individual	10		10	10
Total		1.000	100		1.100

3.8 A CT será supervisionada por Patricia Bakaj (Especialista FMM/CBR, Chefe de equipe) e Fátima Cartaxo (Especialista FMM/CBR, Co-Chefe de equipe). O coordenador da CT na SE/MF deverá apresentar relatórios bimensais sobre o desempenho da execução dos distintos componentes e atividades.

¹² Colegiados nacionais - subnacionais: Conselho de Política Fazendária (CONFAZ), Comissão de Gestão Fazendária (COGEF), Encontro Nacional de Coordenadores de Administração Tributária (ENCAT), Grupo de Gestores Financeiros (GEFIN), Comissão Técnica Permanente do ICMS (COTEPE), Fórum Fiscal dos Estados, Grupo de Educação Fiscal (GEF), Grupo de Desenvolvimento Fazendário (GDFAZ), Conselho de Recursos Fiscais (CARF), Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional (CRSFN) e outros

¹³ Cadeia de Valor (Portar): visão sistêmica da instituição que é maior do que as áreas ou atividades isoladamente, pois a instituição faz parte de um sistema mais amplo, e esse é que deve ser otimizado para gerar maior valor para os stakeholders e, consequentemente, maior eficiência na cadeia.

IV. AGÊNCIA EXECUTORA E ESTRUTURA DE EXECUÇÃO

- 4.1 O Governo Federal, especialmente o MF e seus órgãos colegiados, será o principal beneficiário. Por solicitação do MF, o Banco será o responsável pela execução dos componentes desta CT.
- 4.2 A SE do MF, onde está localizada a unidade de coordenação, poderá: (i) prover a orientação estratégica na formulação das atividades da CT, bem como efetuar sua articulação com as demais políticas públicas e iniciativas governamentais; e (ii) coordenar as atividades da CT no âmbito do MF, quando aplicável.
- 4.3 FMM é responsável pela implementação e supervisão de seis cooperações técnicas nos últimos quatro anos com resultados positivos¹⁴. Adicionalmente, o Banco estabeleceu uma grande rede de consultores em áreas relevantes, que estão disponíveis e dispostos a apoiar essas atividades.
- 4.4 As aquisições de bens e serviços e as seleções e contratações de consultores que forem financiadas, total ou parcialmente, com a contribuição do Banco para a CT, deverão ser realizadas de acordo com as “Políticas para Aquisições de Bens e Obras financiadas pelo Banco” (GN-2349-9) e com as “Políticas para Seleção e Contratação de Consultores financiados pelo Banco” (GN-2350-9).
- 4.5 O período de execução será de 24 (vinte e quatro) meses. O prazo máximo de desembolso será de 30 (trinta) meses. Para avaliação final dos resultados alcançados pela cooperação, que tomará com base os objetivos propostos e os indicadores previstos no Marco de Resultados, será contratado um consultor individual especialista em avaliação de programas e projetos.

V. PRINCIPAIS RISCOS

- 5.1 Os riscos associados a esta CT são baixos. Os principais riscos na execução podem ser relacionados ao envolvimento dos distintos órgãos colegiados do MF. Para mitigar este risco será instalada uma unidade de escritório de projetos na Secretaria Executiva do CONFAZ. Haverá, também, uma coordenação muito próxima entre a SE do MF e a equipe do Banco, a fim de apoiar os órgãos colegiados e garantir sua plena participação.

VI. ESTRATÉGIA AMBIENTAL E SOCIAL

Em relação às questões sociais e ambientais, de acordo com os critérios do *Sustainable Finance Toolkit* do Banco, constatou-se que a cooperação foi classificada como “C” ([Ver link eletrônico](#)).

ANEXOS:

Anexo I. [Carta de Solicitação](#)

Anexo II. [Termos de Referência](#)

Anexo III. [Plano de Aquisições](#)

¹⁴ BRT-1142, BRT-1145, BRT-1183, ATN-1114-Br, ATN 1115-BR, ATN12455-BR.



Ofício nº 592 /2012/SE-MF

Brasília,²⁴ de maio de 2012.

A Sua Senhoria o Senhor
JUAN CARLOS DE LA HOZ
Representante a.i
Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID
Setor de Embaixadas Norte
Quadra 802 – Conj. “F” – Lote 39
CEP: 70800-400 – Brasília/DF

Assunto: PRODEV – Programa de Apoio à Gestão por Resultado para Área Fiscal Brasileira –
BR-T1251

Senhor Representante,

1. Reporto-me à Cooperação Técnica Não-Reembolsável PRODEV – Programa de Apoio à Gestão por Resultado para Área Fiscal Brasileira – BR-T1251, a qual encontra-se em fase de formalização dos termos e condições que serão pactuados entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e este Ministério.
2. Considerando a relação entre o período de comprometimento dos recursos e a importância estratégica de implementação dos produtos a serem abrangidos pela Cooperação Técnica, solicito a possibilidade que a execução financeira dos recursos no âmbito dessa Cooperação Técnica ocorra de forma direta por esse Banco, respeitada a anuência prévia desta Secretaria-Executiva para a sua aplicação.
3. Em caso de concordância com o pleito em comento, solicito que seja incluída cláusula autorizativa na proposta de carta-convênio a ser apresentada a esta Pasta.

Atenciosamente,

A assinatura manuscrita de Nelson Henrique Barbosa Filho em tinta azul.
NELSON HENRIQUE BARBOSA FILHO
Secretário-Executivo

TERMOS DE REFERÊNCIA

TDR Empresa Consultoria – Rede de Gestão Fiscal

1. Terminologia, Definições, Siglas e Conceitos Básicos

PRODEV: Programa do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) voltado ao fortalecimento da gestão para resultados nos países da América Latina e Caribe, visando à melhoria da efetividade e do impacto das políticas públicas no desenvolvimento nacional.

SE: Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda

SGE: Subsecretaria de Gestão Estratégica da SE

UCP: Unidade de Coordenação de Programas da SGE

CONFAZ: Conselho Nacional de Política Fazendária, que reúne todos os Secretários de Fazenda dos Estados e é Presidido pelo Secretário Executivo do Ministério da Fazenda.

2. Justificativa

Desde julho de 2011 o Ministério da Fazenda vem buscando fortalecer o processo de gestão estratégica por meio das seguintes ações: (i) criação da Subsecretaria de Gestão Estratégica com a missão de promover e apoiar a elaboração de políticas e diretrizes de gestão estratégica ministerial, bem como, formular e implementar estratégias e mecanismos de integração e fortalecimento institucional do Ministérios da Fazenda; e (ii) criação do Comitê de Gestão Estratégica¹. No entanto, ainda pode ser observada uma baixa capacidade de integração e articulação entre os distintos órgãos colegiados envolvidos na gestão fiscal federal e estadual.

3. Objetivo

Desenhar e implantar a Rede de Gestão Fiscal para Resultados, envolvendo os órgãos colegiados do Ministério da Fazenda, no âmbito nacional e subnacional.

4. Metas e Alcance

Ao final dos trabalhos a Rede de Gestão Fiscal para Resultados deverá abranger seis colegiados no âmbito do CONFAZ.

5. Fases e Etapas

Fase 1 – Início

- a. Elaborar plano de trabalho

Fase 2 - Execução

- a. Etapa 1 - Formulação de estratégia e/ou de metodologia de integração e cooperação institucional
- b. Etapa 2 – Elaboração de proposta de melhorias na gestão da informação dos projetos (diagnósticos, avaliações, documentos técnicos, relatórios de execução e lições aprendidas) para facilitar o acesso à informação por parte dos atores chaves e para potencializar o uso da ferramenta.
- c. Etapa 3 - Identificação, documentação e proposta de disseminação de boas práticas em redes de gestão para resultados aplicáveis à área fiscal.

Fase 3 - Conclusão

¹ Comitê criado pela Portaria MF 369/2011: Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda, Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, Secretaria de Acompanhamento Econômico, Secretaria de Política Econômica, Secretaria da Receita Federal do Brasil, Secretaria do Tesouro Nacional

d. **Entrega do produto final.** Estruturação e implantação da rede de gestão fiscal para resultados, contemplando um escritório de projetos e um portal.

6. **Localização e Área abrangida pelos Serviços**
Abrangência é nacional e beneficiará os órgãos do Ministério da Fazenda.
7. **Informações Disponíveis e Estudos Existentes**
Não se aplica.
8. **Especificações Técnicas (quando aplicável)**
Não se aplica.
9. **Relatórios e Produtos a Serem Fornecidos**

9.1 Relatórios e Produtos

Relatórios	Produtos
Plano de Trabalho	Proposta de metodologia para desenvolvimento dos trabalhos e respectivo cronograma
Etapa 1	Formulação de estratégia e/ou de metodologia de integração e cooperação institucional
Etapa 2	Elaboração de proposta de melhorias na gestão da informação dos projetos (diagnósticos, avaliações, documentos técnicos, relatórios de execução e lições aprendidas) para facilitar o acesso à informação por parte dos atores chaves e para potencializar o uso da ferramenta
Etapa 3	Identificação, documentação e proposta de disseminação de boas práticas em redes de gestão para resultados aplicáveis à área fiscal
Final	Estruturação e implantação da rede de gestão fiscal para resultados, contemplando um escritório de projetos e um portal

9.2 Forma de Apresentação

Os documentos elaborados deverão ser entregues impressos em duas vias e gravados em um CD em formato *Word* ou Planilhas eletrônicas, conforme documento original elaborado.

10. Cronograma Físico de Execução Sugerido

Os trabalhos deverão ser desenvolvidos num prazo de até 12 meses, contadas a partir da emissão da Ordem de Serviço (OS) pelo Contratante.

Fases e Produtos	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24
Fase de Iniciação												
Elaborar plano de trabalho e respectivo cronograma												
Fase de Execução												
Etapa 1												
Etapa 2												
Etapa 3												

Fases e Produtos	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24
Fase de Conclusão												
Produto final												

11. Qualificação da Equipe Técnica Necessária

FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA MÍNIMA (EM ANOS)
Curso superior de administração, economia, engenharia e tecnologia de informação	Profissional sênior com formação em Administração, com um mínimo de 05 anos de experiência na formulação e implantação de redes de gestão do conhecimento e portais corporativos

12. Insumos a Serem Fornecidos pelo Contratante

Locais e infraestrutura para realização de reuniões

13. Local de Execução dos Serviços

(a) análise documental e relatórios: sede da Consultora

(b) reuniões: UCP – Sede do MF (4ª andar)

14. Coordenador Técnico

Coordenador Geral da UCP da SE/MF.

15. Forma de Pagamento

Os pagamentos serão efetuados mediante a entrega e aprovação pelo Banco dos relatórios e produtos previstos no item 9.1

Gastos relativos a passagens e viáticos, quando necessários para cumprimento das atividades deste TDR, serão pagos com recursos do Projeto, de acordo com as políticas do Banco. As solicitações de viagens deverão ser encaminhadas formalmente pelo consultor, com no mínimo 10 (dez) dias de antecedência à data de início da missão, para análise e aprovação do Banco.

16. Endereço do Contratante.

Representação do Banco Interamericano de Desenvolvimento em Brasília - Setor de Embaixadas Norte, Quadra 802 Conjunto F, Lote 39 - Asa Norte, Brasília, DF, 70800-400, Brasil.

TERMOS DE REFERÊNCIA

TDR Empresa Consultoria – Gestão para Resultados

1. Terminologia, Definições, Siglas e Conceitos Básicos

PRODEV: Programa do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) voltado ao fortalecimento da gestão para resultados nos países da América Latina e Caribe, visando à melhoria da efetividade e do impacto das políticas públicas no desenvolvimento nacional.

SE: Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda

SGE: Subsecretaria de Gestão Estratégica da SE

UCP: Unidade de Coordenação de Programas da SGE

2. Justificativa

Desde julho de 2011 o Ministério da Fazenda vem buscando fortalecer o processo de gestão estratégica por meio das seguintes ações: (i) criação da Subsecretaria de Gestão Estratégica com a missão de promover e apoiar a elaboração de políticas e diretrizes de gestão estratégica ministerial, bem como, formular e implementar estratégias e mecanismos de integração e fortalecimento institucional do Ministério da Fazenda; (ii) criação do Comitê de Gestão Estratégica²; e (iii) elaboração de planos estratégicos corporativos com todos os órgãos integrantes de sua estrutura básica. No entanto, ainda podem ser identificadas deficiências no modelo de gestão dos programas e na articulação entre planejamento e orçamento, com falta de perspectiva de longo prazo e sem foco em resultados, que esta contratação deverá apoiar.

3. Objetivo

Desenhar e implantar novo modelo de planejamento estratégico integrado ao orçamento com foco em resultados no Ministério da Fazenda.

4. Metas e Alcance

Ao final dos trabalhos deverá ser firmado um acordo de resultados entre Subsecretaria de Gestão Estratégica e o Secretário Executivo do Ministério da Fazenda.

5. Fases e Etapas

Fase 1 – Iniciação

- a. Elaborar plano de trabalho

Fase 2 - Execução

- a. *Etapa 1 - Planejamento estratégico*
 - Planos de longo prazo, contemplando indicadores para verificar o cumprimento de metas e objetivos no plano estratégico.
 - Articulação plano - programas – orçamento / médio e curto prazo
 - Planejamento fiscal de médio prazo e sua articulação com o planejamento estratégico
 - Análise de riscos
 - Participação em eventos para disseminação de boas práticas de gestão

² Comitê criado pela Portaria MF 369/2011: Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda, Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, Secretaria de Acompanhamento Econômico, Secretaria de Política Econômica, Secretaria da Receita Federal do Brasil, Secretaria do Tesouro Nacional

- b. **Etapa 2 - Orçamento por resultados**
 - Estruturação com base em programas
 - Responsabilidade econômico-financeira no marco de responsabilidade fiscal
 - Incentivos para a efetividade na gestão orçamentária
 - Incentivos para a gestão da efetividade do gasto
- c. **Etapa 3 - Sistema de Administração Financeira:** recomendações para incorporação de resultados
- d. **Etapa 4 - Disseminação de informações:** Transparência Internet-intranet

Fase 3 - Conclusão

- a. **Entrega do produto final.** Novo modelo de planejamento estratégico integrado ao orçamento com foco em resultados do Ministério da Fazenda.
- 6. **Localização e Área abrangida pelos Serviços**
Abrangência é nacional e beneficiará os órgãos do Ministério da Fazenda.
 - 7. **Informações Disponíveis e Estudos Existentes**
Diretrizes Estratégicas contidas na Resolução do Comitê de Gestão Estratégica e Projetos Estratégicos Corporativos (PEC) elaborados.
 - 8. **Especificações Técnicas (quando aplicável)**
Não se aplica.
 - 9. **Relatórios e Produtos a Serem Fornecidos**

9.1 Relatórios e Produtos

Relatórios	Produtos
Plano de Trabalho	Proposta de metodologia para desenvolvimento dos trabalhos e respectivo cronograma
Etapa 1	a. Planos de longo prazo do MF, contemplando indicadores para verificar o cumprimento de metas e objetivos no plano estratégico b. Formulação de proposta de planejamento fiscal de médio prazo articulado com o planejamento estratégico
Etapa 2	Proposta para reestruturação do orçamento com base em resultados e definição de incentivos para efetividade da gestão orçamentária e do gasto público
Etapa 3	Recomendações para incorporação de resultados ao sistema de administração financeira
Etapa 4	Estratégia de comunicação e disseminação de informações com base no princípio da transparência
Final	Novo modelo de planejamento estratégico integrado ao orçamento com foco em resultados do Ministério da Fazenda

9.2 Forma de Apresentação

Os documentos elaborados deverão ser entregues impressos em duas vias e gravados em um CD em formato *Word* ou Planilhas eletrônicas, conforme documento original elaborado.

- 10. **Cronograma Físico de Execução Sugerido**
Os trabalhos deverão ser desenvolvidos num prazo de até 12 meses, contadas a partir da emissão da Ordem de Serviço (OS) pelo Contratante.

Fases e Produtos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase de Iniciação												
Elaborar plano de trabalho e respectivo cronograma												
Fase de Execução												
Etapa 1												
Etapa 2												
Etapa 3												
Etapa 4												
Fase de Conclusão												
Elaborar relatório final												

11. Qualificação da Equipe Técnica Necessária

FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA MÍNIMA (EM ANOS)
Curso superior de administração	Profissional sênior com formação em Administração, com um mínimo de 05 anos de experiência na formulação e implantação de programas de gestão para resultados em instituições públicas

12. Insumos a Serem Fornecidos pelo Contratante

Locais e infraestrutura para realização de reuniões

13. Local de Execução dos Serviços

(a) análise documental e relatórios: sede da Consultora

(b) reuniões: UCP – Sede do MF (4ª andar)

14. Coordenador Técnico

Coordenador Geral da UCP da SE/MF.

15. Forma de Pagamento

Os pagamentos serão efetuados mediante a entrega e aprovação pelo Banco dos relatórios e produtos previstos no item 9.1

Gastos relativos a passagens e viáticos, quando necessários para cumprimento das atividades deste TDR, serão pagos com recursos do Projeto, de acordo com as políticas do Banco. As solicitações de viagens deverão ser encaminhadas formalmente pelo consultor, com no mínimo 10 (dez) dias de antecedência à data de início da missão, para análise e aprovação do Banco.

16. Endereço do Contratante.

Representação do Banco Interamericano de Desenvolvimento em Brasília - Setor de Embaixadas Norte, Quadra 802 Conjunto F, Lote 39 - Asa Norte, Brasília, DF, 70800-400, Brasil.

TERMOS DE REFERÊNCIA

TDR Empresa Consultoria – Monitoramento e Avaliação

1. Terminologia, Definições, Siglas e Conceitos Básicos

PRODEV: Programa do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) voltado ao fortalecimento da gestão para resultados nos países da América Latina e Caribe, visando à melhoria da efetividade e do impacto das políticas públicas no desenvolvimento nacional.

SE: Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda

SGE: Subsecretaria de Gestão Estratégica da SE

UCP: Unidade de Coordenação de Programas da SGE

2. Justificativa

Desde julho de 2011 o Ministério da Fazenda vem buscando fortalecer o processo de gestão estratégica por meio das seguintes ações: (i) criação da Subsecretaria de Gestão Estratégica com a missão de promover e apoiar a elaboração de políticas e diretrizes de gestão estratégica ministerial, bem como, formular e implementar estratégias e mecanismos de integração e fortalecimento institucional do Ministério da Fazenda; e (ii) criação do Comitê de Gestão Estratégica³. No entanto, ainda verifica-se insuficiência de mecanismos e instrumentos de avaliação do desempenho institucional e de resultados econômico-fiscais.

3. Objetivo

Modelo de monitoramento e avaliação e quadro de indicadores de resultados econômico-fiscais estruturado e implantado na Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda.

4. Metas e Alcance

Ao final dos trabalhos deverá ser implantada na SE uma unidade de monitoramento de indicadores econômico-fiscais para avaliação de desempenho institucional do MF.

5. Fases e Etapas

Fase 1 – Início

- a. Elaborar plano de trabalho

Fase 2 – Execução:

- a. Etapa 1: Definição de metodologia e de indicadores para o monitoramento de resultados econômico-fiscais e avaliação de políticas públicas na área fiscal e de metodologia e indicadores de índice de transparência fiscal⁴
- b. Etapa 2: Construção da matriz de indicadores econômico-fiscais do MF e instalação de painel de monitoramento
- c. Etapa 3: Sistematização de um modelo compatível com a estrutura de governança da área fiscal de modo a permitir sua replicação

Fase 3 - Conclusão

³ Comitê criado pela Portaria MF 369/2011: Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda, Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, Secretaria de Acompanhamento Econômico, Secretaria de Política Econômica, Secretaria da Receita Federal do Brasil, Secretaria do Tesouro Nacional

⁴ Lei Complementar 131 (LC 131), promulgada em 27 de maio de 2009, acrescentou dispositivos à Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e determinou que a União (Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário), Estados, Distrito Federal e Municípios disponibilizem na Internet, em tempo real, informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira. Lei de Acesso à Informação nº 12.527 de 18 de novembro de 2011

d. Entrega do produto final. Implantação de projeto piloto na SE do MF.

6. **Localização e Área abrangida pelos Serviços**
Abrangência é nacional e beneficiará os órgãos do Ministério da Fazenda.
7. **Informações Disponíveis e Estudos Existentes**
Não se aplica.
8. **Especificações Técnicas (quando aplicável)**
Não se aplica.
9. **Relatórios e Produtos a Serem Fornecidos**

9.1 Relatórios e Produtos

Relatórios	Produtos
Plano de Trabalho	Proposta de metodologia para desenvolvimento dos trabalhos e respectivo cronograma
Etapa 1	Metodologia e de indicadores para o monitoramento de resultados econômico-fiscais e avaliação de políticas públicas na área fiscal e metodologia e indicadores de índice de transparência fiscal
Etapa 2	Matriz de indicadores econômico-fiscais do MF e instalação de painel de monitoramento
Etapa 3	Sistematização de um modelo compatível com a estrutura de governança da área fiscal de modo a permitir sua replicação
Final	Implantação de projeto piloto na SE do MF

9.2 Forma de Apresentação

Os documentos elaborados deverão ser entregues impressos em duas vias e gravados em um CD em formato *Word* ou Planilhas eletrônicas, conforme documento original elaborado.

10. Cronograma Físico de Execução Sugerido

Os trabalhos deverão ser desenvolvidos num prazo de até 24 meses, contadas a partir da emissão da Ordem de Serviço (OS) pelo Contratante.

Fases e Produtos	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24
Fase de Iniciação												
Elaborar plano de trabalho e respectivo cronograma												
Fase de Execução												
Etapa 1												
Etapa 2												
Etapa 3												
Fase de Conclusão												
Produto final												

11. Qualificação da Equipe Técnica Necessária

FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA MÍNIMA (EM ANOS)
Curso superior de administração, economia, engenharia e tecnologia de informação	Profissional sênior com formação superior, com um mínimo de 05 anos de experiência em sistematização de informações econômico-fiscais

12. Insumos a Serem Fornecidos pelo Contratante

Locais e infraestrutura para realização de reuniões

13. Local de Execução dos Serviços

(a) análise documental e relatórios: sede da Consultora

(b) reuniões: UCP – Sede do MF (4ª andar)

14. Coordenador Técnico

Coordenador Geral da UCP da SE/MF.

15. Forma de Pagamento

Os pagamentos serão efetuados mediante a entrega e aprovação pelo Banco dos relatórios e produtos previstos no item 9.1

Gastos relativos a passagens e viáticos, quando necessários para cumprimento das atividades deste TDR, serão pagos com recursos do Projeto, de acordo com as políticas do Banco. As solicitações de viagens deverão ser encaminhadas formalmente pelo consultor, com no mínimo 10 (dez) dias de antecedência à data de início da missão, para análise e aprovação do Banco.

16. Endereço do Contratante.

Representação do Banco Interamericano de Desenvolvimento em Brasília - Setor de Embaixadas Norte, Quadra 802 Conjunto F, Lote 39 - Asa Norte, Brasília, DF, 70800-400, Brasil.

TERMOS DE REFERÊNCIA

TDR Empresa Consultoria – Gestão de Processos: Cadeia de Valor

1. Terminologia, Definições, Siglas e Conceitos Básicos

PRODEV: Programa do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) voltado ao fortalecimento da gestão para resultados nos países da América Latina e Caribe, visando à melhoria da efetividade e do impacto das políticas públicas no desenvolvimento nacional.

SE: Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda

SGE: Subsecretaria de Gestão Estratégica da SE

UCP: Unidade de Coordenação de Programas da SGE

2. Justificativa

Desde 2009 o Ministério da Fazenda vem buscando fortalecer a gestão de processos fiscais, por meio da instituição do Comitê Executivo de Gestão do Macroprocesso do Crédito Tributário (CMCT), com a finalidade de estabelecer as diretrizes e coordenar a atuação dos órgãos envolvidos na concepção, execução e controle do Programa Macroprocesso do Crédito Tributário. No entanto, os macroprocessos fiscais mapeados ainda carecem de uma visão sistêmica, que permita a agregação de valor para os *stakeholders* e a análise de custo-benefício.

3. Objetivo

Levantamento da cadeia de valores dos macroprocessos da área fiscal⁵ com análise comparativa em relação aos padrões internacionais.

4. Metas e Alcance

Ao final dos trabalhos deverá ser implantado um escritório de processo na Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda com fluxo do macroprocesso do crédito tributário integrado (competências, papéis e sistemas).

5. Fases e Etapas

Fase 1 – Início

- a. Elaborar plano de trabalho

Fase 2 – Execução: Macroprocesso Tributário e Macroprocesso Orçamentário-financeiros com:

- Levantamento de *stakeholders*, principais produtos e resultados (*outputs e outcomes*) e custos/recursos vinculados.
- Mapeamento das boas práticas nacionais e/ou internacionais.
- Análise comparativa com perspectiva de aumento do valor agregado para os *stakeholders* e para a melhoria da eficiência do processo

Fase 3 - Conclusão

- a. Entrega do produto final. Levantamento da cadeia de valores da área fiscal⁶ com análise comparativa em relação aos padrões internacionais.

⁵ Cadeia de Valor (Porter): visão sistêmica da instituição que é maior do que as áreas ou atividades isoladamente, pois a instituição faz parte de um sistema mais amplo, e esse é que deve ser otimizado para gerar maior valor para os *stakeholders* e, consequentemente, maior eficiência na cadeia.

⁶ Cadeia de Valor (Porter): visão sistêmica da instituição que é maior do que as áreas ou atividades isoladamente, pois a instituição faz parte de um sistema mais amplo, e esse é que deve ser otimizado para gerar maior valor para os *stakeholders* e,

6. **Localização e Área abrangida pelos Serviços**
Abrangência é nacional e beneficiará os órgãos do Ministério da Fazenda.
7. **Informações Disponíveis e Estudos Existentes**
Diretrizes Estratégicas contidas na Resolução do Comitê de Gestão Estratégica e Portaria e fluxogramas do macroprocessos do crédito tributário e do macroprocesso orçamentário-financeiro.
8. **Especificações Técnicas (quando aplicável)**
Não se aplica.
9. **Relatórios e Produtos a Serem Fornecidos**

9.1 Relatórios e Produtos

Relatórios	Produtos
Plano de Trabalho	Proposta de metodologia para desenvolvimento dos trabalhos e respectivo cronograma
Execução	a. Levantamento de <i>stakeholders</i> , principais produtos e resultados (<i>outputs e outcomes</i>) e custos/recursos vinculados b. Mapeamento das boas práticas nacionais e/ou internacionais c. Análise comparativa com perspectiva de aumento do valor agregado para os <i>stakeholders</i> e para a melhoria da eficiência do processo
Final	Levantamento da cadeia de valores dos macroprocessos da área fiscal com análise comparativa em relação aos padrões internacionais

9.2 Forma de Apresentação

Os documentos elaborados deverão ser entregues impressos em duas vias e gravados em um CD em formato *Word* ou Planilhas eletrônicas, conforme documento original elaborado.

10. Cronograma Físico de Execução Sugerido

Os trabalhos deverão ser desenvolvidos num prazo de até 6 meses, contadas a partir da emissão da Ordem de Serviço (OS) pelo Contratante.

Fases e Produtos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase de Iniciação												
Elaborar plano de trabalho e respectivo cronograma												
Fase de Execução												
Produto 1												
Produto 2												
Produto 3												
Fase de Conclusão												
Elaborar relatório final												

conseqüentemente, maior eficiência na cadeia.

11. Qualificação da Equipe Técnica Necessária

FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA MÍNIMA (EM ANOS)
Curso superior de administração, economia e contabilidade	Profissional sênior com formação, com um mínimo de 05 anos de experiência no levantamento e implantação de cadeias de processos

12. Insumos a Serem Fornecidos pelo Contratante

Locais e infraestrutura para realização de reuniões

13. Local de Execução dos Serviços

(a) análise documental e relatórios: sede da Consultora

(b) reuniões: UCP – Sede do MF (4ª andar)

14. Coordenador Técnico

Coordenador Geral da UCP da SE/MF.

15. Forma de Pagamento

Os pagamentos serão efetuados mediante a entrega e aprovação pelo Banco dos relatórios e produtos previstos no item 9.1

Gastos relativos a passagens e viáticos, quando necessários para cumprimento das atividades deste TDR, serão pagos com recursos do Projeto, de acordo com as políticas do Banco. As solicitações de viagens deverão ser encaminhadas formalmente pelo consultor, com no mínimo 10 (dez) dias de antecedência à data de início da missão, para análise e aprovação do Banco.

16. Endereço do Contratante.

Representação do Banco Interamericano de Desenvolvimento em Brasília - Setor de Embaixadas Norte, Quadra 802 Conjunto F, Lote 39 - Asa Norte, Brasília, DF, 70800-400, Brasil

PLANO DE AQUISIÇÕES (QUADRO RESUMO)

No. de referência	Descrição da aquisição	Custo estimado (US\$ mil)	Método de aquisição	Revisão (prévia ou posterior)	Fonte de Financiamento (%)		Data estimada para publicação	
					BID %	Local %	Publicação do edital	Término do contrato
CONSULTORIA								
1	Empresa de consultoria especializada em Gestão para Resultados para formular modelo de planejamento estratégico integrado ao orçamento com foco em resultados no MF	US\$180 mil	SQC	n/a	100	0	Setembro/2012	Dezembro/2013
2	Empresa de consultoria especializada Gestão de Processos para o levantamento da cadeia de valores da área fiscal, com análise comparativa em relação aos padrões internacionais	US\$200 mil	SBQC	n/a	100	0	Setembro/2012	Junho/2013
3	Empresa de consultoria especializada em Avaliação do Desempenho Institucional para desenho da unidade de monitoramento e avaliação de indicadores de resultados fiscais	US\$300 mil	SBQC	n/a	100	0	Setembro/2012	Dezembro/2014
4	Empresa de consultoria especializada em formação de Redes e criação de Portais para gestão do conhecimento	US\$140 mil	SQC	n/a	100	0	Setembro/2012	Dezembro/2014
5	Consultor individual especializado em avaliação de programas e projetos	US\$10 mil	CI	n/a	100	0	Setembro/2014	Dezembro/2014
BENS								
1	Equipamentos e sistema para sala de situação para monitoramento de indicadores econômico fiscais	US\$100 mil	CP	n/a	100	0	Maio/2014	Dezembro/2014
2	Equipamentos para sala de vídeo conferência para realização de reuniões virtuais do CONFAZ	US\$50 mil	CP	n/a	100	0	Maio/2014	Dezembro/2014
SERVIÇOS QUE NÃO SÃO DE CONSULTORIA								
1	Diárias e passagens	US\$20 mil	CD	n/a	100	0	Setembro/2012	Outubro/2012