

Relatório de Término de Projeto

PCR

Nome do Projeto: Projeto de Apoio à Modernização e Transparência da Gestão Fiscal do Estado do Pará (PROFISCO PA)

País: Brasil

Setor/Subsetor: Reforma e Modernização Fiscal

Equipe de Projeto Original: Luiz Villela (ICF/FMM), Chefe de Equipe; Marcio Cracel (ICF/FMM); Patricia Bakaj (FMM/CBR); Fátima Cartaxo (FMM/CBR); Bernadete Buchsbaum (LEG/SGO); Eugenio Lira (Consultor); e Cecilia Bernedo (ICF/FMM)

Número do Projeto: BR-L1093

Número do Empréstimo: 2078/OC-BR

Data do CRG: n/a

Data de Aprovação Final:

Equipe PCR: Patricia Bakaj (FMM/CBR), Chefe de Equipe; José Barroso Tostes (FMM/CBR); Louvane Klein (FMM/CBR); Flávio Galvão e Luciana Pimentel (Consultores); e Maria Lorena Kevish (IFD/FMM)

Links Eletrônicos

01. Ata do Seminário de Encerramento
02. Resultados – Apresentação da SEFA/PA Seminário Encerramento
03. Lições Aprendidas – Apresentação do BID Seminário Encerramento
04. Avaliação do Mutuário / Executor (Síntese das Entrevistas)
05. Desempenho do Projeto Executor-BID
06. Demonstrativo de Custo da Administração Fazendária versus Receita
07. Nota Técnica DAIF-CAFE Arrec. Comércio Varejista e Nota Fiscal Cidadã
08. Apresentação CAFE Serviços e Produtos Atendimento ao Contribuinte
09. Relatório CAFE da Pesquisa de Opinião - Atendimento Presencial
10. Relatório CAFE da Pesquisa de Opinião - Atendimento via Web
11. Relatório CAFE da Pesquisa de Opinião - Atendimento Call Center
12. Nota Técnica EFAZ Capacitação Servidores
13. Nota Técnica UCP Planejamento e Gestão
14. Nota Técnica CMGF Premio PQGFAZ
15. CMGF PQGFAZ Portaria nº31394/2009
16. CMGF Síntese Avaliação PQGFAZ Ciclo 2013
17. CMGF Prêmio PQGFAZ 2013-2014
18. CMGF Manual PQGFAZ Ciclo 2014
19. Nota Técnica CECOMT Fiscalização do Trânsito
20. Nota Técnica CCOA NF eletrônica
21. Nota Técnica Fiscalização de Estabelecimentos
22. Nota Técnica CPAF Pesquisa e Análise Fiscal
23. Nota Técnica CAAF SPED-EFD
24. Nota Técnica UCI Modelo de Controle Interno
25. Apresentação DITES-SATES do Sistema de Controle da Dívida Pública
26. Nota Técnica DITES-SATES do Sistema de Controle da Dívida Pública
27. Nota Técnica DTI-CGPF Sistema SIAT-WEB
28. Nota Técnica EFAZ Educação Fiscal
29. PAF Avaliação SEFA 2013 vMaio2014
30. PAF Resultados 2013 Ofício STN Out2014
31. PAF Revisão STN 2014-2016 vDez2014
32. Relatório Desembolso LMS1
33. Relatório Desembolso LMS10
34. Relatório PMR
35. Relatório Semestral de Progresso UCP PA
36. Planilha de Avaliação Econômica Ex ante – Ex post
37. Mudanças na Matriz de Resultados do Projeto
38. Fundo Tributário - FIPAT SEFA PA Decreto 720 de 2013
39. Anuário Tributário SEFA PA 2014
40. PROFISCO PA - Relatório Anual de Avanços (05Out2015)
41. CSC/CBR 2307/2013 - Prorrogação do prazo de desembolso
42. CBR 1146/2012 – Aprovação de alteração orçamentária

Acrônimos e Abreviações

AIDF	Autorização para Emissão de Documentos Fiscais
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BPM	<i>Business Process Management</i>
CCLIP	Linha de Crédito Condicional para Projetos de Investimento
CAAF	Célula de Avaliação e Controle de Automação Fiscal
CAFE	Coordenação de Assuntos Fazendários Estratégicos
CPAF	Centro de Pesquisas e Análise Fiscal
CCOA	Célula de Análise e Controle das Obrigações Acessórias
CECOMT	Coordenação Executiva de Controle de Mercadorias em Trânsito
CERAT	Coordenação Executiva Regional de Administração Tributária e não Tributária
CGPS	Coordenadora de Projetos e Sistemas
CMGF	Coordenação de Modernização e Gestão Fazendária
CNAE	Cadastro Nacional de Atividades Econômicas
COGEF	Comissão de Gestão Fazendária
CONFAZ	Conselho Nacional de Política Fazendária
DAIF	Diretoria de Arrecadação e Informações Fazendárias
DOE	Diário Oficial do Estado
DITES	Diretoria do Tesouro
DTI	Diretoria de Tecnologia de Informação
EFAZ	Escola Fazendária
ECD	Escrituração Contábil Digital
EFD	Escrituração Fiscal Digital
EGPA	Escola de Governo do Estado do Pará
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FADESP	Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa da UEPA
FAPESPA	Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas do Pará
FEBRAFITE	Federação Brasileira de Associações de Fiscais de Tributos Estaduais
FIPAT	Fundo de Investimento Permanente da. Administração Tributária do Estado do Pará
GDFAZ	Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário
GEFIN	Grupo de Finanças dos Estados
GESPRO	Sistema de Gerenciamento de Projetos
GrP	Gestão de Riscos em Projetos
ICMS	Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte
ITCD	Imposto de Transmissão, <i>Causa Mortis</i> e Doações
IPVA	Imposto sobre Veículos Automotivos
LAI	Lei de Acesso à Informação
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MEI	Microempreendedor Individual
NF-e	Nota Fiscal Eletrônica
NFC-e	Nota Fiscal do Consumidor Eletrônica
OEAT	Órgão Executivo da Administração Tributária e não Tributária
PROFISCO	Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil

PAF	Programa de Reestruturação e Ajuste Fiscal
PQGFAZ	Prêmio Inovação e Qualidade da Gestão Fazendária
PNAFE	Programa de Modernização da Administração Fiscal dos Estados Brasileiros
PGE	Procuradoria Geral do Estado
PIB	Produto Interno Bruto
PA	Pará
PPA	Plano Plurianual
RCL	Receita Corrente Líquida
RMGF	Rede de Modernização e Gestão Fazendária
RLR	Receita Líquida Real
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
SATES	Secretaria Adjunta do Tesouro
SIAT	Sistema Integrado de Administração Tributária
SIF	Sistema de Inteligência Fiscal
SECOM	Secretaria de Estado de Comunicação
SEFA	Secretaria de Estado da Fazenda
SIAFEM	Sistema Integrado de Administração Financeira dos Estados e Municípios
UECOMT	Unidade Executiva de Controle de Mercadorias em Trânsito
UCP	Unidade de Coordenação do Projeto
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
UCI	Unidade de Controle Interno
UEPA	Universidade do Estado do Pará

Sumário

I. Informação Básica	1
II. O Projeto	2
a. Contexto econômico-fiscal do Projeto	2
b. Descrição do Projeto	3
<i>i. Objetivo de Desenvolvimento</i>	<i>3</i>
<i>ii. Componentes</i>	<i>3</i>
c. Revisão da Qualidade do Desenho (se aplicável)	4
III. Resultados.....	5
a. Efeitos Diretos.....	5
b. Externalidades.....	6
Não foram identificados efeitos sociais, econômicos e ambientais indiretamente causados pelas ações do PROFISCO PA.	6
c. Produtos.....	6
d. Custos do Projeto	10
IV. Implementação do Projeto.....	11
a. Análise de Fatores Críticos.....	11
b. Desempenho do Mutuário/Órgão Executor	11
c. Desempenho do Banco	12
V. Sustentabilidade	12
a. Análise de Fatores Críticos.....	12
b. Riscos Potenciais	13
c. Capacidade Institucional.....	13
VI. Monitoramento e Avaliação.....	13
a. Informação sobre Resultados.....	13
b. Monitoramento Futuro e Avaliação <i>Ex-Post</i>	13
VII. Lições Aprendidas	14

I. Informação Básica

DADOS BÁSICOS (MONTANTES EM US\$)

Nº PROJETO: BR-L1093

Mutuário: Estado do Pará
Órgão Executor: Estado do Pará por intermédio de sua Secretaria de Fazenda (SEFA/PA)

Empréstimo: 2078/OC-BR
Sector: Reforma e Modernização Fiscal

Instrumento de Empréstimo: PROJETO DE INVESTIMENTO

TÍTULO: PROJETO DE APOIO À MODERNIZAÇÃO E TRANSPARÊNCIA DA GESTÃO FISCAL DO ESTADO DO PARÁ (PROFISCO PA)

Data da Aprovação pelo Diretório: 02 de dezembro de 2008
Data da Efetividade do Contrato de Empréstimo: 28 de setembro de 2009

Data da Elegibilidade do Primeiro Desembolso: 16 de novembro de 2009

Meses em Execução:
Desde a aprovação: 76 meses
Desde a efetividade do contrato: 68 meses

Períodos de Desembolso

Data Original de Último Desembolso: 28 de setembro de 2013
Data Atual de Último Desembolso: 28 de setembro de 2015
Extensão Acumulada (Meses): 24 meses

Montante do Empréstimo(s)

Montante Original: 10.000.000,00 (dez milhões de dólares)
Montante Atual: 10.000.000,00 (dez milhões de dólares)
Contrapartida Local (se aplicável): 4.000.000,00 (quatro milhões de dólares)
Desembolsos Montante atual: 10.000.000,00 (dez milhões de dólares) (100%)
Custo total do projeto (estimativa original): 14.000.000,00 (quatorze milhões de dólares)

Redirecionamento

Tem este Projeto redirecionamento? Não
Fundos recebidos de outro Projeto [Não]
Fundos mandados para outro Projeto [Não]
N/A [x]

Para/De Número do Projeto	Para Número do Sub empréstimo	Montante

Investimento Combate a Pobreza (PTI): Não
Equidade Social (SEQ): Não
Classificação Ambiental: C

Em estado de "Alerta"

Está o projeto "em alerta" no PAIS: Não
Caso afirmativo, favor indicar motivos (Classificações OD, PI, e/ou indicadores relevantes de PAIS):
Comentários de relevância da classificação de alerta deste projeto (se aplicável): N/A

Resumo da Classificação do Desempenho

OD	<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)
PI	<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)
SU	<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)

II. O Projeto

a. Contexto econômico-fiscal do Projeto¹

O PROFISCO PA faz parte da Linha de Crédito Condicional para Projetos de Investimento do Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (CCLIP-PROFISCO²) e, por esse motivo, durante a sua preparação, o Governo do Estado do Pará e o Banco acordaram adaptar o projeto que se encontrava em avançado estado de preparação para adequá-lo à referida Linha de Crédito, uma vez que esta possibilitaria maior sinergia com o processo de modernização fiscal dos demais Estados da Federação. Um dos objetivos do PROFISCO PA é a complementação das ações implantadas no âmbito do Programa de Modernização da Administração Fiscal dos Estados Brasileiros (PNAFE), financiado pelo Banco, que foi considerado um importante marco de apoio ao Programa de Reestruturação e Ajuste Fiscal (PAF) dos Estados brasileiros empreendido pelo Governo Federal.

Situado na região norte do país, o Pará é o segundo maior Estado em extensão territorial, com uma área de 1.248 mil quilômetros quadrados, equivalente a 14% do território nacional, e população estimada de cerca de 8,1 milhões de habitantes (dados de 2014). Impulsionada pela expansão das atividades de extração mineral, a economia do Estado do Pará cresceu acima da média nacional nos últimos anos e ampliou sua participação no PIB do País. Em 2012, o PIB do Estado superou R\$ 91 bilhões, contribuindo com 2,1% da produção nacional³.

Se comparado ao ano de 2002, referência inicial no cálculo da série do PIB Estadual, a participação do Pará no PIB do País aumentou 0,34 pontos percentuais (p.p.), o que levou o Estado a ganhar uma posição no ranking das unidades da federação, passando a ocupar a 12ª colocação. No intervalo de 10 anos entre os dois levantamentos realizados pelo IBGE, apenas os Estados do Espírito Santo (0,63 p.p.), Minas Gerais (0,54 p.p.) e Mato Grosso (0,42 p.p.) conseguiram ampliar sua participação no PIB Nacional em proporção maior do que o Pará.

Entre os anos de 2010 e 2014, a Receita Total do Estado apresentou crescimento de 30,4%, em termos reais, alcançando R\$ 19,3 bilhões em 2014. A Receita Própria registrou elevação real de 45,4% no período, ante um crescimento mais modesto de 12,4% da Receita Transferida. O desempenho da Receita Própria do Estado foi influenciado pelo comportamento das Receitas de Tributos Estaduais (ICMS, IPVA, ITCMD e Taxas), responsáveis por 86,4% do total da Receita Própria.

A arrecadação de ICMS, responsável por 90,9% da arrecadação de tributos estaduais, cresceu 37,9% em termos reais entre 2010 e 2014, apresentando o melhor desempenho entre os estados brasileiros⁴. Ao longo do período de 2010 a 2014, o Pará saltou três posições no ranking de arrecadação (da 14ª posição, em 2010, para 11ª em 2014), superando os Estados do Amazonas, Mato Grosso e Espírito Santo. Em 2014, o Estado

¹ Anuário Estatístico de Receitas do Estado do Pará - 2014

² BR-X1005

³ Relatório Produto Interno Bruto Estadual - Contas Regionais do Estado do Pará, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE em parceria com a Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas do Pará-FAPESPA.

⁴ Fonte: Agência Pará de Notícias.

obteve a 11ª maior receita de ICMS dentre as 27 unidades federativas, com incremento real de 6,24% em relação ao ano anterior.

Os desafios para os próximos anos são expressivos, especialmente em face da desaceleração econômica observada a partir do último trimestre de 2014. Para manter o crescimento da arrecadação observado no último quadriênio, a SEFA entende que o Estado deverá oferecer condições para a atração de novos investimentos visando diversificar e fortalecer a cadeia produtiva, bem como continuar aperfeiçoando os sistemas tributário e financeiro.

b. Descrição do Projeto

i. Objetivo de Desenvolvimento

Para enfrentar os problemas identificados durante a preparação do Projeto, em especial aqueles relacionados com a insuficiência na arrecadação, as deficiências no controle do gasto público e dos serviços prestados ao contribuinte⁵, o PROFISCO PA se propôs a melhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal visando a: (i) incrementar a receita própria do Estado; (ii) melhorar o controle do gasto público; e (iii) prover melhores serviços ao cidadão.

ii. Componentes

O Projeto foi estruturado em 4 (quatro) componentes, a saber:

Componente I - Gestão Estratégica Integrada. Este componente tem por objetivo melhorar a organização e a gestão da fazenda estadual por meio das seguintes ações: (i) implantação de aperfeiçoamentos no planejamento e na gestão das políticas fazendárias; (ii) atualização da estrutura organizacional e dos processos administrativos; (iii) implantação de um programa de reestruturação física de unidades fazendárias; (iv) desenvolvimento de uma estratégia de parcerias com órgãos e entidades, contemplando mecanismos de intercâmbio de informações e cooperação.

Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal. Este componente tem por objetivo melhorar o desempenho da administração tributária e aumentar a arrecadação por meio, entre outras, das seguintes ações: (i) desenho e implantação de um novo modelo conceitual de gestão, integrando a fiscalização de trânsito de mercadorias e a fiscalização de estabelecimentos; (ii) implantação de um novo modelo operacional de fiscalização de trânsito, incluindo a automação dos procedimentos dos postos fiscais e unidades móveis; (iii) implantação de um novo modelo operacional de fiscalização de estabelecimentos com base em análises de risco; (iv) implantação de um modelo de planejamento fiscal apoiado por um sistema de gestão de fiscalização, metodologias de análise de riscos e critérios de seleção; (v) complementação do processo de sincronização do cadastro; (vi) sistematização do modelo de Nota Fiscal Eletrônica; (vii) implantação de novos módulos no Sistema

⁵ O último Relatório Anual de Avanços do Projeto (05/Out/2015), incluído como link eletrônico deste PCR, detalha as principais causas de cada um desses problemas, objeto de intervenções do PROFISCO PA

Integrado de Administração Tributária (SIAT) correspondentes à Escrituração Fiscal Digital (EFD), Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) e Escrituração Contábil Digital (ECD); (viii) implantação de nova sistemática de julgamento do processo administrativo fiscal; e (ix) implantação de um modelo de gestão de cobrança da dívida ativa, incluindo a atualização do sistema de cobrança administrativa.

Componente III - Administração Financeira, Patrimonial e Controle interno.

Este componente tem por objetivo melhorar o desempenho da administração financeira e aumentar o controle do gasto público, por meio das seguintes ações: (i) migração do Sistema Integrado de Administração Financeira dos Estados e Municípios (SIAFEM) para uma plataforma mais funcional e segura; (ii) implantação de um modelo de cálculo e controle de custos; e (iii) implantação do modelo de gestão do controle interno da SEFA.

Componente IV – Gestão de Recursos Estratégicos. Este componente tem por objetivo aperfeiçoar os instrumentos da fazenda estadual para que esta possa melhor desempenhar suas funções, por meio, entre outras, das seguintes ações: (i) implantação de um novo portal desenvolvido em uma ferramenta tecnológica moderna; (ii) implantação de um modelo de atendimento ao contribuinte e aos usuários dos serviços da SEFA, integrando as ações do programa de qualidade, ampliando e automatizando procedimentos no atendimento presencial e remoto; (iii) infraestrutura de tecnologia para suporte e apoio à gestão fiscal; (iv) política de gestão de pessoas e de capacitação, incluindo um plano de formação; e (v) implementação do programa de educação fiscal.

c. Revisão da Qualidade do Desenho (se aplicável)

Mudanças na Matriz de Resultados do Projeto. No final do primeiro semestre de 2011, diante de dificuldades enfrentadas pela SEFA na implementação do Projeto, o Banco e o Mutuário realizaram uma ampla revisão do PROFISCO PA. Foi constatado que o desenho original do Projeto incluiu um grande número de produtos, o que pulverizava a alocação dos recursos do financiamento, gerava grande volume de aquisições e comprometia sua execução⁶. A Matriz de Resultados foi ajustada na parte relacionada com alguns produtos, metas e indicadores e foi elaborado um Plano para Aceleração da Execução (PAE) do Projeto. Essas alterações foram registradas em Ajuda Memória, datada de 10 de junho de 2011, e estão indicadas ao final de cada Componente no item relacionado com o progresso na implementação do Projeto. É importante destacar que essas alterações não resultaram em mudanças na estrutura dos Componentes ou na descrição do Objetivo Geral do Projeto, assim foi mantida a integridade em relação ao Marco de Referência da Linha de Crédito CCLIP-PROFISCO.

Finalmente, considerando que a partir dos ajustes realizados foi possível executar integralmente o projeto e alcançar quatro dos cinco resultados planejados e, ainda, que não foi realizado um estudo específico acerca da qualidade do seu desenho, não é possível apresentar uma classificação para o tema⁷.

⁶ O último Relatório Anual de Avanços do Projeto (05/Out/2015), incluído nos links eletrônicos detalha essas dificuldades.

⁷ No período de dezembro de 2009 a maio de 2011 o projeto desembolsou apenas 17% dos recursos do financiamento (aproximadamente USD 1.691 mil), principalmente devido a dificuldades na elaboração de orçamentos, termos de referência e editais

Prorrogação do prazo de desembolso. Em julho de 2013 o Banco aprovou a prorrogação do prazo para desembolsos até 28 de setembro de 2015⁸, conforme Recomendação COFIEIX nº 04/03286, de junho de 2013.

Revisão da Qualidade do Desenho ("Quality - At-Entry") – Não de aplica

☐ Muito Satisfatório (MS) ☐ Satisfatório (S) ☐ Insatisfatório (I) ☐ Muito Insatisfatório (MI)

III. Resultados

a. Efeitos Diretos

ALCANCE DO OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO (OD)		
Objetivo de Desenvolvimento (Propósito)	Indicadores Chaves de Efeitos Diretos	
	Efeitos Diretos Planejados	Efeitos Diretos Obtidos
<p>Melhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal visando a: (i) incrementar a receita própria do Estado; (ii) melhorar o controle do gasto público; e (iii) prover melhores serviços ao cidadão.</p> <p>Classificação: Provável (P)</p>	Impactos⁹	
	1 – Manter a relação dívida financeira / Receita Líquida Real (RLR) em 1,0, conforme acordado no âmbito do PAF para 2014	Meta cumprida. Relação entre dívida financeira e RLR de 0,25 em dezembro de 2014. Este resultado supera as estimativas acordadas com o Governo Federal no PAF.
	2 – Alcançar resultado primário superavitário, conforme acordado no âmbito do PAF, correspondente a R\$ 20 milhões em 2014	Meta cumprida. Superavit primário de R\$ 74 milhões em dezembro de 2014.
	3 – Manter a despesa com pessoal em relação à Receita Corrente Líquida (RCL) dentro do limite de 60%, conforme acordado no âmbito do PAF, em 2014	Meta cumprida. Relação entre despesas com pessoal e RCL de 55,04% em dezembro de 2014
	4 – Atingir R\$ 11,3 bilhões de receita própria em 2014	Meta não cumprida. Receita própria de R\$ 11,2 bilhões em dezembro de 2014
	Resultados	
	1 – Redução do custo da administração fazendária em relação à arrecadação própria de 0,037% em 2009 para 0,029% em 2014	Meta não cumprida. 0,0321% de custo da administração fazendária em relação à arrecadação própria em dezembro de 2014
	2 – Incremento da arrecadação proveniente do segmento de comércio varejista de R\$ 511 milhões em 2009 para R\$ 870 milhões em 2014	Meta cumprida. R\$ 901 milhões de arrecadação proveniente do segmento de comércio varejista em dezembro de 2014
	3 – Aumento do número de serviços conclusivos disponibilizados ao contribuinte via web, de 63 em 2010 para 85 em 2014	Meta cumprida. 87 serviços conclusivos disponibilizados ao contribuinte, via web, em abril de 2015
	4 – Aumento do nível de satisfação dos usuários dos serviços da SEFA no critério de facilidade para conseguir o serviço, de 85,4% em 2009 para 88,0% em 2014	Meta cumprida. 94,97% dos usuários dos serviços da SEFA satisfeitos no critério de facilidade para conseguir o serviço, em setembro de 2014
	5 – Aumento da oferta de capacitação aos servidores fazendários de 668 oportunidades em 2011 para 960 em 2014	Meta cumprida. 1557 oportunidades de capacitação para os servidores fazendários em dezembro de 2014
Reformulação. Não houve reformulação do objetivo do projeto. <input checked="" type="checkbox"/>		

para as aquisições do Projeto, alternância na composição da SEFA e da UCP, com agregação de pessoas sem conhecimentos das políticas e dos objetivos e metas do Projeto.

⁸ CSC/CBR – 2307/2013

⁹ Fonte: Programa de Ajuste Fiscal – PAF. Dados do Tesouro Estadual. Informações de 2011 a 2013 aprovadas em relatórios de avaliação do PAF emitidos pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN) e informações de 2014 submetidas pela SEFA à STN, incluídas na apresentação da SEFA no Seminário de Encerramento do Projeto.

Resumo do Objetivo de Desenvolvimento Classificação(OD):

[] Muito Provável (MP) [X] Provável (P) [] Pouco Provável (LP) [] Improvável (I)

Fatores relevantes no alcance das metas e evidências que respaldam os resultados.

1. Na análise da **redução do custo da administração fazendária em relação à arrecadação própria** foi identificado um equívoco nos valores que compõem este indicador (despesas SEFA e receita própria) resultando em um valor mais elevado da linha de base. Assim, a partir dos valores fornecidos pela SEFA foi apurado um novo valor e projetada uma nova meta, mantida a mesma relação de economia proposta durante a preparação do projeto. Com os novos valores apurados foi evidenciado que mesmo não atingindo o percentual estimado, a SEFA conseguiu reduzir a relação entre os seus custos (despesas com pessoal e outras despesas de custeio) e a receita própria (receita nominal informada no Balanço Geral do Estado) de 0,037% em 2009 para 0,0321% em 2014, em um contexto de desaceleração econômica que afetou significativamente a receita dos Estados.
2. Na superação da meta de **incremento da arrecadação proveniente do segmento de comércio varejista** merecem destaque: (i) *Implantação da Nota Fiscal ao Consumidor Eletrônica (NFC-e) vinculada à base de dados da Nota Fiscal Cidadã*. O Estado do Pará determinou que um estabelecimento comercial só poderia ser autorizado a emitir a NFC-e se estivesse cadastrado no sistema do Nota Fiscal Cidadã. Essa estratégia mitigou o risco de não emissão da nota eletrônica; (ii) *Implantação de ações de fiscalização* para verificação do cumprimento das obrigações acessórias por parte de contribuintes do setor varejista (79 ações em 2014); e (iii) *Ampliação das ações de cobrança administrativa e melhoria do processo de monitoramento fiscal de contribuintes*, com cruzamento das informações dos documentos fiscais eletrônicos processados pela SEFA com outras informações constantes de suas bases de dados¹⁰.
3. O aumento em 35% do **quantitativo de serviços via web** permitiu: redução de atendimentos presenciais; disponibilização de servidores para atuarem nos procedimentos de fiscalização externa; maior rapidez de acesso aos serviços com comodidade e segurança da informação; e valorização da imagem institucional¹¹.
4. A **pesquisa de satisfação** com os usuários dos serviços da SEFA possibilitou ainda: avaliação da repercussão dos investimentos realizados no atendimento ao cidadão; comparação dos indicadores de desempenhos e análise de falhas, com implantação de ações corretivas, quando necessário; verificação da facilidade de acesso aos serviços da SEFA; e análise do perfil do usuário dos serviços¹².

Estratégia de País: O Projeto avançou na linha de ação da Estratégia do Banco para o Brasil¹³ 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 PA, contribuindo para o gerenciamento das finanças públicas no país.

b. Externalidades

Não foram identificados efeitos sociais, econômicos e ambientais indiretamente causados pelas ações do PROFISCO PA.

c. Produtos

PROGRESSO NA IMPLEMENTAÇÃO (PI)		
Componentes ("Outputs")	Indicadores Chaves de Produto	
	Produtos Planejados	Produtos Implementados
COMPONENTE 1: Gestão Estratégica Integrada Custo total do Componente: US\$ 741,273.21 Contrapartida: US\$ 480,458.21 BID: US\$ 260,815.00 Desembolso BID: 100% Classificação: Satisfatório (S)	1. 4 Servidores capacitados em planejamento e gestão das políticas fazendárias até 2014	Meta cumprida. 4 Servidores capacitados em planejamento e gestão das políticas fazendárias em dezembro de 2014
	2. 10 Unidades da SEFA premiadas na faixa ouro do Prêmio Inovação e Qualidade da Gestão Fazendária – PQGFAZ até 2014	Meta parcialmente cumprida. 8 Unidades da SEFA premiadas na faixa ouro do Prêmio Inovação e Qualidade da Gestão Fazendária – PQGFAZ em maio de 2014
	3. 7 Unidades da SEFA reformadas e aparelhadas até 2014	Meta cumprida. 7 Unidades da SEFA reformadas e aparelhadas em abril de 2015
Fatores relevantes no alcance das metas e diferenças entre os produtos planejados e implementados.		

¹⁰ Nota Técnica. DAIF - Diretoria de Arrecadação e Informações Fazendárias e CAFE - Coordenação de Assuntos Fazendários Estratégicos / Programa Nota Fiscal Cidadã

¹¹ Apresentação. CAFE / Programa Atendimento ao Contribuinte

¹² Relatórios da pesquisa de satisfação realizada no período de 10 a 26 de setembro de 2014. Avaliação da opinião dos usuários da SEFA, sobre o nível de satisfação com relação aos serviços (presencial, remoto e virtual)

¹³ Estratégia País para o período de 2004-2007 (GN-2327-1), atualizada em 2008 por meio da GN-2477

PROGRESSO NA IMPLEMENTACAO (PI)		
Componentes ("Outputs")	Indicadores Chaves de Produto	
	Produtos Planejados	Produtos Implementados
1.	O novo modelo de planejamento e gestão das políticas de fazenda foi um dos produtos descontinuados no âmbito do PROFISCO PA, quando de sua reformulação em 2011. No entanto, foram aplicados recursos do projeto para capacitação de servidores nas áreas de Interpretação dos Critérios de Avaliação e de Avaliador de Relatórios do Modelo de Gestão do Prêmio de Qualidade e Produtividade (PGQP) e de Formação Executiva em <i>Business Process Management</i> (BPM) ¹⁴ .	
2.	Prêmio Inovação e Qualidade da Gestão Fazendária – PQGFAZ , alinhado com o Programa Inovar Fiscal, que define as diretrizes da gestão fazendária, este indicador foi vinculado ao produto relacionado com a implantação de modelo de estrutura organizacional e processos administrativos, como forma de promover a melhoria contínua dos processos organizacionais. Essa ação representou uma inovação, que teve como propósito estimular as unidades fazendárias a avaliar e buscar melhorias contínuas de seu modelo de gestão, reconhecendo e premiando aquelas que comprovassem alto desempenho com qualidade. Embora a meta estabelecida de 10 unidades premiadas na categoria ouro não tenha sido alcançada, é possível observar na comparação dos resultados entre os ciclos 2012 e 2013 (24 unidades participaram do processo nos dois ciclos), que: (i) o número de unidades na categoria ouro se manteve nos dois ciclos de avaliação; (ii) o número de unidades na categoria prata passou de 9 para 12 unidades em 2013; e (iii) o número de unidades na categoria bronze decresceu de 5 para 3 e as unidades que receberam somente o certificado de gestão decresceu de 2 para apenas 1 em 2013, sendo que estas unidades migraram para as categorias prata e ouro no ciclo 2013 ¹⁵ .	
3.	Unidades reformadas e aparelhadas: (i) Coordenação Executiva Regional de Administração Tributária e não Tributária - CERAT/Marabá; (ii) Unidade Executiva de Controle de Mercadorias em Trânsito - UECOMT / Jarbas Passarinho; (iii) CERAT / Breves; (iv) Órgão Executor da Administração Tributária e não Tributária - OEAT / Igarapé Miri; (v) CERAT / Paragominas; (vi) OEAT / Óbidos; e (vii) Coordenação Executiva de Controle de Mercadorias em Trânsito - CECOMT / Serra do Cachimbo.	
Reestruturação. [X] O componente não foi reestruturado, no entanto, é importante esclarecer que o produto relacionado com o desenvolvimento de uma estratégia de parcerias com órgãos e entidades, contemplando mecanismos de intercâmbio de informações e cooperação, que constou da descrição do Proposta de Empréstimo (<i>Loan Proposal</i>) não foi formalmente incluído no Marco de Resultados original do Projeto, nem considerado no <i>Project Monitoring Report</i> (PMR) assim foi excluído do Projeto, durante a revisão de 2011, uma vez que essa exclusão não impactava no resultado do Componente.		

COMPONENTE 2: Administração Tributária e Contencioso Fiscal Custo total do Componente: US\$ 6,017,370.60 Contrapartida: US\$ 1,863,593.60 BID: US\$ 4,153,777.00 Desembolso BID: 100% Classificação: Satisfatório (S)	1.	1 Sistema de controle de benefícios fiscais implantado até 2014	Meta cumprida. 1 Sistema de controle de benefícios fiscais implantado, via web, em 2015.
	2.	5000 Veículos fiscalizados no novo modelo de trânsito de mercadorias até 2014	Meta cumprida. 6570 Veículos fiscalizados no novo modelo de trânsito de mercadorias até dezembro de 2014
	3.	17 Segmentos econômicos com Nota Fiscal Cidadã implantada até 2014	Meta cumprida. 20 Segmentos econômicos com Nota Fiscal Cidadã implantada em março de 2015
	4.	674 Atividades econômicas de incidência do ICMS com Nota Fiscal eletrônica (NF-e) até 2014	Meta cumprida. 674 Atividades econômicas de incidência do ICMS com Nota Fiscal eletrônica (NF-e) em dezembro de 2013
	5.	350 Auditores utilizam o sistema auditor eletrônico na fiscalização de estabelecimentos até 2014	Meta parcialmente cumprida (apenas 34%). 120 Auditores utilizam o sistema auditor eletrônico na fiscalização de estabelecimentos em abril de 2015
	6.	3 Ações estruturadas de fiscalização implantadas pelo novo modelo de pesquisas, investigações e análises de ilícitos fiscais até 2014	Meta cumprida. 17 Ações estruturadas de fiscalização implantadas pelo novo modelo de pesquisas, investigações e análises de ilícitos fiscais em dezembro de 2014
	7.	80% da arrecadação do ICMS proveniente de contribuintes obrigados a utilizar o SPED (EFD) até 2014	Meta cumprida. 96,8% da arrecadação do ICMS proveniente de contribuintes obrigados a utilizar o SPED (EFD) em dezembro de 2012

¹⁴ Nota técnica. UCP – Unidade de Coordenação do Projeto (PROFISCO PA)

¹⁵ Nota técnica. CMGF – Coordenação de Modernização e Gestão Fazendária e Síntese dos relatórios do PQGFAZ

Fatores relevantes no alcance das metas e diferenças entre os produtos planejados e implementados.

1. **Sistema de controle de benefícios fiscais.** A solicitação e controle da concessão de benefícios fiscais de ICMS e IPVA para pessoas com deficiência, de ICMS para o setor florestal e moveleiro e de IPVA para as situações de imunidade constitucional, relacionados com os Partidos Políticos, Entidades Sindicais dos Trabalhadores, Instituições de Educação e Assistência Social sem fins lucrativos, estão disponíveis no Portal da SEFA, desde janeiro de 2015.
2. O **novo modelo de fiscalização do trânsito de mercadorias** foi iniciado em 2012, com o aparelhamento das unidades, e foi fortalecido em 2014 com a alocação de 10 auditores e 45 fiscais¹⁶, proporcionando mais rapidez, aumento no número de ações fiscais e melhoria das condições de realização de operações planejadas para cidades do interior do Estado, a exemplo de Parauapebas e Canaã dos Carajás. Em apenas 18 dias de operações nesses Municípios foram lavrados 69 termos de apreensão e depósito, o que gerou um total de R\$ 356.744,90, dos quais R\$ 178.198,45 de ICMS e R\$ 178.546,45¹⁷ de multa. Ainda, com os novos procedimentos implantados observou-se a redução do tempo médio de espera dos veículos fiscalizados de 13 horas para 35 minutos¹⁸.
3. O **Programa Nota Fiscal Cidadã**¹⁹ tem como objetivo estimular a cidadania fiscal no Estado. No período compreendido entre 2012 a 2014 alcançou todos os estabelecimentos varejistas do Estado, com base em cronograma de inclusão de segmentos definido pela SEFA. Atualmente 202.388 mil fornecedores e 138.054 mil consumidores estão cadastrados no Programa (<http://nfc.sefa.pa.gov.br>).
4. **Nota Fiscal eletrônica (NF-e).** Desde 2010²⁰ a sua emissão deixou de estar relacionada à atividade econômica exercida. Atualmente, todos os contribuintes ativos do ICMS (exceção do Microempreendedor Individual - MEI e Produtor Rural, pessoa física) utilizam a NF-e (12.427 em 2014). Entre os benefícios dessa ação cabe destacar: (i) Redução de tempo para emissão do documento fiscal - o processo de Autorização para Emissão de Documentos Fiscais - AIDF levava até 30 dias. Hoje, o contribuinte com situação cadastral ativa que exerça atividade com incidência de ICMS está automaticamente habilitado à emissão de NF-e, bastando possuir o programa emissor e certificado digital; e (ii) Incremento da arrecadação do ICMS²¹.
5. **Novo modelo de fiscalização de estabelecimentos.** A principal ferramenta disponibilizada para o corpo de auditores foi o software Auditor Eletrônico, desenvolvido pela Secretaria de Fazenda do Estado de Minas Gerais (SEF/MG), que permite o tratamento dos dados do SPED com roteiros padronizados, dando celeridade ao processo. Foi estabelecida a meta de treinamento de 300 auditores na ferramenta, no entanto, foi necessário interromper os treinamentos no quarto trimestre de 2014 para corrigir falhas na ferramenta. A correção foi efetuada pela SEF/MG e os treinamentos foram retomados em abril/2015, com a capacitação de 120 auditores. O novo cronograma estima que a meta será alcançada em abril de 2016²².
6. **Novo modelo de pesquisas, investigações e análises de ilícitos fiscais.** Em 2011, a SEFA aderiu ao Protocolo ICMS nº 66/2009, que instituiu o Sistema de Inteligência Fiscal (SIF), estabelecendo uma rede permanente de interação entre as Unidades de Inteligência das diversas Secretarias de Fazenda dos Estados, buscando a manutenção de fluxo de informações ágil, seguro e institucional, de interesse da atividade, facilitando o desenvolvimento de ações de Inteligência, conjuntas e integradas²³.
7. **Escrituração Fiscal Digital (EFD).** A EFD abrange os contribuintes regularmente cadastrados e obrigados à escrituração dos livros fiscais necessários para a apuração do ICMS, a saber, o modelo 1 ou 1-A (para registro de entradas), o modelo 2 ou 2-A (para registro de saídas) e o modelo 9 (para registro da apuração do imposto). Esse processo foi iniciado no PA em 2009 e foi fortalecido em 2011, quando foram estabelecidos os critérios definitivos para sua obrigatoriedade²⁴.

Reestruturação. [X] Este Componente sofreu alterações para permitir a concentração dos investimentos nos produtos de maior impacto para o aumento da arrecadação do ICMS, principal imposto estadual, relacionados com a ampliação do Programa da Nota Fiscal Cidadã, vinculando à a implantação da Nota Fiscal do Consumidor eletrônica (NFC e), a integração entre os modelos de fiscalização de trânsito de mercadorias e de estabelecimentos, o fortalecimento dos projetos do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) – Nota Fiscal eletrônica (NF-e) e Escrituração Fiscal Digital (EFD) e a implantação da pesquisa e inteligência fiscal. A descrição dessas alterações consta do quadro de mudanças na Matriz de Resultados.

COMPONENTE 3: Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno Custo Total do Componente: US\$ 424,969.11 Contrapartida: US\$ 286,947.11 BID: US\$ 138.022,00 Desembolso BID: 100% Classificação: Satisfatório (S)	1. 1 Modelo de gestão do Controle Interno implantado até 2014	Meta cumprida. 1 Modelo de gestão do Controle Interno implantado em dezembro de 2014
	2. 1 sistema de controle da dívida pública implementado até 2014	Meta parcialmente cumprida (70%). 1 sistema de controle da dívida pública implementado em dezembro de 2014

¹⁶ Portaria 0847, 29/08/2014 – Gabinete do Subsecretário da Administração Tributária - GSA

¹⁷ Relatório Final da Operação

¹⁸ Informação da Coordenação Executiva Regional da Administração tributária e não Tributária - CERAT

¹⁹ Programa instituído pela Lei nº 7.632, de 22 de maio de 2012 e regulamentado pelo Decreto nº 490, de 1º de agosto de 2012

²⁰ Instrução Normativa nº 0003, de 19 de fevereiro de 2010

²¹ Nota Técnica. CCOA - Célula de Análise e Controle das Obrigações

²² Nota Técnica. DFI – Diretoria de Fiscalização

²³ Nota Técnica. CPAF – Centro de Pesquisas e Análise Fiscal

²⁴ Instrução Normativa nº 33/2009 e Instrução Normativa nº 8/2011

Fatores relevantes no alcance das metas e diferenças entre os produtos planejados e implementados.

1. Foi implantado um **Modelo de Controle Interno** orientado para a melhoria da qualidade do gasto público. Foram capacitados servidores em temas tais como: auditoria prática no setor público; contabilidade aplicada ao setor público; elaboração de planilha de custos e formação de preço e repactuação; gerência e fiscalização de contratos administrativos; e licitação de obras públicas²⁵.
2. O **sistema de controle da dívida pública** está 70% concluído, com todos os contratos cadastrados, restando apenas a implantação do módulo de relatórios. O sistema tem como funcionalidades básicas: (i) cadastro ou atualização de contratos; (ii) cronograma de aprovação/liberação dos valores contratados ou dívidas pactuadas; (iii) composição da dívida; (iv) movimentação financeira do contrato; (v) digitalização dos contratos e documentos; (vi) cálculo dos valores de liquidação com simulação e fechamento mensais; (vii) cotação de moedas e indexadores; (viii) cadastro de credores; e (ix) funções gráficas, tais como – evolução anual do saldo devedor, relação dívida consolidada / receita corrente líquida, pagamento do serviço da dívida e limite com desembolsos de operações de crédito²⁶.

Reestruturação. [X] Este componente sofreu alterações decorrentes das diretrizes estratégicas da SEFA PA que, durante as reuniões de análise do Projeto, em 2011, considerando a limitação de recursos do PROFISCO PA, priorizou o desenvolvimento e implantação de um sistema de controle da dívida pública e decidiu pela exclusão dos produtos relacionados à modernização do sistema de administração financeira e desenvolvimento de uma sistema de gestão de custos públicos. Esta decisão também considerou os estudos nacionais que estavam sendo desenvolvidos no âmbito do Grupo de Gestão Fazendária (GEFIN), colegiado técnico vinculado ao Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ).

COMPONENTE 4: Gestão de Recursos Estratégicos

Custo Total do Componente:

US\$ 6,878,841.30

Contrapartida:

US\$ 1,929,409.30

BID:

US\$ 4.949.432,00

Desembolso BID: 100%

Classificação: **Satisfatório (S)**

1. 22 Postos de autoatendimento instalados no novo modelo de atendimento ao contribuinte até 2014	Meta cumprida. 22 Postos de autoatendimento instalados no novo modelo de atendimento ao contribuinte em abril de 2015
2. 4 Módulos do Sistema de Administração Tributária (SIAT) operando em plataforma web até 2014	Meta parcialmente cumprida. 2 Módulos do Sistema de Administração Tributária (SIAT) operando em plataforma web em abril de 2015
3. 90 municípios com Programa de educação fiscal implementado até 2014	Meta cumprida. 110 municípios com Programa de educação fiscal implementado em dezembro de 2014
4. 960 Servidores capacitados de acordo com as novas políticas de capacitação até 2014	Meta cumprida. 1498 Servidores capacitados de acordo com as novas políticas de capacitação em dezembro de 2014
5. 1 Infraestrutura de tecnologia para suporte e apoio à gestão fiscal implementada até 2014	Meta cumprida. 1 Infraestrutura de tecnologia para suporte e apoio à gestão fiscal implementada em dezembro de 2014

Fatores relevantes no alcance das metas e diferenças entre os produtos planejados e implementados.

1. A implantação dos **novos terminais de autoatendimento** possibilitou maior acessibilidade aos serviços constantes no portal SEFA, em especial aos usuários dos municípios muito distantes da capital e com dificuldades de conexão, maior comodidade e facilidade ao usuário para o cumprimento de obrigações tributárias e aumento da satisfação dos usuários com os serviços da SEFA. Após a implantação desse produto foi constatado um número crescente de páginas da SEFA visualizadas por meio dos terminais (780 mil em julho de 2015).
2. O **Sistema de Administração Tributária (SIAT)** é composto de aproximadamente 66 módulos e foi construído no início dos anos 2000, na plataforma cliente servidor escrito em Visual Basic e banco de dados Oracle. Diante da necessidade de modernizar o sistema (SIAT-Web), e com isso oferecer melhores recursos de integração com outros sistemas e facilidades de uso para os usuários, foi iniciado um processo de mudança com a contratação de 4 Módulos (Controle de Acesso, Recursos Humanos, Cadastro de Contribuintes e Protocolo). Esses módulos foram escolhidos como piloto por serem estruturais para todo o restante dos sistemas e foram desenvolvidos em tecnologia Java para web com banco de dados Oracle. Dos quatro módulos propostos na meta, foram implantados o módulo de Recursos Humanos e o Controle de Acesso. O Módulo de Cadastro não foi desenvolvido em razão do surgimento do Projeto REDESIM, que ocorreu após a contratação, causando grande impacto na definição de requisitos do sistema, uma vez que a sistemática de integração com a Receita Federal seria através do Integrador Regional e não mais pelo Cadastro Sincronizado²⁷.
3. **Programa de Educação Fiscal (PEFI).** Em 2011, foi criado o Dia Estadual de Educação Fiscal²⁸. Dos 144 municípios do PA, o GEFI atua em 110, de formas diferenciadas, quer com sensibilização, ou seja, apresentação do Programa, quer com realização de alguma formação ou, ainda, implantando de forma institucional, com formalização do Programa Municipal e lei publicada. Desde a primeira edição do Prêmio Nacional de Educação Fiscal, promovido pela Federação Brasileira de Associações de Fiscais de Tributos Estaduais (FEBRAFITE), o Pará esteve entre os dez primeiros selecionados²⁹.
4. O **Programa de Formação Profissional Continuada.** Os 3 Grupos Funcionais da SEFA foram beneficiados pelo Programa (Carreira da Administração Tributária; Grupo de Apoio e Grupo do Tesouro Estadual), o que contribuiu para uma mudança de cenário institucional, uma vez que a capacitação passou a permear os processos organizacionais e a estimular as unidades fazendárias a buscarem melhorias internas, numa perspectiva de desenvolvimento profissional e de valorização dos servidores fazendários³⁰.

²⁵ Nota Técnica. UCI - Unidade de Controle Interno

²⁶ Apresentação. DITES – Diretoria do Tesouro e SATES – Secretaria Adjunta do Tesouro e Relatório dos contratos cadastrados

²⁷ Nota Técnica. DTI-CGPS - Coordenadora de Projetos e Sistemas.

²⁸ Lei estadual nº 7.559 de 21 de setembro de 2011

²⁹ Nota Técnica. EFAZ / Programa de Educação Fiscal

³⁰ Nota Técnica. EFAZ – Escola Fazendária / Capacitação servidores

5. Infraestrutura de tecnologia para suporte e apoio à gestão fiscal. Os investimentos na infraestrutura de TI foram direcionados para: (i) otimização do armazenamento de dados para atendimento às crescentes demandas dos sistemas, principalmente aquelas envolvendo documentos fiscais eletrônicos, tais como NFE e SPED, NFC, NFC-e; (ii) segurança da informação, com implantação de novos sistemas de controle de acesso à internet e à rede SEFA, com ampliação da solução de backup; e (iii) aquisições contínuas e periódicas de equipamentos diversos de microinformática para atender as necessidades de todas as unidades.
Reestruturação. O componente não foi reestruturado. [X] N/A
Resumo do Progresso de Implementação – Classificação:
[] Muito Satisfatório (MS) [X] Satisfatório (S) [] Insatisfatório (I) [] Muito Insatisfatório (MI)

d. Custos do Projeto

O valor total do Projeto foi de **US\$14 milhões**, dos quais **US\$10 milhões** (71%) de financiamento e **US\$4 milhões** (29%) de contrapartida local e, em decorrência da ampliação da contrapartida local, esta relação foi alterada para 69% e 31%, respectivamente, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Categorias de Investimento	Original (inicial ³¹)			Revisado (alteração contratual ³²)			Executado		
	BID	Local	Total	BID	Local	Total	BID	Local	Total
Administração do Projeto	346.709	0	346.709	497.954	0	497.954	497.954	46.906	544.860
Custos Diretos	9.607.189	3.914.857	13.522.046	9.502.046	4.000.000	13.502.046	9.502.046	4.560.407	14.062.453
Gestão Estratégica Integrada	253.724	1.685.567	1.939.291	260.815	256.386	517.201	260.815	480.458	741.273
Administração Tributária e Contencioso Fiscal	2.078.449	0	2.078.449	4.153.777	1.483.614	5.637.391	4.153.777	1.863.593	6.017.370
Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno	241.694	872.904	1.114.598	138.022	360.000	498.022	138.022	286.947	424.969
Gestão de Recursos Estratégicos	7.033.322	1.356.386	8.389.708	4.949.432	1.900.000	6.849.432	4.949.432	1.929.409	6.878.841
Sem alocação específica	46.102	85.143	131.245	0	0	0	0	0	0
Imprevistos	46.102	85.143	131.245	0	0	0	0	0	0
TOTAL	10.000.000,00	4.000.000,00	14.000.000,00	10.000.000,00	4.000.000,00	14.000.000,00	10.000.000,00	4.607.313,00	14.607.313,00
%	71%	29%	100	71%	29%	100	69	31	100

Para atender à revisão do projeto realizada em 2011, o Mutuário³³ e o Banco aprovaram uma alteração no orçamento do Projeto, de modo a garantir financiamento para os produtos priorizados.

A diferença entre o orçamento original e o orçamento executado esteve basicamente relacionada ao atendimento às demandas de informatização vinculadas aos produtos da administração tributária, em especial a Nota Fiscal Cidadã e a Nota Fiscal do Consumidor eletrônica (NFC-e), incorporadas ao projeto com o objetivo de ampliar o controle do comércio varejista, com a participação da cidadania.

A contrapartida do PROFISCO PA contou com recursos do projeto de Modernização da Administração das Receitas e da Gestão Fiscal, Financeira e Patrimonial das Administrações Estaduais (PMAE), financiado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), destinado ao desenvolvimento e a implantação do Sistema

³¹ Loan Proposal (LP)

³² CBR 1146, de 16 de abril de 2012

³³ Recomendação COFIE 660/2011

Público de Escrituração Digital (SPED), composto por SPED Contábil, SPED Fiscal e Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) e do Cadastro Sincronizado.

IV. Implementação do Projeto

a. Análise de Fatores Críticos

Na avaliação do executor foram destacados alguns fatores positivos que poderiam ser reforçados em outras operações, com destaque para o apoio dos consultores do Banco nos processos de aquisições; as capacitações desenvolvidas pela equipe do Banco na Representação ou na SEFA, em especial nos temas fiduciários (aquisições e desembolsos); a participação nos grupos do Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ) para trocar experiências e conhecimento quando da implementação dos produtos, em especial na Comissão de Gestão Fazendária (COGEF); a autorização do Banco para contratação direta da Escola de Administração Fazendária (ESAF); a aprovação de um fundo de investimento próprio para a SEFA (Fundo de Investimento Permanente da Administração Tributária do Estado do Pará - FIPAT) que permitiu realizar algumas aquisições e contratações em prazos mais reduzidos que os do Banco; e a adoção de estratégias variadas para contratação de ações de capacitação, tais como, instituições de ensino, escolas de governo (ESAF e Escola de Governo do PA - EGPA), empresas de consultorias, compras de vagas no mercado.

Por outro lado, o executor destacou que alguns fatores contribuíram negativamente na execução do Projeto, com destaque para as dificuldades da equipe da SEFA para entender as políticas de aquisições e contratações do Banco; a impossibilidade do Banco para reconhecer a EFAZ como uma instituição de ensino, uma vez que integra a estrutura da SEFA (sem personalidade jurídica própria); a dificuldade da consultoria jurídica da SEFA para aceitar as políticas do Banco e acordos internacionais; a ausência na SEFA de área de TI, exigindo contratação de técnicos por meio da Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa (FADESP) da Universidade Federal do Estado do Pará (UFPA); a absorção do reduzido quadro de técnicos pelas rotinas de trabalho em algumas áreas (tecnologia, trânsito de mercadorias, etc); a insuficiência de empresas no mercado (local e nacional) com conhecimento em produtos específicos (Sistemas de Dívida Pública, Terminais de Autoatendimento) e habilitadas para o desenvolvimento de sistemas.

b. Desempenho do Mutuário/Órgão Executor

Os gestores e técnicos identificaram como *pontos fortes* no seu desempenho: (i) vontade da equipe em aprender e acertar, principalmente nos processos de aquisições e contratações de consultores; (ii) capacitação da CONJUR nas políticas do Banco agilizou os processos licitatórios, a partir do segundo ano de execução do projeto; e (iii) redução do número de produtos a serem executados para o projeto ganhar celeridade. De outro lado foram destacados como principais *pontos fracos*: (i) pulverização dos projetos na preparação e no início da execução; (ii) falta de capacidade institucional para executar o projeto no tempo planejado; (iii) pouca

experiência da Consultoria Jurídica com projetos financiados com recursos internacionais; e (iv) dificuldade das áreas técnicas para elaboração dos Termos de Referência (TdR) para contratação de consultorias.

Desempenho do Mutuário/Agência Executora			
[....] Muito Satisfatório (MS)	[X] Satisfatório (S)	[] Insatisfatório (I)	[] Muito Insatisfatório (MI)

c. Desempenho do Banco

Os gestores e técnicos identificaram como *pontos fortes* no desempenho do Banco: (i) apoio de consultores tanto na preparação como na execução do projeto; (ii) experiência do Banco com outros projetos; (iii) incentivo do Banco para fortalecer o intercâmbio de experiências e documentos durante a execução do projeto; (iv) apoio na criação e no fortalecimento da COGEF; (v) o nível das capacitações realizadas pelo Banco; (iv) metodologia de monitoramento e avaliação da execução dos produtos; (vii) cobranças constantes dos compromissos assumidos pela Secretaria; e (viii) disponibilidade da equipe do Banco para atender a equipe da SEFA tanto em Belém como em Brasília durante a preparação e a execução do projeto. De outro lado foram destacados como principais *pontos fracos*: (i) demora na preparação do projeto e solicitação de muitos documentos; e (ii) demoras nas respostas aos ofícios enviados para a Sede do Banco.

Desempenho do Banco			
[....]] Muito Satisfatório (MS)	[X] Satisfatório (S)	[] Insatisfatório (I)	[] Muito Insatisfatório (MI)

V. Sustentabilidade

a. Análise de Fatores Críticos

O executor aponta alguns fatores críticos que poderiam representar riscos de sustentabilidade para as ações implementadas e apresenta algumas propostas de mitigação: (i) **Controle de benefícios fiscais** - Os módulos do sistema informatizado estão sendo desenvolvidos com a equipe de TI da SEFA e a mesma não tem condições de oferecer o suporte de manutenção e expansão que o sistema exige. Para mitigar este risco foi negociado um aporte financeiro por meio do FIPAT³⁴; (ii) **Modelo de fiscalização de trânsito** - o principal risco está relacionado às deficiências do sistema de comunicação (internet), uma vez que não atende às necessidades das operações realizadas no interior do Estado. Para mitigar este risco estão sendo realizados testes com sinal via satélite, entretanto, ainda não foi confirmada a viabilidade dessa alternativa; (iii) **Modelo de gestão do controle interno** - um possível risco de sustentabilidade da solução implantada seria o desligamento da SEFA das pessoas que foram treinadas. Para mitigar este risco estão sendo desenvolvidos os manuais

³⁴ Lei Complementar nº 078, de 28/12/2011, que institui a Lei Orgânica da Administração Tributária do Estado do Pará e Decreto Estadual 720/04/2013, que regulamenta o fundo.

operacionais dos processos; (iv) **Nota fiscal cidadã** - a resistência do consumidor em colocar o número do Cadastro da Pessoa Física na Nota, com receio de monitoramento fiscal, constitui o principal risco dessa ação. Para mitigar esse risco foi lançada a revista eletrônica e também intensificada a divulgação no interior do Estado; (v) **Política de Capacitação e Programa de Formação Profissional Continuada** - a realidade geográfica das unidades descentralizadas gera um descompasso de conhecimento entre os servidores da capital e do interior. Como ação de mitigação, a SEFA pretende implantar o Ensino a Distância (EAD); e (vi) **Sistema SIAT-Web** - o desenvolvimento de outros módulos está previsto no projeto Modernização da Plataforma de Sistemas que está sendo elaborado na DTI. Como mitigação, a equipe propõe a captação de recursos para a continuidade do programa de modernização da SEFA.

b. Riscos Potenciais

A deterioração do contexto macroeconômico do Brasil deverá impactar os resultados de aumento da arrecadação de receita própria em razão da expressiva redução do crescimento do PIB nacional. Esta situação exigirá um maior esforço do Estado do PA na contenção do gasto público. O PIB nacional em 2013 foi de US\$ 2,24 trilhões, segundo dados do IBGE, com crescimento de 2,3% em relação a 2012, enquanto para 2015 o FMI projeta retração de 3% e para 2016 retração de 1%.

c. Capacidade Institucional

A operação utilizou sistemas nacionais, em especial aqueles relacionados com a legislação nacional para aquisições, nas situações e limites especificados no respectivo contrato; e contou com a celebração de acordos de cooperação com outros órgãos e entidades de ensino, tais como as escolas de governo.

Classificação de Sustentabilidade (SU) :

<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)
--	--	--	---

VI. Monitoramento e Avaliação

a. Informação sobre Resultados

O monitoramento do Projeto foi baseado em Relatório Semestral de Progresso e Plano de Aquisições.

b. Monitoramento Futuro e Avaliação *Ex-Post*

Não foi prevista avaliação *ex post* de impactos do Projeto. No entanto, considerando que durante o seu desenho foi elaborada uma estimativa de retorno do investimento, com base em metodologia de análise de custo-benefício, este capítulo relata os achados iniciais constantes do documento da operação e os resultados apurados durante o processo de encerramento do Projeto, conforme a seguir descrito.

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 alguns dos produtos do Projeto. Assim, na análise financeira foram considerados: (i) redução dos custos fazendários; (ii) aumento da receita do IPVA e do ITCD; e (iii) aumento da receita de recuperação de créditos administrativos e judiciais.

Nessas condições, foi estimado que no quarto ano de desembolso dos recursos do financiamento para o Projeto (2012), este já apresentaria um benefício financeiro líquido acumulado em valor presente de US\$15,1 milhões. Estimou-se, ainda, que seis anos após o término de sua execução (2018) haveria um benefício financeiro líquido acumulado em valor presente de US\$61,3 milhões. Portanto, sob o ponto de vista financeiro o projeto se justificava.

Análise Financeira *ex post*. A avaliação *ex-post* utilizou a mesma metodologia da avaliação *ex-ante*, entretanto, em razão da priorização dos produtos mais estratégicos para a aplicação de recursos do financiamento foram considerados apenas os seguintes resultados: (i) redução dos custos fazendários. A composição das despesas de custeio inclui o consumo de energia elétrica das unidades reformadas e construídas, uso da tecnologia VOIP na área de telecomunicações e implantação da nota fiscal eletrônica, com redução no custo de digitação, manuseio e arquivamento; e (ii) incremento da receita do ICMS proveniente do comércio varejista, considerando a Nota Fiscal Cidadã e a Nota Fiscal do Consumidor eletrônica (NFC-e). A análise comparativa dos benefícios *ex-ante* e *ex-post* está sintetizada no quadro abaixo:

Tipo de Análise	Número de resultados considerados	Taxa de cambio US\$/Real	Ano de início do retorno financeiro	Valor Presente Líquido (VPL) acumulado em 2018
<i>Ex-ante</i>	3	2,0	2012	58.555
<i>Ex-post</i>	2	3,2	2012	86.654

A comparação entre os resultados estimados e os realizados permite concluir que: (i) o Projeto produziu os resultados de aumento de receita e economia de gastos a partir de 2012, mesmo ano estimado avaliação *ex-ante*; (ii) o valor do retorno financeiro inicial projetado para 2018 foi de US\$58.555 milhões, enquanto o benefício estimado na avaliação *ex-post* na mesma data foi de US\$86.654 milhões. A equipe de avaliação considera que os benefícios apresentados pelo Projeto foram mais robustos em razão da substituição no Projeto dos produtos relacionados com o aumento da receita do IPVA e do ITCMD pela NFC-e vinculada à Nota Fiscal Cidadã, relacionada com o aumento da arrecadação do ICMS.

VII. Lições Aprendidas

O Banco e o Mutuário identificaram as seguintes lições aprendidas com o PROFISCO PA:

1. O patrocínio da alta administração é fundamental para imprimir bom ritmo na execução do Projeto e apoiar as funções da sua unidade de coordenação.
2. A ampla participação das áreas técnicas na preparação do projeto pode contribuir para a fragmentação das ações, quando não compatibilizadas com as prioridades estratégicas do mutuário.

3. A formulação de plano estratégico para o beneficiário é determinante na priorização dos produtos a serem financiados pelo Projeto.
4. A seleção dos produtos do Projeto deve priorizar os mais relevantes e evitar pulverização, a fim de garantir foco para o trabalho do executor e menor volume de processos licitatórios.
5. A definição de objetivos e metas claras e compartilhadas com todas as áreas envolvidas no Projeto favorece uma execução mais rápida e segura
6. A gestão dos projetos com financiamento externo em separado de outros projetos possibilita observar as particularidades de suas políticas e o monitoramento de seus resultados.
7. O engajamento e dedicação das equipes técnicas no desenvolvimento das soluções propostas pelo Projeto é determinante para o sucesso da sua implementação.
8. A contratação de consultores individuais para apoiar a execução do Projeto oferece agilidade no desenvolvimento das ações e no alcance das metas.
9. A capacitação das equipes das áreas do Tesouro e Apoio, além de ser importante para o alcance dos objetivos e resultados a serem alcançados, contribui para a valorização do servidor.
10. A implantação da Nota Fiscal Eletrônica é fundamental para a seleção dos contribuintes e aumento da precisão na ação de fiscalização.
11. A realização de auditorias por empresa independente favorece a identificação e correção dos problemas durante a execução do Projeto, especialmente se realizadas semestralmente.
12. As visitas técnicas a outros Estados possibilitam a troca de experiências e a incorporação de soluções já implantadas.
13. A participação nas reuniões trimestrais da Rede COGEF favorece a formatação e agilização das soluções propostas no Projeto.
14. A realização frequente de missões do Banco e de visitas técnicas dos consultores contribui para dar celeridade à execução do Projeto.
15. O prazo de 4 anos de execução é insuficiente para o desenvolvimento de projetos de fortalecimento institucional, que exigem um período de aprendizagem e mudanças culturais.
16. A capacitação oferecida pelo Banco para às equipes estaduais, combinada com a contratação pela SEF, com recursos do Projeto, de consultores para apoiar a elaboração dos processos licitatórios contribui positivamente para a implementação do projeto.

Anexos:

- Anexo I. [Ata Seminário Encerramento.](#)
- Anexo II. [Avaliação do Mutuário.](#)

ATA DO SEMINÁRIO DE ENCERRAMENTO

1. DATA E LOCAL

O Seminário de Encerramento do Projeto de Apoio à Modernização e Transparência da Gestão Fiscal do Estado do Pará (PROFISCO PA) foi realizado no dia 04 de agosto de 2015, na cidade de Belém.

2. OBJETIVO DO SEMINÁRIO

O Seminário teve por objetivo a apresentação e análise conjunta pela equipe do Banco e dos gestores e técnicos envolvidos no Projeto dos resultados alcançados e das conclusões e recomendações que devem integrar o seu Relatório de Encerramento (*Project Completion Report* - PCR).

3. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PCR

Para a elaboração do PCR, o Banco efetuou diversas reuniões com gestores e técnicos das mencionadas áreas, que resultaram em:

- (i) Coleta de dados quantitativos e elaboração de notas técnicas para subsidiar a análise dos produtos e resultados do Programa.
- (ii) Elaboração de documento preliminar do PCR e seus anexos e revisão com a equipe de coordenação do Programa na SEFA PA para comentários e sugestões de aperfeiçoamento.

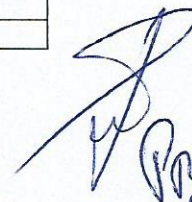
4. PARTICIPANTES DO SEMINÁRIO

A equipe do Banco foi liderada por Patricia Bakaj (FMM/CBR) Chefe de Equipe e contou com a participação de José Barroso Tostes (FMM/CBR); Flávio Galvão e Luciana Pimentel (Consultores). A equipe do Estado foi liderada por Nilo Rendeiro de Noronha (Secretário de Fazenda) e contou com a participação de Emanuel Borges Moreira (Coordenador Geral), Lincoln José da Gama Costa (Coordenador Técnico); Mauro Gama Tobias (Coordenador Administrativo-Financeiro); e Regina Laura Santos Correa (Coordenadora de Monitoramento). A lista dos gestores e técnicos presentes no seminário integra esta ata.

5. AGENDA DO SEMINÁRIO

No Seminário foram desenvolvidas as seguintes atividades:

Tema	Responsáveis
1. Abertura	Nilo Rendeiro de Noronha
2. Impactos, Resultados Produtos do Projeto	Emanuel Borges Moreira e líderes de produtos
3. Visão Geral do PCR e Lições aprendidas	Patricia Bakaj
4. Encerramento	Nilo Rendeiro de Noronha



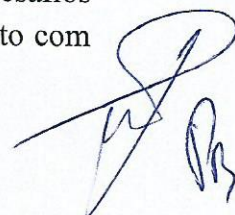
6. RESULTADOS DO SEMINÁRIO

O Secretário da Fazenda destacou a relevância do Projeto e do apoio do Banco na sua formulação e execução. Ainda, enfatizou a importância de disponibilização de nova linha de crédito para apoiar a continuidade do processo de modernização da SEFA. O Coordenador da UCP agradeceu a colaboração e o empenho de todos os servidores para o alcance dos resultados do Projeto.

Durante as apresentações da SEFAZ e do BID os participantes apresentaram comentários e sugestões abordando os seguintes temas:

Tema	Comentário / Sugestões
1. Projeto PMAE/BNDES	A contrapartida do PROFISCO, contou com o projeto de Modernização da Administração das Receitas e da Gestão Fiscal, Financeira e Patrimonial das Administrações Estaduais (PMAE), financiado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), destinado ao desenvolvimento e a implantação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), composto por SPED Contábil, SPED Fiscal e Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) e do Cadastro Sincronizado.
2. Premiação do PQGFAZ	Universo de unidades participantes do Programa: 24 unidades.
3. Benefícios fiscais	Inclusão do projeto no fundo FIPAT. Alcance do IPVA das entidades com imunidade constitucional.
4. Fiscalização de trânsito	Redução do tempo de espera vinculada a implantação do Manifesto de Carga Eletrônica.
5. Fiscalização de estabelecimentos	A ferramenta Auditor Eletrônico permite o tratamento dos dados do SPED com roteiros padronizados, dando celeridade ao processo.
6. Nota fiscal eletrônica	A SEFA ampliou a obrigatoriedade para todos os setores. Dificuldade: A SEFA ainda não é autorizadora da NF-e e ainda utiliza os serviços do SERPRO, junto com outros 3 estados. O SERPRO tem dificuldade de cumprir os cronogramas de mudanças de versão.
7. Nota fiscal cidadã e Nota Fiscal do consumidor eletrônica (NFC-e)	Atualização do número de fornecedores (202.388 mil) e de consumidores (138.054 mil). Lançamento de revista eletrônica e intensificação da divulgação no interior do Estado.
8. Sistema de controle da dívida pública	Falta apenas a parte de relatório. 70% do sistema concluído, com todos os contratos cadastrados.
9. Postos de autoatendimento	Número crescente de páginas da SEFA visualizadas por meio dos terminais (780 mil)
10. Programa de capacitação	Mudança cultural, com estímulo ao autodesenvolvimento e utilização do ensino à distância.
11. Programa de educação fiscal	Atualização do quantitativo de municípios envolvidos para 110 e destaque para a parceria com o Tribunal de Contas dos Municípios (TCM) e dos Estados (TCE) e para os prêmios recebidos pelo Programa. Programa incluído no Pacto pela Educação do governo estadual, com a meta para alcançar todos os Municípios.
12. Lições aprendidas	Importância do planejamento estratégico da SEFA na priorização dos produtos a serem financiados pelo PROFISCO. Engajamento e dedicação das equipes técnicas no desenvolvimento das soluções propostas pelo Projeto

Ao final do seminário o Coordenador do PROFISCO PA destacou os próximos desafios a serem enfrentados pela SEFA: (1) Aprimoramento dos canais de relacionamento com



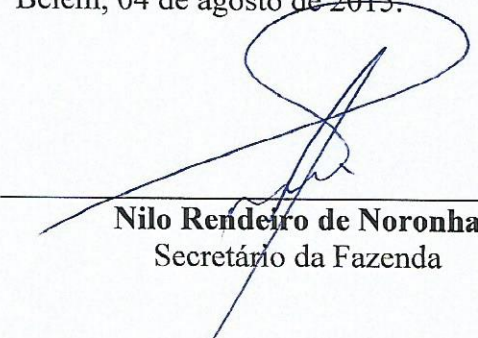
Projeto de Apoio à Modernização e Transparência da Gestão Fiscal do Estado do Pará (PROFISCO PA – BR L1293)
Seminário de Encerramento

o contribuinte; (2) Fortalecimento das ações de transparência fiscal, com foco no trabalho desenvolvido pela Comissão de Gestão Fazendária (COGEF), coordenado pela SEFA, para apuração do Índice de Transparência e Cidadania (ITCF) dos Estados; (3) Integração de cadastros nas esferas federal, estadual e municipal; (4) Aprimoramento do controle e da qualidade do gasto público; (5) Integração, segurança e tratamento da informação; (6) Fortalecimento do programa de capacitação do servidor fazendário; e, (7) Aperfeiçoamento e fortalecimento da fiscalização itinerante.

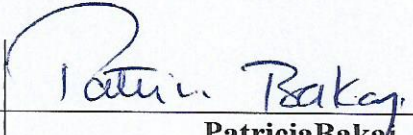
A Chefe de equipe do Banco apresentou uma seleção das melhores práticas implantadas por meio do PROFISCO PA e o desempenho na execução do Projeto, em 3 áreas de atuação: (1) Gestão fazendária; (2) Administração tributária; e, (3) Administração financeira. Finalmente, relatou as lições aprendidas com o Projeto que poderiam nortear o desenvolvimento de novas operações.

De acordo com as Políticas do Banco sobre Disponibilidade de Informação (GN-1831-18) a Chefe de Equipe informou às autoridades do Estado do Pará que o Relatório de Encerramento do Projeto (PCR) estará disponível para consulta pública após sua aprovação no Banco.

Belém, 04 de agosto de 2015.



Nilo Rendeiro de Noronha
Secretário da Fazenda



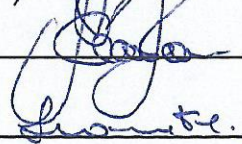

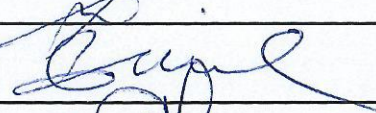

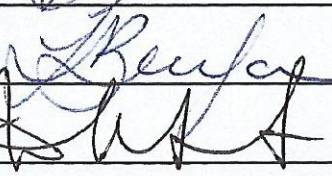
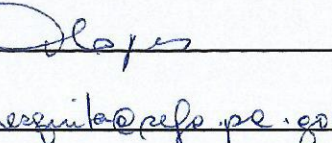
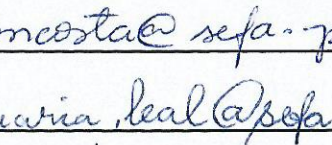
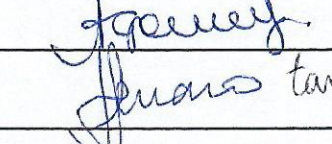

Patricia Baka
Chefe de Equipe do BID

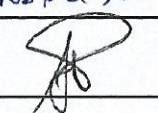
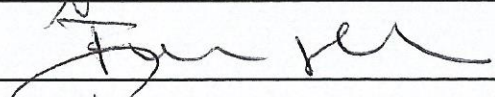
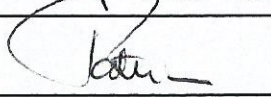
GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ
SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA
COORDENADORIA DE ASSUNTOS FAZENDÁRIOS ESTRATÉGICOS

REUNIÃO DE ENCERRAMENTO DO PROGEFAZ

DATA: 05.08.2015

Nº	NOME DO PARTICIPANTE	SETOR	TELEFONE	E-MAIL
1	MARZILDO PEDROSO SERRA	CAFE	3323-4319	MARZILDO.SERRA@SEFA.PA.GOV.BR
2	José Guilherme de S. M. Louny	CAAF/DFI	3323-4218	jlouny@sefa.pa.gov.br
3	José Roberto Lobo Soares	CPAF	3323-4265	jsoares@sefa.pa.gov.br
4	Márcio S. A. Carvalho	CAAF/DFI	3323-4368	MSCARVALHO@SEFA.PA.GOV.BR
5	Mº do Jaco de F. Guimarães Paes	DAD	3323-4211	guimaraes@sefa.pa.gov.br
6	Mary Ann Teixeira de Freitas Ferreira	DAD	3323-4245	mary.ferreira@sefa.pa.gov.br
7	Thainná Magalhães de Alencar	DAD/CGLC	3323-4259	thainna.safaalencar@sefa.pa.gov.br
8	Romário Manoel	DAD/CGLC	" "	romario@sefa.pa.gov.br
9	Maria Lucibela Teixeira Coelho	CAFE/SEFA	3323-4239	maria.coelho@sefa.pa.gov.br
10	Ivete Gonçalves de Araújo	DAD/CGRM	3323-4283	iga@sefa.pa.gov.br
11	ADILSON JOSE MOTA ALVES	DAD/CGLC	3323-4259	adilson.alves@sefa.pa.gov.br
12	Edna Nazari e Carlos Fouch	DAIF	3223-3795	fargerefa.pa.gov.br
13	Rosemary A. F. Nascimento	DAIF	3323-4268	rosefernandes@sefa.pa.gov.br
14	Maria Neyra de Andrade Moura	DAIF	3323-4268	neyra@sefa.pa.gov.br

15	Adriões Nunes Matos Guerra	CGLC/SEFA	3323-4259	Aguires-Guerra@SEFA.PA.GOV.BR
16	Sophia Abie Loriguchi Garcia	CAFE/SEFA	33234207	Sophia.Garcia@sefa.pa.gov.br
17	EVANILDO CAIRES PARDINHA	DTI	3323-4470	
18	ANTONIA IRANETE GADELHA STACH	DAD	3323-4211	Fonte.
19	CÉLIO CAL MONTEIRO	DTJ	3323-4205	Celso Cal Mnt.
20	Rute Tótes	Gabinete	32233877	mts
21	JOSE POSTES	BJD	(61)3317-4244	
22	Niko Noronha	SEFA	3225720	
23	EMANUEL MONTEIRO	SEFA	32234227	
24	Adélia Macedo	SEFA	3323-4392	
25	WAZIR DE NAZARU DAWUD RODRIGUES	EFAZ/SEFA	33413861	
26	Zilda Maria Marcos Benjamin	EFAZ/EF	32413341	
27	Márcia Maria Costa Santo	CEAT GC		
28	Maria Dulcinda S. Lopes	DAD/CGRF	3323 4260	
29	João Mesquita	DTR/CAIF	33234299	mesquita@sefa.pa.gov.br
30	Márcia Costa	DAD/CGPE	33234311	mcosta@sefa.pa.gov.br
31	Maria da Conceição de S. Leal	DAD/CGAL	33234359	maria.leal@sefa.pa.gov.br
32	Ana Cristina Gomes da Silva	EFAZ	32415284	
33	Tamara Rosalém Pereira Feres	UCI	3323 4280	feres.tamara@sefa.pa.gov.br

34	Maria Cristina Braz Mangos	UCI	3323-4280	maria.mangos@sefa.pa.gov.br
35	MARIA Amélia Gomes Pinho	UCI	3323-4280	mgomes@sefa.pa.gov.br
36	Roseli Maria Kampfer Ganteja	CAFE/NFC	3323-4329	RKEMPFER@sefa.pa.gov.br
37	Lincoln Joffe da Gama Costa	CAFE	3323-4207	Lincoln.GAMA@sefa.pa.gov.br
38	Manoel Gama Tobias	CAFE	3323-4266	MTORIAS@sefa.pa.gov.br
39	Regina Iacova S. Comêa	CAFE	3323-4322	regina.comêa@sefa.pa.gov.br
40	DENIS LEÃO DE SOUZA	CAFE	3323-4239	DENIS.SOUZA@sefa.pa.gov.br
41	Denise M. F. Soares Moreira	DITES/COEN	3323-4374	denise@sefa.pa.gov.br
42	CELIANA M ^a de AZEVEDO CHAVES	DITES	3323-4394	celiano.chaves@sefa.pa.gov.br
43	Bruna Sanchez Urbinati	CMGF	3323-4249	bruna.urbinati@sefa.pa.gov.br
44	Mylène Coelho Franco Marques	CMGF	3323-4353	mcfm@sefa.pa.gov.br
45	Eneida Siqueira	CAIF/DTR	3323-4236	eneida@sefa.pa.gov.br
46	Carlos Queiroz	DTR	3323-4201	queiroz@sefa.pa.gov.br
47	Ana Pantofa	CAFE	3323-4210	ascom@sefa.pa.gov.br
48	Francisco Gualberto Sousa	CAFE	3323-4322	FRANCISCO.SOUSA@sefa.pa.gov.br
49	Quilina Pereira	BID (081)	99972-9582	
50	Franco Gervás	BID (081)	999768219	
51	Patricia Bakaj	BID (061)	33174258	
52				

Banco Interamericano de Desenvolvimento
Relatório de Término de Projeto / Project Completion Report (PCR)
(2078-OC/BR)

Página 1 de 4

PCR Anexo: Avaliação do Mutuário			
Nome do Projeto	Programa de Apoio à Modernização e à Transparência da Gestão Fiscal do Estado do Pará (PROGEFAZ).		
Número do Projeto	BR-L1093- 2078-OC/BR		
Órgão Executor	Secretaria de Estado da Fazenda - SEFA/PA		
Mutuário	Estado do Pará		
Data de Aprovação do Projeto	02/12/ 2008	Data de Assinatura do Contrato	28/09/2009
Data da Reunião de Avaliação	13,15/04/2015	Data da Reunião de Encerramento	04/09/2015
Participantes da Reunião			
Nome		Órgão	
1. José Barroso Tostes Neto		SEFA - Secretário da Fazenda do Estado),	
2. Nilo Emanuel Rendeiro de Noronha,		SEFA - Subsecretário da Administração Tributária	
3. Adélia Maria da Silva Macedo		SEFA - Secretária Adjunta do Tesouro	
4. Emanuel Borges Moreira		SEFA - Coordenadora Geral	
5. Lincoln José da Gama Costa		SEFA - Coordenador Técnico	
6. Mauro Gama Tobias		SEFA - Coordenador Administrativo	
7. Regina Laura Santos Correa		SEFA - Coordenador de M&A	

A - Classificação de Desempenho do Projeto	
Probabilidade de alcance do Objetivo de Desenvolvimento	
O PROFISCO PA tem por objetivo melhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal visando a: (i) incrementar a receita própria do Estado; (ii) melhorar o controle do gasto público; e (iii) prover melhores serviços ao cidadão.	
<input checked="" type="checkbox"/> Muito Provável (MP) <input type="checkbox"/> Provável (P) <input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP) <input type="checkbox"/> Improvável (I)	
Implementação do Projeto	
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S) <input type="checkbox"/> Insatisfatório (I) <input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)	
Comentários:	
A Preparação inicial pulverizou o projeto, a partir de novas diretrizes da Administração Fazendária o projeto foi reformulado (Maio/2011) com adoção de varias estratégias: (i) Paralisação de alguns projetos e interrupção de outros até o ajuste do orçamento global por meio de aprovação da SEAIN; (ii) solicitação de Missão do BID para revisão e reformulação do projeto. Depois do projeto ter sido adequado as novas estratégias da SEFA foi possível agilizar a execução.	

B - Fatores Críticos na Implementação do Projeto	
Positivos	Negativos
Envolvimento direto do secretário no acompanhamento e monitoramento das ações do projeto.	Dificuldade da equipe no entendimento das políticas do Banco x Legislação Nacional
Envolvimento dos Líderes do produtos	Controles manuais no inicio do projeto (Planilhas Excel)
Adequação das ações do projeto as novas estratégias da SEFA.	Falta de uma equipe de TI própria. Os técnicos da unidade são contratados pela Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa (FADESP) da Universidade Federal do Estado do Pará (UFPA).
Acompanhamento e monitoramento das ações pela equipe do Banco e suas recomendações.	Dificuldades de compatibilização de versões dos bancos de dados da Secretaria.
Frequência das reuniões de supervisão com a equipe do Banco.	

B - Fatores Críticos na Implementação do Projeto

Disponibilidade do Banco para capacitar a equipe da SEFA.	
---	--

C - Sustentabilidade dos Resultados do Projeto

Classificação da Sustentabilidade do Projeto

[X] Muito Provável (MP) [] Provável (P) [] Pouco Provável (PP) [] Improvável (I)

Comentários.

Após o encerramento do Programa ações de continuidade já estão sendo implementadas para garantir que os resultados sejam mantidos e/ou melhorados como:

Controle de benefícios fiscais. Os módulos do sistema informatizado estão sendo desenvolvidos com a equipe de TI da SEFA e a mesma não tem condições de oferecer o suporte de manutenção e expansão que o sistema exige. Para mitigar este risco foi negociado um aporte financeiro por meio do FIPAT¹, que está viabilizando a contratação de uma consultoria para desenvolver novos módulos, juntamente com a equipe da SEFA.

Modelo de fiscalização de trânsito. O principal risco está relacionado com as deficiências do sistema de comunicação (internet), uma vez que não atende às necessidades das operações realizadas no interior do Estado. Para mitigar este risco estão sendo realizados testes com sinal via satélite, entretanto ainda não foi confirmada a viabilidade dessa alternativa.

Modelo de gestão do controle interno. Um possível risco de sustentabilidade da solução implantada seria o desligamento da SEFA das pessoas que foram treinadas. Para mitigar este risco estão sendo desenvolvidos os manuais operacionais dos processos.

Nota fiscal cidadã. A sustentabilidade requer o fortalecimento das ações de conscientização da sociedade e da realização de campanhas de divulgação do Programa da Secretaria de Estado de Comunicação (SECOM). Duas ações estão em andamento: (1) Lançamento de revista eletrônica e (2) Intensificação da divulgação do Programa no interior do Estado.

Política de Capacitação e Programa de Formação Profissional Continuada. Considerando a realidade geográfica das unidades descentralizadas nos Municípios, ainda se verifica um descompasso de conhecimento entre os servidores da capital e do interior, uma vez que a capacitação presencial representa um custo elevado de passagens e diárias. Como ação de mitigação de riscos a equipe sugere uma maior alocação de recursos do orçamento para capacitação, a ampliação do quadro da EFAZ e, em especial, a implantação do Ensino a Distância (EAD).

Sistema SIAT-Web. O prazo de implementação previsto é de aproximadamente quatro anos e até o momento não há recursos financeiros definidos para custear a contratação dos módulos restantes. Como mitigação a equipe propõe a captação de recursos para a continuidade do programa de modernização da SEFA.

D – Capacidade Institucional

Indicar as evidências de que o Projeto contribuiu para o fortalecimento da capacidade institucional dos órgãos envolvidos no Projeto, em especial para a **sustentabilidade dos resultados** do Projeto.

A facilidade de acesso, integração e diálogo das equipes e dos Líderes de Produtos com a Coordenação do Projeto facilitou na execução das ações do projeto.

¹ Lei Complementar nº 078, de 28/12/2011, que institui a Lei Orgânica da Administração Tributária do Estado do Pará e Decreto Estadual 720/04/2013, que regulamenta o fundo.

Banco Interamericano de Desenvolvimento
Relatório de Término de Projeto / Project Completion Report (PCR)
(2078-OC/BR)

Página 3 de 4

D – Capacidade Institucional
O poder decisório da Coordenação do Projeto facilitou deu agilidade na execução das ações do projeto e no alcance dos resultados.
A contratação de uma equipe de apoio a Coordenação do Projeto: 3 para a UCP; 2 para a Escola Fazendária; e 2 para a Diretoria de Administração deu agilidade e segurança nos procedimentos e atendeu uma recomendação da auditoria para aumentar equipe da UCP.
Capacitação da equipe de aquisições, Assessoria Jurídica e membros da equipe da UCP todas realizadas pelo projeto.
Utilização dos Sistemas Nacionais de aquisições nas situações especificadas no contrato de empréstimo; e celebração de acordos de cooperação com outros órgãos e entidades de ensino, tais como as escolas de governo

E – Externalidades
Indicar as externalidades (positivas e negativas) resultantes do Projeto com especial ênfase nos aspectos de cooperação e integração.
Não foram identificados efeitos sociais, econômicos e ambientais indiretamente causados pelas ações do PROFISCO PA

F - Desempenho do Mutuário durante a Preparação e Execução do Projeto	
Classifique seu próprio desempenho durante a Preparação e Execução do Projeto:	
[X] Muito Satisfatório (MS) [] Satisfatório (S) [] Insatisfatório (I) [] Muito Insatisfatório (MI)	
Pontos fortes	Pontos Fracos
Vontade da equipe em aprender e acertar, principalmente nos processos de aquisições e contratações de consultores	Pulverização dos projetos na preparação e no início da execução
Capacitação da CONJUR nas políticas do Banco agilizou os processos licitatórios, a partir do segundo ano de execução do projeto	Falta de capacidade institucional para executar o projeto no tempo planejado
Redução do número de produtos a serem executados para o projeto ganhar celeridade	Pouca experiência da Consultoria Jurídica com projetos financiados com recursos internacionais;
	Dificuldade das áreas técnicas para elaboração dos Termos de Referência (TdR) para contratação de consultorias
Sugestões para melhoria do desempenho institucional dos órgãos envolvidos na preparação e execução do Projeto:	
Consultar as lições aprendidas de outros projetos.	
Envolvimento dos Líderes desde a preparação.	
Foco no objetivo do projeto para evitar a pulverização de produtos	

G- Desempenho do Banco durante a Preparação e Supervisão do Projeto	
Classifique o desempenho do BID durante a preparação e supervisão do projeto	
[X] Muito Satisfatório (MS) [] Satisfatório (S) [] Insatisfatório (I) [] Muito Insatisfatório (MI)	
Pontos fortes	Pontos Fracos
Foi de fundamental importância as sugestões e recomendações da equipe do Banco. Exemplo - Aquisição da Unidade Móvel com vista técnica ao PROFISCO-PE.	Os sistemas do Banco de desembolso (LMS) e de Monitoramento (PMR) não se integram e inclusive aceitou informações divergentes.
A equipe do Banco resolveu proativamente os problemas identificados nas diferentes etapas do ciclo do projeto. O projeto foi reformulado com ajuda da	As informações do Relatório de Progresso não foram atualizadas e o último Relatório de Progresso entregue em fevereiro de 2014 foi preenchido com

Banco Interamericano de Desenvolvimento
Relatório de Término de Projeto / Project Completion Report (PCR)
(2078-OC/BR)

Página 4 de 4

G- Desempenho do Banco durante a Preparação e Supervisão do Projeto	
equipe e apresentado na SEAIN.	informações erradas geradas pelo PMR.
Durante a execução a equipe do Banco sempre apresentou as melhores práticas de outros projetos.	A falta de padrão de alguns procedimentos do Banco gera divergência de informações.
A equipe do Banco sempre interagiu em todas as visitas e missões de supervisão com os Líderes de Produtos do projeto	Os procedimentos do Banco mudam e o executor não é informado.
Quando da necessidade de ações pontuais o Banco sempre prestou o apoio necessário as equipes da SEFA	
Sugestões para melhoria do desempenho do BID na preparação e supervisão de projetos:	
Transformar a Ajuda Memória em um Plano de Ação.	
Simplificar os documentos e reduzir o tempo de tramitação.	



EMANOEL BORGES MOREIRA
Diretor da SEFA
Coordenador Geral da UCP

BRASIL

**Projeto de Apoio à Modernização e Transparência da Gestão Fiscal do Estado do Pará (PROFISCO)
(BR-L1093)**

Revisión de Calidad y Riesgo (QRR) – Informe de Resultados y Procedimientos

A. PROCESO QRR

El documento de Informe de Terminación de Proyecto (PCR) y sus Anexos, fue distribuido al QRR solicitando comentarios el 10 de Noviembre de 2015. El documento fue enviado a: Carrera Marquis, Daniela; De la Hoz Vinas, Juan Carlos; Borensztein, Eduardo Roberto; Seligmann-Silva, Jose Jorge; Faria, Teresa Maurea; McTigue, Kevin; Vasconcelos, Cristiane Guimaraes; Fretes Cibils, Vicente; SPD-SDV; SPD-SMO; Zavala Lombardi, Veronica E.; Galindo, Arturo Jose; Goncalves, Antonio; Falkner-Olmedo, Katharina B.; Ferretti, Janine

Adicionalmente, se envió copia de la distribución a: Executive VicePresident; Vice Presidency for Finance and Administration; Vice Presidency for Private Sector; Office of the Vice President, Sectors & Knowledge; Office of the Vice President for Countries; Rodriguez-Ortiz, Ana; Lupo, Jose Luis; Office of the Manager CSC; ESRNET; Manrique, E. Roberto; Zaltsman, Teodoro Ariel; Gonzales Stuva, Veronica Isabel; Astudillo, Karen; Garcia, Gustavo Antonio; Bakaj, Patricia Goes; Pimenta, Carlos Cesar; Tostes Neto, Jose; Klein, Louvane; Fernandez Paino, Ida Maria del Pilar; Kevish, Maria Lorena. Los comentarios recibidos, así como acciones posteriores, han sido documentados en este Informe de Resultados y Procedimiento. No se realizó una reunión presencial.

B. ASUNTOS NO RESUELTOS

C. COMENTARIOS

Nombre/ Dept.	Tema	Comentarios	Respuestas
Krysia de Oliverira (LEG/SGO)	Informação Básica	(i) Na Seção I. Informação Básica (página 1), recomendamos os seguintes ajustes: a. Mutuário: Estado do Pará - excluir a palavra "Governo"; b. Órgão Executor: , Estado do Pará, por intermédio de sua Secretaria de Fazenda (SEFA/PA)	Atendido.
		(ii) Também na Seção I. Informação Básica, recomendamos substituir "Pari Passu" por "Contrapartida Local".	Atendido.
		(iii) Tendo em vista a menção, ainda na referida Seção I, a "extensão acumulada (Meses): 24 meses", sugerimos inserir, no corpo do documento, menção à prorrogação do prazo para desembolsos previsto na Cláusula 3.04 do Contrato de Empréstimo, bem como ao aditivo ou comunicação pela qual tal prorrogação se documentou (e agradeceríamos se nos pudessem fornecer cópia, para nossos arquivos).	Atendido. Foi incluído um texto no corpo do documento e o número do documento na nota de rodapé. Cópia da comunicação (CBR Nº 1146/2012) foi enviado a LEG para fins de arquivo.

Nombre/ Dept.	Tema	Comentarios	Respuestas
		(iv) Na Seção III. Resultados, subseção “a. Efeitos Diretos”, em seu penúltimo parágrafo (página 7), sugerimos incluir a menção ao número do documento relativo à Estratégia de País com o Brasil aplicável ao período em questão, bem como à “estratégia aprovada pela Diretoria para o desenvolvimento de governos subnacionais” ali mencionada.	Atendido. Foram incluídos o período (2004-2007) e o número da GN da Estratégia de País com o Brasil, relativa ao desenho do Projeto, na nota de rodapé
		(v) Agradeceríamos o envio a LEG, para nossos arquivos, da carta CBR 1142/2012, mencionada na nota de rodapé No. 29, pela qual se teria alterado o orçamento do Projeto.	Atendido.
Office of the Manager (IFD/IFD)	Formato	Please note the old guidelines state the PCR should be of up to 15 pages. Please check the date of final approval that appears in the PCR's front page. The date that should be reported is the final date approval of the PCR itself and not of the loan.	Atendido. As páginas numeradas do documento foram reduzidas para 15. Atendido. O espaço foi deixado em branco para preenchimento pela Sede.
	II. O Projeto, (a) Contexto econômico-fiscal do projeto	Even though the explanation of the macroeconomic environment of Pará is useful to understand the general picture, the document needs to better explain the problems with fiscal management that Pará underwent during the time of the project design and how the lack of modernization and transparency affected the state's performance.	Parcialmente atendido. Em virtude do limite de páginas do PCR, a solicitação foi atendida por meio da inclusão de um link para o último Relatório Anual de Avanços do Projeto (v05Out/2015), que em seu item II descreve o marco dos problemas identificados e produtos implementados pelo projeto.
	II. O Projeto, (c) Revisão da Qualidade do Desenho (se aplicável)	I would suggest providing more information, even if you do it in the footnote, on the difficulties SEFA experienced during de first years of implementation.	Atendido. Inclusão de texto complementar na nota de rodapé e esclarecimento de que o último Relatório Anual de Avanços do Projeto (v05Out/2015), incluído nos links eletrônicos, detalha as dificuldades da SEFA.
	III. Resultados, (a) Efeitos Diretos	Impact indicators: - On indicator 1: if you planned to maintain the relation between financial debt and the RLR in 1 at the end of the project, and the final impact was a reduction of the ratio to 0.25, wouldn't that be a considerable improvement from the expected goal? I would suggest clarifying it. - If possible, I would suggest reporting the baseline for each indicator (just as you do when you report the results). On the last section of this table, I would suggest stating the year of the country strategy to which you were aligned at the time of design.	Parcialmente atendido. 1. Foi incluído um texto complementar enfatizando o resultado do Impacto 1. 2. Não foram incluídas as linhas de base para os indicadores de impacto, uma vez que o Projeto utilizou o acordo do PAF firmado entre o Estado do PA e o governo federal que prevê revisões e repactuações anuais de suas metas (linha de base móvel) 3. Foram incluídos o período e o número da GN da Estratégia de País com o Brasil, relativa ao desenho do Projeto, na nota de rodapé.

Nombre/ Dept.	Tema	Comentarios	Respuestas
	III. Resultados, (b) Externalidades	Even when you couldn't identify any social, economic or environmental indirect effects, I would suggest considering if there were any impacts inside the Pará public administration that were unexpected and that may have improved (or not) the performance of the government.	Justificativa. Durante o processo de avaliação não foram identificados resultados não esperados ou impactos do Projeto em relação ao conjunto da administração pública estadual. Ainda, o relatório do PCR se preocupou em atender a recomendação do QRR em projeto similar (PROCONFIS BA II - BR L1337) para considerar este capítulo no limite do conceito de Externalidade, conforme a seguir descrito: <i>"Por último, por favor tengan cuidado con el sentido que le dan al término "externalidades", el que no parece correcto. A continuación les presento la definición de este término en portugués, extraída del diccionario: Externalidade = "Custo ou benefício imposto pela atividade de um agente económico a terceiros, sem que estes recebam qualquer indenização ou efetuem o devido pagamento"</i>
	III. Resultados, (c) Produtos	Note the typo on the section of "reestructuracao" on component 1; it should be "2011" instead of "20111". On component 2: - The first indicator says that the system should have been implemented in 2014. However, the implemented product says the system was implemented in 2015. If that is the case, can we really say that the goal was accomplished? - On the fifth indicator, I am not sure you can say it was partially accomplished when only 34% of the initial goal was attained by April 2015. I would suggest revising the wording. On the second indicator of component 3, the product indicator counts the implementation of the system. However, on the explanation below, you mention that only 70% has been concluded. In such case, I am not sure we can say that the goal has been achieved. I would suggest revising the wording.	Parcialmente atendido: 1. Componente 1. A data constante da reestruturação do foi corrigida. 2. Componente 2. a. Considerando que a execução do Projeto foi prorrogada até 2015, o alcance da meta com atraso em relação à data inicial não invalida o seu cumprimento. b. Foi inserida a expressão "apenas 34%" para qualificar o cumprimento parcial da meta 3. Componente 3. O texto foi alterado para considerar a meta parcialmente cumprida (70%)
	III. Resultados, (d) Custos do projeto	I would suggest reviewing the numbers on the table, particularly the revised section of the budget, given that the total does not match the sum of the IADB and the local contributions.	Atendido. Os valores do orçamento foram revisados e corrigidos.
	IV. Implementação do Projeto, (a) Análise de Fatores Críticos	I would suggest explaining further more in the table how did each factor contributed, in a positive or negative way, to the results achieved in the program and the process of implementation of the Project.	Justificativa. Considerando o limite de páginas do PCR a equipe de avaliação analisou esses fatores ao elaborar as lições aprendidas do Projeto
	V. Sustentabilidade, (a) Análise de Fatores Críticos	One factor that should be considered is the availability of budget allocated to maintain the infrastructure and IT systems implemented by this Project.	Justificativa. O Estado do PA dispõe de um fundo de modernização da SEFA (FIPAT) que pode ser utilizado para esta finalidade, no entanto, não é possível identificar nos orçamentos de custeio essas alocações específicas.

Nombre/ Dept.	Tema	Comentarios	Respuestas
	V. Sustentabilidade, (b) Riscos Potenciais	<p>Please note that this section should refer to the factors that might put the sustainability of the project's results at risk (with a view to the future); not to the risks that were foreseen at the time when the project was design (which is what it does now).</p> <p>Could deterioration in the macroeconomic context of Brazil have a negative impact on the results achieved by the project on the fiscal management of Pará? Please consider it if necessary.</p>	<p>Atendido. O texto de fatores críticos identifica os riscos em relação aos produtos implementados. Foi alterado o texto de riscos potenciais para incluir menção aos possíveis impactos do contexto macroeconômico na sustentabilidade do Projeto.</p>
	VII. Lições Aprendidas	<p>Given what you mention on section IV (a), I think a lesson to consider for future projects is the providing training for the staff of the executing agency on the Bank's procurement and fiduciary policies so that the implementation can go smoothly.</p>	<p>Atendido. Foi incluída uma lição aprendida específica para o tema.</p>