

**Plano de Desenvolvimento da Administração Fazendária (PROFAZ/ES)**

**BR L-1205/ 2245-OC/BR**

**Relatório de Encerramento do Projeto**

**Versão 06/Fevereiro/2018**

***Equipe original do projeto:***

Luiz Villela (ICF/FMM), Chefe de Equipe; Ana Lúcia Paiva Dezolt (FMM/CBR), Co-Chefe de Equipe; Fátima Cartaxo (FMM/CBR); Teresa Maurea Faria (LEG/SGO); Bernadete Buchsbaum (LEG/SGO); Lilia Dobbin (Consultora); Daniela do Nascimento (CSC/CBR); Adriana Sobral Coelho (CSC/CBR); e Cecilia Bernedo (ICF/FMM).

***Equipe de execução e avaliação do projeto:***

Andres Munoz - Especialista - Chefe de Equipe; Karrina Diaz – Especialista de Aquisições; Haroldo Vieira (CSC/CBR); e Flávio Galvão – Consultor.

Índice

[Siglas e Abreviações 3](#_Toc505683277)

[Informação Básica (valores em dólares americanos US$) 4](#_Toc505683278)

[I. Introdução 5](#_Toc505683279)

[II. Desempenho do projeto 6](#_Toc505683280)

[A. Efetividade 6](#_Toc505683281)

[A.1 Impactos esperados. 6](#_Toc505683282)

[A.2 Resultados alcançados 7](#_Toc505683283)

[A.3 Análise da Lógica Vertical 9](#_Toc505683284)

[A.4 Situação dos produtos emblemáticos 14](#_Toc505683285)

[A.5 Contribuição do Projeto para os Resultados do PROFISCO 15](#_Toc505683286)

[A.6 Resultados Imprevistos 15](#_Toc505683287)

[B. Eficiência 16](#_Toc505683288)

[B.1 Análise Financeira 16](#_Toc505683289)

[B.2 Desembolsos do Projeto 16](#_Toc505683290)

[B.3 Relevância 17](#_Toc505683291)

[B.4 Sustentabilidade 17](#_Toc505683292)

[III. Critérios não centrais 22](#_Toc505683293)

[A. Monitoramento e Avaliação 22](#_Toc505683294)

[B. Uso dos Sistemas Nacionais 22](#_Toc505683295)

[IV. Lições Aprendidas 23](#_Toc505683296)

[V. Visão de Futuro 23](#_Toc505683297)

[VI. Conclusões e Recomendações 24](#_Toc505683298)

[VII. Anexos 26](#_Toc505683299)

# Siglas e Abreviações

BID Banco Interamericano de Desenvolvimento

CCLIP Linha de Crédito Condicional para Projetos de Investimento

COGEF Comissão de Gestão Fazendária

CONFAZ Conselho Nacional de Política Fazendária

EAD Educação a Distância

ECD Escrituração Contábil Digital

EFD Escrituração Fiscal Digital

ICMS Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

LRF Lei de Responsabilidade Fiscal

MF Ministério da Fazenda

NF-e Nota Fiscal eletrônica

NFC-e Nota Fiscal de Consumidor eletrônica

PA Plano de Aquisições

PAF Programa de Reestruturação da Dívida e de Ajuste Fiscal

PAI Plano de Ação e de Investimentos

PCR Project Completion Report

PGFN Procuradoria Geral da Fazenda Nacional

PIB Produto Interno Bruto

PM&A Plano de Monitoramento e Avaliação

PROFISCO Programa de Apoio a Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil

REDESIM Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios

RFB Receita Federal do Brasil

RP Relatório Semestral de Progresso

SEMF Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda

SPED Sistema Público de Escrituração Digital

STN/MF Secretaria do Tesouro Nacional

TIC Tecnologia de Informação e Comunicação

# Informação Básica (valores em dólares americanos US$)

|  |
| --- |
|  |
| Número do projeto (s): BR L- 1205 |
| Título: Projeto de Desenvolvimento da Administração Fazendária (PROFAZ/ES) |
| Instrumento de empréstimo: Investimento |
| País: Brasil |
| Mutuário: Estado do Espírito Santo |
| Empréstimo (s): 2245/OC-BR |
| Setor/Subsetor: Reforma e Modernização Fiscal |
|  |
| Data da Aprovação na Diretoria: 20 de novembro de 2009 |
| Data da Efetividade contrato de empréstimo: 05 de novembro de 2010 |
| Data da Elegibilidade para o primeiro desembolso: 11 de março de 2011 |
|  |
| Valor do empréstimo (s): |
| Valor original: US$ 21.992.000,00 |
| Devolução: US$ 1.200.000,00 |
| Valor atual: US$ 20.792.000,00 |
| Pari Pasu: 90% - 10% |
| Custo total do projeto: US$ 24.443.000,00 |
|  |
| Meses de execução |
| Desde a aprovação: 95 meses |
| Desde a efetividade do contrato: 84 meses |
|  |
| Períodos de desembolso |
| Data original do desembolso final: 05 de novembro de 2015 |
| Data atual do desembolso final: 05 de novembro de 2017 |
| Extensão acumulada (meses): 24 |
| Extensão especial (meses):NA |
| Desembolsos |
| valor total dos desembolsos até dezembro de 2017: **US$ 16.075.130,00 Milhões** |

# Introdução

* 1. Em 2010, o Estado do Espírito Santo e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) assinaram um contrato de empréstimo como o objetivo de financiar o Plano de Desenvolvimento da Administração Tributária (PROFAZ/ES) estruturado sob a modalidade de empréstimo de investimento.
  2. O Projeto faz parte da Linha de Crédito Condicional (CCLIP), Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (PROFISCO) aprovada pela Diretoria Executiva do Banco por meio da Resolução DE-132/08, datada de 5 de novembro de 2008, sob o número BR-X1005.
  3. Com o objetivo geral de melhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal do Espírito Santo, o Plano de Desenvolvimento da Administração Tributária (PROFAZ/ES) estabeleceu os seguintes objetivos específicos: (i) incrementar a receita própria do Estado; (ii) aumentar a eficiência e a eficácia e melhorar o controle do gasto público; e (iii) prover melhores serviços ao cidadão. Para o alcance desses objetivos, foram definidas intervenções nos seguintes Componentes:
  4. **Componente I - Integração da gestão fiscal**: (i) Implantação de modelo de gestão estratégica focado em resultados com redesenho de macroprocessos e definição de nova estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ/ES); (ii) Implantação de unidade de pesquisas e estudos fazendários; (iii) Desenvolvimento e a implantação de modelo de gestão de risco aplicado à administração fiscal e (iv) Implantação de um programa de intercâmbio interinstitucional de experiências e informações a nível nacional e internacional.
  5. **Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal**: (i) Revisão da legislação tributária contemplando a implantação de um código tributário consolidado e sistematização do processo de atualização da legislação; (ii) Definição e implantação de um novo modelo de gestão do contencioso administrativo-fiscal; (iii) Aperfeiçoamento dos mecanismos de homologação, transação e compensação de créditos acumulados; (iv) Criação e estruturação da área de inteligência fiscal; (v) Desenvolvimento, integração e implantação de nova sistemática de fiscalização de trânsito e estabelecimentos; (vi) Desenvolvimento e implantação de um novo sistema de informações fazendárias em linguagem Web; (vii) Implantação de mecanismos para o controle dos benefícios fiscais e avaliação de riscos fiscais; (viii) Criação e estruturação de área de gestão de receitas não tributárias; (ix) Implantação de novo modelo de orientação tributária; (x) Implantação dos ajustes necessários ao pleno funcionamento do Cadastro Nacional Sincronizado (CADSIN); (xi) Desenvolvimento e implantação do SPED, composto pelo SPED Contábil (ECD) e SPED Fiscal (EFD); (xii) Implantação da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) e do Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e); e (xiii) Revisão e implantação de novos processos do controle e cobrança judicial da dívida ativa.
  6. **Componente III - Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno:** (i) Desenvolvimento e a implantação de novo sistema para a área financeira-contábil em plataforma Web, integrado aos demais sistemas corporativos do Estado; (ii) Revisão da legislação contábil-financeira e a implantação de normas e procedimentos de análise para os grupos financeiros setoriais; e (iii) Revisão e implantação de normas e procedimentos administrativos e patrimoniais internos.
  7. **Componente IV- Gestão de Recursos Corporativos**: (i) Desenvolvimento e implantação do Portal de Transparência com informações relativas à receita, finanças e gastos público; (ii) Implantação da Ouvidoria Fazendária; (iii) Fortalecimento e ampliação do Programa de Educação Tributária; (iv) Implantação de unidade de pesquisas e estudos fazendários e Biblioteca Virtual Fazendária; (v) Revisão e implantação de indicadores da qualidade do atendimento ao contribuinte; (vi) Desenvolvimento e implantação de Plano Integrado de Tecnologia da Informação e Comunicação; (vii) Disponibilização de novos serviços via Web; (viii) Implantação de rede de longa distância multisserviços; (ix) Implantação da Gestão Eletrônica de Documentos (GED); (x) Implantação de certificação digital com base na Infraestrutura de Chaves Públicas (ICP-Brasil); (xii) Desenvolvimento de plano de dotação de pessoal da SEFAZ/ES; (xii) Elaboração de plano de carreiras e vencimentos para a área do Tesouro Estadual; (xiii) Desenvolvimento e implantação de política de gestão de recursos humanos; (xiv) Elaboração e implantação de um plano de formação continuada do servidor fazendária; (xv) Implantação de um programa de qualidade de vida do servidor fazendário; e (xvi) Implantação de um plano de capacitação para gestores fazendários.
  8. **Mudanças no Marco de Resultados do Projeto.** Com o objetivo de ampliar a consistência dos produtos e as novas diretrizes estratégicas da SEFAZ/ES, no início de 2013 o projeto passou por uma revisão e foram realizados ajustes em alguns indicadores e metas definidos para a operação, conforme descritos na Tabela 1. Mudanças no Marco de Resultados.
  9. As alterações propostas foram distribuídas em cinco categorias: (i) Produtos excluídos do programa sem impacto no Marco de Resultados; (ii) Produtos excluídos do programa com alteração do Marco de Resultados; (iii) Produto incluído no programa e no Marco de Resultados; (iv) Produtos incluídos no programa sem inserção no Marco de Resultados; e (v) Ajustes nas metas e/ou indicadores. Todas as alterações estão registradas na Tabela 1 - Mudanças na Matriz de Resultados.

# Desempenho do projeto

## Efetividade

### A.1 Impactos esperados.

* 1. Considerando a importância do Programa de Reestruturação da Dívida e de Ajuste Fiscal (PAF) do Governo Federal, para a sustentabilidade fiscal dos Estados, as metas acordadas com o Estado do Espírito Santo constituem-se indicadores de impacto do Plano de Desenvolvimento de Administração Fazendária (PROFAZ/ES). Os resultados apresentados são do Relatório de Avaliação da Secretaria do Tesouro Nacional (STN/MF) do cumprimento das metas acordadas de 27 de junho de 2017.
  2. **Impacto 1 – Controle da Dívida Pública.** Acordou-se que a relação entre a Dívida Financeira e a Receita Líquida Real (RLR) deveria ser ajustada a 1 no exercício de 2016 o Estado alcançou 0,63 **superando as metas acordadas**.
  3. **Impacto 2 – Resultado primário valor mínimo**. Em 2016 o Estado obteve um resultado primário superavitário de R$ 25 milhões, cumprindo a meta de não ultrapassar um resultado primário deficitário de R$ 871,00 milhões.
  4. **Impacto 3 – Manter despesa de pessoal no limite da LRF**: Em 2016 a relação Despesas com Pessoal/Receita Corrente Líquida (RCL) foi de 52,74%. O Estado cumpriu a meta.
  5. **Impacto 4 – Aumento da receita própria.** Acordou-se como meta para 2016 atingir R$ 9.9929 bilhões de receita própria. Em dezembro de 2016 o Estado alcançou R$ 9.829 bilhões e não cumpriu a meta.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Resumo - Metas do PAF – Impactos do projeto** | | |
| **Metas pactuadas** | **Metas alcançadas** | **%** |
| **04** | **03** | **75%** |

### A.2 Resultados alcançados

* 1. No que tange ao alcance dos objetivos específicos do Programa, os resultados a eles vinculados foram avaliados a partir de Notas Técnicas e Informes elaborados pela Unidade Coordenação de Projeto SEFAZ/ES. Conforme a **Matriz de Resultados** foram pactuados 10 (dez) resultados para serem alcançados pelo projeto.
  2. **Resultado 1 – Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos contribuintes. *Resultado não alcançado*.** A meta de Aumentar em 20% dos índices de satisfação dos contribuintes em relação à qualidade dos serviços prestados foi cancelada. Em maio de 2014, durante uma Missão de Supervisão, decidiu-se pelo cancelamento da pesquisa de satisfação com os contribuintes tendo em vista que nesta época os resultados da pesquisa não contribuiriam para a aferição da meta.
  3. **Resultado 2 – Incorporação de novas ferramentas de gestão, tecnologias e procedimentos utilizados por outras administrações, que agilizam atividades para reduzir tempo. *Resultado alcançado*.** O projeto contribuiu com a incorporação de 5 (cinco) novas ferramentas, quais sejam: (i) BI SAS (tecnologia); (ii) Sistema Auditor Fiscal Minas Gerais; (iii) Ferramenta de Gestão (EPM); (iv) Sistema Integrado de Gestão das Finanças Públicas (SIGEFES); e (v) ferramenta IDEA, Sistema de Fiscalização de Empresas.
  4. ***Destaque da Nota Técnica[[1]](#footnote-1) – Ferramentas incorporadas: (i) BI SAS*** *– dos 64 relatórios de suporte previstos foram desenvolvidos 20 relatórios de Análise Preditiva, Mineração de Dados, Modelagem Estatística, Gerenciamento e Disponibilização Estratificada de Informações por meio de ferramentas de inteligência de negócios adequadas para suportar a solução escolhida; (ii)* ***Auditor Eletrônico (AEBR)*** *– este aplicativo de auditoria tributária desenvolvido e cedido pela Secretaria de Fazenda de Minas Gerais, permite ao auditor fiscal a realização de consultas diversas, importação de dados do contribuinte, geração de relatórios de inconsistências, planilhas, dentre outros; (iii)* ***Enterprise Project Management (EPM)*** *– trata-se de uma ferramenta para gerenciamento de portfólio de projetos. Todos os projetos foram cadastrados, e são monitorados e acompanhados por meio desta ferramenta pela equipe do Escritório de Projetos da SEFAZ/ES; (iv)* ***Sistema******Integrado de Gestão das Finanças Públicas do Espírito Santo (SIGEFES)*** *– este sistema foi desenvolvido com base no sistema implantado no Amapá e serviu de referência também para outros estados da federação; e (v)* ***IDEA*** *– esta ferramenta permite a fiscalização de empresas consideradas de auditoria complexa - aquelas que comercializam vasta variedade de mercadorias, referentes a várias modalidades tributárias. Entre essas empresas, estão lojas de departamento e de materiais de construção, farmácias e supermercados. Uma das vantagens do IDEA é a possibilidade de trabalhar com grande quantidade de dados, com um arquivo sem limite de tamanho.*
  5. **Resultado 3 - Incremento do índice de esforço fiscal. *Resultado alcançado*.** Em 2008, a relação entre a Receita Tributária Arrecadada e o PIB[[2]](#footnote-2) era 0,11. Em 2017, o Estado obteve o resultado de 0,08.
  6. ***Destaque da Nota Técnica[[3]](#footnote-3):*** *Este resultado só foi possível devido a implantação da área de inteligência fiscal; do fortalecimento e ampliação do Programa de Educação Tributária; da implantação do laboratório Forense; e do sistema de gestão de receitas tributárias e não tributárias, ainda em execução.*
  7. **Resultado 4 - Desburocratização das obrigações complementares relativas a apresentação de livros e documentos fiscais.** ***Resultado alcançad*o**. Em 2010, ano da linha de base, 1% de contribuintes apresentavam fisicamente livros e documentos fiscais à SEFAZ/ES. Em 2015, o objetivo foi alcançado[[4]](#footnote-4) e nenhum contribuinte é obrigado a entregar fisicamente documentos na SEFAZ/ES.
  8. **Resultado 5 - Aumento do percentual de recuperação de créditos tributários inscritos na dívida ativa. *Resultado alcançado*.** Em 2007, a taxa de recuperação dos créditos inscritos em dívida ativa foi de 0,21%. No período de 2014 a 2017 os resultados apresentados pelo Estado de recuperação dos créditos tributários foram: 14,10%[[5]](#footnote-5); 12,07%; 5,77% e 8,20% respectivamente. Para tanto, o estado implantou um novo modelo de gestão de processo contencioso administrativo-fiscal, assim como a Gestão Eletrônica de Documentos (GED).
  9. **Resultado 6 - Diminuição do custo da administração financeira. *Resultado parcialmente alcançado*.** Em 2008, a linha de base apurada foi de 0,017%. Em 2015, a relação entre a despesa da Administração Fazendária e Receitas Correntes Realizadas alcançou o resultado de 0,013% e se manteve até dezembro de 2017, acima da meta estabelecida de 0,010.
  10. **Resultado 7 - Aumento da quantidade de informação fiscal disponível aos contribuintes.** Em maio de 2014 este resultado foi cancelado durante a Missão de Supervisão. Devido a SEFAZ/ES não ter apurado o índice de percepção dos contribuintes sobre a transparência das informações fazendárias. Alegou-se, na época, que o momento não era propicio para realização de uma pesquisa de avaliação com os Contribuintes e que os resultados não contribuiriam para aferição da meta.
  11. **Resultado 8 - Aumento do atendimento não presencial ao cidadão-contribuinte. *Resultado não alcançado.*** Em 2010, a linha de base foi atualizada para 467.100 acessos aos serviços via web/mês. A meta de elevar em 10% o número de acessos aos serviços via Web por mês não foi alcançada, conforme demonstrado na tabela abaixo. Se compararmos apenas o aumento ano a ano, mesmo assim o resultado de 10% não será alcançado.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ano | Meta |  | Resultado | Aumento | % |
| 2010 | 467.100 | 10% |  |  |  |
| 2011 | 513.810 | 10% |  |  |  |
| 2012 | 565.191 | 10% | 397.558 |  |  |
| 2013 | 621.710 | 10% | 433.505 | 35.947 | 8,3% |
| 2014 | 683.881 | 10% | 481.958 | 48.453 | 10,1% |
| 2015 | 752.269 | 10% | 509.735 | 27.777 | 5,4% |
| 2016 | 827.496 | 10% | 550.951 | 41.216 | 7,5% |
| 2017 | 910.246 | 10% | 553.114 | 2.163 | 0,4% |

* 1. **Resultado 9 - Avaliação da satisfação dos funcionários em relação ao ambiente institucional e ao trabalho desenvolvido. *Resultado não alcançado*.** A SEFAZ não apurou este resultado. A missão de Supervisão de Maio/2014 decidiu pelo cancelamento da pesquisa de satisfação tendo em vista que na época os resultados da pesquisa não contribuiriam para a aferição da meta de resultados definida como: aumento de 20% do índice de satisfação dos servidores em relação ao ambiente institucional e ao trabalho desenvolvido.
  2. **Resultado 10 - Divulgação de informação para gerar conhecimentos. *Resultado alcançado*.** A quantidade de trabalhos de grupos técnicos divulgados na intranet passou de 0 (zero) em 2010 para 12 (doze) em 2013. No período de 2013 a 2017, este indicador não foi apurado.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Resumo dos Resultados** | | | | |
| **Pactuados na preparação projeto** | **Cancelados durante a execução** | **Alcançados** | **Não alcançados** | **Eficiência**  **(%)** |
| **10** | **03** | **06** | **01** | **85%** |

### A.3 Análise da Lógica Vertical

* 1. **Marco dos problemas identificados e produtos implementados pelo Programa** - Durante o desenho do Programa foi definido como principais problemas do estado do Espírito Santo o baixo nível de arrecadação das receitas tributárias e da baixa capacidade de sua administração financeira. As principais causas desse problema estavam relacionadas a:
  2. **Insuficiente capacidade da área de gestão no apoio aos objetivos institucionais** pela**:** (i) ausência de práticas de planejamento e de gestão estratégica, o que impede uma atuação proativa; (ii) ausência de técnicas de análise de riscos para basear a tomada de decisões; (iii) falta de produção sistemática de conhecimentos no âmbito da Secretaria da Fazenda; e (iv) baixo nível de intercâmbio de informações e experiências a nível estadual e nacional.
  3. Ações implementadas pela SEFAZ/ES no ***Componente I - Gestão Estratégica Integrada*** que envolvem:
  4. **Produto: Implantação de modelo de gestão estratégica focado em resultados com redesenho de macroprocessos e definição de nova estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ/ES): *Meta parcialmente alcançada*** – A meta de 10 gerências da SEFAZ/ES monitorada por meio de metas e indicadores definidos no âmbito do planejamento estratégico e com seus macroprocessos redesenhados foi parcialmente alcançada. A SEFAZ/ES não possui um Planejamento Estratégico instituído. Para cada unidade foram definidos projetos que são executados para atender as necessidades da própria área e da SEFAZ/ES, mas não estão vinculados a uma estratégia organizacional amplamente divulgada. No que diz respeito ao redesenho de processos, os mesmos foram redesenhados.
  5. *Destaque da apresentação no seminário de encerramento: (i) Processo: 165 processos foram identificados e 65 foram priorizados para serem mapeados e redesenhados; (ii) Servidores treinados - 132 no Perfil Analista de Processos, 20 no Perfil de Analista de TI, e 28 no Perfil Gestor. Aproximadamente 50% dos servidores da sede participaram dos treinamentos em Gestão por Processos; (iii) Principais produtos do redesenho - Cadeia de Valor de Processos, Modelagem dos Processos (Mapeamento e Redesenho), Manual dos Processos Redesenhados, Indicadores de Desempenho, e Plano de Implantação.*
  6. **Produto: Implantação do Programa de Intercâmbio interinstitucional de experiências e informações nos níveis nacional e internacional: *Meta alcançada*** – A meta de 42 Servidores, participando regulamento de eventos de grupos de trabalhos nacionais, foi superada. Durante a execução do projeto, 68 Servidores participaram dos eventos do CONFAZ e da COGEF, dos quais 25 participam regularmente.
  7. Com relação aos **Níveis de arrecadação insatisfatórios,** devido a: (i) i) legislação tributária de difícil manuseio e compreensão; (ii) morosidade do processo administrativo fiscal; (iii) controle rudimentar do saldo de créditos acumulados de ICMS; (iv) controle inadequado da sonegação e da fraude fiscal; (v) baixa eficiência das ações de fiscalização de trânsito e estabelecimento; (vi) demora na elaboração de relatórios de informações tributárias; (vii) benefícios fiscais inadequadamente mensurados e controlados; (viii) receitas não tributárias inadequadamente controladas; (ix) insatisfação do contribuinte com o serviço de orientação tributária; (x) cadastro nacional sincronizado não funcionando plenamente e com discrepâncias de informações; (xi) difícil manuseio de dados e produção de informações; (xii) elevado risco de erros e irregularidades fiscais pelo uso de nota fiscal em papel; (xiii) baixo nível de recuperação de créditos tributários inscritos em dívida ativa.
  8. As ações desenvolvidas no ***Componente II - Administração tributária e contencioso fiscal*** buscaram minimizar estes problemas:
  9. **Produto: Desenvolvimento, integração e implantação de nova sistemática de fiscalização de trânsito e estabelecimentos[[6]](#footnote-6): *Meta alcançada*** – Este produto foi desenvolvido com recursos próprios. A meta de 1 Unidade organizacional (Gerência Fiscal e Subgerências Regionais) operando segundo as diretrizes estabelecidas do novo Manual de Fiscalização foi alcançada em 2015. Em outubro de 2012, o novo Manual de Fiscalização foi executado e disponibilizado na intranet passando por atualizações e aprimoramentos para a inclusão dos procedimentos de fiscalização de empresas atacadista (Janeiro de 2013), e dos contribuintes optantes do Simples Nacional (junho de 2013).
  10. **Produto: Desenvolvimento e implantação de um novo sistema de informações fazendárias em linguagem Web: *Meta não alcançada*** - O SIT (Sistema de Informações Tributárias) está sendo desenvolvido pela equipe de TI da SEFAZ/ES. Durante o desenvolvimento, foram realizadas várias modificações no escopo do produto, principalmente com relação à legislação e às mudanças nos atributos das regras de negócios, que implicou em significativo aumento dos investimentos e aumento dos prazos de entrega dos produtos.
  11. **Produto: Criação de Laboratório Forense Digital: *Meta alcançada*** – Este produto foi incluído durante a execução do projeto e definiu-se como meta a implantação de 1 (um) Laboratório Forense no âmbito da SEFAZ/ES. A motivação para inclusão deste produto deveu-se a Receita Estadual do Espírito Santo não possuir meios para dinamizar a atuação fiscal no tocante à captura, exame, análise e confecção de demonstrativos que servisse de base para a elaboração de autos de infração e realização do lançamento do imposto devido quando as infrações tributárias são acobertadas pelo uso de equipamentos sofisticados e preparados para fraude estruturada.
  12. **Produto: Desenvolvimento e implantação do SPED (Escrituração Fiscal Digital)[[7]](#footnote-7): *Meta alcançada*** - Este produto foi desenvolvido com recursos próprios. Em 2016, a meta de 90% dos contribuintes obrigados a utilizar o Sistema de Escrituração Fiscal Digital (EFD) foi alcançada. Hoje, 100% dos contribuintes estão obrigados a utilizar o Sistema de Escrituração Fiscal Digital (EFD).
  13. **Produto: Implantação do SPED (Nota Fiscal Eletrônica - NF-e e do Conhecimento de Transportes Eletrônicos-CT-e)[[8]](#footnote-8): *Meta alcançada*** - Este produto foi desenvolvido com recursos próprios. Em 2016, a meta de 100% dos contribuintes obrigados utilizando a NF-e e o CT-e foi alcançada.
  14. No que diz respeito ao **Baixo nível de integração dos instrumentos de gestão do gasto público e insuficiência de informações gerenciais devido a**: (i) sistema de administração financeiro-contábil do Estado não integrado a outros sistemas; (ii) baixo controle dos custos da administração fazendária; (iii) pouco controle dos bens patrimoniais e material de consumo da SEFAZ/ES. O Componente III - Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno desenvolveu as seguintes ações:
  15. **Produto: Desenvolvimento e implantação de novo sistema para a área financeira-contábil em plataforma web, integrado aos demais sistemas corporativos do Estado[[9]](#footnote-9): *Meta alcançada*** – A meta de implantação de 1 Novo Sistema para a área financeira-contábil em plataforma web foi alcançada em 2015 com a implantação do SIGEFES.
  16. Com **relação as Dificuldades no processo de tomada de decisão em decorrência** da (i) inexistência de canais institucionais para recebimento de críticas e sugestões dos cidadãos; (ii) deficiência no atendimento ao contribuinte; (iii) dificuldade de consolidação das ações de educação fiscal pelos municípios; (iv) inexistência de modelo e instrumentos de gestão de TIC; (v) limitada interação digital com os usuários externos e internos; (vi) deficiência nos serviços de comunicação de voz, dados e imagens; (vii) dificuldade no manuseio, armazenamento e recuperação de processos administrativos; (viii) baixo nível de motivação e compromisso com a instituição; (ix) pessoal terceirizado ou em cargos comissionados exercendo atividades típicas de servidores; (x) qualificação dos servidores fazendários insatisfatória; (xi) falta de atenção com a qualidade de vida dos servidores; (xii) inadequado uso do potencial de produção de conhecimento da SEFAZ/ES e sua disseminação interna; (xiii) inexistência de ações preventivas no modelo de Corregedoria.
  17. As ações para minimizar estes problemas foram desenvolvidas no âmbito do ***Componente IV- Gestão de Recursos Corporativos***, conforme segue:
  18. **Produto: Desenvolvimento e implantação do Portal de Transparência Fazendária com informações relativas à receita, finanças e gastos públicos; plano, diretrizes e ações fazendárias disponíveis ao cidadão em linguagem de fácil entendimento: *Meta alcançada*** – Originalmente a meta deste produto visava a melhoria do acesso à informação, atendendo ao princípio da transparência da Administração Pública, com a divulgação de forma clara das informações relativas à receita, finanças e gastos públicos; plano, diretrizes e ações fazendárias. Após pesquisa de satisfação no período de 28/08/2015 a 15/09/2015, envolvendo os usuários do site, verificou-se por meio de 597 respostas, que o layout da página inicial foi considerado Bom para 56,6% dos usuários que responderam à pesquisa, e Ótimo para 22,3%. Além disso, a linguagem utilizada no site foi considerada de fácil compreensão por 86,8% dos usuários, que declararam em sua maioria (76,4%) acessar o site da SEFAZ/ES diariamente. Assim, foi considerado que seriam necessárias poucas mudanças no site, levando-se em conta as sugestões e críticas obtidas, não sendo necessária uma grande reformulação, como se planejava de início.
  19. **Produto: Fortalecimento e ampliação do Programa de Educação Tributária[[10]](#footnote-10): *Meta alcançada*** – A meta de 70 municípios do Estado com programa de Educação Tributária foi alcançada em 2015 com 78 municípios contemplados com o programa. Os elevados custos de capacitação fizeram com que a SEFAZ/ES buscasse novas alternativas de capacitação, como o uso da tecnologia de Ensino à Distância para disseminar os conceitos de Educação Tributária.
  20. ***Destaque Nota Técnica:*** *Este produto foi realizado com recursos do Tesouro e desenvolveu as seguintes ações: (i) Formação de Disseminadores de Educação Fiscal; (ii) Assinatura de Termo de Acordo de Cooperação Técnica, para atendimento ao contribuinte Produtor Rural; (iii) Realização dos Seminários Municipais de Educação Tributária; (iv) 23(vinte e três) municípios tiveram o Programa de Educação Tributária institucionalizado; (v) Apresentação da oficina pedagógica “Vendinha Capixaba”; (vi) Realização do Curso de Formação de Professore em Educação Tributária (presencial; (vii) realização de palestras para sociedade em geral e para o produtor rural.*
  21. **Produto: Disponibilização de novos serviços via web: Meta Alcançada** - A meta acordada de 37 serviços fazendários disponibilizados ao contribuinte via Internet foi superada com a implantação de 50 novos serviços. Além disso, o acesso aos serviços encontra-se disponibilizado para todos os contribuintes inscritos na SEFAZ/ES, inclusive substitutos tributários.
  22. **Produto: Implantação de rede local sem fio nas unidades das SEFAZ (WLAN): *Meta não alcançada*** - Este produto tem como meta 10 unidades da SEFAZ/ES utilizando tecnologia para o tráfego de dados, imagens e voz. Produto em execução com previsão de conclusão em 2018.
  23. **Produto: Implantação da Gestão Eletrônica de Documentos: *Meta alcançada*** – Em 2013 a meta de 100% dos novos lançamentos de crédito tributário efetuados por meio eletrônico foi alcançada, e devido ao sucesso do produto houve uma ampliação do seu escopo.
  24. ***Destaque da apresentação no seminário de encerramento:*** *Com a implantação deste projeto, a SEFAZ/ES já contabiliza os seguintes resultados: (i) melhoria da salubridade no local de trabalho; (ii) otimização do espaço físico: liberação de mais de 200 armários e salas, que antes eram utilizadas como arquivo de processos físicos; (iii) economia de materiais: canetas, folhas de papel, grampeadores, furadores de papel, clipes, marca texto, grampos, “molha-dedo”, régua, elásticos, carimbos, tinta, dentre outros; (iv) queda da quantidade de cópias realizadas no âmbito da SEFAZ/ES; (v) ganho de produtividade do trabalho desempenhado pelos funcionários públicos: podem visualizar, inserir, bem como assinar digitalmente os documentos diretamente da sua própria estação de trabalho, evitando deslocamentos desnecessários; (vi) gestão do acervo eletrônico por intermédio do sistema GED – Gestão Eletrônica de Documentos, que proporciona todos os meios necessários para a administração dos processos; (vii) segurança das informações; (viii) transparência e controle dos atos administrativos; e (ix) simplificação para os administrados: extração de cópias dos processos.*
  25. **Produto: Desenvolvimento e implantação de Política de Gestão de Recursos Humanos: *Meta Alcançada*** – Este produto foi desenvolvido com recursos próprios, cujo objetivo é uma política de recursos humanos aprovada e 600 servidores fazendários avaliados por desempenho de acordo com a nova política de recursos humanos.
  26. ***Destaque da Nota Técnica[[11]](#footnote-11):*** *A Avaliação de Desempenho do Servidor Fazendário apresentou um crescimento gradativo a partir de 2013 em função da oferta de Treinamentos. 2013 – 430 avaliados, 2014 – 509 avaliados, 2015 – 499 avaliados, 2016 – 479 avaliados, e 2017 – 447 avaliados.*
  27. **Produto: Elaboração e implementação de um Plano de Formação Continuada do Servidor Fazendário[[12]](#footnote-12): *Meta alcançada*** – Até dezembro de 2017, mais de 70% (meta) dos servidores foram capacitados segundo o plano de formação.
  28. O Plano de Formação continuada atuou em duas frentes. A primeira patrocinou a realização de cursos de Pós-graduação para servidores efetivos, lotados na SEFAZ/ES, ocupantes de cargos de nível superior visando o aprofundamento de conhecimentos científicos e tecnológicos necessários ao incentivo à produção de conhecimento voltada à solução de problemas e ao desenvolvimento da gestão, da tecnologia da informação e comunicação, da tributação, das finanças públicas e dos recursos humanos. A segunda, realização de cursos específicos para outros servidores lotados na SEFAZ/ES.
  29. O Programa de Formação custeou 100% do valor dos cursos de pós-graduação, nas modalidades lato e stricto senso, tendo os servidores que passar pela concorrência de vagas, de acordo com a publicação de edital, que estabeleceu requisitos, número de vagas e contrapartidas. No total, 22(vinte e dois) servidores (3,7%) foram beneficiados com o incentivo, da seguinte forma: (i) Mestrado: em Administração – 04 vagas; em Ciências Contábeis – 07 vagas; e (ii) MBA: em Gestão de Pessoas – 01 vaga; Gestão Estratégica de Pessoas – 02 vagas; em Direito Tributário – 01 vaga; em Contabilidade e Controladoria Aplicada ao Setor Público – 01 vaga; em Gestão Financeira – 02 vagas; em Gestão Tributária e Sucessória – 01 vaga; em Direito Civil e Processual Civil – 01 vaga; em Liderança e Desenvolvimento Humano – 01 vaga; Especialização em Direito Tributário – 01 vaga.
  30. Foram solicitadas informações sobre as capacitações à área de Recursos Humanos, que foram realizadas para os Servidores que não foram contemplados com Mestrado e especializações.
  31. **Produto: Implantação de programa de qualidade de vida do servidor fazendário[[13]](#footnote-13): *Meta alcançada*** – Este produto foi desenvolvido com recursos próprios e atingiu 100% dos Servidores fazendários com serviços de atenção à qualidade de vida e assistência psicossocial e médica, em 36 meses (600 Funcionários). O programa é gerenciado pela Gerência de Desenvolvimento Fazendária, por meio da Subgerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Secretaria da Fazenda.

### A.4 Situação dos produtos emblemáticos

* 1. A análise do PROFISCO/ES em relação aos produtos emblemáticos[[14]](#footnote-14) selecionados pela metodologia Aceleração da Execução dos Projetos - ARP[[15]](#footnote-15) e analisados no Relatório de Avaliação Intermediária II do PROFISCO (BR-X1005) apresentou a situação a seguir descrita
  2. A tabela 1 apresenta o status dos 7 produtos correlacionados com os produtos emblemáticos selecionados pela metodologia ARP. 6 produtos foram implantados e 6 metas foram alcançadas conforme demonstra a Tabela 1:

Tabela 1 – *Status* dos Produtos em Dezembro de 2017

| **Produto** | **Produto Concluído** | **Meta Alcançada** |
| --- | --- | --- |
| 1. Redesenho dos processos organizacionais | Sim | Sim |
| 1. Desenvolvimento e implantação de um novo sistema de informações fazendárias em linguagem Web | Sim | Sim |
| 1. Desenvolvimento e implantação do SPED (Escrituração Fiscal Digital): | Sim | Sim |
| 1. Implantação do SPED (Nota Fiscal Eletrônica - NF-e e do Conhecimento de Transportes Eletrônicos-CT-e). | Sim | Sim |
| 1. Desenvolvimento, integração e implantação de nova sistemática de fiscalização de trânsito e estabelecimentos | Sim | Sim |
| 1. Elaboração e implementação de um Plano de Formação Continuada do Servidor Fazendário | Sim | Sim |
| 1. Modelo de Gestão do Conhecimento | Não | Não |
| **SIM** | **6** | **6** |
| **NÃO** | **1** | **1** |

### A.5 Contribuição do Projeto para os Resultados do PROFISCO

* 1. Ao término deste projeto, observa-se que os produtos do PROFISCO ES contribuíram para os seguintes resultados esperados do Programa PROFISCO:
  2. **Aumento da receita tributária**. 6 (seis) produtos do PROFISCO ES contribuíram para o incremento da arrecadação estadual: (i) nova sistemática de fiscalização de trânsito e estabelecimentos; (ii) Laboratório Forense Digital; (iii) implantação do SPED (Escrituração Fiscal Digital); (iv) implantação do SPED (Nota Fiscal Eletrônica - NF-e e do Conhecimento de Transportes Eletrônicos-CT-e); (v) fortalecimento e ampliação do Programa de Educação Tributária; (vi) desenvolvimento e implantação de um novo sistema de informações fazendárias em linguagem Web
  3. Aumento **da eficiência e melhoria o controle do gasto público.** As principais contribuições do PROFISCO ES para este tema foram: (i) redesenho de macroprocessos e definição de nova estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ/ES); (ii) novo sistema para a área financeira-contábil em plataforma web, integrado aos demais sistemas corporativos do Estado; e (iii) Gestão Eletrônica de Documentos.
  4. **Prover melhores serviços ao cidadão.** 5 (cinco) produtos contribuíram para melhoria dos serviços ao cidadão: (i) Portal de Transparência Fazendária com informações relativas à receita, finanças e gastos públicos; plano, diretrizes e ações fazendárias disponíveis ao cidadão em linguagem de fácil entendimento; (ii) novos serviços via web; (iii) Política de Gestão de Recursos Humanos; (iv) plano de formação continuada do Servidor Fazendário; (v) programa de qualidade de vida do servidor fazendário.

### A.6 Resultados Imprevistos

* 1. Os resultados alcançados com a implantação do Programa estão dentro do esperado, não foram detectados imprevistos durante a execução do projeto que pudesse trazer prejuízos para os seus indicadores.

## Eficiência

### B.1 Análise Financeira

* 1. Não foi prevista para o PROFISCO ES uma 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.
  2. **Análise Financeira *ex-ante*.** Considerando o 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) Desenvolvimento, integração e implantação de nova sistemática de fiscalização de trânsito e estabelecimento, consignado em novo Manual de Fiscalização; (ii) Revisão e Implantação de novos processos de controle e cobrança judicial da dívida ativa; (iii) Implantação de sistemática de controle de custo da administração fazendária; (iv) Disponibilização de novos serviços via web; e (v) Implantação de rede de longa distância (wan) multiserviços. Ainda, a análise utilizou as seguintes referências: (i) horizonte de 10 anos; (ii) taxa de desconto de 12,5% aa; e (iii) taxa de crescimento de 3.0% aa.[[16]](#footnote-16).
  3. De acordo com o documento de Análise Financeira do Programa, incluído nas Referências Técnicas Adicionais, foi estimado que no terceiro ano de desembolso dos recursos do financiamento para o Projeto, o qual já apresentará um benefício financeiro líquido acumulado em valor presente de US$ 23,6 milhões. Estimou-se, ainda, que seis anos após o término de sua execução haverá um benefício financeiro líquido acumulado em valor presente de US$ 166 milhões. Portanto, sob o ponto de vista financeiro o projeto se justifica levando-se em consideração apenas os benefícios estimados oriundos de alguns dos diversos produtos financiados por essa operação.
  4. **Análise Financeira *ex-post*.** Devido a grande parte dos produtos (11/23) terem sidos realizados com recursos próprios a avaliação *ex-post* ficou prejudicada. Para tanto, se faz necessário o levantamento de mais dados para uma nova avaliação usando os mesmos critérios e metodologia.
  5. Um dos destaques para compor a avaliação *ex-post* é a Agência Virtual e de novos serviços web que economizou cerca de US$ 37.000.000,00 Milhões ao câmbio de US$ 1 = R$3,50.

### B.2 Desembolsos do Projeto

* 1. O custo total do Projeto é de US$ 24.435.000,00 (vinte e quatro milhões, quatrocentos e trinta e cinco mil dólares), sendo US$ 21.992.000,00 (vinte e hum milhões, novecentos e noventa dois mil dólares) de financiamento e US$ 2.443.000,00 (dois milhões, quatrocentos e quarenta e três mil dólares) de contrapartida local do estado do Espírito Santo. O prazo para desembolso dos recursos do Financiamento foi inicialmente fixado em 4 (quatro) anos e até 05/11/2015 e prorrogado por mais 2 (dois) anos .
  2. Em 2017 foram devolvidos US$ 1.200.000,00 (hum milhão e duzentos mil dólares) alterando o valor do financiamento para US$ 20.792.000,00 (vinte milhões, setecentos e noventa e dois mil dólares). O montante total desembolsado do valor do empréstimo foi de US$ 16.075.130,00 (dezesseis milhões, setenta e cinco mil cento e trinta dólares) equivalente a 73,1% do valor original do financiamento e 77,3% do valor após a devolução de parte do financiamento. As razoes foram múltiplas, mas incluem as seguintes três: Primeiro, a variação cambial no período que dobrou, pois na assinatura do contrato era R$ 1,65, enquanto no último desembolso era de R$ 3,27. Se a variação do câmbio não fosse significativa os recursos seriam insuficientes, visto que o financiamento inicial era de R$ 36.286.800,00 e foram executados R$ 42.914.003,42. Um outro fator que comprometeu os desembolsos foi que alguns produtos inicialmente previstos para serem realizados com recurso do financiamento foram realizados pelos próprios servidores da SEFAZ assim como ainda no âmbito do PROFAZ foram licitados R$ 7 milhões, que só foram pagos após a finalização do contrato de empréstimo, ou seja, com recurso próprio de contrapartida adicional do Tesouro Estadual. Finalmente, se obtiveram economias geradas nos processos licitatórios que atingiram R$ 9 milhões, apenas nos dois últimos anos do projeto.

### B.3 Relevância

* 1. As condições que atribuíam relevância ao projeto no momento de sua aprovação não apresentaram variações significativas para as partes envolvidas na operação, ou seja, o estado do Espírito Santo e o Banco
  2. O Projeto esteve alinhado com a Estratégia de País do Banco com o Brasil 2012-2014 (documento GN-2662-1), assim como com os objetivos do Nono Aumento Geral de Capital do Banco (GCI- 9) (AB-2764) e com a estratégia setorial sobre as Instituições para o Crescimento e Bem-Estar Social (GN- 2587-2). Ainda, o Projeto avançou na linha de ação da Estratégia do Banco para o Brasil para o período 2016-2018 (GN-2850) relacionada com a promoção e o aprofundamento da reforma e da modernização do Estado, por meio da modernização e do fortalecimento da gestão fiscal do Estado do Espírito Santo, contribuindo para o gerenciamento das finanças públicas no âmbito subnacional.

### B.4 Sustentabilidade

* 1. **O contexto socioeconômico[[17]](#footnote-17) no encerramento da operação:** O Estado do Espírito Santo possui 78 municípios distribuídos em uma área de, aproximadamente, 46 095,583 Km². A população do Estado estimada para 2017 é de 3,9 milhões de habitantes (86,21 hab/km2) e o Produto Interno Bruto em 2014 era de 128,784 bilhões de reais. Em termos comparativos com o Brasil, isto corresponde a 0,5% da extensão territorial, 1,9% da população e 2,2% do PIB (11º maior PIB do Brasil). No que se refere ao PIB per capita, o Espírito Santo se mantém em posição de destaque, com um valor observado para 2014 de R$ 36.056. Naquele ano, o último que permite a comparação entre os estados, Espírito Santo tinha o quarto maior PIB per capita brasileiro, apenas superado pelo Distrito Federal, São Paulo e Rio de Janeiro.
  2. Apesar de o Espírito Santo ser um estado com pequenas dimensões, possui destaque em alguns setores produtivos que o torna importante para a economia brasileira como, por exemplo, a produção de celulose, mamão, café, minério de ferro, carvão mineral, produtos de minerais não metálicos e aço.
  3. O Espírito Santo limita-se ao Norte com o Estado da Bahia; a oeste com o Estado de Minas Gerais; ao sul com o Estado do Rio de Janeiro; e a leste com o oceano Atlântico. Além de estar localizado em uma região estratégica, perto dos principais polos comerciais e consumidores do Brasil, o extenso litoral capixaba comporta diversos portos que facilitam a prática do comércio exterior. Consequentemente, este setor constitui-se em uma importante fonte de receita proveniente das exportações e importações, que por sua vez levaram muitos pesquisadores a enfatizar a vocação para o exterior da economia capixaba. Ao comparar as exportações e importações do Espírito Santo com o total do Brasil, observa-se que o Espírito Santo se destaca nas exportações de minério de ferro, ferro e aço, celulose, café e granito; e nas importações de hulhas, um tipo de carvão mineral.
  4. Em 2014, o setor de serviços respondeu por 62,9% do PIB, seguido pela indústria, com 33,7%, e o setor agropecuário, com 3,4% (IBGE/Contas Regionais). Os três principais produtos da pauta de exportação que constituem a base da economia do Espírito Santo (minério de ferro, ferro e aço e celulose) provêm de empresas criadas na década de 1970 e 1980 que ficaram conhecidas como Grandes Projetos pela literatura econômica capixaba. Estes três setores representam em torno de 80% das exportações estaduais, o que torna a economia do Estado muito sensível às oscilações do mercado externo e muito dependente de um mercado favorável ao seu nicho de produtos. No mais, vale ressaltar que apesar de haver uma tendência a desconcentração regional na última década, a Microrregião Central, que engloba a região metropolitana, representou 57,8% do PIB Estadual de 2014.
  5. Em 2015, a economia do Espírito Santo ainda apresentava variações positivas, sobretudo após o início das operações das plantas produtivas da Vale e da Samarco na segunda metade de 2014, que ampliaram a capacidade de produção no setor. Isso significa que o setor operava com uma alta capacidade de produção até novembro de 2015, quando ocorreu o rompimento da barragem, e que as variações ao longo do ano de 2016 possuem forte efeito estatístico, provocado pela alta base de comparação.
  6. Os dados de 2016 confirmaram a expectativa de uma forte queda da atividade econômica para o Espírito Santo. A retração de -12,2% apontada pelo indicador de PIB trimestral, divulgado pelo Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN), foi reflexo de alguns acontecimentos que marcaram a história do país, e consequentemente, do estado do Espírito Santo: o rompimento da barragem da Samarco no município de Mariana-MG em novembro de 2015 e mais longa recessão brasileira dos últimos anos. A paralisação das atividades da mineradora produziu reflexos importantes sobre os indicadores de produção industrial capixaba, que fechou o ano com queda de -18,8% em relação ao ano de 2015, puxado principalmente pela retração de -31,0% da indústria extrativa, segmento que engloba a produção da Samarco.
  7. **O Contexto Fiscal[[18]](#footnote-18) no encerramento da operação**: Os Estados Brasileiros são avaliados pelos indicadores do Programa de Ajuste Fiscal - PAF firmado com a União, no âmbito da Lei 9.496/97 e da Resolução do Senado Federal nº 112/98 e, ainda, por aqueles que compõem a Lei Complementar nº 101/2000, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF.
  8. O Programa de Reestruturação e Ajuste Fiscal do Estado do Espírito Santo - PAF é parte integrante do Contrato de Confissão, Assunção, Consolidação e Refinanciamento de Dívida nº 006/98/STN/COAFI, de 24 de março de 1998, firmado com a União, no âmbito da Lei nº 9.496/97 e da Resolução do Senado Federal nº 038/98.
  9. O Estado encaminhou, em maio/2016, o Relatório sobre a execução do Programa de Reestruturação e Ajuste Fiscal para avaliação do cumprimento de metas do exercício de 2015 e a revisão e perspectivas para o período de 2016-2018. Em outubro/2016, a STN disponibilizou o resultado da avaliação definitiva do Programa referente ao exercício de 2015, permanecendo configurada para o Estado a condição de adimplente quanto às metas e compromissos do Programa.
  10. De acordo com o Boletim de Finanças dos Entes Subnacionais 1ª versão Agosto/2017 publicado em 2017 pela STN, o Estado tem mantido, nos últimos 3 anos, a nota B no índice Capag (Capacidade de Pagamento dos Estados).
  11. Resultado Primário - Ao se analisar o resultado primário obtido em relação à meta prevista na LDO, devem ser considerados dois fatores que afetam o resultado e que não são levados em conta na sistemática de estabelecimento da meta. O primeiro deles corresponde às despesas primárias executadas com recursos de operações de crédito em valor menor do que o previsto na LDO. Os recursos de operações de crédito, quando utilizados para o financiamento de investimentos, geram resultado primário deficitário, pois os investimentos são despesas de capital (despesas primárias) e as operações de crédito são receitas financeiras, e não receitas primárias. O segundo são as despesas executadas, custeadas com recursos de sobras de caixa de exercícios anteriores (superávit financeiro). Essas sobras são consideradas como receitas no exercício em que foram arrecadadas, por isso, quando utilizadas para custear despesas em exercícios subsequentes à sua arrecadação, geram déficit primário.
  12. No ano de 2014, o estado do Espírito Santo apresentou um déficit primário de R$ 494,6 milhões, ficando muito próximo da meta da Lei de Diretrizes Orçamentárias, que fixou um déficit primário de R$ 471,0 milhões. O resultado primário do ano de 2014 foi afetado, principalmente, pelas despesas custeadas com sobras de caixa do ano anterior, que somaram R$ 1,411 bilhão, bem como pelos investimentos realizados com recursos provenientes de operações de crédito, que somaram R$ 855,3 milhões.
  13. No ano de 2015, o estado do Espírito Santo apresentou um superávit primário de R$ 503,9 milhões, superando com larga margem a meta da Lei de Diretrizes Orçamentárias, que fixou um déficit primário de R$ 973,8 milhões. O resultado primário do ano de 2015 foi afetado, principalmente, pelas despesas custeadas com sobras de caixa do ano anterior, que somaram R$ 417,2 milhões, bem como pelos investimentos realizados com recursos provenientes de operações de crédito e outras receitas não primárias, que somaram R$ 391,4 milhões.
  14. Em adicional, esse desempenho, além de refletir o ajuste fiscal implementado pelo governo, nos primeiros dias de 2015, também é reflexo da não realização do volume de receitas de operações de crédito prevista na LOA, cujo impacto foi um menor volume de investimentos, fatores que revertem o déficit primário previsto inicialmente.
  15. No ano de 2016, o estado do Espírito Santo apresentou um superávit primário de R$ 554,5 milhões, superando com larga margem a meta estabelecida na LDO, que fixou um déficit primário de R$ 967,9 milhões. O resultado primário do ano de 2016 foi afetado principalmente pelos investimentos realizados com recursos provenientes de operações de crédito, que somaram R$ 299,1 milhões, assim como pela execução de despesas com sobras de caixa do ano anterior, que somaram R$ 617,4 milhões. Em adicional, esse desempenho, assim como no ano anterior, além de refletir o ajuste fiscal que foi intensificado pelo governo, também é reflexo da não realização do volume de receitas de operações de crédito previsto na LOA, cujo impacto foi um menor volume de investimentos.
  16. Despesas com Pessoal - A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 169, determinou que as despesas com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar. Esses limites foram estabelecidos na LRF, em seus artigos 19, 20, 22 e 59, que versam sobre os limites de despesa com pessoal de cada poder e órgão em relação à RCL.
  17. Em 2014, 2015 e 2016 o Espírito Santo ficou abaixo do limite legal das despesas com pessoal estabelecido pela LRF.
  18. Em 2014, as despesas com pessoal consolidadas do estado do Espírito Santo, para fins da LRF, representaram 52,42% da Receita Corrente Líquida, portanto, abaixo do limite prudencial de 57,0% e limite de alerta de 54,0%. Sua variação de 2013 para 2014 foi positiva em 13,3%, basicamente por conta de orientação da STN que excluiu da despesa computável o montante de R$ 1.309,6 milhões de despesas com inativos e pensionistas custeadas com recursos complementares para cobertura do déficit financeiro do RPPS. Da mesma forma, as despesas com pessoal do Poder Executivo representaram 43,33% da RCL, também abaixo do limite prudencial de 46,55% e limite de alerta de 44,10%. Em termos de representatividade, no que diz respeito à RCL, as despesas aumentaram a sua participação em 0,73% no ano de 2014.
  19. Em 2015, as despesas com pessoal consolidadas representaram 55,06% da Receita Corrente Líquida, portanto, abaixo do limite prudencial de 57,0% e acima do limite de alerta de 54,0%. As despesas com pessoal do Poder Executivo representaram 43,39% da RCL, ficando abaixo do limite prudencial e de alerta, respectivamente 46,55% e 44,10%.
  20. Em 2016, as despesas com pessoal consolidadas do Estado representaram 55,01% da RCL, portanto, abaixo do limite prudencial de 57,0% e acima do limite de alerta de 54,0%. As despesas com pessoal do Poder Executivo representaram 43,33% da RCL, abaixo do limite prudencial de 46,55% e limite de alerta de 44,10%.
  21. Dívida Pública - O Estado tem como limite de endividamento duas vezes a sua Receita Corrente Líquida (200% da RCL). Ao longo dos anos, o Estado vem mantendo uma relação entre a Dívida Consolidada Líquida e Receita Corrente Líquida em níveis muito baixos, com os serviços da dívida em torno de 5% da RCL, e com tendência de queda ao longo dos anos, (Boletim de Finanças dos Entes Subnacionais 1ª versão, p.71)
  22. A Dívida Consolidada Líquida corresponde ao valor da Dívida Pública Consolidada menos as disponibilidades de caixa, as aplicações financeiras e os demais haveres financeiros, que são valores a receber líquidos e certos.
  23. Os limites da dívida são definidos pela Resolução nº 40/2001, do Senado Federal, conforme estabelecido no artigo 52 da Constituição Federal de 1988.
  24. De acordo com a Resolução do Senado, até o final de 2017 (quinze anos após a Resolução ser sancionada), o montante da Dívida Consolidada Líquida dos Estados deve estar limitado a duas vezes a Receita Corrente Líquida anual.
  25. Em 2014, a Dívida Consolidada Líquida do ES totalizou R$ 3,182 bilhões, correspondendo ao percentual de 28,97% da RCL (20,74% em 2013), em 2015 totalizou R$ 3,748 bilhões, correspondendo ao percentual de 31,37% da RCL, e em 2016 totalizou R$ 3,138 bilhões, correspondendo ao percentual de 26,41% da RCL. Portanto, em 2014, 2015 e 2016 a Dívida Consolidada Líquida atendeu plenamente ao limite estabelecido pela Resolução do Senado Federal.
  26. O Demonstrativo da Dívida Consolidada Líquida abrange todos os Poderes do Estado e compõe o Relatório de Gestão Fiscal, com o objetivo de assegurar a transparência das obrigações contraídas pelos entes da Federação e verificar os limites de endividamento de que trata a legislação, além de outras informações relevantes sobre o tema.
  27. **A Análise de Risco efetuada na preparação da operação** apontou a ocorrência de percepção de risco Alto: (i) atraso no processo de contratação da solução do sistema financeiro. Este risco foi mitigado com a realização de reuniões de esclarecimento com as empresas licitantes; (ii) o risco de demora na implementação das diversas fases do sistema no Estado (customização, treinamento) foi mitigado com a publicação do Decreto Estadual que instituiu a governança do projeto – No2730-R, 16/04/2011, e a formação de uma equipe de gestão e execução para monitorar a ação; (iii) o risco de perda de atores estratégicos e novas atribuições advindas do projeto foram mitigados com a contratação de consultores e a realocação de pessoas conforme ações eram desenvolvidas; (iv) o risco de desenvolvimento do sistema sem redesenho de processos foi mitigado com a contratação de consultoria para o redesenho; (v) o risco de não desenvolvimento do sistema pela restrição de pessoal da área de negócio da Secretaria. Também foi mitigado com a contratação de consultores e realocação de pessoal.
  28. A seguir, destacamos algumas ações de continuidade que já estão sendo implementadas para garantir que as soluções e resultados sejam mantidos e/ou melhorados:
  29. **Redesenho dos processos organizacionais.** Visando garantir a sustentabilidade da solução, foram definidas duas ações de sustentabilidade da solução: (i) criação do Comitê Executivo de Gestão Estratégica – composto pelo Secretário – Subsecretários – GETEC – GEDEF – UCP (Portaria SEFAZ nº 23-R, 21/12/2017); e (ii) institucionalização do Escritório Local de Processo –função a ser desempenhada pela SUDOR/GEDEF (Portaria SEFAZ nº 24-R, 22/12/2017)
  30. **O SIGEFES, c**omo qualquer outro sistema, depende de intervenções para mantê-lo alinhado com a legislação vigente e com os procedimentos estabelecidos para o Estado. É fundamental que o SIGEFES seja a fonte primária das informações financeiro-contábeis do Estado e que nenhuma informação precise ser obtida a partir de controles paralelos em planilhas eletrônicas ou subsistemas por ele alimentado. Neste sentido, o Estado negocia com a Logus (empresa desenvolvedora do sistema) um contrato de manutenção corretiva e adaptativa de modo que as tarefas diárias não sejam afetadas por algum imprevisto.
  31. A médio prazo, serão implementadas as evoluções no SIGEFES. Oportunamente, será definido se estas serão implementadas por uma equipe de tecnologia da informação própria ou de terceiros. O fato é que, para garantir a sustentabilidade, é imprescindível ter uma equipe de tecnologia da informação, tanto de sistemas como de infraestrutura, com plenos conhecimentos da solução e das características do negócio.
  32. Outra ação de sustentabilidade, muito importante, é a troca de informações com os outros Estados, principalmente aqueles que contrataram o mesmo sistema, visando o alinhamento das ações em relação ao processo de manutenção e evolução. Estas iniciativas irão proporcionar redução de custos e de esforços na elaboração de projetos básicos de evolução do sistema, padronização de processos, facilidade na troca de informações com os sistemas federais, entre outros benefícios.
  33. **Desenvolvimento e implantação de Política de Gestão de Recursos Humanos.** A forma de utilização da ferramenta de gestão de pessoas ainda precisa ser melhorada, visto que os gestores apresentam dificuldades na correta avaliação dos servidores, pois os critérios são subjetivos e não existe uma padronização. Além disso, outros critérios além da avaliação de desempenho compõem a nota de promoção, tais como horas de cursos de capacitação, participação em comitês, gestor de contratos, apresentação de trabalhos e publicações em revistas. Tais critérios precisam ser avaliados e ajustados periodicamente para tornar o processo mais efetivo.
  34. **Produto: Elaboração e implementação de um Plano de Formação Continuada do Servidor Fazendário. Produto em execução.** O programa foi desenvolvido por um Comitê Gestor, instituído em 15 de agosto de 2011 e devidamente gerenciado pela Subgerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos GEDEF/SUDER.

# Critérios não centrais

## Monitoramento e Avaliação

* 1. **Monitoramento**. O monitoramento do Projeto foi baseado na programação das atividades e no detalhamento físico e financeiro dos **produtos** que constam do Plano de Ação e de Investimentos (PAI), do Relatório Semestral de Progresso (RP) e das descrições das aquisições e contratações que constam do Plano de Aquisições (PA). Para tanto, o Banco realizou visitas técnicas semestrais, assim como aportou apoio de consultorias, conforme demandado pela equipe da SEFAZ/ES.
  2. **Demonstrações Financeiras Auditadas:** As demonstrações financeiras do Programa foram auditadas anualmente pelo Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo (TCE-ES) credenciado pelo Banco.
  3. **Avaliação.** Para fins de elaboração do Relatório de Encerramento do Projeto foi utilizada uma metodologia reflexiva para verificar os resultados alcançados em relação à situação anterior do Projeto, considerando as metas e indicadores constantes do Marco de Resultados. Ao final da operação não foi prevista uma avaliação de impacto para este projeto.

## Uso dos Sistemas Nacionais

* 1. **Legislação nacional**. O PROFISCO ES utilizou a legislação nacional para aquisições de bens e contratação de serviços que não são de consultoria para valores inferiores a US$5 milhões por contrato, de acordo com as políticas de aquisições do Banco[[19]](#footnote-19).
  2. **Sistemas de Compras Governamentais** – Os Pregões Eletrônicos foram realizados pelo sistema do Banco do Brasil. Os processos de aquisições de bens, serviços e consultoria previstos no projeto foram realizados pela Comissão Especial de Licitação da SEFAZ/ES criada por meio da Portaria Nº 31-S de 30 de maio de 2011.
  3. **Administração financeira.** O PROFISCO ES utilizou o Sistema de Administração Financeira Estado (SIGEFES) para a execução orçamentária e financeira dos recursos do projeto e para gerar informações para o Banco. As prestações de contas do projeto para com o Banco foram realizadas em planilha em Excel.

# Lições Aprendidas

* 1. As lições aprendidas na preparação e na execução do projeto foram coletadas durante as visitas técnicas, missões de supervisão, equipe da UCP e durante o Seminário de Encerramento do projeto.
  2. **Quanto ao desenho do projeto:** (i) visão estratégica de longo prazo; (ii) uso de instrumentos do Banco com detalhamento físico e financeiro dos produtos agiliza a preparação e facilita o monitoramento. Exemplo: Plano de Ação e de Investimento (PAI), instrumento da Linha de Crédito PROFISCO - Metodologia de apoio à Preparação e Execução de Projetos (MEPS) e para o PROFISCO II a MD-GEFIS; e (iii) dificuldade de assimilar modelo do BID.
  3. **Quanto aos mecanismos de execução:** (i) plano de aquisições dos produtos gera segurança na aplicação; (ii) necessidade de registros para garantir eventuais mudanças no projeto; (iii) oportunidade de intercâmbio com os Grupos Técnicos do CONFAZ; (iv) necessidade de uma estratégia de comunicação; (iv) necessidade de uma Comissão Especial de Licitação; (v) dedicação exclusiva dos servidores da UCP. A ausência de cargos dificulta a captação e manutenção do corpo técnico de servidores da UCP; (vi) conhecimento das melhores práticas; (vii) ausência de capacitação em gestão de projetos; (viii) a mudança de Líderes de produtos prejudica a execução, além da falta de ferramentas para incentivar os líderes de produtos; (ix) dificuldade de priorização do projeto pelos Líderes em relação às atividades normais; (x) necessidade dos Gestores conhecerem profundamente o projeto; (xi) necessidade de conhecer as políticas de aquisições do BID; (xii) capacitar os Líderes para e na elaboração de TDR; (xiii) necessidade de um sistema de monitoramento da execução do projeto; (xiv) o PROFISCO I criou um modelo de gestão fazendária focado em resultados, com nova estrutura organizacional e macroprocessos redesenhados; e (xv) o redesenho dos processos fomentou a implantação do escritório de processos e a necessidade de um planejamento estratégico e de um escritório de projetos.

# Visão de Futuro

* 1. **Receita:** (i) aquisição de solução de BIG DATA; (ii) continuação do projeto de gestão de receitas e cooperação fiscal; (iii) implantação de solução VDI que permite simplificar o gerenciamento e os custos, consolidando e centralizando os desktops enquanto fornecem aos usuários finais mobilidade e a liberdade de acessa-los virtualmente a qualquer hora, em qualquer lugar, em qualquer dispositivo; (iv) implantação de uma solução para gestão da infraestrutura da SEFAZ/ES; (v) implantação de solução para governança, risco e conformidade; (vi) implantação de solução de computação cognitiva; (vii) institucionalização da careira de TI na SEFAZ/ES; (viii) atuar de forma preventiva e integrada; (ix) deixar de auditar o passado e auditar o presente e o futuro; (x) fiscalizar empresas e não estabelecimento; (xi) realizar auditoria eletrônica; (xii) trabalhar com múltiplas fontes de dados; (xiii) realizar operações não mais por amostra e sim 100%; (xiv) gerar provas eletrônicas; (xv) fiscalizar a distância; e (xvi) atuar de forma especializada e não generalista.
  2. **Financeira:** (i) aprimoramentos de Sistema – atendimento as recomendações de órgãos reguladores e do Tesouro Nacional; aumento do índice de automatização dos processos (confiabilidade); fornecimento de informações gerenciais para subsidiar a tomada de decisão; integração com outros Sistemas Corporativos do Governo do Estado; (ii) desenvolvimento do Sistema de Contabilidade de Custos; (iii) alinhamento com o usuário e gestão oficial.
  3. **Fiscalização: (i) r**ealizar operações conjuntas com outros órgãos para apuração de denúncias que envolvam a sonegação por meio de sistemas informatizados; (ii) realizar intercâmbio com outras instituições para a troca de experiências; realizar treinamentos de novos auditores para disseminar conhecimentos; (iv) acompanhar a evolução da tecnologia de forense digital para manter o laboratório atualizado.
  4. **Desenvolvimento institucional e Recursos humanos:** (i) criação do Escritório de Projetos; (ii) automatização dos processos; (iii) Dar continuidade ao Plano de Formação, de forma a propiciar oportunidade a outros servidores; ((iv) direcionar os temas de estudo das pós-graduações, mestrado e doutorado para as áreas de interesse da SEFAZ/ES, previstas no planejamento estratégico.

# Conclusões e Recomendações

* 1. **Sustentabilidades das soluções implementadas** – monitorar os riscos apontados nas notas técnicas e aplicar ações de mitigação para garantir a continuidade das soluções implementadas.
  2. **Patrocínio da alta administração -** é fundamental para a continuidade e sustentabilidade das soluções implantadas e para a preparação do novo projeto PROFISCO II.
  3. **Unidade de Coordenação** – é fundamental garantir uma equipe de Coordenação com experiência principalmente nas políticas do Banco.
  4. **Mitigação de riscos para futuras operações de crédito e novos projetos -** apesar das ações desenvolvidas para mitigar os riscos apontados durante a preparação da operação, a equipe do executor ainda apresenta algumas dificuldades como: (i) dificuldade dos Líderes de Produtos na elaboração dos TDRs e especificações técnicas; (ii) dificuldades para obter propostas orçamentárias principalmente dos produtos com maior complexidade; e (iv) dificuldade para buscar no mercado consultores com o perfil desejado.
  5. **Contratação de consultorias -** observa-se que apesar do pouco investimento e da dificuldade de contratação de consultorias, as mesmas quando contratadas trouxeram contribuições importantes e fizeram a diferença em alguns produtos como, por exemplo, o redesenho de processos.
  6. **Tecnologia da informação -** a grande contribuição do projeto foram os investimentos em equipamentos, sistemas e segurança de dados devido ao longo tempo em que esta área ficou sem investimentos. Podemos concluir que a área de Tecnologia da Informação da SET encontra-se preparada para enfrentar os novos desafios da gestão fiscal, e deve investir principalmente em instrumentos para melhoria da governança da gestão fazendária.
  7. **Continuação da troca de experiências com outros executores assim como participação das reuniões da Rede COGEF** - continuar com as visitas técnicas a outros Estados possibilita a troca de experiências e a incorporação de soluções já implantadas, mesmo depois do encerramento do projeto. Continuar participando nas reuniões trimestrais da Rede COGEF favorece a formatação e agilização das soluções propostas no Projeto.
  8. **Capacitação e intercâmbio:** – tendo em vista as necessidades de cada Estado, o Banco poderia contribuir apresentando possíveis soluções. Ou seja, fazer a ligação entre os especialistas no assunto e os gestores fazendários. Realizar treinamentos com as UCPs, quando detectado que os formulários e relatórios enviados não estão a contento.

# Anexos

**Tabela 1**

**Mudanças na Matriz de Resultados**

| **ITEM ALTERADO** | **Tipo de Alteração** | **Nível de Aprovação BID** | **Nível de Aprovação Mutuário - Garantidor** | **DOCUMENTO** | **DATA DA APROVAÇÃO** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Exclusão do Produto Implantação de unidade de pesquisas e estudos fazendários | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do Produto Desenvolvimento e implantação de modelo de Gestão de Risco aplicado à administração fiscal | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto Redefinição e implantação de um novo modelo de gestão do contencioso administrativo-fiscal. | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto Criação e estruturação da área de inteligência fiscal da SEFAZ, interligada ao SISNIF | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto Implantação de novo modelo de orientação tributária | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto Desenvolvimento e implantação de sistema para o controle e gerenciamento das informações relativas às empresas de energia elétrica e telecomunicações | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto: Implementação dos ajustes necessários ao pleno funcionamento do Cadastro Nacional Sincronizado – CadastroSimplificado – CadSim | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto Revisão e implantação de novos processos do controle e cobrança judicial da dívida ativa | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto Revisão e implantação de normas e procedimentos administrativos e patrimoniais internos. | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto: Implantação de sistemática de controle de custo da administração fazendária. | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto: Implantação de Unidade de Pesquisas e Estudos Fazendários e Biblioteca Virtual Fazendária. | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto: Revisão e implantação de indicadores da qualidade do atendimento ao contribuinte. | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto: Desenvolvimento e implantação de Plano Integrado de Tecnologia da Informação e Comunicação | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto: Implantação de Certificação Digital com base na Infraestrutura de Chaves Públicas (ICP-Brasil). | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto: Desenvolvimento e implantação de Plano Integrado de Tecnologia da Informação e Comunicação | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto: Desenvolvimento de plano de dotação de pessoal da SEFAZ/ES | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto: Desenvolvimento e implantação de política de gestão de recursos humanos; | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto: Revisão e implementação de novo Modelo de Corregedoria. | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Exclusão do produto: Desenvolvimento e implantação de Plano Integrado de Tecnologia da Informação e Comunicação | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Produto: Implantação de rede de longa distância multisserviços.  Mudança de escopo e nome do produto para Implantação de rede local sem fio nas unidades da SEFAZ (WLAN) | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Realocação parcial de recursos entre componentes | Financeiro | Legal/Diretoria | Legal/Garantidor | EME 017/2013 - Gabinete Governador | 22/02/2013 |
| Necessidade de recursos adicionais e redefinição do foco do produto Implantação de modelo de gestão estratégica focado em resultados com redesenho de macroprocessos e definição de nova estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ/ES). | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Necessidade de aporte de recursos adicionais e ampliação do escopo do produto: Desenvolvimento, integração e implantação de nova sistemática de fiscalização de trânsito e estabelecimentos. | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Necessidade de aporte de recursos adicionais e ampliação do escopo do produto: Desenvolvimento e implantação de um novo sistema de informações fazendárias em linguagem Web. | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Alteração da Meta para entrega de Ferramenta da Busca para o Produto Revisão da legislação tributária, implantação de um código tributário consolidado e sistematização do processo de atualização da legislação. | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |
| Aporte de recursos adicionais para o produto Desenvolvimento e implantação de novo sistema para a área financeira-contábil em plataforma web, integrado aos demais sistemas corporativos do estado e à revisão da legislação contábil-financeira. | Produto | Chefe de Equipe de Projeto | Coordenador do Projeto | ANEXO da Ajuda Memória Visita de Inspeção 24 e 25 de janeiro 2013 | 24/01/2013 |

**Tabela 2**

**Matriz de Resultados Alcançados**

**IMPACTOS**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Impacto/Indicador** | **Unidade de Medida** | **Valor da Linha de Base** | | **Ano da Linha de Base** | **Meio de Verificação** | **Metas (2014) e Resultados Alcançados** | | **Data em que as metas foram alcançadas (mês/ano)** | **Comentários – Pendências** |
| **Impacto 1 –** Relação entre a Dívida Financeira e a Receita Líquida Real (RLR) ajustar para 1 | | | | | | | | | Dados do último relatório da STN (2016) |
| **Indicador**: Trajetória da Dívida / Receita Líquida Real RLR mantida nos parâmetros legais (Valor máximo). | % | 2007 | 0,49 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) – Relatório da STN | Valor original | 1 | Dezembro de 2016 |
| Valor revisado |  |
| Valor alcançado | 0,63 |
| **Impacto 2 – Res**ultado primário superavitário de R$ 180 milhões | | | | | | | | |
| **Indicador**: Resultado Primário (Milhões) (Valor mínimo) | R$ milhões | 2007 | 200 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) – Relatório da STN | Valor original | 180 | Dezembro de 2016 |
| Valor revisado |  |
| Valor alcançado | 871 |
| **Impacto 3 – R**elação Despesas com Pessoal/Receita Corrente Líquida (RCL) de 43,23%. | | | | | | | | |
| **Indicador:** Pessoal / RCL (%) (Valor máximo) | % | 2007 | 41,58 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) – Relatório da STN | Valor original | 43,23 | Dezembro de 2016 |
| Valor revisado |  |
| Valor alcançado | 52,74 |
| **Impacto 4 – A**tingir R$ 9.9929 bilhões de receita própria. | | | | | | | | |
| **Indicador:** Receita Própria (Milhões) (Valor mínimo) | R$ Bilhões | 2007 | 5,090 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) – Relatório da STN | Valor original | 7,450 | Dezembro de 2016 |
| Valor revisado | 9,9926 |
| Valor alcançado | 9,829 |

**RESULTADOS**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Resultado/Indicador | Unidade de Medida | | | Valor da Linha de Base | | | Ano da Linha de Base | | | Meio de Verificação | | | Metas e Resultados Alcançados | | | |  | | Data em que as metas foram alcançadas | | |
| **Resultado 1 – Resultado 1 – Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos contribuintes** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aumentar em 20% dos índices de satisfação dos contribuintes em relação à qualidade dos serviços prestados | % | | |  | | |  | | | ) | | | Valor da Meta Original | | | | 20 | | **Cancelado** | | |
| Valor da Meta revisado | | | |  | |
| Valor alcançado | | | |  | |
| **Resultado 2 - Incorporação de novas ferramentas de gestão, tecnologias e procedimentos utilizados por outras administrações, que agilizam atividades para reduzir tempo.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Número de novas ferramentas de gestão | Número | | | 2 | | | 2017 | | | Relatório de Gestão da SEFAZ/ES | | | Valor da Meta Original | | | | 4 | | **Meta alcançada** | | |
| Valor da Meta revisado | | | |  | |
| Valor alcançado | | | | 5 | |
| **Resultado 3 - Incremento do índice de esforço fiscal.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Receita Tributária Arrecadada / PIB Estadual |  | | | 0,10 (2006). | | |  | | | Relatório de Gestão da Receita | | | Valor da Meta Original | | | | 0,11 | | **Meta não alcançada em 2017** | | |
| Valor da Meta revisado | | | |  | |
| Valor alcançado | | | | 0,08 | |
| **Resultado 4 - Desburocratização das obrigações complementares relativas a apresentação de livros e documentos fiscais.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contribuintes programados para fiscalização não precisarão apresentar livros e documentos fiscais à SEFAZ | % | | | 100% precisam apresentar fisicamente livros e documentos fiscais à SEFAZ. | | | 2007 | | | Relatório de Gestão da SEFAZ/ES | | | Valor da Meta Original | | | | 50 | | **Meta alcançada** | | |
| Valor da Meta revisado | | | |  | |
| Valor alcançado | | | | 100 | |
| **Resultado 5 - Aumento do percentual de recuperação de créditos tributários inscritos na dívida ativa.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taxa de recuperação dos créditos inscritos em dívida ativa | | % | | | 0,2146 | | | 2007 | | | Relatório de Gestão da PGE | | | Valor da Meta Original | | | | | 0,3 | | **Meta alcançada** | | |
| Valor da Meta revisado | | | | |  | |
| Valor alcançado | | | | | 8,2 | |
| **Resultado 6 - Diminuição do custo da administração financeira.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Despesa da Administração Fazendária / Receitas Correntes Realizadas | | | | % | | | 0,012 | | | 2008 | | | Relatório de Gestão da SEFAZ/ES | | | Valor da Meta Original | 0,010 | | | | | **Meta parcialmente alcançada** | |
| Valor da Meta revisado |  | | | | |
| Valor alcançado | 0,013 | | | | |
| **Resultado 7 - Aumento da quantidade de informação fiscal disponível aos contribuintes** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aumento da satisfação dos contribuintes com as informações | | | | % | | | Apuração Inexistente | | | 2007 | | | Relatório de Gestão da SEFAZ/ES | | | Valor da Meta Original | 20% | | | | | **Cancelado** | |
| Valor da Meta revisado |  | | | | |
| Valor alcançado |  | | | | |
| **Resultado 8 - Aumento do atendimento não presencial ao cidadão-contribuinte.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acessos aos serviços via Web/mês | | | | Acesso | | | 225.000 | | | 2007 | | | Relatório de Gestão da SEFAZ/ES | | | Valor da Meta Original | 910.246 | | | | | **Meta não alcançada** | |
| Valor da Meta revisado |  | | | | |
| Valor alcançado | 553.114 | | | | |
| Re**sultado 9 - Avaliação da satisfação dos funcionários em relação ao ambiente institucional e ao trabalho desenvolvido** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Índice de satisfação dos servidores em relação ao ambiente institucional e ao trabalho desenvolvido | | | | % | | | Inexistente | | | 2007 | | | Relatório de Gestão da SEFAZ/ES | | | Valor da Meta Original | Aumentar em 20% | | | | | **Cancelado** | |
| Valor da Meta revisado |  | | | | |
| Valor alcançado |  | | | | |
| **Resultado 10 - Divulgação de informação para gerar conhecimentos** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Disseminação de informações | | | Número | | | Inexistente | | | 2010 | | | Relatório de Gestão da SEFAZ/ES | | | Valor da Meta Original | | 10 | | | | | **Meta alcançada** | |
| Valor da Meta revisado | |  | | | | |
| Valor alcançado | | 12 | | | | |

**Árvore de Objetivos e Metas**

**OBJETIVO GERAL:**

**M**elhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal do Espírito Santo, por meio: (i) incrementar a receita própria do Estado; (ii) aumentar a eficiência e a eficácia e melhorar o controle do gasto público; e (iii) prover melhores serviços ao cidadão

**PRODUTOS**

**RESULTADOS**

**OBJETIVO**

**OBJ 2: Aumentar a** **eficiência e melhorar o controle do gasto público**

METAS DOS RESULTADOS

* 5 (cinco) novas ferramentas de gestão foram incorporadas para melhorar os serviços fazendários.
* Acessos aos serviços via Web/mês = 553.144.
* 12 trabalhos de Disseminação do conhecimento publicados

**OBJ 3: Prover melhores serviços ao cidadão**

METAS DOS RESULTADOS

* Esforço fiscal = 0,08 = resultado da relação Recita Tributária / PIB.
* 100% dos contribuintes não precisão apresentar livros e documentos fiscais.
* 8,2% é a taxa alcançada de recuperação dos créditos inscritos na dívida

**OBJ 1: Aumentar a** **receita própria**

METAS DOS RESULTADOS

* Custo da administração tributária = 0,013 = relação Despesa da Administração Fazendária / Receitas Correntes Realizadas.

METAS DOS PRODUTOS

* 42 Servidores participaram regulamente de eventos de intercâmbio.
* 1 Portal da transparência
* 50 novos serviços disponibilizados na Web.
* Política de recursos humanos implantada.
* 70% dos Servidores capacitados conforme plano de formação.
* 1005 dos Servidores participando do Programa de Qualidade de vida.

METAS DOS PRODUTOS

* 165 processos identificados e 65 mapeados e redesenhados.
* 1 Novo sistema de informações fazendária.
* 1 Novo sistema financeiro.
* Gestão eletrônica de documentos implantada.

METAS DOS PRODUTOS

* 1 Manual de fiscalização implementado.
* 1 Laboratório Forense.
* Escrituração Fiscal implantada - SPED.
* NF-e ; CT-e implantados.
* 78 municípios contemplados com o Programa de Educação Fiscal.

1. 4 PROFISCO ES BRL1205 Cooperação técnica [↑](#footnote-ref-1)
2. O PIB utilizado é o do IJSN (http://www.ijsn.es.gov.br/artigos/4530-pib-trimestral-iv-trimestre-de-2015), e a receita tributária arrecadada encontra-se no Relatório de Receita Corrente Líquida (http://internet.sefaz.es.gov.br/contas/contabilidade/leirf/index.php) [↑](#footnote-ref-2)
3. 5 PROFISCO ES BRL1205 Nota Técnica Legislação [↑](#footnote-ref-3)
4. CBR 3205/14 [↑](#footnote-ref-4)
5. Resultado alcançado por meio de REFIS [↑](#footnote-ref-5)
6. 9 PROFISCO ES BRL1205 Nota Técnica Manual de Fiscalização [↑](#footnote-ref-6)
7. 16 PROFISCO ES BRL1205 Nota Técnica EFD [↑](#footnote-ref-7)
8. 17 PROFISCO ES BRL1205 Nota Técnica NFe e CTe [↑](#footnote-ref-8)
9. 20 PROFISCO ES BRL1205 Nota Técnica Sigefes [↑](#footnote-ref-9)
10. 28 PROFISCO ES BRL 1205 Nota Técnica Educação Tributária [↑](#footnote-ref-10)
11. 36 PROFISCO ES BRL1205 Nota Técnica Gestão de Recursos Humanos [↑](#footnote-ref-11)
12. 37 PROFISCO ES BRL1205 Nota Técnica Pós Graduação [↑](#footnote-ref-12)
13. 39 PROFISCO ES BRL1205 Nota Técnica Qualidade de vida [↑](#footnote-ref-13)
14. **Produtos emblemáticos: (i) Associados ao aumento da arrecadação:** (1) Cadastro de contribuintes na Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (REDESIM); (2) Utilização de dados do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED); (3) Modelo de fiscalização de estabelecimentos; (4) Modelo de fiscalização do trânsito de mercadorias; (5) Modelo de inteligência fiscal; (6) Implantação dos projetos do SPED – Nota fiscal eletrônica (NF-e), Escrituração Fiscal Digital (EFD) e Escrituração Contábil Digital (ECD); (7) Modelo de julgamento do contencioso e cobrança administrativa do crédito tributário; e (8) Projeção de Variáveis Econômico-Fiscais; (ii) **Associados à contenção das despesas:** (1) Gestão de riscos aplicada à administração fiscal; (2) Novo modelo de contabilidade pública; (3) Apropriação de custos públicos; (4) Gestão de controle interno; e (5) Sistema de planejamento e finanças públicas; e **(iii)** **Associados à melhoria da qualidade e aumento da oferta de serviços ao contribuinte:** (1) Transparência fiscal; (2) Desenvolvimento de pessoal; (3) Gestão do conhecimento; (4) Gestão de Tecnologia de Informação e comunicação (TIC); (5) Gestão por competências e por resultados; (6) Modelo de atendimento ao contribuinte; e (7) Redesenho de processos [↑](#footnote-ref-14)
15. A metodologia Aceleração da Execução dos Projetos (ARP) visa apoiar a realização dos projetos de modernização através do compartilhamento de informações e cooperação técnica entre os Estados. Nos termos da metodologia os estados podem criar fóruns específicos para o entendimento de problemas comuns, a realização de prospecção de soluções de forma conjunta, a identificação de melhores práticas e a realização de contratações mais eficiente. A metodologia ARP permitiu a aceleração da execução por meio da discussão e compartilhamento de soluções para os produtos mais estratégicos e/ou de maior incidência no âmbito da linha de credito do PROFISCO. [↑](#footnote-ref-15)
16. Taxa de crescimento do PIB do Estado do Rio Grande do Norte, projetada na PPA 2008-2011. [↑](#footnote-ref-16)
17. Texto extraído da Carta Consulta apresentada na reunião da COFIEX em janeiro de 2018 para Operação de Crédito PROFISCO II. [↑](#footnote-ref-17)
18. Texto extraído da Carta Consulta apresentada na reunião da COFIEX em janeiro de 2018 para Operação de Crédito PROFISCO II. [↑](#footnote-ref-18)
19. GN-2349-9 de abril de 2011 [↑](#footnote-ref-19)