

**Banco Interamericano de Desenvolvimento**

**BRASIL**

**Linha de Crédito Condicional**

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

**PROFISCO**

**(BR-X1005)**

Avaliação Intermediária I

**v 12/Mar/2014**

**Equipe de Avaliação:** Maria Cristina Mac Dowell (Coordenadora da Avaliação - FMM/CBR), Fátima Cartaxo (Coordenadora da Linha de Crédito - FMM/CBR), Luiz Villela (FMM/ICF), Luiz Palmeira (Representante da SEMF na COGEF), Alexandre Melillo (Coordenador Técnico da COOPE SEMF), Soraya Naffah (Coordenadora do Projeto de Avaliação do PROFISCO na COGEF), Ricardo Gazel, Marcio Cracel, Luciana Pimentel, Eugenio Lira e Daniela do Nascimento (Consultores BID-FMM).

SIGLAS E ABREVIACÕES

|  |  |
| --- | --- |
| COGEF | Comissão de Gestão Fazendária |
| CONFAZ | Conselho Nacional de Política Fazendária |
| COTEPE | Comissão Técnica Permanente do ICMS |
| ECD | Escrituração Contábil Digital |
| EFD | Escrituração Fiscal Digital |
| ENCAT | Encontro Nacional de Coordenadores e Administradores Tributários Estaduais |
| GEF | Grupo de Educação Fiscal |
| GEFIN | Grupo de Gestores Financeiros dos Estados Brasileiros |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IPVA | Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores |
| ICMS | Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte interestadual, intermunicipal e de Comunicação |
| LDO | Lei de Diretrizes Orçamentárias |
| LOA | Lei Orçamentária Anual |
| LRF | Lei de Responsabilidade Fiscal |
| MEPS | Metodologia de Preparação e Supervisão de Projetos |
| NF-e | Nota Fiscal Eletrônica |
| PAF | Programa de Reestruturação da Dívida e Ajuste Fiscal dos Estados |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PNEF | Programa Nacional de Educação Fiscal para a Cidadania |
| RSF | Resolução do Senado Federal |
| RLR | Receita Líquida Real |
| SRFB/MF | Secretaria da Receita Federal do Brasil do Ministério da Fazenda |
| STN/MF | Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda |
| SPED | Sistema Público de Escrituração Digital |

**Índice**

**I. INTRODUÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO**

A. Introdução

B. Breve descrição do Programa

C. Situação atual da linha de crédito

**II. DESEMPENHO NA PREPARAÇÃO E EXECUÇÃO DOS PROJETOS**

A. Amostra e método de análise

B. Síntese do desempenho

C. Indicadores de preparação

D. Indicadores de execução

E. Estratégia e instrumentos de apoio à preparação e execução

**III. RESULTADOS INTEMEDIÁRIOS ALCANÇADOS**

A. Receita própria – Arrecadação do ICMS

B. Resultado primário

C. Integração dos fiscos – Federal e Estadual

D. Ambiente de negócios e transparência fiscal

**IV. AVANÇOS E DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROJETOS**

A. Principais avanços observados

B. Desafios e propostas de enfrentamento

**V. LIÇÕES APRENDIDAS, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

A. Lições aprendidas

B. Conclusões............................................................................................................

C. Recomendações

1. INTRODUÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO[[1]](#footnote-1)
2. INTRODUÇÃO
   1. O Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (PROFISCO) foi aprovado pela Diretoria Executiva do Banco por meio da Resolução DE-132/08 de 5 de novembro de 2008, sob a modalidade de Linha de Crédito Condicional (CCLIP), com valor inicialmente estabelecido em US$500 milhões. A diretoria do BID aprovou desde então 19 projetos no âmbito da linha de credito, o primeiro em novembro de 2008 e o último em fevereiro de 2013, num total de US$538,7 milhões, já ultrapassando o valor inicialmente estabelecido para o Programa. Adicionalmente, oito projetos estão em tramitação nas diferentes instâncias do Governo Brasileiro e do BID, totalizando um valor estimado de US$152,6 milhões. A soma dos valores de projetos já aprovados e projetos em preparação sobe a US$691,3 milhões, uma demanda por volta de 38% acima do valor previsto inicialmente.
   2. Embora nenhum dos projetos já aprovados e em execução tenha sido concluído, fez-se necessário a realização de uma avaliação intermediaria do PROFISCO que subsidiou a ampliação da Linha de Credito para US$700 milhões, conforme aproado pela Diretoria do BID através da Resolução DE-7513, de 18 de julho de 2013[[2]](#footnote-2).
   3. É importante lembrar o caráter intermediário desta avaliação visto que os projetos aprovados ainda estão em execução, limitando assim a mensuração de indicadores de impacto e resultado que foram estabelecidos para cumprimento no futuro. Com esta limitação em mente, o objetivo desta avaliação intermediária é verificar os avanços alcançados pelo PROFISCO, considerando as diretrizes da Linha de Crédito e os indicadores do Marco de Resultados do conjunto dos projetos, assim como o processo de preparação, execução e supervisão dos projetos.
   4. No processo de avaliação foram utilizadas as seguintes técnicas: (i) *Pesquisa Documental e de Bases de Dados* - realizada por meio da análise de informações e dados primários e secundários do Programa; (ii) *Aplicação de Questionário com os Estados -* levantamento realizado por meio da web, com perguntas fechadas e abertas; (iii) *Análise dos Indicadores de Resultado e Impacto* – realizada por meio da comparação entre indicadores dos projetos do PROFISCO com outros projetos similares do Banco e/ou entre os Estados com e sem PROFISCO em execução.
3. BREVE DESCRIÇÃO DO PROGRAMA[[3]](#footnote-3)
   1. Objetivo. O objetivo geral do PROFISCO é contribuir para a integração dos fiscos e a modernização da gestão fiscal, financeira e patrimonial, tornando mais efetivo o sistema fiscal vigente, em cumprimento às normas constitucionais e legais brasileiras.
   2. Diretrizes. O PROFISCO deve atender às seguintes diretrizes: (i) Melhoria do ambiente de investimento; (ii) Aperfeiçoamento do sistema tributário; (iii) Integração dos fiscos e (iv) Reforço ao federalismo fiscal.
   3. Componentes. O PROFISCO está estruturado para apoiar projetos de modernização da gestão fiscal por meio de quatro Componentes, definidos pelos Estados Brasileiros e pelo Ministério Fazenda, sob a coordenação do Banco, a saber: (i) Gestão Estratégica Integrada; (ii) Administração Tributária e Contencioso Fiscal; (iii) Administração Financeira, Patrimonial e de Controle Interno da Gestão Fiscal e (iv) Gestão de Recursos Estratégicos.
   4. Beneficiários e tipos de projetos. Além dos Estados e do Distrito Federal, também podem participar do PROFISCO os órgãos e as entidades da administração pública federal direta e indireta, inclusive empresas públicas e sociedades de economia mista, que tenham atribuição legal de regulação, normatização, controle e fiscalização na área fiscal. Os mutuários podem optar pelas seguintes modalidades de projetos: (i) *Empréstimos de Investimentos do tipo tradicional* ou (ii) *Empréstimo de Investimentos em Função de Resultados (PDL)*.
   5. Elegibilidade dos projetos. Para ser elegível no âmbito da Linha de Crédito do PROFISCO, um projeto tem que: (i) Apresentar Marco de Resultados em conformidade com os componentes e subcomponentes do PROFISCO; (ii) Comprovar fonte de financiamento para implantação das ações de integração nacional, quando não inseridos nas ações do Projeto Individual[[4]](#footnote-4); (iii) Comprovar designação de equipe responsável pela coordenação do Projeto formada por servidores públicos integrantes do quadro do mutuário e (iv) Comprovar inexistência de superposição no financiamento das aquisições e contratações do Projeto PROFISCO com outros projetos estaduais[[5]](#footnote-5).
   6. Linha de Crédito Condicional (CCLIP). Esta modalidade de operação foi selecionada dada a sua adequação à demanda do governo e à estratégia do Banco para o País, conforme segue: (i) Experiência e desempenho na execução de projetos similares; (ii) Rapidez e flexibilidade de processamento e aprovação das operações de empréstimo e (iii) Consistência com o marco legal brasileiro.
   7. Excepcionalidades do governo brasileiro. É importante destacar a prioridade expressa para o Programa dada pelo Governo Federal por meio da concessão de tratamento excepcional para a contratação de operações de crédito externo para projetos focalizados na melhoria da administração das receitas e da gestão fiscal, financeira e patrimonial, consubstanciada nos seguintes documentos: (i) Resolução de excepcionalidade do Senado Federal*[[6]](#footnote-6)* e (ii) autorização da Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda (STN/MF) para que os Estados e o Distrito Federal contratem operações crédito no âmbito da Linha de Crédito PROFISCO[[7]](#footnote-7).
4. SITUAÇÃO ATUAL DA LINHA DE CRÉDITO
   1. Como mencionado na introdução desta avaliação, o valor inicialmente estabelecido para o PROFISCO foi de até US$500 milhões, que poderiam ser utilizados no prazo de 10 (dez) anos. Para permitir o processo de modernização continuada dos fiscos brasileiros, estabeleceu-se que seria possível a mutuários o acesso a novo Projeto no âmbito da linha de crédito desde que o projeto já em execução tenha pelo menos 60% dos recursos do financiamento comprometidos e 40% desembolsados, respeitando a capacidade de execução de cada mutuário.
   2. Até maio de 2013 foi aprovado pela Diretoria do Banco um total de 20 operações no valor de US$ 539 milhões[[8]](#footnote-8), conforme consta da Tabela 1 abaixo.

**Tabela 1. Situação atual da Linha de Crédito PROFISCO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Situação dos Projetos PROFISCO** | **Número** | **Valor Aprovado US$M** | **Valor Disponível US$M** | **Anos em execução (tempo médio1)** |
| Desembolsado | 14 | 447,8 | 330,4 | 3,3 |
| Elegível mas não desembolsado | 1 | 6,2 | 6,2 | 2,7 |
| Não elegível | 2 | 22,0 | 22,0 | 3,5 |
| Não assinado | 3 | 62,6 | 62,6 | 1,0 |
| **Subtotal** | **20** | **538,7** | **421,3** | **2,9** |
| Em preparação2 | 8 | 152,6 |  |  |
| **Total** | **28** | **691,3** |  |  |

1. Tempo desde a data da aprovação e (ii) PROFISCO Amazonas, com valor estimado de US$50M, ainda não está na programação

**II. DESEMPENHO NA PREPARAÇÃO E EXECUÇÃO DOS PROJETOS[[9]](#footnote-9)**

1. AMOSTRA E MÉTODO DE ANÁLISE

2.1 A primeira parte da avaliação enfatiza os processos de preparação e execução dos projetos do PROFISCO em comparação com diferentes grupos de controle de projetos do BID, tanto no Brasil (BR) como no resto da América Latina e Caribe (LAC).

2.2 A **Tabela 2** abaixo apresenta o universo de projetos selecionados para avaliação, incluindo os 488 empréstimos de investimentos com garantia soberana, aprovados depois de 31 de Dezembro de 2007 nos quatro departamentos da **Vice Presidência do Setor e Conhecimento (VPS)[[10]](#footnote-10)** Foram excluídos os programas do tipo *Project Based Politicy* *- PBL* e projetos cancelados. Ainda, foram classificados por setor para facilitar a comparação com os PROFISCOS, que são projetos da área fiscal classificados dentro do setor de Modernização do Estado de IFD (Gerência de Instituições para o Desenvolvimento). *O PROFISCO representa 24% das aprovações de FMM durante o período de referência e 31% de todos os programas de Modernização do Estado de IFD. Da amostra total, 94 projetos são do Brasil*.

**Tabela 2. Amostra de projetos analisados**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Projetos** | **IFD** | **INE** | **INT** | **SCL** | **TOTAL** |
| FMM | 82 |  |  |  | 82 |
| PROFISCOS | 20 |  |  |  |  |
| Fiscal - Não PROFISCO | 16 |  |  |  |  |
| PROCIDADES | 17 |  |  |  |  |
| Desenvolvimento urbano - Não PROCIDADES | 29 |  |  |  |  |
| Modernização do Estado - Não FMM | 28 |  | 1 |  | 29 |
| Outros setores | 53 | 224 | 12 | 88 | 377 |
| **TOTAL** | **163** | **224** | **13** | **88** | **488** |

2.3 Para efeito da analise, os 488 projetos foram divididos nos seguintes grupos:

**Tabela 3. Grupos de projetos**

|  |  |
| --- | --- |
| **Projetos** | **Número** |
| 1. PROFISCO | 20 |
| 2. Modernização do Estado (BR) | 4 |
| 3. Modernizacão do Estado (IFD-LAC) | 41 |
| 4. IFD no Brasil | 30 |
| 5. IFD no LAC | 143 |
| 6. VPS no Brasil | 74 |
| 7. VPS no LAC | 468 |
| TOTAL | 488 |

1. SÍNTESE DO DESEMPENHO

2.4 *A análise comparativa entre os projetos mostra que os projetos do PROFISCO tem desempenho superior em todos os aspectos quando comparados com os projetos do Brasil*. Devido às particularidades dos processos de tramitação de projetos pelo governo brasileiro, os projetos do Brasil, em geral, tem desempenho inferior em termos do tempo de preparação e aprovação em relação aos projetos de outros países da LAC. Nos parágrafos que seguem os indicadores relacionados a este desempenho são detalhados.

1. INDICADORES DE PREPARAÇÃO

2.5 **Indicadores.** Avaliação do tempo e dos custos na preparação dos PROFISCOS em relação a outros projetos durante o mesmo período de referencia, 2008-2012.

**(i) Tempo de aprovação.** O tempo de aprovação foi composto por:(a) do tempo de início[[11]](#footnote-11) até a aprovação do *Project Profile – PP*; (b) desde a aprovação do PP até a aprovação por OPC; e (c) desde OPC até a data de aprovação final. O tempo médio total de preparação dos empréstimos de investimentos aprovados desde 2008 é de 15.1 meses. A **Tabela 4** *abaixo mostra que o tempo médio de preparação dos PROFISCOS é de 17.6 meses, ou seja, 2.5 meses a mais do que a média de VPS na LAC, porém quase 5 meses menos que o tempo médio de VPS no Brasil*. É importante destacar que o tempo desde OPC até a aprovação no Brasil é em média três vezes maior que o tempo de VPS na LAC e representa entre 40% e 45% do tempo total de preparação dos projetos no Brasil.

**Tabela 4. Tempo de aprovação dos projetos (em meses)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Projetos** | **Número** | **Início até PP** | **PP até OPC** | **OPC até Aprovação** | **Tempo total** |
| 1. PROFISCOS | 20 | 3.6 | 6.0 | 8.0 | 17.6 |
| 2. Modernização do Estado (BR) | 4 | 4.8 | 4.0 | 10.3 | 19.1 |
| 3. Modernización del Estado (IFD-LAC) | 41 | 7.5 | 5.2 | 2.7 | 15.4 |
| 4. IFD en Brasil | 30 | 6.9 | 9.1 | 13.0 | 28.9 |
| 5. IFD en LAC | 143 | 7.1 | 5.6 | 4.3 | 17.0 |
| 6. VPS en Brasil | 74 | 5.3 | 7.5 | 9.6 | 22.4 |
| 7. VPS en LAC | 468 | 6.7 | 5.3 | 3.0 | 15.0 |
| **TOTAL** | **488** | **6.6** | **5.4** | **3.2** | **15.1** |

**(ii) Custos de preparação.** Os custos de preparação incluem o pessoal do quadro, os consultores, as viagens e outros custos imputados aos projetos. A **Tabela 5** *abaixo mostra que o custo médio dos PROFISCOS é pouco menos de US$140 mil por operação, aproximadamente 36% inferior quando comparado ao custo médio de preparação de todos os projetos da amostra*.

**Tabela 5. Custo de preparação dos projetos (em US$)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Projetos** | **Número** | **Valor aprovado (US$ milhões)** | | **Custo de preparação em US$** |
| **Total** | **Por operação** | **Por operação** |
| 1. PROFISCOS | 20 | 538.7 | 26.9 | 139,619.0 |
| 2. Modernização do Estado (BR) | 4 | 211.6 | 52.9 | 249,156.3 |
| 3. Modernización del Estado (IFD-LAC) | 41 | 1,422.4 | 34.7 | 213,767.6 |
| 4. IFD en Brasil | 30 | 2,949.5 | 98.3 | 237,990.1 |
| 5. IFD en LAC | 143 | 10,916.7 | 76.3 | 225,273.5 |
| 6. VPS en Brasil | 74 | 9,803.5 | 132.5 | 268,951.8 |
| 7. VPS en LAC | 468 | 40,825.1 | 87.2 | 221,015.1 |
| **TOTAL** | **488** | **41,363.8** | **84.8** | **217,623.6** |

1. INDICADORES DE EXECUÇÃO

2.6 **Indicadores**. Avaliação dos tempos para assinatura e elegibilidade, dos custos de supervisão, da velocidade dos desembolsos e da precisão das projeções dos PROFISCOS em relação a outros projetos comparáveis durante o período de referencia, 2008-2012.

**(i) Prazo de início.** *O tempo médio dos PROFISCOS desde a aprovação pela Diretoria do Banco até a elegibilidade é menor comparado com os tempos médios dos demais projetos no Brasil,* embora maior que dos projetos na LAC pelas razões já expostas anteriormente relacionadas aos tempos de tramitação no Brasil. *Com relação aos prazos médios até o primeiro desembolso, os PROFISCOS apresentam melhor desempenho que os projetos de Modernização do Estado e outros projetos de IFD, embora ligeiramente inferior à media de VPS no Brasil*.

**Tabela 6. Tempos para assinatura e elegibilidade dos projetos (em meses)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Projetos** | **Número** | **Tempo em meses desde a aprovação** | |
| **Até a elegibilidade** | **Até o primeiro desembolso** |
| 1. PROFISCOS | 20 | 13.3 | 16.5 |
| 2. Modernização do Estado (BR) | 4 | 21.7 | 28.0 |
| 3. Modernización del Estado (IFD-LAC) | 41 | 9.8 | 11.9 |
| 4. IFD en Brasil | 30 | 16.9 | 18.1 |
| 5. IFD en LAC | 143 | 10.6 | 11.8 |
| 6. VPS en Brasil | 74 | 14.2 | 15.6 |
| 7. VPS en LAC | 468 | 11.3 | 12.9 |
| **TOTAL** | **488** | **11.4** | **13.0** |

**(ii) Custos de supervisão.** Considerando apenas os projetos com desembolso, o custo de supervisão dosPROFISCOS é de US$24 mil por operação, em torno de 24% menor que a média de todos os projetos da amostra.

**(iii) Volume de desembolsos.** Setenta por cento dos PROFISCOS encontram-se em fase de desembolso, similar aos projetos da amostra (67%). No entanto, *o valor desembolsado dos PROFISCOS é 26% do valor aprovado, porcentagem similar à dos projetos de Modernização do Estado e VPS no Brasil, porem inferior aos projetos da amostra (44%). Ainda, quando se compara com VPS no Brasil o percentual desembolsado pelos PROFISCO é apenas 2% mais baixo*. O desembolso médio anual dos PROFISCOS como percentual do saldo disponível no final do ano anterior é de 11%. Este valor é um terço da média da VPS na LAC, porém é igual á média da VPS no Brasil.

**Tabela 7. Custos de supervisão e volume de desembolso dos projetos**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Projetos** | **Número** | **Desembolsando / aprovados (%)** | | **Custo de execução em US$** |
| **Número** | **Valor** | **Por operação ano** |
| 1. PROFISCOS | 14 | 70% | 26% | 24,059.5 |
| 2. Modernização do Estado (BR) | 2 | 50% | 28% | 40,316.6 |
| 3. Modernización del Estado (IFD-LAC) | 38 | 93% | 37% | 27,812.2 |
| 4. IFD en Brasil | 16 | 53% | 36% | 29,729.2 |
| 5. IFD en LAC | 96 | 67% | 44% | 34,952.2 |
| 6. VPS en Brasil | 46 | 62% | 28% | 33,917.9 |
| 7. VPS en LAC | 314 | 67% | 44% | 31,959.0 |
| **TOTAL** | **328** | **67%** | **44%** | **31,645.1** |

**(iv) Desempenho no avanço do projeto (PMR de 2012).** O indicador de desempenho (PI) é baseado na pontuação oficial do PMR validado em março de cada ano entre 2010 e 2012[[12]](#footnote-12).Os percentuais são calculados com base nos projetos elegíveis para pontuação. Assim, da amostra inicial de 488 projetos, 141 são elegíveis para PI em 2010, 222 em 2011 e 305 em 2012. Neste *período o percentual de projetos PROFISCOS satisfatórios vem aumentando de modo substancial, passando de 13% em 2010 para 77% em 2012*. Ainda, as incidências de alertas e problemas de PROFISCO, são significativamente inferiores à média de incidências em outros setores e regiões.

**Tabela 9. Desempenho no avanço dos projetos (PMR)**

| **Projetos** | **2010** | **2011** | **2012** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Satisfatório (%)** | | | |
| 1. PROFISCOS | 13 | 55 | 77 |
| 2. Modernização do Estado (BR) | 0 | 0 | 100 |
| 3. Modernización del Estado (IFD-LAC) | 64 | 67 | 79 |
| 4. IFD en Brasil | 22 | 62 | 75 |
| 5. IFD en LAC | 55 | 63 | 68 |
| 6. VPS en Brasil | 28 | 59 | 63 |
| 7. VPS en LAC | 47 | 64 | 63 |
| TOTAL | 45 | 64 | 63 |
| **Em alerta** | | | |
| 1. PROFISCOS | 13 | 27 | 15 |
| 2. Modernização do Estado (BR) | 100 | 100 | 0 |
| 3. Modernización del Estado (IFD-LAC) | 18 | 24 | 12 |
| 4. IFD en Brasil | 44 | 23 | 19 |
| 5. IFD en LAC | 23 | 22 | 17 |
| 6. VPS en Brasil | 24 | 28 | 28 |
| 7. VPS en LAC | 17 | 20 | 23 |
| TOTAL | 17 | 20 | 23 |
| **Com problema** | | | |
| 1. PROFISCOS | 50 | 9 | 8 |
| 2. Modernização do Estado (BR) | 0 | 0 | 0 |
| 3. Modernización del Estado (IFD-LAC) | 0 | 10 | 9 |
| 4. IFD en Brasil | 11 | 15 | 6 |
| 5. IFD en LAC | 7 | 9 | 9 |
| 6. VPS en Brasil | 20 | 9 | 5 |
| 7. VPS en LAC | 17 | 11 | 10 |
| TOTAL | 19 | 11 | 10 |

1. ESTRATÉGIA E INSTRUMENTOS DE APOIO À PREPARAÇÃO E EXECUÇÃO[[13]](#footnote-13)

2.7 Com a finalidade de oferecer às equipes do Banco e dos mutuários/executores, responsáveis pela preparação, execução e supervisão de projetos uma ferramenta capaz de atender aos novos requisitos do Ciclo de Projetos do Banco implantado a partir de 2008, a equipe do PROFISCO desenvolveu a *Metodologia de apoio à Preparação e Supervisão de Projetos (MEPS)*, incluindo instrumentos padronizados e flexíveis.

2.8 Entre os resultados esperados da aplicação da MEPS aos Projetos do PROFISCO podem ser destacados: (i) Cumprimento dos prazos mínimos para apresentação dos documentos de projeto (PP, POD e LP); (ii) Utilização de equipes mistas da Sede e da Representação no Brasil para preparação de projetos, apoiada por consultores nacionais de processo; (iii) Aporte de métodos e instrumentos que influenciam positivamente o *ownership* do projeto pelo mutuário/executor; (iv) Observância dos limites de custos operacionais na preparação e supervisão de projetos; (v) Uniformização nas orientações e agilização dos processos de execução de projetos; e, (vi) Integração entre as informações de execução geradas pelo mutuário/executor na gestão dos projetos e as demandas de informações do Banco para monitoramento, supervisão e avaliação de projetos (PMR e PCR).

**III. RESULTADOS INTEMEDIÁRIOS ALCANÇADOS**

3.1 Para avaliação dos resultados intermediários já alcançados foi selecionado um conjunto de indicadores associados ao objetivo geral do Programa e aos objetivos específicos dos projetos estaduais, a saber: (i) Incremento da receita própria, com foco na arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS); (ii) Incremento do superávit primário; (iii) Integração dos fiscos federal e estadual, por meio de: (a) Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) e Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), (b) Rede de governança e aprendizagem através da Comissão de Gestão Fazendária (Rede COGEF) e (c) Compartilhamento de informações e de bancos de dados fiscais; (iv) Melhoria do ambiente de negócios e (v) Índice de transparência fiscal.

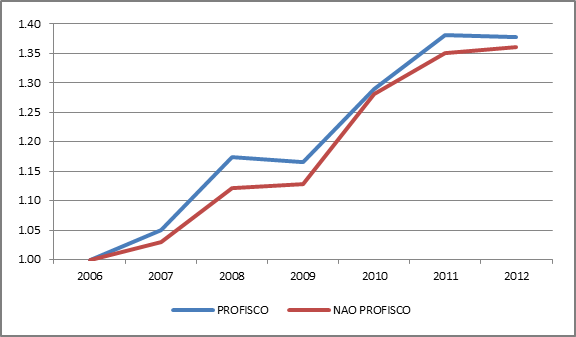
3.2 Estes indicadores também representam a contribuição do PROFISCO para o equilíbrio fiscal dos Estados, conforme consta do Programa de Reestruturação e Ajuste Fiscal (PAF)[[14]](#footnote-14) e da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) que constituem os marcos fundamentais das relações financeiras entre a União e os governos estaduais.

**A. RECEITA PRÓPRIA – ARRECADAÇÃO DO ICMS**

3.3 **Índice de crescimento do ICMS**. O **Gráfico 1** abaixo demonstra que os Estado com projetos do PROFISCO em execução obtiveram melhores resultados na arrecadação do ICMS no período de 2006 a 2012. É importante destacar que nos 14 estados com projetos em execução a arrecadação do ICMS cresceu 5,6% entre 2009-2012, enquanto que o PIB aumentou apenas 4,8%.

3.4 É importante destacar que a análise deste indicador ainda não distingue os resultados diretos das ações específicas de cada projeto de outras variáveis que impactam na arrecadação do ICMS.

**Gráfico 1. Índice de Crescimento do ICMS**

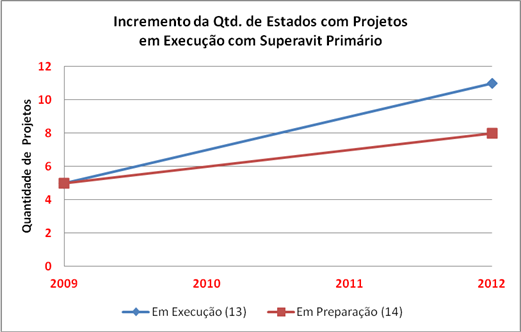


**B. RESULTADO PRIMÁRIO**

3.5 **Incremento do superávit primário**. O ano 2009 foi selecionado como linha de base para este indicador em decorrência da crise internacional que teve um impacto importante no resultado primário dos Estados. Dos 27 estados brasileiros, somente 10 apresentavam superávit nesse ano, 5 de cada um dos grupos de estados em análise. O **Gráfico 2** abaixo mostra que em 2012, dos 14 estados com projetos com desembolso, 12 apresentaram superávit primário, enquanto que somente 7 dos 13 estados sem projeto alcançaram superávit naquele ano, o que sugere uma contribuição positiva do PROFISCO na melhoria da gestão fiscal desse grupo de estados.

3.6 É importante destacar que a análise deste indicador ainda não considera o impacto de outras variáveis econômicas e fiscais relevantes, tais como o volume de investimentos e o nível de endividamento do Estado.

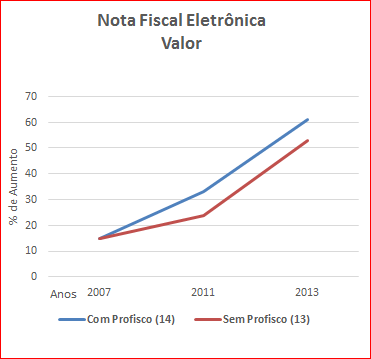
**Gráfico 2. Incremento do superávit primário**



**C. INTEGRAÇÃO DOS FISCOS - FEDERAL E ESTADUAL**

3.5 **Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) / Nota fiscal eletrônica (NF-e).** Embora o início da implantação da NF-e (Projeto Piloto em 2005[[15]](#footnote-15)) seja anterior ao início da preparação do PROFISCO (2007), este se constituiu como um dos grandes promotores e incentivadores do uso da NF-e em todos os estados ao incluir a implantação do SPED entre as condições de elegibilidade dos projetos. O **Gráfico 4** apresenta os resultados do levantamento de dados relativo ao aumento do uso da NF-e entre o grupo de 14 estados com projetos PROFISCO em execução, em relação aos outros 13 estados que ainda não iniciaram a execução do programa. No período de 2007-2013, os estados com PROFISCO tiveram um aumento significativamente melhor (73%) que os estados sem PROFISCO (54%).

**Gráfico 4. Integração dos fiscos – SPED / NF-e**



3.6 **Rede de governança e aprendizagem (Rede COGEF)**. A Rede COGEF, criada em 2008, como iniciativa do PROFISCO, tem por objetivo fomentar um ambiente propício à geração e disseminação do conhecimento entre todos os Estados Brasileiros. Nesse sentido é possível destacar ações nas seguintes áreas:

**(i) Compartilhamento de soluções e workshops temáticos**. Discussão e disseminação de 42 experiências técnicas e gerenciais já realizadas (boas práticas), nos temas priorizados pela Rede.

**(ii) Cooperação técnica**.[[16]](#footnote-16) Desenvolvimento de soluções técnicas nas seguintes áreas: (i) Ferramenta de Software para a Gestão de Projetos, Portfólios e Programas; (ii) Metodologia e instrumentos de apoio à Gestão para Resultados; (iii) Processo de convergência às Normas Internacionais de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (*International Public Sector Accounting Standards – IPSAS);* (iv) Mapa de competências técnicas, gerenciais e comportamentais das Secretarias Estaduais de Fazenda; (v) Índice de Transparência e Cidadania Fiscal (ITCF); e, (vi) Processo de criação de um ambiente tecnológico de natureza computacional - SEFAZ Nacional.

**(iii) Troca de informações no portal.** Apresentação e disponibilização para consulta no Portal da Rede COGEF em torno de 55 documentos produzidos pelos Estados, por áreas de atuação do PROFISCO, conforme se verifica no **Gráfico 5** abaixo.

**Gráfico 5. Troca de Informações – Portal Rede COGEF**

3.7 ***“Sharing”* de informações e de bancos de dados fiscais**. Além da NF-e é possível destacar os seguintes serviços de sistemas no âmbito nacional: Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e), Manifesto Eletrônico de Documentos Fiscais (MDF-e), Nota Fiscal Eletrônica do Varejo (NFC-e), Documentos Eletrônicos, Captação e Auditoria dos Anexos de Combustíveis (SCANC), Reconhecimento e Controle das Operações com Papel Imune (RECOPI), Controle Interestadual de Mercadorias em Trânsito (SCIMT), Guia Nacional de Recolhimento de Tributos Estaduais (GNRE), Centrais de Operações Estaduais (COE), Visualizador e Emissores de Documentos Fiscais Eletrônicos (DF-e). *Os serviços do SPED permitiram o aumento da quantidade de NF-e de 70 milhões por ano em 2008 para 1,9 bilhões em 2012.*

**D. AMBIENTE DE NEGÓCIOS E TRANPARÊNCIA FISCAL**

3.8 **Melhoria do ambiente de negócios[[17]](#footnote-17)**. Pesquisa realizada com 1.188 empresas, em novembro de 2011, concluiu que o SPED, que é condição de elegibilidade dos projetos do PROFISCO, é positivo para o país (mais de 90% das respostas), e também para as empresas (63,3% das respostas) e apresentou, entre outros, os seguintes indicadores sobre custo de conformidade e consequências do SPED:

* Redução de custos com papel: Sim = 53,8%
* Redução do envolvimento involuntário em práticas fraudulentas: Sim = 67%
* Efetiva troca de informações entre contribuintes a partir de um leiaute padrão: Sim = 61%
* Melhoria da qualidade da informação enviada aos fiscos: Sim = 81,4%
* Diminuição da concorrência desleal em virtude da diminuição da sonegação fiscal: Sim = 70%

3.9 **Índice de transparência fiscal.** O Índice de Transparência coordenado pelo Contas Abertas[[18]](#footnote-18), tem como base a Lei Complementar 131/2009, que obrigou a divulgação, em tempo real, na internet de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira dos estados. No caso do PROFISCO, a análise dos resultados mostra que 64% (9 estados) dos 14 estados com projetos em execução apresentaram resultados médio de 7,64, acima da média nacional (5,77). Cabe destacar que os seis estados (CE, ES, MG, PE, RJ e SP) com melhores índices de transparência (entre 7,38 e 9,20), contam com projetos do PROFISCO.

**IV AVANÇOS E DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROJETOS[[19]](#footnote-19)**

**A. PRINCIPAIS AVANÇOS OBSERVADOS**

4.1 Para a descrição dos avanços na implementação dos projetos foi realizada uma pesquisa com as 27 unidades da federação (26 Estados e o DF[[20]](#footnote-20)), tendo por base a *Metodologia para Aceleração da Realização dos Projetos de Modernização (ARP)* adotada pela Rede COGEF para priorizar as soluções que poderiam ser objeto de discussões pelo conjunto dos Estados. No período de 2010 a 2012 foram selecionados 18 produtos, cujas melhores práticas foram apresentadas e discutidas pelos Estados no âmbito da Rede COGEF.

4.2 Os produtos de maior incidência na pesquisa e em estágio de desenvolvimento mais avançados foram associados aos objetivos específicos dos projetos estaduais, a saber: (i) Incrementar a receita tributária; (ii) Melhorar a administração financeira e o controle do gasto público e (iii) Prover melhores serviços para o cidadão. A análise dos vínculos previstos entre esses produtos e os resultados alcançados sugere uma elevada probabilidade no alcance dos objetivos do Programa. Os resultados desta pesquisa estão consolidados em duas representações gráficas: (i) ***Árvore de Objetivos e Resultados Chaves do Programa*[[21]](#footnote-21)**:e (ii) ***Cadeia de Causalidades dos Resultados[[22]](#footnote-22)***. Algumas das principais conclusões da pesquisa estão apresentadas abaixo.

4.3 **Incrementar a receita tributária**. A implantação do SPED por meio de seus subprojetos de Nota Fiscal eletrônica (NF-e), Escrituração Fiscal Digital (EFD) e Escrituração Contábil Digital (ECD), assim como o desenvolvimento de um modelo de tratamento e utilização das bases de dados do SPED, além de atenderem aos requisitos de elegibilidade do PROFISCO, produziram resultados diretamente relacionados com a integração dos fiscos no âmbito dos governos federal e estadual e foram determinantes para o incremento da receita própria dos Estados, na parte relativa à arrecadação do ICMS.

4.4 **Melhorar a administração financeira e o controle do gasto público**. A melhoria dossistemas integrados de planejamento e finanças, além de contribuir para o processo de convergência para as normas internacionais (NBCASP-IPSAS), resultou no desenvolvimento de padrões que estão sendo disseminados, customizados e aperfeiçoados pelo conjunto dos Estados (Exemplos; FIPLAN, E-Fisco, SIGEO), contribuindo para a redução dos custos de sua implementação.

4.5 **Prover melhores serviços para o cidadão**. Os novos modelos de gestão e operação das áreas de tecnologia de informações e comunicação e recursos humanos, associados ao aperfeiçoamento dos requisitos e instrumentos de atendimento ao cidadão, contribuíram para o aumento e a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, em especial por meio eletrônico.

**B. DESAFIOS E PROPOSTAS DE ENFRENTAMENTO**

4.6 A pesquisa realizada junto à Rede COGEF também identificou as principais dificuldades encontradas na contratação e execução dos 18 produtos da ARP que estão consolidadas no gráfico a seguir de acordo com a frequência com que foram relatadas pelos Estados, merecendo destaque os desafios relacionados com o planejamento e a execução dos processos licitatórios**[[23]](#footnote-23)**:

(\*) Outras = 40% (quarenta por cento)

4.7 Ainda, a pesquisa evidenciou a preocupação dos Estados com a criação de um modelo de gestão de conhecimento capaz de contribuir para a construção coletiva do processo de modernização e o enfrentamento conjunto das dificuldades supervenientes, por meio das seguintes ações:

* Padronização de papéis de trabalhos (diagnóstico, matriz de problemas, plano de ação e de investimentos e outros) para a construção de uma visão integrada do projeto e *ownership* pelo executor e, para a maior agilidade na preparação com participação de distintas equipes, mantendo a qualidade dos conteúdos.
* Elaboração de termos de referência e de especificações técnicas das contratações e aquisições selecionadas para o Plano de Aquisições inicial do Projeto na fase de preparação, garantindo o apoio da equipe do Banco e de seus consultores nesse processo, como forma de agilizar a etapa de execução.
* Capacitação continuada dos executores nas políticas de aquisições do Banco e, mais especificamente, na elaboração de termos de referência e especificações técnicas, envolvendo todos os atores interessados no processo, tais como equipes técnicas, comissão de licitação, procuradores e assessores jurídicos, etc.
* Ampliação do uso dos sistemas nacionais, em razão do domínio dos conteúdos pelos executores (sistemas financeiros, auditoria e aquisições) contribui para a redução do tempo de execução dos projetos.
* Aproximação do Banco por meio de visitas de supervisão possibilita a identificação de riscos na execução dos projetos e a implantação de instrumentos e estratégias de mitigação, tais como, planos de aceleração e programas de capacitação.

**V. Lições aprendidas, CONCLUSÕES e RECOMENDAÇÕES**

**A. LIÇÕES APRENDIDAS**

5.1 Boas práticas[[24]](#footnote-24) adotadas na preparação e execução dos projetos integram o rol de lições aprendidas com o programa:

* A implantação da MEPS - tutorial sobre o ciclo de preparação e execução dos projetos, incluindo fluxogramas e modelos de documentos de trabalho – contribuiu para a redução dos tempos e custos na preparação dos projetos (diagnóstico, matriz de problemas, plano de ação e de investimentos, entre outros)
* A formulação de um Plano de Aceleração da Execução em conjunto com o executor, contribuiu para o monitoramento das aquisições priorizadas e o aumento dos desembolsos.
* A realização de workshops para elaboração de termos de referência e de especificações técnicas das contratações e aquisições, utilizando casos práticos do executor contribuiu para mitigar os riscos dos processos licitatórios.
* A realização de fóruns de discussão sobre as políticas de aquisições do Banco com a participação de todos os atores envolvidos no processo (equipes técnicas, comissão de licitação, procuradores e assessores jurídicos) contribuiu para a redução dos tempos na tramitação dos processos licitatórios no âmbito dos executores.
* A ampliação do uso dos sistemas nacionais (sistemas financeiros, auditoria e aquisições) contribuiu para o aumento da capacidade institucional dos executores.
* A inclusão do tema de gestão fazendária como grupo técnico que assessora o Conselho de Política Fazendária (CONFAZ), por meio da criação da comissão de Gestão Fazendária (COGEF) inseriu o tema nas discussões estratégicas dos governos federal e estadual.
* O apoio a produtos emblemáticos dos projetos por meio da CT PRODEV (IPSAS, Gestão por resultados, SEFAZ Nacional), envolvendo os distintos grupos técnicos do CONFAZ, contribuiu para a integração dos fiscos.
* A realização de *benchmarking,* em âmbito nacional e internacional, em busca de soluções semelhantes já desenvolvidas contribuiu para a redução de tempo e de custos e para a qualidade na consolidação dos produtos.
* A adoção de novas soluções de TI exigiu a identificação clara da mudança a ser implementada, a realização de um estudo detalhado dos impactos no ambiente computacional e a ampla divulgação de sua utilização.
* O planejamento da implantação dos produtos, com capacitação nas novas ferramentas e a adoção de um programa de gestão da mudança foram essenciais para a implementação do projeto.
* A elaboração de bons TdR com requisitos da metodologia a ser aplicada, escopo e entregas bem definidos para os serviços contratados e com especificações claras dos produtos a serem adquiridos foram de extrema importância para o sucesso na execução do projeto.

**B. CONCLUSÕES**

5.2 Esta avaliação intermediária mostrou avanços importantes conquistados pela metodologia de preparação, execução e supervisão dos projetos PROFISCO em pelo menos duas direções: redução dos tempos e dos custos.

5.3 Quanto ao alcance dos objetivos do Programa como um todo e dos projetos individuais, esta avaliação intermediária sugere avanços, embora a análise tenha sido limitada pelo fato de nenhum projeto ter sido concluído até agosto de 2013, data de referência desta avaliação, e apenas 14 projetos estarem em fase de desembolso.

5.4 No entanto, a experiência de compartilhamento e intercâmbio de soluções promovidas no âmbito da Rede COGEF e no processo de preparação proposto pela MEPS, resultou em avanços nos resultados dos projetos além dos que seriam esperados dados os níveis iniciais dos desembolsos.

5.4 De maneira geral é possível afirmar que os projetos PROFISCO estão no caminho certo para o alcance de seus objetivos e que os mesmo têm contribuído para o aprimoramento das metodologias de preparação, execução e supervisão de projetos do Banco. À medida que os projetos avancem em sua execução, mais informações estarão disponíveis para avaliações mais completas tanto dos processos de execução e supervisão quanto do alcance dos objetivos dos projetos e do programa como um todo.

**C. RECOMENDAÇÕES**

5.5 Para aprimorar avaliações futuras é importante definir uma metodologia o mais abrangente possível para medir com maior precisão os resultados do programa. Adicionalmente, futuras avaliações podem indicar quais mudanças devem ser introduzidas no processo de execução dos projetos de forma a readequá-los, aumentando as probabilidades de sucesso no alcance dos seus objetivos. A definição desta metodologia de avaliação deve levar em conta aspectos quantitativos e qualitativos tanto nos processos de preparação, execução e supervisão, quanto à definição de indicadores de sucesso dos objetivos estabelecidos incluindo a definição e implantação de uma base de dados adequada para realização destas avaliações futuras.

5.6 Uma parte importante a ser definida dentro da metodologia de avaliação refere-se a uma pesquisa qualitativa de percepção dos atores estratégicos envolvidos na execução dos projetos e mapeamento de ações inovadoras, casos de insucesso e melhores práticas. Sugere-se, como base de partida, o questionário utilizado, via web, com os membros da Rede COGEF nesta avaliação intermediária que continha perguntas fechadas e abertas.

5.7 Com relação à avaliação quantitativa, a definição da metodologia deve levar em conta, entre outros, os seguintes aspectos:

* Definição de melhores indicadores de desempenho. Por exemplo, os indicadores de tempo de desembolso usados nesta avaliação, que comparam os níveis de desembolso dos projetos PROFISCO com outros projetos do Banco, ficam prejudicados por não levar em consideração os estágios de execução dos projetos. Os desembolsos, em geral, iniciam de forma mais lenta e aceleram a partir dos segundo e terceiro anos dado a curva de aprendizagem que existe no processo de execução dos projetos. Uma grande melhoria na análise comparativa seria a substituição destes indicadores por curvas de desembolsos que levam em consideração os estágios de execução dos projetos.
* É importante criar uma base de dados para a medição dos indicadores de resultado e de impacto estabelecidos para a avaliação dos projetos específicos e do programa como um todo. Esta avaliação intermediária demonstrou a limitação dos dados em isolar os impactos do programa, como por exemplo, medir o que foi impacto do programa no crescimento da arrecadação de impostos e o que resultou de outras variáveis tais como o crescimento do PIB tributável, aumento de alíquota, etc. Uma base de dados mais completa pode permitir análises econométricas que poderiam melhorar a medição destes indicadores.
* A base de dados deve incluir dados separados por diferentes tipos de impostos e taxas próprios das receitas estaduais para melhor medir os avanços nos indicadores de arrecadação própria.
* A avaliação da gestão e controle dos gastos públicos ainda está bastante limitada. O fortalecimento de iniciativas e proposição de indicadores para avaliar a melhoria da gestão e controle do gasto público é fundamental na preparação da metodologia para avaliações futuras.
* Outra área que pode ser fortalecida refere-se às avaliações financeiras *ex-post* dos projetos específicos e para o programa como um todo. No desenvolvimento da nova metodologia de avaliação seria desejável uma revisão conjunta das avaliações financeiras *ex-ante* dos projetos aprovados para ajustes necessários nas avaliações *ex-post* e desenvolvimento de alguns indicadores transversais para a elaboração da avaliação financeira *ex-post* do programa como um todo. Para tanto, também se faz necessário a criação de uma base de dados para realizar as avaliações financeiras *ex-post*.
* Esta avaliação intermediária sugere uma grande importância do papel desempenhado pela Rede COGEF e pela CT – PRODEV para o sucesso dos projetos individuais e do programa até o momento. No entanto para uma avaliação mais profunda e detalhada é necessário a criação de uma base de dados qualitativa baseada em pesquisas documentais das atas de reuniões, workshops, etc. que permitam, em base sólida, propor linhas de ações futuras e respectivas formas de financiamento.

1. A data de corte para todos os dados utilizados nesta avaliação intermediária é de 31 de agosto de 2013. [↑](#footnote-ref-1)
2. Resolução DE-7513, de 18 de julho de 2013 ([link 1](https://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38671035)) [↑](#footnote-ref-2)
3. [Marco de Referência da Linha de Crédito do PROFISCO (BR-X1005](file:///C:\Users\Luciana\Dropbox\BID%20PROFISCO%20AVALIAÇÃO%20INTERMEDIARIA\PROFISCO%20REL%20AVALIACAO%20E%20ANEXOS\Marco%20Referência%20BR%20X1005%20v18Set2008.pdf)) ([link 2](https://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38671041)) [↑](#footnote-ref-3)
4. As ações de integração nacional são: Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), composto por SPED Contábil (ECD), SPED Fiscal (ECF) e Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) e Cadastro Sincronizado. [↑](#footnote-ref-4)
5. Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (PNAGE), Programa de Modernização da Administração das Receitas e da Gestão Fiscal, Financeira e Patrimonial das Administrações Estaduais (PMAE/BNDES) e Convênio celebrado com o MF para apoiar a implantação da NF-e. [↑](#footnote-ref-5)
6. Resolução do Senado Federal no 43/2003. [↑](#footnote-ref-6)
7. Programa de Ajuste Fiscal - Lei no 9.496/1997 [↑](#footnote-ref-7)
8. Inclui o Projeto BR-L1319 PROFISCO BA [↑](#footnote-ref-8)
9. [FMM - Línea de Crédito de PROFISCO: Revisión de Progreso junio2013](file:///C:\Users\Luciana\Dropbox\BID%20PROFISCO%20AVALIAÇÃO%20INTERMEDIARIA\PROFISCO%20REL%20AVALIACAO%20E%20ANEXOS\Linea%20de%20Credito%20PROFISCO%20-%20Revision%20de%20Progreso%20Junio%202013.pdf) ([link 3](https://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38671045)) [↑](#footnote-ref-9)
10. Os quarto departamentos são: *Institutions for Development Sector - IFD*, *Infrastructure and Environment Sector - INE*, *Integration and Trade Sector - INT* e *Social Sctor - SCL*. [↑](#footnote-ref-10)
11. Tempo de início: Desde o registro da operação no sistema do Banco (OPUS) [↑](#footnote-ref-11)
12. Classificação dos projetos no *Project Monitoring Report* (PMR): Satisfatórios – PI igual ou maior que 0.80; Em alerta – PI igual ou maior que 0.40 e menor que 0,80; e Com Problemas - PI menor que 0.40. [↑](#footnote-ref-12)
13. [Metodologia de apoio à Preparação e Supervisão de Projetos (MEPS)](file:///C:\Users\Luciana\Dropbox\BID%20PROFISCO%20AVALIAÇÃO%20INTERMEDIARIA\PROFISCO%20REL%20AVALIACAO%20E%20ANEXOS\MEPS%20-%20Metodologia%20para%20Preparação%20e%20Supervisão%20de%20Projetos.pdf) ([link 4](https://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38671051)) [↑](#footnote-ref-13)
14. Lei nº 9.496/97, estabelecendo critérios para a consolidação, a assunção e o refinanciamento, pela União, de diversas dívidas de responsabilidade de Estados e do Distrito Federal, especialmente a dívida mobiliária. [↑](#footnote-ref-14)
15. Em agosto de 2005, durante o II Encontro Nacional de Administradores Tributários (ENAT), em São Paulo, os Estados brasileiros assinaram os protocolos de cooperação nº 02/2005 (Desenvolvimento do SPED) e nº 03/2005 ( implantação a NF-e). [↑](#footnote-ref-15)
16. Os relatórios técnicos destas soluções integram a documentação da CT BR-T1145 apoiada pelo PRODEV-COGEF. [↑](#footnote-ref-16)
17. [Pesquisa SPED – FISCOSOFT Nov2011](file:///C:\Users\Luciana\Dropbox\BID%20PROFISCO%20AVALIAÇÃO%20INTERMEDIARIA\PROFISCO%20REL%20AVALIACAO%20E%20ANEXOS\PESQUISA%20SPED%20FISCOSOFT%20Nov%202011.pdf) ([link 5](https://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38671067)) [↑](#footnote-ref-17)
18. [Índice de Transparência - Contas Abertas 2010-2012](file:///C:\Users\Luciana\Dropbox\BID%20PROFISCO%20AVALIAÇÃO%20INTERMEDIARIA\PROFISCO%20REL%20AVALIACAO%20E%20ANEXOS\Indice%20Transparencia%20-%20Contas%20Abertas%20_2010-2012_.pdf) ([link 6](https://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38671077)) [↑](#footnote-ref-18)
19. [PROFISCO Relatório Pesquisa WEB – vfSintética Jul2013](file:///C:\Users\Luciana\Dropbox\BID%20PROFISCO%20AVALIAÇÃO%20INTERMEDIARIA\PROFISCO%20REL%20AVALIACAO%20E%20ANEXOS\PROFISCO%20-%20Rel%20Pesquisa%20WEB%20vSintética-01julho13.pdf) ([link 7](https://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38671086)) [↑](#footnote-ref-19)
20. Considerando o compartilhamento e a troca de informações no âmbito da Rede COGEF a pesquisa considera as 27 unidades da federação e não apenas as 14 unidades com projetos do PROFISCO em execução. [↑](#footnote-ref-20)
21. Árvore de Objetivos e Metas Chaves Associadas aos Resultados ([link 8](https://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38671096)) [↑](#footnote-ref-21)
22. Cadeia de Causalidade dos Resultados ([link 9](https://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38671113)) [↑](#footnote-ref-22)
23. Pesquisa Licitação – COGEF Dez2011 ([link 10](https://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38671776)) [↑](#footnote-ref-23)
24. PROFISCO IFD-FMM Desempenho Jun/2012 ([link 11](https://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38671787)) [↑](#footnote-ref-24)