

**Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (PROFISCO-SP)**

**BR L-1268 / OC-BR 2331**

**Relatório de Avanços na Execução do Projeto**

***Equipe original do projeto:*** Fátima Cartaxo (FMM/CBR), Chefe de Equipe de Projeto; Gerardo Reyes-Tagle (ICF/FMM), Ana Lúcia Paiva Dezolt (FMM/CBR), Paolo Valenti (ICS/CAR); Teresa Maurea Faria (LEG/SGO); Fernando Glasman (CSC/CBR), Roberto Monteverde (CSC/CBR); Daniela do Nascimento (FMM/CBR); Luciana Pimentel e Eugênio Lira (Consultores); Adriana Sobral Coelho (FMM/CBR) e Cecilia Bernedo (ICF/FMM);

***Equipe de avaliação dos avanços:***

José Barroso Tostes (FMM/CBR), Chefe de Equipe; Ana Lucia Dezolt (FMM/CBR), Co-Chefe de Equipe, Haroldo dos Santos Vieira (FMM/CBR) Santiago Schneider (FMP/CBR); Karina Diaz Briones (FMP/CBR); Guillermo Eschoyez (LEG/CBR), Ernesto Jeger (FMM/CBR) e Eugênio Lira (Consultor).

Índice

[Siglas e Abreviações 3](#_Toc423924425)

[Informação Básica (valores em dólares americanos US$) 4](#_Toc423924426)

[I. Introdução 5](#_Toc423924427)

[II. Desempenho do projeto 6](#_Toc423924428)

[2.1 Efetividade 6](#_Toc423924429)

[a. Análise da Lógica Vertical 7](#_Toc423924430)

[b. Resultados já alcançados 11](#_Toc423924431)

[c. Situação dos produtos emblemáticos 22](#_Toc423924432)

[d. Contribuição do Projeto para os Resultados do PROFISCO 22](#_Toc423924433)

[2.2 Eficiência 24](#_Toc423924435)

[2.3 Quadro de custos e situação dos desembolsos 24](#_Toc423924436)

[2.4 Relevância 26](#_Toc423924437)

[2.5 Riscos e sustentabilidade 26](#_Toc423924438)

[III. Critérios não centrais 26](#_Toc423924439)

[3.1 Monitoramento e Avaliação 26](#_Toc423924440)

[3.2 Uso dos Sistemas Nacionais 26](#_Toc423924441)

[IV. Conclusões e Recomendações 26](#_Toc423924442)

# Siglas e Abreviações

APOFP Analista em Planejamanto, Orçamento e Finanças Públicas

AVA Ambiente Virtual de Aprendizagem

BAM *Business Activity Monitoring*

BEC/SP Bolsa Eletrônica de Compras

BI *Business Intelligence*

BID Banco Interamericano de Desenvolvimento

BNDES Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

BPM CBOK *Business Process Management Commom Body of Knowledge*

CCLIP Linha de Crédito Condicional para Projetos de Investimento

CADEMP Cadastro de Empresas Paulistas

CADTERC Estudos Técnicos de Serviços Terceirizados

CAF Coordenadoria de Administração Financeira

CAT Coordenadoria da Administração Tributária

CAUFESP Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo

CCE Coordenadoria de Compras Eletrônicas e de Entidades Descentralizadas

CGA Coordenadoria Geral de Administração

COBIT *Control Objectives for Information and related Technology*

CODEC Conselho de Defesa dos Capitais do Estado

CODECON Conselho Estadual de Defesa do Contribuinte

COFIEX Comissão de Financiamento Externo

COGEF Comissão de Gestão Fazendária

CONFAZ Conselho Nacional de Política Fazendária

COSO ERM *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management*

CPTM Companhia Paulista de Trens Metropolitanos

CSI Centro de Segurança

CT-e Conhecimento de Carga Eletrônico

CTG Coordenadoria de Tecnologia e Gestão Estratégica

DAC Departamento de Controle e Avaliação

DCL Dívida Consolidada Líquida

DDPE Departamento de Despesa de Pessoal do Estado

DEAT Diretoria Executiva da Administração Tributária

DGP Departamento de Gestão de Projetos

DRT Delegacia Regional Tributária

EAD Educação a Distância

ECD Escrituração Contábil Digital

ECM/GED *Enterprise Content Management*/Gestão de Eletrônica de Documento

E-CT Consulta Tributária Eletrônica

EFD Escrituração Fiscal Digital

ENAT Encontro Nacional de Administradores Tributários

ENCAT Encontro Nacional dos Coordenadores e Administradores Tributários Estaduais

EGEs Equipes de Gestão Estratégica

E-PAT Processo administrativo tributário eletrônico

ETC Espaço de Trabalho Corporativo

FAZESP Escola Fazendária do Estado de São Paulo

FCASA Fundação Casa

FIPE Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

FGV/RJ Fundação Getúlio Vargas do Estado do Rio de Janeiro

FUNDAP Fundação do Desenvolvimento Administrativo

FUSP Fundação de Apoio à Universidade de São Paulo

GC Gestão do Conhecimento

GEFE/SP Grupo da Educação Fiscal Estadual de São Paulo

GRP Gestão de Riscos em Projetos

ICMS Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IMESP Imprensa Oficial do Governo do Estado de São Paulo

IPVA Imposto Sobre a Propriedade de Veículos Automotores

ITCDM Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação

ITIL *Information Technology Infrastructure Library*

JUCESP Junta Comercial do Estado de São Paulo

LOA Lei Orçamentária Anual

LDO Lei de Diretrizes Orçamentárias

LRF Lei de Responsabilidade Fiscal

MDFe Manifesto de Domicílio Fiscal eletrônico

MF Ministério da Fazenda

NF-e Nota Fiscal eletrônica

NFC-e Nota Fiscal de Consumidor eletrônica

ODC Outras Despesas Correntes

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*

PEFA *Public Expenditure and Financial Accountability*

PGCE Plano Geral de Carreiras e Cargos dos Servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo

PGFN Procuradoria Geral da Fazenda Nacional

PIB Produto Interno Bruto

PMAE Programa de Modernização da Administração das Receitas e da Gestão Fiscal, financeira e Patrimonial das Administrações Estaduais

PMR *Project Monitoring Report*

PNAFE Programa Nacional de Apoio Fiscal aos Estados Brasileiros

PNEF Programa Nacional de Educação Fiscal

PPP Parceria Público-Privado

PRODESP Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo

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

RCL Receita Corrente Líquida

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

RFB Receita Federal do Brasil

RLR Receita Líquida Real

RSP Relatório Semestral de Progresso

SAM Sistema de Administração de Materiais

SAT Sistema Autenticador e Transmissor

SCSP Sistema de Custos dos Serviços Públicos

SEADE Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados

SEAIN/MP Secretaria de Assuntos Internacionais do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

SEE Secretaria da Educação do Estado de São Paulo

SEMF Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda

SEFAZ/SP Secretaria de Estado da Fazenda de São Paulo

SERPRO Serviço Federal de Processamento de Dados

SFC Secretaria Federal de Controle

SES Secretaria de Estado da Saúde

SIFIA Sistema de Índices Financeiros e Informações de Apoio

SGD Sistema de Gestão de Demandas

SGE Sistema de Gestão Estratégica

SGP Sistema para Gestão de Processos

SIAFEM Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios

SIAFISICO Sistema Integrado de Informações Físico-Financeiras

SIGEC Sistema Integrado de Gestão de Créditos

SPD Escritório de Planejamento Estratégico e Eficácia no Desenvolvimento

SIGEP Sistema de Informações Gerenciais da Execução Orçamentária

SPED Sistema Público de Escrituração Digital

STN/MF Secretaria do Tesouro Nacional

TIC Tecnologia de Informação e Comunicação

TIT Tribunal de Impostos e Taxas

TRM *Technical Reference Model*

UCP Unidade de Coordenação do Programa

UF Unidade da Federação

UFESP Unidade Fiscal do Estado de São Paulo

# Informação Básica

|  |
| --- |
|  |
| Número do projeto (s): BR L- 1268 |
| Título: Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (PROFISCO SP) |
| Instrumento de empréstimo: Investimento |
| País: Brasil |
| Mutuário: Estado de São Paulo |
| Empréstimo (s): 2331/OC-BR |
| Setor/Subsetor: Reforma e Modernização Fiscal |
|  |
| Data da Aprovação na Diretoria: 11 de Junho de 2010 |
| Data da Efetividade contrato de empréstimo: 27 de setembro de 2010 |
| Data da Elegibilidade para o primeiro desembolso: 25 de novembro de 2010 |
|  |
| Valor do empréstimo (s): |
| Valor original: US$ 120,000,000 (CENTO E VINTE MILHÕES DE DÓLARES) |
| Valor atual: US$ 120,000,000 (CENTO E VINTE MILHÕES DE DÓLARES)  Contrapartida Local: US$ 34,960,000 (TRINTA E QUATRO MILHÕES NOVECENTOS E SESSENTA MIL DÓLARES) |
| *Pari Pasu*: 77% - 23% |
| Custo total do projeto (Estimativa Original): US$ 154,960,000 (CENTO E CINQUENTA E QUATRO MILHÕES NOVECENTOS E SESSENTA MIL DOLARES) |
|  |
| Meses de execução |
| Desde a aprovação: 88 |
| Desde a efetividade do contrato: 84 |
|  |
| Períodos de desembolso |
| Data original do desembolso final: 27 de setembro de 2015 |
| Data atual do desembolso final: 27 de setembro de 2017 |
| Extensão acumulada (meses): 24 |
| Desembolsos (montante atual): US$ 120,000,000 (CENTO E VINTE MILHÕES DE DOLARES) |
|  |
| Investimento Combate a Pobreza (PTI): Não  Equidade Social (SEQ): Não |
| Classificação Ambiental: C  Está o projeto "em alerta" no país: Não |

# Links Eletrônicos

[Nota Técnica 1.1 Planejamento estratégico da SEFAZ aprimorado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%201.1%20Planejamento%20estratégico%20da%20SEFAZ%20aprimorado.pdf)

[Nota Técnica 1.2 Metodologias e ferramentas de gerenciamento de projetos na SEFAZ aperfeiçoadas e difundidas](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%201.2%20Metodologias%20e%20ferramentas%20de%20gerenciamento%20de%20projetos%20na%20SEFAZ%20aperfeiçoadas%20e%20difundidas.pdf)

[Nota Técnica 1.3 Rotinas de identificação e otimização de processos definida](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%201.3%20Rotinas%20de%20identificação%20e%20otimização%20de%20processos%20definida.pdf)

[Nota Técnica 1.4 Sistemática de gerenciamento de riscos nos processos estratégicos da SEFAZ definida](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%201.4%20Sistemática%20de%20gerenciamento%20de%20riscos%20nos%20processos%20estratégicos%20da%20SEFAZ%20definida.pdf)

[Nota Técnica 1.5 Unidades da SEFAZ readequadas](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Termo%20de%20Conclusão%20do%20Projeto%201.5.pdf)

[Nota Técnica 2.1 Rotina de busca, utilização e difusão de soluções inovadoras, referências e tendências introduzida na gestão fazendária](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%202.1%20Rotina%20de%20busca,%20utilização%20e%20difusão%20de%20soluções%20inovadoras,%20referências%20e%20tendências%20introduzida%20na%20gestão%20fazendária.pdf)

[Nota Técnica 3.1 Sistema autenticador e transmissor de documentos fiscais digitais implantado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%203.1%20Sistema%20autenticador%20e%20transmissor%20de%20documentos%20fiscais%20digitais%20implantado.pdf)

[Nota Técnica 3.2 Sistema de controle de vazão de combustíveis implantado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%203.2%20Sistema%20de%20controle%20de%20vazão%20de%20combustíveis%20implantado.pdf)

[Nota Técnica 3.3 Metodologia e infraestrutura de rastreamento de veículos e de cargas implantada](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%203.3%20Metodologia%20e%20infraestrutura%20de%20rastreamento%20de%20veículos%20e%20de%20cargas%20implantada.pdf)

[Nota Técnica 3.4 Metodologia de fiscalização utilizando as informações da NF-e implantada](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%203.4%20Metodologia%20de%20fiscalização%20utilizando%20as%20informações%20da%20NF-e%20implantada.pdf)

[Nota Técnica 3.5 Sistema eletrônico de consulta tributária implantado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%203.5%20Sistema%20eletrônico%20de%20consulta%20tributária%20implantado.pdf)

[Nota Técnica 3.6 Sistema de controle das operações de drawback, exportações e remessas para áreas de livre comercio](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%203.6%20Sistema%20de%20controle%20das%20operações%20de%20drawback,%20exportações%20e%20remessas%20para%20áreas%20de%20livre%20comercio.pdf)

[Nota Técnica 3.7 Sistema de informações econômico-fiscais implantado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%203.7%20Sistema%20de%20informações%20econômico-fiscais%20implantado.pdf)

[Nota Técnica 3.8 Sistema de conta fiscal do ICMS em baixa plataforma implantado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/3.8%20Sistema%20de%20conta%20fiscal%20do%20ICMS%20em%20baixa%20plataforma%20implantado.pdf)

[Nota Técnica 4.1 Nota Técnica Cadastro de contribuintes de IPVA implantado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%204.1%20Nota%20Técnica%20Cadastro%20de%20contribuintes%20de%20IPVA%20implantado.pdf)

[Nota Técnica 4.2 Nota Técnica Sistema de cruzamento de informações das declarações do ITCDM online implantado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%204.2%20Nota%20Técnica%20Sistema%20de%20cruzamento%20de%20informações%20das%20declarações%20do%20ITCDM%20online%20implantado.pdf)

[Nota Técnica 4.5 Nota Técnica Emissão de NF-e ampliada e massificada para contribuintes de diversos setores](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%204.5%20Nota%20Técnica%20Emissão%20de%20NF-e%20ampliada%20e%20massificada%20para%20contribuintes%20de%20diversos%20setores.pdf)

[Nota Técnica 4.6 Nota Técnica Conhecimento de Transporte Eletrônico – CT-e implantado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%204.6%20Nota%20Técnica%20Conhecimento%20de%20Transporte%20Eletrônico%20–%20CT-e%20implantado.pdf)

[Nota Técnica 4.7 Nota Técnica Escrituração Fiscal Digital (EFD) implantada](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx#InplviewHash693de03e-a684-420c-b890-b5cf19ed666e=FolderCTID%3D0x012001)

[Nota Técnica 4.8 Nota Técnica Sistema para captura e tratamento das informações da Escrituração Contábil Digital (ECD) implantado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%204.8%20Nota%20Técnica%20Sistema%20para%20captura%20e%20tratamento%20das%20informações%20da%20Escrituração%20Contábil%20Digital%20(ECD)%20implantado.pdf)

[Nota Técnica 5.1 Nota Técnica Processo Administrativo Tributário eletrônico – e-PAT implantado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%205.1%20Nota%20Técnica%20Processo%20Administrativo%20Tributário%20eletrônico%20–%20e-PAT%20implantado.pdf)

[Nota Técnica 6.1 Nota Técnica Sistema de custos integrado ao Sistema de Administração Financeira para Estados e Municípios (SIAFEM/SP) implantado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%206.1%20Nota%20Técnica%20Sistema%20de%20custos%20integrado%20ao%20Sistema%20de%20Administração%20Financeira%20para%20Estados%20e%20Municípios%20implantado.pdf)

[Nota Técnica 6.2 Nota Técnica Fiscalização da folha de pagamento dos servidores estaduais ampliada e aperfeiçoada](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%206.2%20Nota%20Técnica%20Fiscalização%20da%20folha%20de%20pagamento%20dos%20servidores%20estaduais%20ampliada%20e%20aperfeiçoada.pdf)

[Nota Técnica 6.3 Metodologia para auditoria baseado em riscos de gestão](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%206.3%20Metodologia%20para%20auditoria%20baseado%20em%20riscos%20de%20gestão.pdf)

[Nota Técnica 6.4 Parcerias público-privada (PPP)](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%206.4%20Parcerias%20público-privada%20(PPP).pdf)

[Nota Técnica 7.1 Arquivo de Prontuários de Servidores/Contribuintes reestruturado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%207.1%20Arquivo%20de%20Prontuários%20de%20Servidores%20e%20Contribuintes%20reestruturado.pdf)

[Nota Técnica 7.2 Sistema Bolsa Eletrônica de Compras (BEC/SP) revisto e ampliado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%207.2%20Sistema%20Bolsa%20Eletrônica%20de%20Compras%20(BEC)%20revisto%20e%20ampliado.pdf)

[Nota Técnica 7.3 Novo modelo de acompanhamento das entidades descentralizadas implantado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%207.3%20Novo%20modelo%20de%20acompanhamento%20das%20entidades%20descentralizadas%20implantado.pdf)

[Nota Técnica 7.4 Sistema informatizado para o gerenciamento eletrônico de documentos implantados](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%207.4%20Sistema%20informatizado%20para%20o%20gerenciamento%20eletrônico%20de%20documentos%20implantados.pdf)

[Nota Técnica 8.1 Programa de Educação Fiscal para a cidadania ampliado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%208.1%20Programa%20de%20Educação%20Fiscal%20para%20a%20cidadania%20ampliado.pdf)

[Nota Técnica 8.2 Modelo de relacionamento com o contribuinte implantado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%208.2%20Modelo%20de%20relacionamento%20com%20o%20contribuinte%20implantado.pdf)

[Nota Técnica 9.1 Infraestrutura de desenvolvimento de sistemas de TI ampliada](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%209.1%20Infraestrutura%20de%20desenvolvimento%20de%20sistemas%20de%20TI%20ampliada.pdf)

[Nota Técnica 9.2 Metodologia de gerenciamento de processos, qualidade e níveis de serviço implantada](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%209.2%20Metodologia%20de%20gerenciamento%20de%20processos,%20qualidade%20e%20níveis%20de%20serviço%20implantada.pdf)

[Nota Técnica 9.3 Boas práticas de gestão operacional de TI implantadas](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%209.3%20Boas%20práticas%20de%20gestão%20operacional%20de%20TI%20implantadas.pdf)

[Nota Técnica 9.4 Sistemática de replicação e direcionamento de clientes a um site de contingencia externo à sede da SEFAZ definida e implantada](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%209.4%20Sistemática%20de%20replicação%20e%20direcionamento%20de%20clientes%20a%20um%20site%20de%20contingencia%20externo%20à%20sede%20da%20SEFAZ%20definida%20e%20implantada.pdf)

[Nota Técnica 9.5 Arquitetura e modelo de negócio de TI formalizado e institucionalizado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%209.5%20Arquitetura%20e%20modelo%20de%20negócio%20de%20TI%20formalizado%20e%20institucionalizado.pdf)

[Nota Técnica 9.6 Implantação de boas práticas de gestão da segurança da informação](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%209.6%20Implantação%20de%20boas%20práticas%20de%20gestão%20da%20segurança%20da%20informação.pdf)

[Nota Técnica 9.7 Implantação de ambiente para gestão corporativa de conteúdo de documentos](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%209.7%20Implantação%20de%20ambiente%20para%20gestão%20corporativa%20de%20conteúdo%20de%20documentos.pdf)

[Nota Técnica 9.8 Reformulação das ferramentas de comunicação e colaboração](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20T%c3%a9cnica%209.8%20Reformula%c3%a7%c3%a3o%20das%20ferramentas%20de%20comunica%c3%a7%c3%a3o%20e%20colabora%c3%a7%c3%a3o.pdf)

[Nota Técnica 9.9 Ampliação da capacidade de armazenamento de documentos eletrônicos](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%209.9%20Ampliação%20da%20capacidade%20de%20armazenamento%20de%20documentos%20eletrônicos.pdf)

[Nota Técnica 10.1 Estrutura física e tecnológica da Escola Fazendária adequada](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%2010.1%20Estrutura%20física%20e%20tecnológica%20da%20Escola%20Fazendária%20adequada.pdf)

[Nota Técnica 10.2 Modelo de atuação e gestão da Escola fazendária revisado e implantado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%2010.2%20Modelo%20de%20atuação%20e%20gestão%20da%20Escola%20fazendária%20revisado%20e%20implantado.pdf)

[Nota Técnica 10.3 Programa de educação à distância aperfeiçoado e ampliado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%2010.3%20Programa%20de%20educação%20à%20distância%20aperfeiçoado%20e%20ampliado.pdf)

[Nota Técnica 10.4 Avaliação de desempenho por competências implantada](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%2010.4%20Avaliação%20de%20desempenho%20por%20competências%20implantada.pdf)

[Nota Técnica 11.1 Gestão do conhecimento da SEFAZ aprimorada](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%2011.1%20Gestão%20do%20conhecimento%20da%20SEFAZ%20aprimorada.pdf)

[Nota Técnica 11.2 Mecanismos de estimulo à inovação na SEFAZ implantados](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%2011.2%20Mecanismos%20de%20estimulo%20à%20inovação%20na%20SEFAZ%20implantados.pdf)

[Nota Técnica 11.3 Aprimoramento do Portal da Internet da SEFAZ](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1268/20%20Contracts%20and%20Clauses/Nota%20Técnica%2011.3%20Aprimoramento%20do%20Portal%20da%20Internet%20da%20SEFAZ.pdf)

# Introdução

Em 27 de setembro de 2010, o Estado de São Paulo (SP) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) assinaram um contrato de empréstimo com o objetivo de financiar o Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (PROFISCO/SP), estruturado sob a modalidade de empréstimo de investimento.

O Projeto no valor de US$120 milhões de empréstimo e contrapartida local de US$ 34,960 milhões foi estruturado como uma operação individual no âmbito da Linha de Crédito Condicional (CCLIP), Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (PROFISCO - BR-X1005), aprovada pela Diretoria Executiva do Banco por meio da Resolução DE-132/08, de 5 de novembro de 2008.

**Contexto socioeconômico do Estado na época da preparação do Projeto.** Em 2008, o Estado de São Paulo era a Unidade da Federação (UF) que tinha a maior contribuição ao Produto Interno Bruto (PIB) nacional (34%), sendo sua economia de grande importância para o país e a região de maneira geral. O crescimento do PIB do Estado durante os anos de 2007 e 2008 (7,5% e 6,2% respectivamente) impactou positivamente no PIB nacional que cresceu 5,2% e 4,7% respectivamente. Já em 2009, o PIB paulista recuou 0,1% em virtude da crise internacional.[[1]](#footnote-1)

No início de 2009, o governo do Estado de São Paulo tomou algumas medidas anticíclicas para enfrentar os efeitos dessa crise e suavizar a desaceleração do crescimento econômico. Entre as medidas mais importantes se destacam a prorrogação da redução da alíquota do Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS), um pacote de incentivos aos setores automotivos, de indústria pesada e a manutenção dos investimentos orçados no ano fiscal em outros setores chaves do estado.

Como nos demais estados, a arrecadação tributária do Estado de São Paulo está fortemente concentrada no ICMS, o qual representa 87% da arrecadação tributária total. Os setores de comercio e indústria representam 65% da arrecadação do ICMS do estado. Entre 2007 e 2008, o bom desempenho de ambos setores propiciaram um aumento de arrecadação nominal de ICMS de R$12.851 milhões (21% a mais do que em 2007) o que se refletiu no nível de arrecadação total que aumentou 19,9% em termos nominais.

O bom desempenho das finanças públicas do estado permitiu que em 2007 e 2008 fossem atingidos superávit fiscais de R$5.917 milhões e R$5.534 milhões respectivamente, os mais altos dos últimos 11anos. Estes recursos se destinaram ao pagamento antecipado de dívida, diminuindo a relação da Dívida Consolidada Líquida (DCL) sobre Receita Corrente Líquida (RCL) de 2,22 em 2004 a 1,7 em 2007 e 1,63 em 2008. Cabe mencionar que o limite estabelecido para endividamento estatal é duas vezes maior que a RCL.

**Objetivos do Projeto.** O PROFISCO/SP teve como objetivo geral melhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal do Estado de São Paulo, com vistas a: (i) aumentar as receitas próprias do estado; (ii) aumentar a eficiência e a eficácia do gasto público e melhorar seu controle; e (iii) prestar melhores serviços ao cidadão.

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

**Componente I - Integração da gestão fazendária.** Este componente financiou: (i) desenvolvimento de capacidades técnicas e gerenciais de planejamento estratégico da Secretaria da Fazenda (SEFAZ); (ii) implantação de metodologias e ferramentas para a gestão de projetos; (iii) implantação de ferramentas de desenvolvimento de modelos de processos; (iv) desenvolvimento de capacidades em processos de gestão de operações e riscos; e (v) readequação da infraestrutura das unidades descentralizadas (vi) implantação de um mecanismo que promova a identificação e disseminação de soluções inovadoras em gestão fiscal, adotadas em outros estados ou países; e (vii) participação em visitas técnicas e workshops, com o objetivo de apoiar a realização de convênios e acordos de cooperação interinstitucional.

**Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal**. Este componente financiou: sistemas de autenticação e transmissão de documentos fiscais digitais; controle da evasão de combustíveis; controle das operações de drawback, exportações e remessas para zonas de livre comércio; consulta tributária por meios digitais; (ii) novos processos e infraestrutura para o rastreamento de veículos de carga; (iii) novos processos de fiscalização, a partir das informações obtidas na Nota Fiscal Eletrônica (NF-e); (iv) cadastro de contribuintes do Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA); (v) corroboração do cruzamento de informações das declarações on-line do Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD); (vi) controle de taxas de prestação de serviços; (iv) Cadastro de Empresas Paulistas (CADEMP); (vii) Conhecimento de Carga Eletrônico (CT-e); (viii) Escrituração Digital de Livros Fiscais (EFD); (ix) controle das informações da Escrituração Contábil Digital (ECD); (x) extensão da emissão de NF-e a contribuintes de diversos setores e (xi) implantação do programa denominado “Processo Administrativo Tributário Eletrônico (e-PAT);

**Componente III - Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno da Gestão Fiscal**. (i) módulo de custos integrado ao Sistema de Administração Financeira para Estados e Municípios (SIAFEM/SP); (ii) a introdução de melhorias no sistema de fiscalização da folha de pagamentos de funcionários públicos estaduais; (iii) novo sistema de arquivamento de informações sobre funcionários e contribuintes; (iv) aperfeiçoamento da Bolsa Eletrônica de Compras do Governo do Estado de São Paulo (BEC/SP); (v) novo modelo de monitoramento das entidades descentralizadas; e (vi) sistema informatizado de gestão eletrônica de documentos.

**Componente IV- Gestão de Recursos Corporativos.** Este componente financiou: (i) um novo modelo de relacionamento com o contribuinte, fundamentalmente por meios eletrônicos e pela Internet (ii) a ampliação do programa de educação fiscal para os cidadãos (iii) implantação de uma nova arquitetura e de um novo modelo de negócios da área de Tecnologia da Informação (TI); (iv) implantação de novos modelos de gestão operacional; (v) desenvolvimento e implantação de um sistema de contingência externo à SEFAZ (Centro Espelho), incluindo a infraestrutura correspondente; (vi) implantação de metodologia para a gestão de Tecnologia da Informação (TI) por níveis de serviço, de acordo com padrões internacionais; (vii) ampliação da infraestrutura para o desenvolvimento de TI. (viii) infraestrutura física e tecnológica; (ix) melhoria do Programa de Educação a Distância (EAD); (x) um novo modelo de gestão de pessoas um novo modelo de gestão da área de conhecimento e o desenvolvimento de mecanismos que permitam identificar inovações relacionadas com as atividades da SEFAZ.

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

**Matriz de Resultados Alcançados (Anexo 2).** Esta Matrizconsolida os valores estimados e alcançados para os indicadores de impacto, resultados e produtos do Projeto, com base em informações coletadas junto ao executor, assim como, indicam o ano em que as metas foram atingidas. Considerando que o último desembolso do Programa ocorreu em setembro de 2017 e que a coleta de dados para elaboração do Relatório de Avanços foi realizada até setembro de 2017 as datas de apuração de algumas metas alcançam, no máximo, o primeiro semestre de 2017, em relação aos produtos e, o segundo semestre de 2016, em relação aos resultados, uma vez que estes últimos são apurados anualmente.

**Alterações Contratuais**. O PROFISCO/SP teve seu prazo de último desembolso prorrogado e formalizado, mediante a celebração de instrumento de alteração ao contrato de empréstimo 2331/OC-BR, para 27 de setembro de 2017, nos termos da Recomendação da Comissão de Financiamentos Externos (COFIEX) 05/0259 de 18 de março de 2015 e parecer da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional PGFN/COF/ 454/2015. Nessa oportunidade também foi aprovado o remanejamento de recursos entre categorias de gasto conforme pode ser observado na Tabela 3. Custos do Projeto.

# Desempenho do projeto

## Efetividade

**Impactos esperados.** Considerando a importância do Programa de Reestruturação da Dívida e de Ajuste Fiscal (PAF[[2]](#footnote-2)) do Governo Federal, para a sustentabilidade fiscal dos Estados, as metas acordadas com o Estado de São Paulo constituíram os indicadores de impacto do PROFISCO/SP conforme a Tabela 1. A avaliação do PAF relativa ao período de 2011 a 2015, realizada pela Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda (STN/MF) demonstra que as 04 (quatro) metas associadas ao Projeto alcançaram os seguintes resultados:

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

|  | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Meta | Resultado | Meta | Resultado | Meta | Resultado | Meta | Resultado | Meta | Resultado | Meta | Resultado |
| Impacto 1 – Trajetória da dívida/RLR (percentual máximo) | 2,06 | 2,05 | 2,02 | 1.97 | 1,99 | 1,96 | 2,00 | 1,96 | 2,09 | 2,07 | <2,18 | 2,14 |
| **Meta alcançada ao longo do período do projeto** | | | | | | | | | | | | |
| Impacto 2 - Resultado Primário (Milhões) (Valor mínimo) | 5,550 | 6,197 | 5,883 | 6,490 | 4,996 | 6.148 | 3,498 | 6.435 | 5,141 | 7.088 | 2.360 | 4.408 |
| **Meta alcançada ao longo do período por forte influência do ingresso de receitas do Programa Especial de Parcelamento (PEP), de recursos oriundos de depósitos judiciais e extrajudiciais e de redução de despesas correntes e dos investimentos, que compensaram a frustação na arrecadação do ICMS.** | | | | | | | | | | | | |
| Impacto 3 – Despesa com Pessoal / RCL (%) | 60,0 | 46,7 | 60,0 | 42,41 | 60,0 | 42,03 | 60,0 | 43,98 | 60,0 | 46,28 | 60,0 | 54,27 |
| **Meta alcançada. Nos últimos dois anos houve um crescimento das despesas de pessoal do Poder Executivo, atingindo o limite prudencial em 2016. A tendência de aumento da proporção de pessoal sobre a RCL reflete principalmente, nos últimos dois anos, a forte redução real da receita, assim aumentando a relação Pessoal/RCL, além de um crescimento inercial nas remunerações do funcionalismo público** | | | | | | | | | | | | |
| Impacto 4 - Receita Própria (Milhões) (Valor mínimo) | 120.211 | 131.320 | 127.995 | 167.112 | 138.533 | 188.438 | 147.877 | 199.063 | 154.479 | 208.707 | 153.899 | 155.277 |
| **Meta alcançada. O item tributário de arrecadação própria que mais cresceu no período foi o ITCMD, impulsionado desde 2009 pela base de dados de doações do Imposto de Renda da Pessoa Física, fornecida pela SRF que estimulou o cumprimento voluntário da obrigação tributária e permitiu reconhecer casos de sonegação. Alterações legislativas recentes de âmbito nacional tiveram impacto sobre a arrecadação de tributos em 2016. Merece destaque, nesse sentido, a Lei Complementar 147/2014 e a Emenda Constitucional 87/2015.** | | | | | | | | | | | | |

### Análise da Lógica Vertical

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

**Resultado 1 – Redução do tempo médio de atendimento presencial nas unidades readequadas da SEFAZ.** *Resultado não alcançado*. Este resultado previa uma redução de 27 minutos (linha de base em 2008) para 15 minutos no quarto ano de execução do Projeto. Em 2015, o tempo médio de atendimento nas Delegacias Regionais da Capital e de Guarulhos foi de 19 minutos. Já em 2016 esse tempo subiu para 61 minutos devido à greve dos servidores da Fazenda.

**Resultado 2 – Incremento cumulativo da arrecadação do segmento varejista.** *Resultado alcançado.* A meta era atingir um incremento de arrecadação do segmento varejista (grande porte e simples nacional) de R$ 750 milhões no 5º ano do Projeto. Em 2015 o valor arrecado atingiu R$ 11,2 bilhões e em 2016 foi R$ 10.96 bilhões.

**Resultado 3 - Aumento da arrecadação proveniente do setor de combustíveis.** *Resultado alcançado.* Em 2009 a arrecadação foi R$ 7,3 bilhões e previa-se um aumento de R$ 100 milhões ao final do Projeto. Em 2016 a arrecadação foi 15,80 bilhões.

**Resultado 4 - Ampliação do número de empresas que emitem NF-e.** *Resultado alcançado.* Em 2007 haviam 40.000 empresas emissoras de NF-e. Até o final do primeiro semestre de 2017 já eram 1.070.869 empresas emitindo NF-e.

**Resultado 5 - Ampliação do número de estabelecimentos que emitem CT-e.** *Resultado alcançado.* O número de estabelecimentos emissores de CT-e passou de 500 em 2007 para 91.541 até o primeiro semestre de 2017 (a meta era 10.000 estabelecimentos).

**Resultado 6 - Custos de serviços públicos apurados.** *Resultado alcançado.* Em 2009 não se conheciam os custos dos serviços públicos. Desde 2015 é possível saber os custos da Secretaria de Administração Penitenciária (SAP) e da Secretaria da Educação (SEE).

**Resultado 7 - Aquisições da BEC monitoradas por meio de indicadores de desempenho.** *Resultado alcançado.* O sistema de aferição deste indicador foi concluído em novembro de 2012, sendo que a partir de 2014, 100% das negociações realizadas no sistema BEC/SP passaram a ser monitoradas através do *Business Intelligence* (IBec) desenhado e implantado no âmbito do PROFISCO. A implementação do IBec vem agregar valor ao processo de negociações eletrônicas, fornecendo elementos para aprimorar a tomada de decisão e colaborar na construção de cenários, visando implementar uma política de gestão de suprimentos, dentro de um processo contínuo de melhoria do gasto público. <https://www.ibec.fazenda.sp.gov.br/analytics/saw.dll?bieehome&startPage=1>

**Resultado 8 - Incremento do número de alunos atingidos pelo Programa de Educação Fiscal.** *Resultado alcançado.*Até o primeiro semestre de 2017 um contingente de 1.011.558 alunos foi atingido pelo Programa de Educação Fiscal, praticamente dobrando o número de 579.720 da linha de base em 2008.

**Resultado 9 - Incremento do nível de maturidade no gerenciamento serviços de TI.** *Resultado não apurado.* Não houve avaliação.

**Resultado 10 - Incremento do nível de maturidade no gerenciamento projetos de TI.** *Resultado não apurado.* Não houve avaliação.

**Resultado 11 - Aumento do usufruto de cursos à distância.** *Resultado alcançado.* A meta previa um aumento de 50% na quantidade de horas-classe utilizadas em cursos à distância. Em 2007 eram 70.000 horas. Em 2016 foram 787.630 horas.

**Resultado 12 -** **Redução no custo médio de hora-aula da FAZESP.** *Resultado alcançado.* O custo médio por hora-aula usufruída da FAZESP foi reduzido de R$ 6,85 em 2009 para R$ 3,77 em 2017. Tal redução foi resultado da implantação das ações de EAD.

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

1. **Processo de planejamento estratégico e modelo de gestão por resultados são incipientes** devido ainexistência de metodologia única para implantação do planejamento estratégico nas coordenadorias e demais unidades da SEFAZ; a falta de informação estruturada do ambiente externo onde a SEFAZ atua e os respectivos impactos; ausência de cultura com foco em resultados; baixa capacidade institucional e ausência de metodologia para a gestão de projetos, entre outros. Para solução desses problemas foram definidos os seguintes produtos no âmbito do **Componente I. Integração da gestão fiscal**:

* **Planejamento estratégico da SEFAZ aprimorado.** *Meta alcançada.* Ao final de 2011 foi realizada a revisão do Planejamento Estratégico corporativo, normatizado por meio da Resolução SF-11 de 10/02/2012, definindo a Missão, Visão, Valores e diretrizes estratégicas da SEFAZ. Nesse processo foi desenvolvido o Mapa Estratégico da Secretaria, que inclui os objetivos da organização. Além disso, foram definidos indicadores de desempenho, estabelecidas metas anuais e aprovado um Plano de Ação que contém iniciativas que conduzem ao alcance dessas metas. Para o acompanhamento do andamento dos projetos foi utilizado o Sistema de Gestão Estratégica (SGE). Foram criadas Equipes de Gestão Estratégica (EGE) por meio da Resolução SF-05 de 16/01/2013 para apoiar a implantação, o monitoramento e a avaliação do plano estratégico dentro de cada área.
* **Metodologias e ferramentas de gerenciamento de projetos na SEFAZ aperfeiçoadas e difundidas.** *Meta alcançada.* Este produto foi desenvolvido com recursos adicionais do produto **Metodologia de gerenciamento de processos, qualidade e níveis de serviço implantada** do Componente IV. O produto entregou uma metodologia padronizada para a gestão de projetos complexos; implantou o Escritório de Projetos e adquiriu uma solução tecnológica para a gestão de portfólios, programas, projetos e aquisições. Atualmente 28 projetos do planejamento estratégico estão sendo acompanhados conforme a metodologia desenvolvida.
* **Rotinas de identificação e otimização de processos definida.** *Meta alcançada.*Foi desenvolvida uma metodologia para mapeamento de processos utilizando-se como base as melhores práticas do *Business Process Management Common Body of Knowledge* (BPM CBOK) e um Sistema para Gestão de Processos (SGP) que permite a consulta de todos os processos mapeados no âmbito do projeto. Ambos foram elaborados com o objetivo de servirem de base para a consolidação da gestão de processos na SEFAZ. A metodologia aborda as questões fundamentais para a implantação de uma gestão de processos efetiva. Indica como o mapeamento deve ser executado, como é feita a escolha dos processos prioritários, como acontece a revisão e em que tempo, como são realizadas as melhorias e como os processos devem ser publicados. O SGP serve de repositório único que permite a publicação e o controle de tempo para revisão periódica dos processos. Além de possibilitar a permanente atualização dos processos, proporciona o aumento na transparência, uma vez que o acesso ao seu conteúdo é livre a todos os usuários da intranet da SEFAZ. O SGP também foi desenvolvido com o objetivo de permitir a geração de documentos e manuais com linguagem e visual amigáveis, possibilitando o registro e o compartilhamento da experiência organizacional, tornando-se uma importante ferramenta para a gestão do conhecimento, a capacitação e o desenvolvimento dos servidores da Secretaria. Vide: <http://etc.intra.fazenda.sp.gov.br/sites/novosgp/sitespages/p%c3%a1gina%20inicial.aspx>
* **Sistemática de gerenciamento de riscos nos processos estratégicos da SEFAZ definida.** *Meta não alcançada.* O Projeto foi descontinuado. O tema foi objeto de estudos, pesquisas e entrevistas com as áreas de negócio da SEFAZ e com seus gestores, por vários meses. Verificou-se a importância de se realizar um mapeamento prévio dos processos para a implantação de uma gestão de riscos em uma organização. Em 2013, quando este produto foi cancelado, o mapeamento dos processos ainda era incipiente na SEFAZ. O cronograma previsto para a execução desse produto, considerando a necessidade de se finalizar o mapeamento dos processos, era superior ao prazo de execução do PROFISCO, daí a razão de se cancelar o produto.
* **Unidades da SEFAZ readequadas.** *Meta alcançada.* Foram realizadas obras na Delegacia Regional Tributária da Capital (DRTC-I), no bairro do Tatuapé, inaugurada em 15/07/2014 (Comunicado CAT 13, de 10-7-2014) e na DRT Guarulhos, inaugurada em 29/06/2015 (Comunicado CAT-8, de 18-06-2015). O Projeto também adquiriu diversos mobiliários e equipamentos para a DRTC-I. A utilização de um edifício próprio para todas as unidades da DRT Guarulhos permitiu uma economia de despesas de alugueis e proporcionou um ambiente adequado de trabalho com melhor integração entre as atividades.
* **Rotina de busca, utilização e difusão de soluções inovadoras, referências e tendências introduzida na gestão fazendária.** *Meta não alcançada.* O produto foi descontinuado no ano de 2013. A proposta era estabelecer uma sistemática para processos de benchmarking. Na época de seu cancelamento avaliou-se que não havia necessidade de ação específica, pois o tema estava inserido indiretamente nos demais produtos do PROFISCO.
* **Convênios e acordos de cooperação com instituições selecionadas celebrados.** *Meta alcançada.* O indicador desta meta refere-se à participação da SEFAZ nos grupos temáticos da Comissão de Gestão Fazendária (COGEF). A meta era de 4 participações anuais, totalizando 24 participações no período de 6 anos do Projeto. Até o primeiro semestre de 2017 foram computadas 32 participações.

1. **Níveis de arrecadação insatisfatórios,** decorrentes de (i) elevados níveis de sonegação do imposto identificados nos estabelecimentos varejistas; (ii) elevados níveis de evasão de imposto no setor de combustíveis e (iii) uso ineficiente dos sistemas de gestão do IPVA e demais contribuições e taxas de arrecadação estadual. Para solução desses problemas foram definidos os seguintes produtos no âmbito do **Componente II - Administração tributária e contencioso fiscal**:

* **Sistema autenticador e transmissor de documentos fiscais digitais (SAT-CF-e) implantado.** *Meta parcialmente alcançada.* A obrigatoriedade de utilização do SAT-CF-e, pelos contribuintes iniciou-se 01/07/2015 e vem ocorrendo de maneira escalonada, conforme disposto no artigo 27 da Portaria CAT-147 de 05/11/2012. O uso voluntário foi permitido e facultativo de setembro de 2014 até 30/06/2015. Pela regra posta em legislação, a substituição por SAT de todo o parque de equipamentos Emissores de Cupom Fiscal (ECF) será completada somente em julho de 2020. Até o final do primeiro semestre de 2017 um total de 143.014 pequenos contribuintes são monitorados remotamente no SAT. A meta era atingir 300 mil contribuintes, o que deverá ocorrer até 2020.
* **Sistema de controle de vazão de combustíveis implantado.** *Meta não alcançada.*O escopo original do projeto foi mais complexo que o inicialmente planejado. Dentro do projeto foi possível desenvolver e homologar o equipamento que medirá a vazão nos bicos de abastecimento (com projeto piloto em 4 postos), porém em virtude do cancelamento do contrato com a Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo (PRODESP), a SEFAZ ainda não poderá utilizá-lo efetivamente. Para implantação do equipamento no mercado, será necessário terminar o desenvolvimento do sistema de transmissão de dados do abastecimento (SAT combustíveis) com recursos próprios.
* **Metodologia e infraestrutura de rastreamento de veículos e de cargas implantada.** *Meta não alcançada.*Foram estudadas as tecnologias utilizadas no setor de rastreamento de cargas tendo em vista desenvolver uma solução capaz de, por meio do cruzamento de dados de documentos fiscais da SEFAZ, identificar possíveis fraudes. O sistema não foi implantado, sendo apenas executado seu planejamento e desenho (protótipo), portanto a meta de rastrear 100 empresas ao final do projeto não foi atingida. O projeto foi descontinuadodevido às dificuldades (recursos, prazos e tramites burocráticos) para a contratação de empresa que faria a implantação da solução.
* **Metodologia de fiscalização utilizando as informações da NF-e implantada.** *Meta alcançada.*A integração e compartilhamento de informações da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) racionaliza e moderniza a administração tributária brasileira, reduzindo custos e entraves burocráticos, facilitando o cumprimento das obrigações tributárias e o pagamento de impostos e contribuições, além de fortalecer o controle e a fiscalização por meio de intercâmbio de informações entre as administrações tributárias. Para a utilização de documentos digitais nos procedimentos de fiscalização no Estado de São Paulo foram aplicados recursos na aquisição de ferramentas que tornassem mais efetivas as auditorias. Por exemplo, a metodologia de fiscalização no uso do software para Análise de Vínculos torna possível estabelecer correlações entre dados, que consiste na identificação, análise e demonstração de vínculos existentes entre entidades envolvidas na situação investigada (pessoas físicas, jurídicas, bens, CNPJ, CPF, RG, telefones, IP, Notas Fiscais, endereços, etc.) e, em alguns casos, a identificação da própria estruturação da fraude.
* **Sistema eletrônico de consulta tributária implantado.** *Meta alcançada.*A SEFAZ colocou à disposição do público, a partir de setembro de 2012, o sistema de consulta tributária eletrônica (e-CT), ferramenta que permite às empresas e profissionais da área tributária solicitar esclarecimentos sobre a legislação tributária de maneira rápida e prática pela página: <https://www.fazenda.sp.gov.br/eCT/Consulta_Entrada/MenuPrincipalConsulente.aspx>

Em 25/04/2014, o Decreto 60.292 tornou obrigatória a consulta tributária do ICMS por meio eletrônico, o que fez com que 100% das respostas, a partir dessa data, fossem respondidas por meio eletrônico.

* **Sistema de controle das operações de drawback, exportações e remessas para áreas de livre comercio.** *Meta não alcançada.* No caso das exportações diretas e indiretas o projeto não desenvolveu uma solução pois a Receita Federal do Brasil (RFB) e o Ministério do Desenvolvimento, Industria e Comercio (MDIC) reformularam o modelo de exportação atual com o Projeto Portal Único do Comércio Exterior, utilizando-se da NF-e para as exportações de abril de 2017 em diante. No caso do Drawback, o projeto não desenvolveu uma solução pois a SEFAZ continua em tratativa com o MDIC para o recebimento dos dados em lote ou para desenvolver outra solução tendo em vista que a SEFAZ só tem acesso à consulta pontual a um ato concessório por vez no sistema do MDIC.
* **Sistema de informações econômico-fiscais implantado.** *Meta parcialmente alcançada.* O projeto focou em duas frentes principais: (i) atualização do parque de ferramentas de tecnologia para manipulação e disponibilização de informações e (ii) revisão de processos e bases de dados existentes de forma a torna-los mais eficientes e aderentes às necessidades dos usuários. No caso da aquisição/atualização de ferramentas de software foram encontradas algumas dificuldades no processo de seleção, licitação e implantação destas ferramentas com variados graus de sucesso. A ferramenta análise visual de dados (Tableau) foi implantada com sucesso sendo que sua adoção é crescente para a criação de painéis de indicadores para diversas áreas internas da SEFAZ. A ferramenta de movimentação de dados (ETL) teve seu processo licitatório atrasado em decorrência da crise orçamentária, tendo sido adquirida no final do PROFISCO. O atraso na implantação da ferramenta atingiu, principalmente a meta de aumento da frequência de carga das NF-e, uma vez que não houve tempo hábil para que este processo fosse migrado para a nova ferramenta dentro do prazo de duração do PROFISCO. A meta deverá ser atendida, com uso de recursos próprios, após o encerramento do PROFISCO, com a execução da migração dos processos. Na frente de revisão de processos foram criadas bases analíticas especializadas para facilitar a análise de informações pelas áreas de negócios.
* **Sistema de conta fiscal do ICMS em baixa plataforma implantado.** *Meta não alcançada.* O produto não foi implantado porque a integração com o Sistema Integrado de Gestão de Créditos (SIGEC) apresentou complexidade maior do que a estimada inicialmente, levando à necessidade de inúmeras adaptações daquele sistema, as quais não foram implantadas em prazos compatíveis com a necessidade em razão do SIGEC estar ainda em desenvolvimento do escopo próprio e atendendo às demandas de outros projetos de conta fiscal a ele interligados. Em face da redução do orçamento da SEFAZ, decorrente da situação econômica do país desde 2015, projetos que tinham interdependência com o SIGEC foram suspensos ou tiveram a velocidade de desenvolvimento reduzida, comprometendo o cronograma de execução.
* **Cadastro de contribuintes de IPVA implantado.** *Meta parcialmente alcançada.* O Sistema de Controle de Notificações do IPVA, desenvolvido pela PRODESP, possibilitou a unificação, em um único banco de dados, das informações do lançamento de ofício do crédito tributário, que inicia o procedimento de cobrança administrativa. A partir do procedimento administrativo pontual em relação ao proprietário de veículo não cadastrado no estado, é possível criar uma Conta fiscal de controle para automatizar o fluxo de cobrança, anteriormente efetuado manualmente. Todavia, o escopo original do projeto que era o desenvolvimento de um Cadastro atualizado de contribuintes de IPVA por meio da busca de informações obtidas em bases de dados diversas como DETRAN, NF-e, RFB, cartórios, locadoras etc. ainda não foi concluído.
* **Emissão de NF-e ampliada e massificada para contribuintes de diversos setores.** *Meta alcançada.* Foram implantadas 11 novas funcionalidades no sistema NF-e. Além disso, houve uma ampliação do número de empresas que emitem NF-e passando de 40.000 em 2007 para 1,070.869 até o final do primeiro semestre de 2017.
* **Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e) implantado.** *Meta alcançada*. O CTe, instituído pelo Ajuste SINIEF 09/07, é documento nacional. Para a imposição de uma obrigatoriedade é necessário que todas as UFs estivessem aptas a receber e autorizar esse documento. Entretanto, nem todas as UFs dispunham de recursos para o desenvolvimento de um ambiente com o propósito acima, razão pela qual o Estado de São Paulo se alinhou ao Estado do Rio Grande do Sul (que já possuía esse tipo de ambiente tanto para o CTe como para a NFe) e também instalou uma SEFAZ Virtual para a autorização de CTe de contribuintes de outras UFs. No caso de São Paulo, são autorizadas CTe para os contribuintes de Pernambuco, Roraima e Amapá. A SEFAZ Virtual foi implantada pelo Convênio ICMS 32, de 30 de março de 2012 (DOU 09/04/2012).
* **Escrituração Fiscal Digital (EFD) implantada.** *Meta alcançada.*Atualmente todos os contribuintes (100%) sujeitos ao Regime Periódico de Apuração já utilizam o sistema de EFD. Por meio do Comunicado DEAT 05/2012 pode-se observar cronograma de obrigatoriedade da utilização do sistema. Em 2010 eram apenas 3.000 (num total de 200.000) contribuintes operando com o sistema de EFD, tendo sido neste mesmo ano a implantação de seu projeto piloto, o que totalizava apenas 1,5%. Já no ano de 2014 o Estado de São Paulo tinha 275.000 contribuintes sujeitos ao Regime Periódico de Apuração, sendo que 100% desses operando com a EFD.
* **Sistema de cruzamento de informações das declarações do ITCDM online implantado.** *Meta alcançada.* O Sistema Conta Fiscal do ITCMD (CFITCDM) foi efetivamente implementado para interagir com vários aplicativos, dentre eles: sistema de Declaração do ITCMD, sistemas de Arrecadação (incluídos os sistemas de correção de arrecadação), Ambiente de Pagamentos, SIGEC e Sistema de Índices Financeiros e Informações de Apoio (SIFIA), que calcula juros. O sistema entrou em produção em 09/12/2014, porém em razão de defeitos de implantação, a carga completa das declarações de ITCDM do legado somente se iniciou em 29/06/2015, terminando em 21/07/2015, momento em que todas as Guias de Recolhimento (GAREs) de ITCDM do legado foram processadas e carregadas no sistema. Ressalta-se que desde 09/12/2014 todas as GAREs referentes às novas declarações já eram processadas e sensibilizadas na CFITCDM. Link do CFITCDM: <https://www10.fazenda.sp.gov.br/ITCMD_DEC/Default.aspx>
* **Sistema para captura e tratamento das informações da Escrituração Contábil Digital (ECD) implantado.** *Meta alcançada.*O projeto teve por objetivo estabelecer diretrizes para o adequado tratamento fiscal das informações contábeis disponibilizadas pelos contribuintes através da sua ECD, durante a execução de auditorias contábeis, buscando o incremento da arrecadação tributária. A meta foi alterada em junho de 2013, na Missão de Administração. Originalmente a mesma consistia em "30.000 empresas paulistas que apuram lucro real com acesso às informações da ECD, em 24 meses", tendo sido alterada para "300 auditorias concluídas utilizando o novo sistema para captura e tratamento das informações da ECD, em 60 meses". Com a aquisição da ferramenta de auditoria contábil informatizada ACD a meta foi atingida em 2015 quando foram totalizadas 317 auditorias. Até o final do primeiro semestre de 2017 já haviam sido realizadas um total de 672 auditorias. A ferramenta ACD importa a escrituração contábil e fiscal digital a partir dos arquivos do SPED (ECD e EFD), e tem cruzamentos específicos para as auditorias de interesse da fiscalização dos tributos estaduais. Foi adotada no curso de Auditoria Contábil Tributária Digital. As principais funcionalidades da aplicação estão na capacidade de validação, pesquisa e filtro dos dados contábeis do contribuinte para geração de relatórios e gráficos. Fonte: <http://etc.intra.fazenda.sp.gov.br/sites/siscat/sistemas/acd/Paginas/sobre.aspx>
* **Processo Administrativo Tributário eletrônico (e-PAT) implantado.** *Meta alcançada.* O e-PAT já se encontra implantado e contribuiu para celeridade e qualidade dos serviços, promovendo (i) a desburocratização e simplificação do processo administrativo; (ii) a redução significativa do fluxo de contribuintes nas dependências do contencioso administrativo; (iii) a gradual redução do uso de papel; (iv) maior praticidade e segurança; (v) maior oferta de serviços *on line*; (vi) a possibilidade de integração com outros órgãos da Fazenda e com órgãos externos e (vii) o fomento a transparência.

1. **Baixa capacidade de gestão financeira e da dívida pública** causado por**:** (i) ausência de informações sobre os custos dos serviços públicos para apoiar a tomada de decisões gerenciais; (ii) limitações na capacidade de acompanhamento do desempenho econômico, financeiro e gerencial das Entidades Descentralizadas; (iii) deficiências nos processos de aquisições de materiais e de contratações de serviços pela BEC/SP. Para solução desses problemas foram definidos produtos no âmbito do **Componente III - Administração Financeira, Patrimonial e Controle interno**, que envolveram:

* **Sistema de custos integrado ao Sistema de Administração Financeira para Estados e Municípios (SIAFEM/SP) implantado.**  *Meta parcialmente alcançada.* O Sistema de Custos dos Serviços Públicos (SCSP) não foi implementado diretamente no ambiente SIAFEM. O SCSP funciona como um sistema “modular” e sua fonte de dados são os sistemas estruturantes (SIAFEM e o Sistema de Folha de Pagamentos) e outros sistemas que identificam a despesa nos centros de custos, como por exemplo, o Sistema de Administração de Materiais (SAM). Alguns órgãos e entidades estaduais já estão apurando os custos dos serviços públicos. São eles: a Secretaria de Administração Penitenciaria (SAP) apurando seus custos dentro do SCSP (com todos os serviços públicos mapeados) e também a Secretaria da Educação (SEE), parcialmente, (Educação Básica, Atendimento ao Aluno e Atendimento à Escola) faltando finalizar o item da Merenda Escolar. Na Fundação CASA (Centro de Atendimento Socioeducativo ao Adolescente) o SCSP está em fase de homologação interna e na Secretaria da Saúde (SES) foi desenvolvida uma abordagem específica por hospital com previsão de adequação no SCSP para o 1º semestre de 2018. Na SEFAZ foram iniciados os trabalhos para mapeamento das despesas para posterirormente serem implementados no SCSP. O manual do SCSP encontra-se disponível em: <https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/proj-custos/Downloads/Manual%20de%20Implanta%C3%A7%C3%A3o%20SCSP.pdf>
* **Fiscalização da folha de pagamento dos servidores estaduais ampliada e aperfeiçoada.** *Meta não alcançada.* O Projeto foi cancelado em julho de 2015 por orientação da Coordenadora da CAF. Este projeto estava previsto para iniciar 6 meses após a implantação do Projeto RH-Folha (Folha Modernizada + Gestão de RH). Somente após essa implantação, os funcionários do Departamento de Despesa de Pessoal do Estado (DDPE) poderiam ter suas atividades direcionadas para a Fiscalização da Folha de Pagamento, pois no momento grande parte dos dados inseridos na folha de pagamento é efetuado pelos mesmos, mediante a análise de documentos encaminhados pelos órgãos de pessoal. Considerando o atraso na implantação do projeto RH-Folha, bem como a contínua redução do quadro de funcionários do DDPE, decorrente de aposentadorias, exonerações e falecimentos, foi apresentada a solicitação de cancelamento do Projeto. O DDPE enfrentaria grande dificuldade para manter as atividades hoje desenvolvidas, se parte de seu quadro fosse afastado para participar de treinamento e na sequência direcionado à fiscalização da folha de pagamento. Conforme informação da área de negócios, somente com a proximidade da implantação do RH-Folha poderá ser retomada a execução deste produto, mediante ajustes.
* **Metodologia para auditoria baseado em riscos de gestão.** *Meta alcançada.* A auditoria baseada em risco de gestão, conforme metodologia COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) foi implantada e consolidada em meados de 2017 com a finalização dos projetos pilotos nas Secretarias da Fazenda, Saúde e Educação e na Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM) além da elaboração de um manual customizado. O planejamento do Departamento de Controle e Avaliação (DCA) prevê que a auditoria entre produção em todas as suas divisões, de forma concorrente com os demais trabalhos, sendo que em 2019 a metodologia desenvolvida será aplicada em todos os trabalhos de auditoria do DCA.
* **Parcerias público-privada (PPP).** *Meta alcançada.* Foram realizados os seguintes estudos: (i) tratamento contábil dos compromissos e riscos fiscais, que forneceu ao Estado uma análise do marco contábil vigente (Portarias da STN) comparado às normas internacionais; (ii) análise *Value for Money* para projetos de infraestrutura econômica e social, que forneceu ao Estado uma metodologia para avaliar as vantagens dos projetos de PPPs em linha com as práticas internacionais de análise econômica e (iii) análise de estruturas de garantias existentes e proposição de modalidades de garantias para projetos de interesse do estado no âmbito de PPPs. A análise *Value for Money* foi realizada em dois setores: saúde (projeto diagnóstico por imagens e construção/concessão de complexos hospitalares) e transportes (concessão das linhas 8 e 9 da CPTM).
* **Arquivo de Prontuários de Servidores/Contribuintes reestruturado.** *Meta Alcançada.* A adequação física do arquivo de prontuários, localizado no 2º subsolo permitiu maior organização ao acervo de documentos, possibilitando a separação em series documentais, fator essencial para a correta eliminação de documentos com prazos de guarda vencidos. Foram instalados equipamentos de segurança contra incêndio, preservando a unidade de eventuais ocorrências. A meta foi atingida em 2015 com a catalogação de 100% dos processos/prontuários em ambiente seguro.
* **Sistema Bolsa Eletrônica de Compras (BEC/SP) revisto e ampliado.** *Meta Alcançada.* O novo sistema eletrônico de aplicação e registro de sanções administrativas (e-sanções) foi desenvolvido e normatizado por meio do Decreto 61.751 de 23 de dezembro de 2015 e implantado em 23 de maio de 2016 ([www.esancoes.sp.gov.br](http://www.esancoes.sp.gov.br)). Atualmente todas as unidades gestoras da administração direta utilizam o e-sanções. Com a implantação do e-sanções, a BEC/SP oferece um serviço inovador no âmbito do governo do Estado de São Paulo, ao propiciar uma visão sistêmica aos envolvidos, a padronização dos procedimentos em toda a administração pública, a transparência no acompanhamento dos processos e melhorias na gestão dos processos administrativos destinados à apuração e aplicação de penalidades. Além do e-sanções o projeto desenvolveu e implantou um sistema eletrônico de gerenciamento dos registros de preços na modalidade pregão; elaborou uma metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores e do modelo de compras das unidades compradoras do Estado de São Paulo; realizou uma análise dos processos e apuração dos custos que envolvem a negociação eletrônica; desenvolveu um sistema de informações estratégicas para tomada de decisões e melhoria da eficiência nos processos de compras.
* **Novo modelo de acompanhamento das entidades descentralizadas implantado.** *Meta Alcançada.*A meta original previa 3 processos de acompanhamento redesenhados.Atualmente existem6 processos mapeados e revisadose que se encontram disponíveis no SGP na intranet da SEFAZ. São eles: (i) Processo de Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS); (ii) Processo de Quadro de Pessoal; (iii) Processo de Reajuste Salarial; (iv) Análise de Pleito Financeiro; (v) Análise de Pleito Jurídico e (vi) Análise de Pleito Integrado. Vide: <http://etc.intra.fazenda.sp.gov.br/sites/novosgp/sitespages/p%c3%a1gina%20inicial.aspx>
* **Sistema informatizado para o gerenciamento eletrônico de documentos (GED) implantados.** *Meta não alcançada.*O produto foi descontinuado. O projeto propunha a gestão eletrônica de documentos das entidades descentralizadas extintas assim como do Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo (CAUFESP). Verificou-se, no entanto, que não havia uma legislação no estado que assegurasse a legitimidade de documentos digitalizados enviados via web. Também não houve consenso sobre a eliminação por temporalidade da documentação produzida pelas entidades descentralizadas extintas. Com relação ao CAUFESP, a implantação da solução *Enterprise Content Management*/Gestão de Eletrônica de Documento (ECM/GED) seria muito complexa e onerosa pois o cadastro é descentralizado e envolve outras secretarias além da SEFAZ.

1. **Dificuldades no processo de tomada de decisão** em decorrência da (i) Ineficiência e ineficácia dos canais de comunicação direta da SEFAZ com os contribuintes; (ii) limitada capacidade da área de tecnologia de informação e comunicações (TIC), para atender as demandas de desenvolvimento e melhoria das aplicações informatizadas. Para solução desses problemas foram definidos produtos no âmbito do **Componente IV- Gestão de Recursos Corporativos,** conforme segue:

* **Programa de Educação Fiscal para a cidadania ampliado.**  *Meta alcançada.*A meta de se atingir 3.900 escolas atendidas por um programa de educação fiscal foi alcançada em 2015 (3.976 escolas). Até o final do primeiro semestre de 2017 já haviam 7.193 escolas abrangidas pelo programa, o que representa um aumento de 174% sobre a linha de base. Além disso, em 2014 houve um salto no número de professores atingidos pelo Programa entre os anos de 2015 e 2016 por conta do trabalho feito com os professores por meio de cursos em EAD. Até o final de 2016, 45.059 professores foram atingidos pelo Programa. Já entre 2009 e 2016 o número de alunos passou de 579.720 para 1.000.077. As atividades de Educação Fiscal trabalhadas ao longo da execução do PROFISCO/SP incluem as seguintes iniciativas: (i) Fazenda Aberta; (ii) Programa Fazenda Vai à Escola; (iii) Disseminadores de Educação Fiscal (iv) Participação em Feiras; (v) Aplicação da Educação Fiscal nas universidades e (vi) Seminários. Além disso foi criada a logomarca da Educação Fiscal e desenvolvido o novo Portal da Educação Fiscal no endereço <http://www.educacaofiscal.sp.gov.br/> . O portal contém informações sobre o programa no Estado, como o seu histórico, as atividades e projetos realizados, sendo que os interessados ou pesquisadores podem ter acesso a toda a legislação na qual o programa se fundamenta, e materiais didáticos como folders, cartilhas, apresentações, bem como ter acesso a vídeos que abordam relevantes conteúdos. O portal também conta com um Fale Conosco, Glossários e *Links* Úteis.
* **Modelo de relacionamento com o contribuinte implantado.**  *Meta alcançada*. O Produto foi desenvolvido em parceria com o produto aprimoramento do Portal da Internet da SEFAZ (vide abaixo). A meta de se obter 70.000 acessos diários no novo Portal do contribuinte em dias uteis foi atingida. Até o final do 1º semestre de 2017, o Portal contabilizou 12.533.669 acessos o que equivale a uma média de 154.357 acessos diários nos dias uteis.
* **Infraestrutura de desenvolvimento de sistemas de TI ampliada.** *Meta alcançada.*O objetivo do projeto foi implantar uma metodologia de desenvolvimento de sistemas ágil com indicadores de desempenho confiáveis e melhor qualidade dos produtos, medidos por pontos de função, que permitisse o gerenciamento eficaz de recursos internos e de terceiros.Para o alcance desse objetivo foram realizados diversos treinamentos para capacitação da equipe, adquiridos dispositivos móveis e equipamentos para testes de homologação de aplicativos móveis. Desenvolvidos pela equipe de TI da SEFAZ. Isto serviu para criar um ambiente de testes de aplicativos para telefones celulares e tablets. A meta principal era ampliar a capacidade de desenvolvimento de sistema de 2711 pontos de função em 2010 para 8.500 pontos de função até o final de 2014. Em 2015 alcançou-se 11.994 pontos de função e em 2016 foram 17.669 pontos de função.
* **Metodologia de gerenciamento de processos, qualidade e níveis de serviço implantada.** *Meta não alcançada.*Este produto teve ampliação de seu escopo para todos os projetos da SEFAZ (e não apenas os projetos de TI) e seu orçamento foi transferido para o produto **Metodologias e ferramentas de gerenciamento de projetos na SEFAZ aperfeiçoadas e difundidas** do Componente I. No entanto, o escopo referente a governança de TI não foi realizado devido às alterações internas da SEFAZ que tornaram inoportuna a realização do mesmo enquanto a maturidade do DTI não atingir um nível mais elevado. Assim não foi possível avaliar a quantidade de serviços com o acordo de nível de serviços (SLA)/quantidade total de serviços de TI.
* **Boas práticas de gestão operacional de TI implantadas.** *Meta alcançada.* Este produto foi concebido para tratar do pilar da Governança de TIC, de Gerenciamento de Serviços de TI, que na versão 3 das melhores práticas na biblioteca da ITIL, traz como cerne a visão de serviços de TI, considerando que a prestação de serviços não se restringe à disponibilização de itens de Tecnologia isoladamente para as áreas clientes, mas um conjunto de itens de tecnologia (hardware; software; aplicação; links de comunicação; etc.) que geram um valor para o negócio e permitem, ao cliente do DTI, oferecer serviços à população, aos contribuintes e internamente a outras áreas. Desde o início do produto, não houve mais a avaliação baseada nos controles do COBIT. Porém, o projeto fez, para os processos que foram trabalhados, uma avaliação de maturidade *vis a vis* as melhores práticas do ITIL. Os processos de Gerenciamento de Incidentes; Cumprimento de Requisição; Gerenciamento de Mudança e Gerenciamento de Liberação e Implantação tiveram seus indicadores melhorados em maturidade e/ou escopo. A meta foi alcançada em 2015 quando se atingiu 97,63% no nível de atendimento de requisições e incidentes dentro do acordo de nível de serviços (Número de chamados dentro do acordo / número de chamados totais). Em 2016 o indicador foi 97,36%, mantendo a meta.
* **Sistemática de replicação e direcionamento de clientes a um site de contingencia externo à sede da SEFAZ definida e implantada.** *Meta alcançada.* O site de contingencia em Campinas está habilitado a assumir o redirecionamento para os seguintes sistemas críticos: (i) e-mail corporativo; (ii) NF-e; (iii) CT-e; e (iv) provedor de autenticação SEFAZ *Identity* (sistema padrão para autenticação nos sistemas da SEFAZ). Além desses sistemas o site de contingencia atua como site principal dos seguintes sistemas críticos: (i) SAT; (ii) NFC-e e Portal de Serviços Tributários (PST)/Site Institucional (novo sistema crítico).
* **Arquitetura e modelo de negócio de TI formalizado e institucionalizado.** *Meta alcançada.* O projeto implementou um conjunto de artefatos para superar a dependência de pessoas chaves no tratamento de demanda de TI assim como a insuficiência de documentação técnica no Departamento de Tecnologia de Informação (DTI). Esta ação possibilitou a formação de uma equipe de arquitetos composta por servidores públicos concursados, distribuídos pelas diversas áreas da DTI.
* **Implantação de boas práticas de gestão da segurança da informação**. *Meta não mensurada.* Este produto possui duas grandes entregas voltadas para o aumento do índice de maturidade dos processos de segurança da informação na SEFAZ, baseado no COBIT 4.1. Foi observado que, para elevar a maturidade de qualquer um dos processos de TIC na SEFAZ, seria necessário iniciar com as atividades de conscientização e mudança de cultura de todos os usuários. Dessa forma, no início do Produto foi trabalhado fortemente o programa de conscientização e, embora não tenha sido realizada uma avaliação para validação do indicador da meta, ocorreram respostas muito positivas após a execução do primeiro programa e a equipe do Centro de Segurança (CSI) da SEFAZ está planejando os próximos, além de continuar com as ações de conscientização como encaminhamento periódico de dicas de segurança aos usuários e a preparação de um novo site interno com informações de segurança. A equipe da CSI foi capacitada e foram adquiridos softwares de segurança.
* **Implantação de ambiente para gestão corporativa de conteúdo de documentos.** *Meta não alcançada.* O projeto foi descontinuado. A solução corporativa ECM/GED não foi adquirida pois não houve interesse/demanda por parte da Coordenadoria de compras Eletrônicas e de Entidades Descentralizadas (CCE).
* **Reformulação das ferramentas de comunicação e colaboração**. *Meta alcançada.* Os principais avanços deste produto abrangem: (i) a solução de controle de acesso à rede; (ii) a solução de acesso remoto; (iii) a atualização da plataforma de telefonia IP da SEFAZ e (iv) implantação da solução de colaboração e comunicação unificada. Estas soluções propiciaram um incremento de segurança na rede de dados da SEFAZ além de facilitar o teletrabalho.
* **Ampliação da capacidade de armazenamento de documentos eletrônicos.** *Meta alcançada.* A capacidade de armazenamento de altíssimo desempenho na SEFAZ passou de 1,98 Petabytes em 2013 para 4,56 PB em 2015 e dará suporte aos sistemas que consomem grande massa de dados como o NFC-e e o SAT. Além da ampliação total da capacidade de armazenamento de dados, a quantidade de daso que podem ser replicados entre o site principal (Sala Cofre de São Paulo) e de continuidade (Sala Cofre de Campinas) aumentou em 900 *Terabytes*.
* **Estrutura física e tecnológica da Escola Fazendária adequada.** *Meta parcialmente alcançada.* Embora tenha havido avanços na estrutura física das salas de aula da FAZESP da capital e do interior, com a atualização dos recursos tecnológicos/audiovisuais e dos mobiliários, ocorreu em algumas unidades regionais, um decréscimo no número de assentos para capacitação por conta da necessidade de se aproveitarem espaços antes ocupados por salas de treinamento para serem transformados em áreas de trabalho (como foi o caso da regional de Marilia). Até o final do primeiro semestre de 2017 o número de vagas disponíveis para capacitação era 2.346 (a meta era 2.850 vagas). Com a conclusão das obras de reforma, no segundo semestre de 2017, nas regionais de Presidente Prudente, Jundiaí e Taubaté a meta será alcançada atingindo 2.869 vagas.
* **Modelo de atuação e gestão da Escola fazendária revisado e implantado.** *Meta alcançada.* Esta ação teve início em 2011 com o mapeamento de todos os macroprocessos e processos da FAZESP. Foi implantado o Sistema de Gestão da Escola Fazendária, integrado ao Banco de Talentos e ao Sistema de Promoção de Servidores, bem como foi introduzido o Programa de Incentivo à Participação em cursos de Pós-Graduação, com critérios de seleção e regras próprias (Resolução SF Nº 82, de 08-12-2011).
* **Programa de educação à distância aperfeiçoado e ampliado.** *Meta alcançada.* Foi desenvolvido o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), sistema de gerenciamento de cursos a distância: <http://fazesp.ilog.com.br/> e atualizado em 2016 na plataforma LMS, com o *moodle* 3.2. A oferta de cursos em EAD foi ampliada acima da meta prevista que era de 55.500 horas aulas. De 2011 até o primeiro semestre de 2017 haviam sido disponibilizadas 1.075.486 horas aula por meio de EAD. Atualmente a FAZESP dispões de uma lista razoável de cursos online que forma desenvolvidos ou adquiridos pelo PROFISCO. Vide: <http://fazesp.fazenda.sp.gov.br/>
* **Avaliação de desempenho por competências implantada.** *Meta não alcançada.*Foram executados serviços de consultoria para proposição de melhorias e concepção de modelos de avaliação, mapeamento de competências (foram mapeadas 44 competências distintas), eventos de capacitação, desenvolvimento de projeto piloto de implantação das avaliações e elaboração de plano de comunicação. Embora uma nova sistemática tenha sido concebida, a mesma não foi implantada até o momento.
* **Gestão do conhecimento da SEFAZ aprimorada** *Meta alcançada.* Em 2011 foi criado um site do Projeto. Em 2012 foi realizado um projeto piloto de Gestão do Conhecimento (GC) com a Coordenadoria de Compras Eletrônicas e de Entidades Descentralizadas (CCE). O projeto de GC na Coordenadoria de Administração Tributária (CAT) foi estruturado em 5 temas., a saber: fiscalização, Atendimento, Arrecadação, Contencioso e Legislação. Os portais gerados têm contribuído para uma melhor circulação do conhecimento nas Coordenadorias alvo do projeto (CAT e CCE). Ocorreram avanços no registro e compartilhamento dos conhecimentos necessários ao trabalho nestas Coordenadorias, além de um conhecimento maior sobre quais são os principais insumos para a realização do trabalho em cada uma delas.
* **Mecanismos de estimulo à inovação na SEFAZ implantados.** *Meta não alcançada.*O projeto foi descontinuado e acoplado ao projeto de Gestão do Conhecimento acima.
* **Aprimoramento do Portal da Internet da SEFAZ.** *Meta alcançada.*Este projeto foi executado em parceria com o projeto **modelo de relacionamento com o contribuinte implantado.** O novo portal da Internet da SEFAZ foi lançado em 9/01/2017 no endereço <https://portal.fazenda.sp.gov.br> e teve, em seu primeiro mês, um percentual de 74,03% de avaliação de acessibilidade. O Portal agrega tecnologias alinhadas aos padrões atuais e possui infraestrutura digital adequada para suportar a expansão do conjunto de serviços virtuais colocado à disposição dos contribuintes. O Portal foi arquitetado de forma que os serviços possam ser inseridos dentro dele com o mesmo design. Esse design foi feito com a preocupação de se atender aos padrões de acessibilidade. Os serviços disponíveis no catálogo online do novo portal estão sinalizados com ícones que indicam quais deles podem ser concluídos totalmente online, os que são acessíveis somente com certificação digital, serviços que solicitam o login e senha, ou exigem o comparecimento em uma unidade de atendimento da Secretaria. Com o objetivo de facilitar a navegação, o novo portal conta com uma ferramenta de busca, capaz de indexar palavras para que, mesmo em caso de pequenos erros de digitação, a pesquisa seja redirecionada para o resultado esperado. No Portal traz ainda informações sobre as receitas, gastos na manutenção dos serviços públicos, investimentos, relatórios da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), compras, contratos públicos e transferências de recursos, entre outras. Também estão acessíveis dados sobre o Balanço Geral do Estado, legislação, tributos, informações das empresas de participação estatal, repasses de impostos e materiais para consulta com planilhas detalhadas e atualizadas. Os próximos passos envolvem a conclusão da integração do Portal com todos os serviços oferecidos pela SEFAZ.

### Situação dos produtos emblemáticos da linha de crédito do CCLIP PROFISCO

Este capítulo analisa a situação do PROFISCO/SP em relação aos 20 produtos emblemáticos selecionados pela metodologia Aceleração da Execução dos Projetos (ARP)[[3]](#footnote-3) e analisados no [Relatório de Avaliação Intermediária II do PROFISCO](https://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38671086), a saber:

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

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

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

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

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

|  |  |
| --- | --- |
| **Produtos associados ao aumento da arrecadação** | |
| Implantação dos projetos do SPED – Nota fiscal eletrônica (NF-e), Escrituração Fiscal Digital (EFD) e Escrituração Contábil Digital (ECD) | Concluído |
| Metodologia de fiscalização utilizando as informações da NF-e implantada | Concluído |
| **Produtos associados à melhoria do gasto público** | |
| Sistema de Custos Integrados ao SIAFEM | Concluído |
| **Produtos associados à melhoria da qualidade e aumento da oferta de serviços ao contribuinte** | |
| Gestão do Conhecimento | Concluído |
| Arquitetura e Modelo de Negócio de TI | Concluído |
| Novo Modelo de Relacionamento Eletrônico com o Contribuinte/Portal | Concluído |
| Avaliação de Desempenho por Competências | Concluído |
| Rotinas de Identificação e Otimização de Processos | Concluído |
| Programa de EAD e Modelo de Atuação da FAZESP | Concluído |

### Resultados Imprevistos

Os resultados alcançados com a implantação do projeto estão dentro do esperado, não foi identificado nenhum imprevisto relacionado com os indicadores apurados. No entanto, podem ser destacados algumas externalidades negativas: (i) Valorização do dólar (principalmente nos dois últimos anos do Contrato de Empréstimo) reverteu em perdas cambiais de grande vulto em relação ao dólar da internalização com o do pagamento das faturas. A SEFAZ enfrentou dificuldades para justificar os valores dos desembolsos por motivo do câmbio utilizado ser o da data de pagamento; e, (ii) A crise financeira que contribuiu para que o Estado de São Paulo não superasse alguns resultados estratégicos na área fiscal.

## Eficiência

**Análise Financeira *ex-ante*.** A equipe de projeto realizou uma análise comparativa entre os custos financeiros incrementais e os benefícios relacionados com a implantação dos produtos de maior impacto para o projeto. Nesta análise financeira foram considerados: (i) aumento da arrecadação de varejo; e (ii) aumento da arrecadação do setor de combustíveis. Os elementos de computo foram: (i) horizonte de 10 anos; (ii) taxa de desconto de 12,5% a.a.; e (iii) taxa média de juros de 5,6% a.a.

Conforme o documento de análise financeira do projeto, estima-se que no 6º ano de desembolso dos recursos do financiamento (2016), o projeto já presentará um benefício financeiro líquido acumulado em valor presente de US$48 milhões. Também, ao final do décimo ano de sua execução, estima-se um benefício financeiro líquido acumulado em valor presente de US$184 milhões. Portanto, do ponto de vista financeiro o projeto se justifica levando-se em conta apenas os benefícios estimados provenientes dos produtos financiados por esta operação

**Análise Financeira *ex-post*.** A avaliação *ex-post* utilizou a mesma metodologia, entretanto, em razão da impossibilidade de se aferir os ganhos com a implantação do produto responsável pelo aumento da arrecadação do setor de combustíveis, utilizado na análise *ex ante,* foram considerados os resultados obtidos com o (i) aumento da receita do segmento varejista; (ii) aumento da arrecadação proveniente do IPVA e (iii) aumento da arrecadação proveniente do ITCMD. Dessa forma, o projeto apresentará no ano de 20XX um benefício líquido acumulado em valor presente de R$ XXXXXXX.

## Quadro de custos e situação dos desembolsos

O valor total original do Projeto foi de US$ 154.960.000, dos quais US$120.000.000 milhões (77%) de financiamento e US$ 34.960.000 (23%) de contrapartida local do Estado de São Paulo. O PROFISCO/SP teve seu prazo de último desembolso prorrogado e formalizado, mediante a celebração do segundo instrumento de alteração ao contrato de empréstimo 2331/OC-BR, para 27 de setembro de 2017, nos termos da Recomendação da Comissão de Financiamentos Externos (COFIEX) 05/0259 de 18 de março de 2015 e parecer da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional PGFN/COF/ 454/2015. Nessa oportunidade também foi aprovado o remanejamento de recursos entre categorias de gasto conforme observado na Tabela 5.

**Tabela 3. Custos do Projeto**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Componente | Custo Total original (US$)  (Ano) | | | | Custo Total vigente (US$)  (Ano) | | | |
| BID | Local | Total | % | BID | Local | Total | % |
| Componente I | 13.462 | 17.751 | 31.213 |  | 20.295 | 5.721 | 26.016 |  |
| Componente II | 57.926 | 4.564 | 62.490 |  | 25.067 | 10.560 | 35.627 |  |
| Componente III | 18.214 | 3.855 | 22.069 |  | 21.247 | 9.622 | 30.869 |  |
| Componente IV | 26.368 | 7.465 | 33.833 |  | 50.340 | 7.529 | 57.869 |  |
| **Subtotal (Componentes)** | **115.970** | **33.635** | **149.605** |  | **116.949** | **33.432** | **150.381** |  |
| **Administração e Outros Custos[[4]](#footnote-4)** | **4.030** | **1.325** | **5.355** |  | **3.051** | **1.528** | **4.579** |  |
| **Total (Projeto)** | **120.000** | **34.960** | **154.960** | **100** | **120.000** | **34.960** | **154.960** | **100** |

**Desembolsos** - Conforme demonstrado na tabela abaixo, no período de 15/09/2011 até 27/09/2017 foram realizados 14 desembolsos dos recursos do financiamento BID para o PROFISCO/SP.

**Tabela 4. Fluxo dos Desembolsos**



## Relevância

O Projeto esteve alinhado com a Estratégia de País do Banco com o Brasil 2012-2014 (documento GN-2662-1), assim como com os objetivos do Nono Aumento Geral de Capital do Banco [(GCI- 9) (AB-2764)](http://www.iadb.org/en/capital-increase/ninth-capital-increase-idb-9,1874.html) e com a estratégia setorial sobre as [Instituições para o Crescimento e Bem-Estar Social (GN- 2587-2)](http://www.iadb.org/pt/noticias/comunicados-de-imprensa/2010-11-10/bid-consulta-publica-instituicoes-crescimento-e-bem-estar-social,8533.html). Cabe destacar que o Projeto manteve o alinhamento com a [nova Estratégia do Banco para o Brasil para o período 2016-2018 (GN-2850)](http://www.iadb.org/en/countries/brazil/country-strategy,1160.html) 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 de São Paulo, contribuindo para o gerenciamento das finanças públicas no âmbito subnacional.

## Riscos e sustentabilidade

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

De modo geral o Estado de São Paulo apresenta situação muito favorável para sustentabilidade dos resultados e dos produtos implementados pelo PROFISCO.

Nesse sentido, é importante considerar o impacto do atual contexto econômico. Apesar do quadro econômico adverso que o Brasil vem enfrentando nos últimos anos, o Estado de São Paulo manteve suas receitas e despesas em níveis que garantiram o atendimento dos limites definidos pela LRF e produziu, nos últimos anos, superávits primários que superaram as metas estabelecidas nas respectivas Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Em 2016, o superávit primário foi de R$ 1,56 bilhão nas contas do Estado, sendo o resultado previsto na LDO de R$ 1,51 bilhão.

No âmbito da administração federal, houve em 2016 o reconhecimento da fragilidade das contas públicas e a implantação de medidas fiscais e monetárias de natureza restritiva, visando a recuperação do equilíbrio fiscal. O crescimento do PIB foi negativo em 3,6%, mantendo a tendência do ano anterior, quando o PIB recuou 3,8%. Paralelamente, a economia paulista, que em 2015 havia experimentado uma redução real de seu PIB da ordem de 3,8%, apresentou em 2016 variação negativa de 3,0%.

Com o objetivo de garantir o equilíbrio das contas públicas, a Administração Estadual determinou o contingenciamento de R$6,5 bilhões do orçamento do ano de 2015, equivalente a 10% dos gastos discricionários, sendo 60% em despesas de custeio e 40% de investimentos. Outras medidas implementadas para adequar as despesas públicas a valores menores de receita incluíram o determinado pelos Decretos nº 61.131 e 61.132, de 25 de fevereiro de 2015, referentes à redução e otimização de despesas de custeio e de despesas de pessoal. Em janeiro de 2016, em face da trajetória declinante da receita, o Governo do Estado revisou as estimativas que serviram para a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA), que ocorreu em agosto de 2015, e determinou o contingenciamento de R$ 6,9 bilhões do orçamento de 2016, representando 3,3% de um orçamento total de R$ 207,4 bilhões previsto na Lei Orçamentária Anual. Esta medida afetou as despesas de custeio em R$ 3,9 bilhões, os juros, em R$ 900 milhões, e outras despesas não obrigatórias em R$ 2,1 bilhões, principalmente os investimentos. Nesse período foram renegociados ao redor de 926 contratos referentes a serviços de suporte administrativo com vistas à redução dos valores.

Portanto, em função da gestão fiscal responsável, do contínuo aprimoramento da administração tributária e da gestão do gasto público, e de medidas que garantiram receitas extraordinárias, foi possível manter o nível de prestação de serviços à população, investimentos em projetos prioritários e cumprir com todos os pagamentos devidos, sem comprometer a responsabilidade fiscal e a sustentabilidade da dívida.

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

**Tabela 5. Riscos e Ações de Mitigação**

| **Riscos identificados durante a preparação do projeto** | **Ações de mitigação planejadas e executadas** |
| --- | --- |
| O término da execução do Programa estava previsto originalmente para o ano de 2015, o que significava que grande parte de sua execução estaria dentro da nova administração estadual, podendo resultar em atrasos na execução do Programa, em decorrência de possíveis mudanças nas equipes de governo | Inclusão do projeto no Plano Plurianual (PPA) do Governo Estadual e na LOA |
| Possibilidade de mudanças na equipe do órgão executor ou nas prioridades do Projeto | A equipe técnica responsável pela gestão do Projeto é composta por servidores permanentes do quadro da SEFAZ |
| Baixa capacidade na gestão de projetos - O risco médio desse item se deve aos seguintes fatos:  (i) A SEFAZ/SP conta com boa experiência derivada da execução de programas anteriores, tais como o PNAFE e PROFFIS.  (ii) A avaliação de riscos apontou risco moderado médio em decorrência da falta de pessoal suficiente e qualificado para: gestão das aquisições e contratações; gestão contábil e financeira; monitoramento, controle e supervisão do Projeto.  (iii) A Análise de Risco indicou também risco moderado médio na capacidade do Estado de investir, em tempo hábil, os recursos destinados aos objetivos do Programa, em decorrência de os processos serem altamente burocratizados. | Implantação da sistemática de monitoramento e avaliação do PROFISCO e da COGEF |
| Baixa integração dos sistemas informatizados a serem desenvolvidos que envolvem a participação de diversas áreas da SEFAZ, assim como, dos diversos programas de capacitação que darão suporte a implementação de novos procedimentos administrativos | Monitoramento dos Planos de Sistemas e de Capacitação |
| Problemas relacionados aos processos de contratação de serviços de consultoria | Capacitação em aquisições e utilização de modelos padronizados do Banco |

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

A criação do **Departamento de Gestão de Projetos (DGP)** por meio do Decreto Estadual 60.812/2014, utilizando a mesma estrutura da UCP facilita a mensuração da sustentabilidade dos produtos do Programa e de outros produtos correlacionados que tenham o acompanhamento do DGP.

**Planejamento estratégico.** Após a atualização do Planejamento Estratégico Corporativo, realizou-se o processo de desdobramento do Plano Estratégico no nível das Coordenadorias, ou seja, em cada Coordenadoria da SEFAZ foram definidas diretrizes organizacionais e um mapa estratégico atendendo as especificidades de cada área. Existe a manutenção de uma agenda para as revisões do Planejamento Estratégico corporativo e das áreas, periodicamente. Para a disseminação, são utilizadas ferramentas como o Sharepoint, um instrumento tecnológico para gestão de conteúdos não estruturados que permite a criação de sites internos (ETC - Espaço de Trabalho Corporativo), aos quais todos os servidores das áreas têm acesso e onde podem acompanhar a evolução dos trabalhos, consultando apresentações, calendário de eventos, materiais gerados, bibliografia sobre o assunto e outras informações.

**Mapeamento e otimização dos processos.** Em 2012 foi desenvolvida uma metodologia para a gestão de processos na SEFAZ, utilizando-se como base as melhores práticas do BPM CBOK, que aborda, entre outros itens, as ferramentas que devem ser utilizadas, a forma e tempo para revisão dos processos, o sistema para publicação desses processos e o encaminhamento para soluções tecnológicas. Além da metodologia, foi disponibilizado para as unidades da Secretaria o acesso ao SGP, que permite a consulta de todos os processos mapeados no âmbito do produto. Destaca-se também que diversas áreas da SEFAZ já estão com seus processos prioritários mapeados e disponibilizados no SGP. Há uma continuidade no trabalho de novos mapeamentos de processos de distintas áreas, ou seja, o tema mostra-se sustentável, pois há sempre novos processos sendo inseridos no SGP.

**Implantação do SAT-CF-e.** A ampliação continua da obrigatoriedade de utilização do equipamento SAT, tem sido normatizada pelas Portarias CAT 59 de 11/06/2015, 92 de 12/08/2015 e 49 de 06/04/2016.

**Implantação do Sistema e-Sanções da BEC.** O e-sanções foi instituído e regulamentado pelo Decreto 61.751/2015. Publicada no portal da BEC, a página do e-Sanções, além do sistema de acesso restrito, oferece serviços e informações de acesso público, tais como: legislação, consultas sobre penalidades aplicadas, notícias e comunicados, fale conosco, perguntas frequentes e manuais.

**Programa de Educação Fiscal.** A SEFAZ tem uma área específica que trata exclusivamente das atividades no âmbito da Educação Fiscal, portanto deve haver continuidade deste trabalho mesmo após o término do PROFISCO/SP. Diversos atos normativos contribuem para institucionalizar esse Programa, entre eles, cabe mencionar: Decreto Estadual 57.362/20111, Decreto Estadual 60.812/2014, Resolução SF-25/2012, Resolução SF-95/2015 o Protocolo de Cooperação nº 05/2015 – X ENAT. Além disso, vale mencionar que o Portal da Educação para a Cidadania disponibiliza à sociedade o contato com o Grupo de Educação Fiscal e permite que o cidadão possa participar dos eventos do tema no Estado de São Paulo.

**Boas práticas de TI**. Foi criado o Escritório de Processos, com a missão de olhar indicadores de desempenho dos processos e para a melhoria continua dos mesmos. Além disso, foram realizadas capacitações com certificações para os fazendários nos treinamentos das melhores práticas de serviços de TI-ITIL.

# Critérios não centrais

## Monitoramento e Avaliação

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

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

## Uso dos Sistemas Nacionais

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

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

**Sistemas de Compras Governamentais.** Durante a execução do Projeto, as aquisições de bens e serviços comuns financiadas pelo Banco seguiram os procedimentos estabelecidos na legislação nacional, tendo a SEFAZ utilizado, em especial, a BEC/SP acreditada pelo Banco.

**Administração financeira.** Para a realização dos controles financeiros do projeto e emissão de relatórios para o Banco, a SEFAZ utilizou o Sistema de Informações Gerenciais da Execução Orçamentária (SIGEO) e o Sistema de Administração Financeira para Estados e Municípios (SIAFEM). O executor forneceu as demonstrações financeiras do Projeto durante o prazo de desembolsos e suas extensões, conforme previsto na cláusula 5.02 das Disposições Especiais do Contrato de Empréstimo.

**Auditoria e controle.** Os Estados Financeiros do Projeto foram auditados por empresa de auditoria independente.

# Lições Aprendidas

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

1. A publicação na intranet da SEFAZ dos fluxos dos processos de compras assim como de modelos de documentos relativos a todas as formas de contratação pelo PROFISCO aumentou o entendimento dos líderes em relação ao processo de aquisição, reduzindo as dificuldades normais relativas ao tema.
2. A realização da Reunião de Comitê Gestor mostrou-se uma iniciativa importante pois permitiu aos líderes conhecer os outros projetos do PROFISCO e verificar as interrelações entre os projetos. Alguns projetos estão sendo realizados de forma integrada, fruto desta coordenação.
3. A elaboração de bons termos de referência facilita o processo de aquisição, assim como a análise prévia destes pela consultoria jurídica antes de iniciados todos os trâmites da contratação.
4. O tempo decorrido entre o planejamento do Projeto (Missão de Identificação/Análise) e o início da execução foi muito longo o que gerou uma necessidade grande de alteração de diversos projetos, especialmente da CAT. A SEFAZ acabou aplicando recursos próprios em projetos considerados prioritários que seriam financiados pelo PROFISCO/SP.
5. Reuniões quinzenais/mensais de acompanhamento junto aos responsáveis mostrou-se uma ferramenta importante no monitoramento da execução dos projetos. Possibilita melhor intercâmbio de ideias e favorece a discussão de soluções que possam contribuir para melhorar a execução.
6. A manutenção das equipes dos projetos mostrou-se muito importante durante a execução do programa, a rotatividade das equipes gera atrasos na execução e consequentes atrasos na entrega dos produtos.
7. A adoção da nova estratégia de supervisão, com apoio contínuo e presencial do Banco permite maior acompanhamento por parte do Banco, tanto para verificação do cumprimento das metas físicas e financeiras, como dos acordos firmados para aceleração da execução, especialmente no que diz respeito às aquisições e contratações críticas. Além disso, a presença do Banco junto ao executor no momento das mudanças na gestão estratégica do mutuário (governo e/ou secretário) enfatiza a importância do projeto e reduz o risco de descontinuidade de ações planejadas.
8. A participação e assessoria técnica dos Especialistas Fiduciários, especialmente em: (i) capacitação em serviço para a elaboração dos documentos de aquisições, com ênfase na definição de critérios de seleção; (ii) orientação e esclarecimentos de dúvidas durante a realização dos processos de aquisição; (iii) apoio na tramitação de desembolsos e definição de controles contábeis-financeiros; (iv) agilidade na revisão e orientação para propiciar o uso dos sistemas nacionais; e (v) oportunidades de capacitação em temas de auditoria e de procedimentos de aquisições, fortalece os responsáveis pelas aquisições.
9. O compartilhamento de conhecimento e de outras experiências contribui para melhor orientar na definição dos termos e especificações técnicas para contratação de especialistas, possibilitando a antecipação de problemas, a identificação de soluções e a redução de tempo e custos de execução de produtos.
10. Sem o patrocínio adequado dos níveis táticos e estratégicos da SEFAZ, torna-se impossível implantar melhorias de processos e definir novas responsabilidades para os envolvidos.

**Anexo 1. Mudanças na Matriz de Resultados**

| **Seção da Matriz de Resultados onde ocorreram as mudanças** | **Mudança específica realizada** | **Tipo de mudança** | **Razões da mudança** | **Instrumento de mudança** | **Data da mudança acordada com o órgão executor** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Projeto 2.1 - Rotina de busca , utilização e difusão de soluções inovadoras, referências e tendências introduzida na gestão fazendária | Cancelamento |  | A equipe do projeto verificou que as ações de benchmarking estão sendo realizadas no âmbito de cada projeto por meio de visitas técnicas. | Missão de Administração | 26/06/2013 |
| Projeto 6.2. Fiscalização da Folha de Pagamento dos servidores estaduais ampliada e aperfeiçoada. | Cancelamento |  | Este produto foi cancelado uma vez que o sistema que seria implantado ainda não teve seu desenvolvimento iniciado. | Ajuda Memória da Missão de Supervisão, de 27 a 31 de julho de 2015/  Termo de Cancelamento do Produto | 31/07/2015 |
| Remanejamento do Produto 1.4 - Sistemática de Gerenciamento de riscos nos processos estratégicos da Sefaz para Produto 6.3 - Metodologia para auditoria baseado em riscos de gestão. | Remanejamento |  | Optou-se por substituir o projeto 1.4 por um novo projeto (6.3), mais focado em gestão de risco na área do controle interno do Estado a ser implementado pelo DCA da SEFAZ. | Missão de Administração | 26/06/2013 |
| Inclusão do Novo Produto: 3.7 - Sistema de Informações econômico-fiscais implantado | Inclusão |  | O projeto tem como objetivo melhorar o tratamento das informações econômicos-fiscais disponíveis no sistema da CAT, cuja quantidade aumentou significativamente com os processos de digitalização atuais. | Missão de Administração | 26/06/2013 |
| Inclusão do Novo Produto: 3.8 - Conta Fiscal do ICMS declarado | Inclusão |  | Com a implantação do SIGEC, existe a necessidade de reescrever alguns dos sistemas atualmente existentes para a baixa plataforma, esse é caso da Conta Fiscal do ICMS declarado. | Missão de Administração | 26/06/2013 |
| Mudança de Escopo do Projeto 4.2 - Sistema de Cruzamento de Informações das declarações on-line implantado | Escopo |  | Produto revisado devido a grande complexidade envolvida na integração deste sistema com os demais órgãos. | Missão de Administração | 26/06/2013 |
| Projeto 4.3 - TAXAS - Sistema de controle de prestação de serviços nas unidades prestadoras de serviços de outros órgãos estaduais, incluído o poder judiciário, implantado | **Descontinuado** |  | O sistema de controle de taxas foi desenvolvido com recursos próprios e entregue no âmbito da SEFAZ. | Missão de Administração | 26/06/2013 |
| Projeto 4.4 - CADEMP - Cadastro de Empresas Paulistas, implantado | Cancelamento |  | Após a transferência da JUCESP, órgão central do projeto, para a Secretaria do Desenvolvimento, o projeto saiu do âmbito da SEFAZ. | Missão de Administração | 26/06/2013 |
| Mudança de Escopo do Projeto 4.7 - Escrituração Fiscal Digital (EFD) implantada. | Escopo |  | Impossibilidade do trabalho com os sistemas legados que representavam a maior parte dos custos previstos, com isso houve a proposta de redução de R$ 15.221.400, do orçamento inicialmente previsto para o projeto. | Missão de Administração | 26/06/2013 |
| Inlcusão do Novo Produto 6.3 - Metodologia para auditoria baseado em riscos de gestão R$ 1.109.300 | Inclusão |  | Projeto criado para suprir a ausência da gestão de risco na Administração Paulista. | Missão de Administração | 26/06/2013 |
| Inclusão do Novo Produto : 9.8 - Reformulação das Ferramentas de Comunicação e Colaboração - R$ 6.103.600 | Inclusão |  | O projeto permitirá que a SEFAZ possa facilitar o uso de espaços colaborativos e de comunicação integrada, facilitando à sua força de trabalho novos meios para prover respostas rápidas face às mudanças de regulamentações e leis, bem como atender às demandas do cidadão. | Missão de Administração | 26/06/2013 |
| Inclusão do Novo Produto: 9.9 - Ampliação da capacidade de armazenamento de documentos eletrônicos - R$ 34.792.000 | Inclusão |  | Projeto criado para suportar os diversos projetos do PROFISCO/SP no que tange à infraestrutura tecnológica durante os anos restantes do programa. | Missão de Administração | 26/06/2013 |
| Inclusão do Novo Produto : 10.4 - Avaliação de desempenho por competências implantada - R$ 3.019.100 | Inclusão |  | Projeto criado para desenvolver uma metodologia unificada de avaliação de desempenho e competências. | Missão de Administração | 26/06/2013 |
| Inclusão do Novo Produto : 11.3 - Aprimoramento do Portal da Internet da Sefaz - SP - R$ 1.319.000 | Inclusão |  | Projeto criado para melhorar a prestação de serviços eletrônicos da SEFAZ, uma vez que o Portal da Internet se encontra deficiente em termos de acessibilidade, usabilidade e navegabilidade. | Missão de Administração | 26/06/2013 |
| Remanejamento do Produto 11.2 - Mecanismos de estímulo à Inovação na Sefaz implantado - R$ 2.356.200 | Remanejamento |  | Considerando que o tema Inovação está inserido no contexto da Gestão do Conhecimento, o projeto foi absorvido pelo Projeto 11.1 - Gestão do Conhecimento. | Missão de Administração | 26/06/2013 |
| Alteração do Marco de Resultados do produto 1.5 - Unidades da Sefaz readequadas. | Alteração de resultado |  | Devido a problemas estruturais no terreno da obra na cidade de Barueri, houve a substituição da obra anterior pela construção da Regional de Santos, e 4 novos Postos Fiscais, novo prazo 60 meses. | Missão de Administração | 26/06/2013 |
| Descontinuidade do produto 9.7 - Implantação de ambiente para gestão corporativa de conteúdo de documentos (ECM/GED) | Descontinuidade |  |  | Missão de Supervisão/Termo de Descontinuidade | 20/02/2015 |
| Produto: 1.5. Unidades da SEFAZ readequadas. | Substituição |  | A obra de Santos, por motivo de dificuldade para execução no prazo de execução do PROFISCO (terreno requer estudo de solo e cronograma da obra) deverá ser substituída pela Obra da DRA de Osasco. O orçamento desta obra está estimado em R$ 19 milhões, a serem executados em 2016 e 2017; | Ajuda Memória da Missão de Supervisão, de 27 a 31 de julho de 2015, item 3.1 | 31/07/2015 |
| Inclusão do Novo Produto:6.4. Parcerias Público Privadas | Inclusão |  | Produto inserido com orçamento estimado em R$ 1.050.000,00 tendo em vista as prioridades do Governo; | Ajuda Memória da Missão de Supervisão, de 27 a 31 de julho de 2015, item 3.1 | 31/07/2015 |

**Anexo 2. Matriz de Resultados Alcançados**

**IMPACTOS**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Impacto/Indicador | Unidade de Medida | Valor da Linha de Base | | Ano da Linha de Base[[5]](#footnote-5) | Meio de Verificação | Metas (**2016**) e Resultados Alcançados | | (**mês/ano**) | **Comentário** |
| **Impacto 1 –** Manter a relação entre a dívida financeira total do Estado (D) em valor não superior ao da receita líquida real (RLR) | | | | | | | | | |
| **Indicador**: Estoque da Dívida / RLR (Valor máximo) | % | 2.31 | 2009 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) - Meta fiscal acordada com o Governo Federal | Valor original | 2.09 | Dez/2016 | **Meta alcançada.** |
| Valor revisado |  |
| Valor alcançado | 2.07 |
| **Impacto 2 –** Manter o montante do valor correspondente à diferença entre a Receita Líquida do PAF e as despesas não financeiras, acordado com a STN | | | | | | | | | |
| **Indicador**: Resultado Primário (Milhões) (Valor mínimo) | R$ milhões | 3.526 | 2009 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) - Meta fiscal acordada com o Governo Federal | Valor original | 5.141 | Dez/2016 | **Meta alcançada.** |
| Valor revisado |  |
| Valor alcançado | 5.120 |
| **Impacto 3 –** Manter a despesa com pessoal em relação à Receita Corrente Líquida abaixo do limite de 60%. | | | | | | | | | |
| **Indicador:** Pessoal / RCL (%) (Valor máximo) | % | 51.5 | 2009 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) - Meta fiscal acordada com o Governo Federal | Valor original | 60,00 | Dez/2016 | **Meta alcançada** |
| Valor revisado |  |
| Valor alcançado | 46.28 |
| **Impacto 4 –** Aumentar a receita própria | | | | | | | | | |
| **Indicador:** Receita Própria (Milhões) (Valor mínimo) | R$ milhões | 92.748 | 2009 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) - Meta fiscal acordada com o Governo Federal | Valor original | 154.479 | Dez/2016 | **Meta alcançada**. |
| Valor revisado |  |
| Valor alcançado |  |
| Valor alcançado | 208.707 |

**RESULTADOS**

| **Resultado/Indicador** | **Unidade de Medida** | **Valor da Linha de Base** | **Ano da Linha de Base** | **Meio de Verificação** | **Metas e Resultados Alcançados** | | **Data em que as metas foram alcançadas** | **Comentários** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Resultado #1: Redução do tempo médio de atendimento presencial nas unidades readequadas da SEFAZ/SP | | | | | | | |  |
| Indicador #1 Tempo médio de atendimento nas unidades descentralizadas readequadas | Minutos | 27 | 2007 | Relatório Anual de Atividades | Valor da Meta Original | 27 |  | Mensuração de 2016 prejudicada pela greve de funcionários |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 19 |
| Resultado #2: Incremento cumulativo da arrecadação do segmento varejista | | | | | | | |  |
| Indicador #2 Valor da arrecadação proveniente do setor varejista (grande porte e simples nacional) | R$ milhões | 6.250 | 2009 | Relatório CAT | Valor da Meta Original | 750 | 2016 |  |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 10,96 |
| Resultado #3: Aumento da arrecadação proveniente do setor de combustíveis | | | | | | | |  |
| Indicador #3 Valor da arrecadação proveniente do setor de combustíveis | R$ bilhões | 7.3 | 2009 | Relatório CAT | Valor da Meta Original | 7,4 | 2016 | Nota técnica produto 3.2 |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 15,8 |
| Resultado #4: Ampliação do número de empresas que emitem NF-e | | | | | | | |  |
| Indicador #4 Número de empresas que emitem NF-e | Empresas | 40.000 | 2009 | Site da Nota Fiscal Eletrônica | Valor da Meta Original |  | 2016 |  |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 1.070.869 |
| Resultado #5: Ampliação do número de estabelecimentos que emitem CT-e | | | | | | | |  |
| Indicador #5 Número de estabelecimentos de transporte de cargas que emitem CT-e | Estabelecimentos | 0 | 2007 | Site do Conhecimento de Transporte Eletrônico de Cargas - CT-e | Valor da Meta Original |  | 2016 | Nota técnica produto 4.6 |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 91.541 |
| Resultado #6: Custos de serviços públicos apurados | | | | | | | |  |
| Indicador #6 Número de serviços públicos com custos apurados | Numero de serviços | 10 | 2009 | Relatório do Sistema | Valor da Meta Original | 10 | 2015 | Nota técnica produto 6.1 |
| Valor da Meta revisado | 2 |
| Valor alcançado | 2 |
| Resultado #7: Aquisições da BEC monitoradas por meio de indicadores de desempenho | | | | | | | |  |
| Indicador #7 Percentual de aquisições da BEC monitoradas por meio de indicadores de desempenho | % | 0 | 2008 | Relatório BEC | Valor da Meta Original | 100 | 2014 | Nota Técnica produto 7.2 |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 100 |
| Resultado #8: Incremento do número de alunos atingidos pelo Programa de Educação Fiscal | | | | | | | |  |
| Indicador #8 Número de alunos atingido pelo programa de EF | Alunos | 579.720 | 2009 | Relatório Interno FAZESP | Valor da Meta Original | 700.000 | 2014 | Nota técnica produto 8.1 |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 789.204 |
| Resultado#9: ncremento do nível de maturidade no gerenciamento serviços de TI | | | | | | | | |
| Indicador #9 Nível de maturidade no gerenciamento de serviços de TI de acordo com as Normas de Qualidade COBIT | Índice da Norma | 0.38 | 2009 | Relatório de empresa certificadora | Valor da Meta Original | - | - | Não mensurado |
| Valor da Meta revisado | - |
| Valor alcançado | - |
| Resultado#10: ncremento do nível de maturidade no gerenciamento projetos de TI | | | | | | | | |
| Indicador #10: Nível de maturidade no gerenciamento de projetos de TI de acordo com as Normas de Qualidade COBIT | Índice da Norma | 1,5 | 2009 | Relatório de empresa certificadora | Valor da Meta Original | - | - | Não mensurado |
| Valor da Meta revisado | - |
| Valor alcançado | - |
| Resultado #11: Aumento do usufruto de cursos à distância | | | | | | | | |
| Indicador #11: Número de horas-aulas usufruídas em cursos à distância | Horas aula | 0 | 2009 | Relatório do Programa de Capacitação | Valor da Meta Original | 55.500 | 2017 | Nota Técnica produto 10.3 |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 1.075.486 |
|  | | | | | | | | |
| Resultado #12: Redução no custo médio de hora-aula da Fazesp | | | | | | | | |
| Indicador #12: Custo médio por hora-aula usufruída da Fazesp | R$ | 15,00 | 2013 | Relatório do Programa de Capacitação | Valor da Meta Original | 13,50 | 2017 | Nota Técnica produto 10.3 |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 3,77 |

**PRODUTOS**

| **Produto/Indicador** | | **Unidade de Medida[[6]](#footnote-6)** | **Ano da Linha de Base** | **Meio de Verificação** | **Metas e Resultados Alcançados** | | | **Data em que as metas foram alcançadas** | **Comentários** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Componente #1: **Integração da Gestão Fazendária** | | | | | | | | |  | |
| Produto #1 Planejamento estratégico da SEFAZ aprimorado | | Planos estratégicos | 2009 | Relatório da CTG / DGE com o status do Plano Estratégico | Valor da Meta Original | | 8 | 2014 | Nota Técnica 1.1 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 9 |
| Produto #2 Metodologias e ferramentas de gerenciamento de projetos na SEFAZ aperfeiçoadas e difundidas | | Projeto | 2009 | Relatório Anual de Atividades | Valor da Meta Original | | 1 | 2017 | Nota Técnica 1.2 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 28 |
| Produto #3 Rotina de identificação e otimização de processos definida | | Processo | 2009 | Relatório Anual de Atividades | Valor da Meta Original | | 2 | 2013 | Nota Técnica 1.3 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 122 |
| Produto #4 Sistemática de gerenciamento de riscos nos processos estratégicos da SEFAZ definida | | Mapa de riscos | 2009 | Relatório Anual de Atividades | Valor da Meta Original | | 1 |  | Nota Técnica 1.4 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 0 |
| Produto #5 Unidades da SEFAZ readequadas | | Unidades | 2009 | Relatório Anual de Atividades | Valor da Meta Original | | 2 | 2015 | Nota Técnica 1.5 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 2 |
| Produto #6 Convênios e acordos de cooperação, com instituições selecionadas, celebrados. | | Reuniões anuais | 2009 | Relatório Anual de Atividades | Valor da Meta Original | | 4 | 2017 | - |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 4 |
| Componente #2: **Administração Tributária e Contencioso Fiscal** | | | | | | | | |  | |
| Produto #1 Sistema autenticador e transmissor de documentos fiscais digitais implantado | | Contribuintes | 2009 | Resolução do Secretário | Valor de Meta Original | | 300 mil | 2017 | Nota Técnica 3.1 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 138.071 |
| Produto #2 Sistema de Controle de Vazão de Combustíveis implantado. | | Bicos | 2009 | Relatório do sistema | Valor de Meta Original | | 50.000 | - | Nota Técnica 3.2 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 0 |
| Produto #3 Metodologia e infraestrutura de rastreamento de veículos e de cargas implantadas. | | Empresas | 2009 | Relatório do sistema | Valor de Meta Original | | 100 | - | Nota Técnica 3.3 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | - |
| Produto #4 Metodologia de fiscalização utilizando as informações da NF-e implantada. | | Metodologia | 2009 | Relatório Anual de Atividades | Valor de Meta Original | | 50% | 2014 | Nota Técnica3.4 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 90 |
| Produto #5 Sistema eletrônico de Consulta Tributária implantado. | | Sistema | 2009 | Decreto 60.392/2014 | Valor de Meta Original | | 1 | 2014 | Nota Técnica 3.5 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 1 |
| Produto #6 Sistema de Controle das operações de DRAWBACK, exportações e remessas para áreas de livre comércio | | Sistema | 2009 | Relatório Anual de Atividades | Valor de Meta Original | | 100% |  | Nota Técnica 3.6 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | - |
| Produto #7 Sistema de Informações econômico-fiscais implantado | | Sistema | 2009 | Relatório do sistema | Valor de Meta Original | | 1 |  | Nota Técnica 3.7 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | - |
| Produto #8 Sistema de conta fiscal do ICMS em baixa plataforma implantado | | Sistema | 2009 | Relatório do sistema | Valor de Meta Original | | 1 |  | Nota Técnica 3.8 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | - |
| Produto #9 Cadastro de Contribuintes do IPVA – implantado. | | Sistema | 2009 | Relatório do sistema | Valor de Meta Original | | 1 |  | Nota Técnica 4.1 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | - |
| Produto #10 ITCMD – Sistema de cruzamento de informações das declarações on-line implantado. | | Sistema | 2009 | Relatório do sistema | Valor de Meta Original | | 1 |  | Nota Técnica 4.2 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 1 |
| Produto #11 Emissão de NF-e ampliada e massificada para contribuintes de diversos setores. | | Funcionalidades | 2009 | Relatório do sistema | Valor de Meta Original | | 11 |  | Nota Técnica 4.5 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 19 |
| Produto #12 Conhecimento de Transporte Eletrônico - CT-e implantado | | Sistema | 2009 | Relatório do sistema | Valor de Meta Original | | 1 |  | Nota Técnica 4.6 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 1 |
| Produto #13 Escrituração Fiscal Digital (EFD), implantada. | | Sistema | 2009 | Relatório do sistema | Valor de Meta Original | | 1 |  | Nota Técnica 4.7 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 1 |
| Produto #14 Sistema para captura e tratamento das informações da Escrituração Contábil Digital (ECD) implantado. | | Empresas | 2009 | DW-BO | Valor de Meta Original | | 300 |  | Nota Técnica 4.8 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 672 |
| Produto #15 Processo Administrativo Tributário Eletrônico e-PAT implantado | | Meses | 2009 | Relatório de Gestão do TIT: | Valor de Meta Original | | 10 |  | Nota Técnica 5.1 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 24 |
| Componente #3**: Administração Financeira** | | | | | | | | |  | |
| Produto #1Sistema de custos integrado ao Sistema de Administração Financeira para Estados e Municípios - SIAFEM/SP implantado. | Unidades | | 2009 | Relatório do SCSP | Valor de Meta Original | 10 | |  | Nota Técnica 6.1 | |
| Valor da Meta revisado | 2 | |
| Valor alcançado | 2 | |
| Produto #2 Fiscalização da Folha de Pagamento dos servidores estaduais ampliada e aperfeiçoada | % | | 2009 |  | Valor de Meta Original | 10 | |  | Nota Técnica 6.2 | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado | - | |
| Produto #3 Metodologia para auditoria baseado em riscos de gestão | Metodologia | | 2009 |  | Valor de Meta Original | 1 | |  | Nota Técnica 6.3 | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado | 1 | |
| Produto #4 Parcerias Público-Privadas (PPP) | Estudos *de value for money* | | 2009 |  | Valor de Meta Original | 2 | |  | Nota Técnica 6.4 | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado | 2 | |
| Produto #5 Arquivo de Prontuários de Servidores/Contribuintes Reestruturado | Processos | | 2009 |  | Valor de Meta Original | 1,5 milhões | |  | Nota Técnica 7.1 | |
| Valor da Meta revisado | 720 mil | |
| Valor alcançado | 720 mil | |
| Produto #5 Sistema Bolsa Eletrônica de Compras (BEC/SP) revisto e ampliado. | % de Órgãos e Entidades | | 2009 |  | Valor de Meta Original | 70 | |  | Nota Técnica 7.2 | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado | 100 | |
| Produto #6 Novo modelo de acompanhamento das entidades descentralizadas implantado. | Processos | | 2009 |  | Valor de Meta Original | 3 | |  | Nota Técnica 7.3 | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado | 4 | |
| Produto #7 Sistema informatizado para o gerenciamento eletrônico de documentos implantado. | Sistema | | 2009 |  | Valor de Meta Original | 1 | |  | Nota Técnica 7.4 | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado | - | |
| Componente#4:  **Gestão de Recursos Corporativos** | | | | | | | | |  | |
| Produto #1 Programa de Educação Fiscal ampliado | | Escolas | 2009 | Relatório Interno FAZESP | Valor de Meta Original | | 3.900 | 2015 | Nota Técnica 8.1 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 7.193 |
| Produto #2 Novo modelo de relacionamento eletrônico com o contribuinte implantado | | Modelo | 2009 |  | Valor de Meta Original | | 1 |  | Nota Técnica 8.2 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 1 |
| Produto #3 Infraestrutura de desenvolvimento de sistemas de TI ampliada | | Pontos de função | 2009 |  | Valor de Meta Original | | 8.500 |  | Nota Técnica 9.1 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 17.669 |
| Produto #4 Metodologia de gerenciamento de processos, qualidade e níveis de serviço implantada. | | % | 2009 |  | Valor de Meta Original | |  |  | Nota Técnica 9.2 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | |  |
| Produto #5 Boas práticas de gestão operacional de TI implantadas. | | % | 2009 |  | Valor de Meta Original | |  |  | Nota Técnica 9.3 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | |  |
| Produto #6 Sistemática de replicação e direcionamento de clientes a um site de contingência externo à sede da SEFAZ definida e implantada. | | Projetos | 2009 |  | Valor de Meta Original | | 4 |  | Nota Técnica 9.4 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 2 |
| Produto #7 Arquitetura e modelo de negócio de TI formalizado e institucionalizado. | | Documentos normativos | 2009 | Relatório de empresa certificadora | Valor de Meta Original | | 11 |  | Nota Técnica 9.5 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 1 |
| Produto #8 Implantação de boas práticas de Gestão da Segurança da informação | | Indicador Cobit | 2009 | Assegurar Segurança de Sistemas (COBIT - DS5) | Valor de Meta Original | | 3 |  | Nota Técnica 9.6 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | - |
| Produto #9 Implantação de ambiente para gestão coorporativa de conteúdo de documentos | | Sistema | 2009 |  | Valor de Meta Original | |  |  | Nota Técnica 9.70 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | |  |
| Produto #10 Reformulação das ferramentas de Comunicação e Colaboração | | Ferramentas | 2009 |  | Valor de Meta Original | | 7 |  | Nota Técnica 9.8 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 4 |
| Produto #11 Ampliação da capacidade de armazenamento de documentos eletrônicos | | Petabyte | 2009 |  | Valor de Meta Original | | 2,5 | 2015 | Nota Técnica 9.9 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 4,56 |
| Produto #12 Estrutura física e tecnológica da Escola Fazendária adequada. | | Vagas | 2009 | Relatório Interno FAZESP | Valor de Meta Original | | 2.850 | 2016 | Nota Técnica 10.1 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 2.324 |
| Produto #14 Modelo de Atuação e Gestão da Escola Fazendária revisado e implantado. | | Sistema | 2009 | Relatório Interno FAZESP | Valor de Meta Original | | 1 | 2016 | Nota Técnica 10.2 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 1 |
| Produto #12 Programa de Educação à Distância aperfeiçoado e ampliado. | | Sistema de gerenciamento de EaD | 2009 | Relatório Interno FAZESP | Valor de Meta Original | | 1 | 2011 | Nota Técnica 10.3 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 1 |
| Produto #15 Avaliação de desempenho por competências implantada. | | Metodologia | 2009 |  | Valor de Meta Original | | 1 |  | Nota Técnica 10.4 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | - |
| Produto #16 Gestão de Conhecimento da SEFAZ aprimorada. | | Canais de comunicação | 2009 |  | Valor de Meta Original | | 4 | 2016 | Nota Técnica 11.1 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 13 |
| Produto #17 Aprimoramento do Portal da Internet da SEFAZ | | Portal | 2009 |  | Valor de Meta Original | | 1 | 2017 | Nota Técnica 11.3 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 1 |

**Anexo 3 - Árvore de Objetivos e Metas associadas aos Resultados do Projeto**

**OBJETIVO GERAL:** Melhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal do Estado de São Paulo

(1) Dívida Financeira/RLR > 2,09% Res. = 2,07% ; (2) Resultado Primário > (R$5.141) Res. = (R$5.120 milhões) ; (3) Despesas com Pessoal > 60%. Res.=46,28%; (4) Receitas Própria; < R$ 154.479 milhões Res. = R$ 2028.707

**Programa de Fortalecimento da Gestão Fiscal (PROFISCO/SP BR-L1378)**

1. Sistema de custos integrado ao SIAFEM/SP implantado.
2. Fiscalização da folha de pagamento dos servidores estaduais ampliada e aperfeiçoada.
3. Metodologia para auditoria baseado em riscos de gestão.
4. Parcerias público-privada (PPP).
5. Arquivo de Prontuários de Servidores/Contribuintes reestruturado.
6. Sistema BEC/SP revisto e ampliado.
7. Novo modelo de acompanhamento das entidades descentralizadas implantado.
8. Sistema informatizado para o gerenciamento eletrônico de documentos (GED) implantados.
9. **Meta:** 2 serviços públicos com custos apurados. **Res:** 2 serviços
10. **Meta:** 100% das **a**quisições da BEC monitoradas por meio de indicadores de desempenho. **Res:** 100%
11. **Meta:** Redução no custo médio de hora-aula da FAZESP para R$ 13,50**. Res:** 5,80
12. Programa de Educação Fiscal para a cidadania ampliado.
13. Modelo de relacionamento com o contribuinte implantado.
14. Infraestrutura de desenvolvimento de sistemas de TI ampliada.
15. Metodologia de gerenciamento de processos, qualidade e níveis de serviço implantada.
16. Boas práticas de gestão operacional de TI implantadas.
17. Sistemática de replicação e direcionamento de clientes a um site de contingencia externo à sede da SEFAZ definida e implantada.
18. Arquitetura e modelo de negócio de TI formalizado e institucionalizado.
19. Implantação de boas práticas de gestão da segurança da informação.
20. Implantação de ambiente para gestão corporativa de conteúdo de documentos.
21. Reformulação das ferramentas de comunicação e colaboração.
22. Ampliação da capacidade de armazenamento de documentos eletrônicos.
23. Estrutura física e tecnológica da Escola Fazendária adequada.
24. Modelo de atuação e gestão da Escola fazendária revisado e implantado.
25. Programa de educação à distância aperfeiçoado e ampliado.
26. Avaliação de desempenho por competências implantada.
27. Gestão do conhecimento da SEFAZ aprimorada.
28. Mecanismos de estimulo à inovação na SEFAZ implantados.
29. Aprimoramento do Portal da Internet da SEFAZ.
30. **Meta**: Aumento da arrecadação do segmento varejista para R$ 750 milhões. **Res:** R$ 10,96 bilhões
31. **Meta**: Aumento da arrecadação proveniente do setor de combustíveis para 13,56 bilhões. **Res:** R$ 15,80 bilhões
32. **Meta:** Ampliar para 300.000 o número de empresas que emitem NF-e. **Res:** 1.070.869
33. **Meta:** Ampliar para 10.000 o número de estabelecimentos que emitem CT-e. **Res:** 91.541

**OBJ 1: Incrementar a** **receita própria**

1. Sistema autenticador e transmissor de documentos fiscais digitais implantado.
2. Sistema de controle de vazão de combustíveis implantado.
3. Metodologia e infraestrutura de rastreamento de veículos e de cargas implantada.
4. Metodologia de fiscalização utilizando as informações da NF-e implantada.
5. Sistema eletrônico de consulta tributária implantado.
6. Sistema de controle das operações de drawback, exportações e remessas para áreas de livre comercio.
7. Sistema de informações econômico-fiscais implantado.
8. Sistema de conta fiscal do ICMS em baixa plataforma implantado.
9. Cadastro de contribuintes de IPVA implantado.
10. Emissão de NF-e ampliada e massificada paracontribuintes de diversos setores.
11. CT-e implantado.
12. EFD implantada.
13. Sistema de cruzamento de informações das declarações do ITCDM online implantado.
14. Sistema para captura e tratamento das informações daECD implantado.
15. E-Pat implantado
16. **Meta:** Redução do tempo médio de atendimento presencial nas unidades readequadas da SEFAZ para 15 minutos. **Res:** 61 minutos
17. **Meta:** Incremento do número de alunos atingidos pelo Programa de Educação Fiscal para 870.000. **Res:** 1.011.558 alunos
18. **Meta:** Incremento do nível de maturidade no gerenciamento projetos de TI.
19. **Meta:** Incremento do nível de maturidade no gerenciamento projetos de TI.
20. **Meta:** Aumento do número de horas-aulas em EAD para 55.000. **Res:** 787.630 horas

**OBJ 2: Prover melhores serviços ao cidadão**

**OBJ 2: Melhorar o gasto público**

**PRODUTOS**

**RESULTADOS**

**OBJETIVO**

1. Fonte: Seade [↑](#footnote-ref-1)
2. O PAF, assinado pelos governadores dos 25 Estados que refinanciaram suas dívidas com a União (Amapá e Tocantins não o fizeram), apresenta metas anuais para um triênio, considerando a evolução das finanças estaduais, os indicadores macroeconômicos para o novo período e a política fiscal adotada pelos governos estaduais. A cada ano o Ministério da Fazenda avalia o cumprimento das metas e compromissos do exercício anterior, manifestando sua concordância de acordo com metodologias de análise técnica, de responsabilidade da Secretaria do Tesouro Nacional, as quais buscam preservar a solvência do ente federado, particularmente em relação à sua capacidade de honrar os compromissos assumidos contratualmente. [↑](#footnote-ref-2)
3. 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-3)
4. Juros, auditorias, imprevistos/contingências, e outros custos que não estão relacionados com os produtos. [↑](#footnote-ref-4)
5. [↑](#footnote-ref-5)
6. A unidade de medida de alguns produtos também teve que ser adequada para apoiar o monitoramento por meio do *Project Monitoring Report* (PMR), seguindo orientação do Escritório de Planejamento Estratégico e Eficácia no Desenvolvimento (SPD). [↑](#footnote-ref-6)