

**Programa de Apoio à Modernização e à Transparência da Gestão Fiscal do Estado do Pará**

**PROGEFAZ/PROFISCO**

**BR-L1093 – 2078/OC-BR**

**Relatório de Avanços do Projeto**

***Equipe original do projeto:***

Luiz Villela (ICF/FMM), Chefe de Equipe; Marcio Cracel (ICF/FMM); Patrícia Bakaj (FMM/CBR); Fátima Cartaxo (FMM/CBR); Bernadete Buchsbaum (LEG/SGO); Eugenio Lira (Consultor); e Cecília Bernedo (ICF/FMM).

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

Patrícia Bakaj (FMM/CBR), Chefe de Equipe; José Tostes Barreto (FMM/CBR), Louvane Klein (Assistente FMM/CBR), Flávio Galvão e Luciana Pimentel (Consultores).

vf05Out/2015

Índice

[Siglas e Abreviações 3](#_Toc431190855)

[Informação Básica (valores em dólares americanos US$) 6](#_Toc431190856)

[I. Introdução 7](#_Toc431190857)

[II. Desempenho do projeto 10](#_Toc431190858)

[2.1 Efetividade 10](#_Toc431190859)

[a. Análise da Lógica Vertical 10](#_Toc431190860)

[b. Resultados alcançados 15](#_Toc431190861)

[c. Situação dos produtos emblemáticos 35](#_Toc431190862)

[d. Contribuição do PROGEFAZ para os Resultados do PROFISCO 35](#_Toc431190863)

[e. Resultados Imprevistos 36](#_Toc431190864)

[2.2 Eficiência 36](#_Toc431190865)

[2.3 Situação dos desembolsos do Projeto 38](#_Toc431190866)

[2.4 Relevância 40](#_Toc431190867)

[2.5 Sustentabilidade 40](#_Toc431190868)

[III. Critérios não centrais 42](#_Toc431190869)

[3.1 Monitoramento e Avaliação 42](#_Toc431190870)

[3.2 Uso dos Sistemas Nacionais 42](#_Toc431190871)

[IV. Conclusões e Recomendações 43](#_Toc431190872)

# Siglas e Abreviações

|  |  |
| --- | --- |
| AIDF | Autorização para Emissão de Documentos Fiscais |
| BID | Banco Interamericano de Desenvolvimento |
| BPM | *Business Process Management* |
| CCLIP | Linha de Crédito Condicional para Projetos de Investimento |
| CAAF | Célula de Avaliação e Controle de Automação Fiscal |
| CAFE | Coordenação de Assuntos Fazendários Estratégicos |
| CPAF | Centro de Pesquisas e Análise Fiscal |
| CCOA | Célula de Análise e Controle das Obrigações Acessórias |
| CECOMT | Coordenação Executiva de Controle de Mercadorias em Trânsito |
| CERAT | Coordenação Executiva Regional de Administração Tributária e não Tributária |
| CGPS | Coordenadora de Projetos e Sistemas |
| CMGF | Coordenação de Modernização e Gestão Fazendária |
| CNAE | Cadastro Nacional de Atividades Econômicas |
| COGEF | Comissão de Gestão Fazendária |
| CONFAZ | Conselho Nacional de Política Fazendária |
| DAIF | Diretoria de Arrecadação e Informações Fazendárias |
| DOE | Diário Oficial do Estado |
| DITES | Diretoria do Tesouro |
| DTI | Diretoria de Tecnologia de Informação |
| EFAZ | Escola Fazendária |
| ECD | Escrituração Contábil Digital |
| EFD | Escrituração Fiscal Digital |
| EGPA | Escola de Governo do Estado do Pará |
| ENAP | Escola Nacional de Administração Pública |
| FADESP | Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa da UEPA |
| FAPESPA | Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas do Pará |
| FEBRAFITE | Federação Brasileira de Associações de Fiscais de Tributos Estaduais |
| FIPAT | Fundo de Investimento Permanente da. Administração Tributária do Estado do Pará |
| GDFAZ | Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário |
| GESPRO | Sistema de Gerenciamento de Projetos |
| GrP | Gestão de Riscos em Projetos |
| GED | Gerenciamento Eletrônico de Documentos |
| ICMS | Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte |
| ITCD | Imposto de Transmissão, *Causa Mortis* e Doações |
| IPVA | Imposto sobre Veículos Automotivos |
| LAI | Lei de Acesso à Informação |
| LDO | Lei de Diretrizes Orçamentárias |
| LOA | Lei Orçamentária Anual |
| LRF | Lei de Responsabilidade Fiscal |
| MEI | Microempreendedor Individual |
| MPE | Micro e Pequenas Empresas |
| NF-e | Nota Fiscal Eletrônica |
| NFC-e | Nota Fiscal do Consumidor Eletrônica |
| OEAT | Órgão Executor da Administração Tributária e não Tributária |
| PROFISCO | Programa de apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil |
| PAF | Programa de Reestruturação e Ajuste Fiscal |
| PQGFAZ | Prêmio Inovação e Qualidade da Gestão Fazendária |
| PNAFE | Programa de Modernização da Administração Fiscal dos Estados Brasileiros |
| PGE | Procuradoria Geral do Estado |
| PROGEFAZ | Programa de Apoio à Modernização e à Transparência da gestão Fiscal do estado do Pará |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PA | Pará |
| PPA | Plano Plurianual |
| RCL | Receita Corrente Líquida |
| RMGF | Rede de Modernização e Gestão Fazendária |
| RLR | Receita Líquida Real |
| SPED | Sistema Público de Escrituração digital |
| SATES | Secretaria Adjunta do Tesouro |
| SIAT | Sistema Integrado de Administração Tributária |
| SIF | Sistema de Inteligência Fiscal |
| SECOM | Secretaria de Estado de Comunicação |
| SEFA | Secretaria de Estado da Fazenda |
| SIAFEM | Sistema Integrado de Administração Financeira dos Estados e Municípios |
| STN/MF | Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda |
| UECOMT | Unidade Executiva de Controle de Mercadorias em Trânsito |
| UCP | Unidade de Coordenação do Projeto |
| STN | Secretaria do Tesouro Nacional |
| UCI | Unidade de Controle Interno |
| UEPA | Universidade do Estado do Pará |
| TIR | Taxa Interna de Retorno |

# Informação Básica (valores em dólares americanos US$)

|  |
| --- |
| Número do projeto (s): BR-L1093 |
| Título: *Programa de Apoio à Modernização e à Transparência da Gestão Fiscal do Estado do Pará (PROGEFAZ).* |
| Instrumento de empréstimo: 2078/OC-BR |
| País: Brasil |
| Mutuário: Estado do Pará |
| Empréstimo (s): Investimento |
| Setor/Subsetor: Reforma e Modernização Fiscal |
|  |
| Data da Aprovação na Diretoria: 02 de dezembro de 2008 |
| Data da Efetividade contrato de empréstimo: 28 de setembro de 2009 |
| Data da Elegibilidade para o primeiro desembolso: 16 de novembro de 2009 |
|  |
| Valor do empréstimo (s) |
| Valor original: US$ 10.000.000,00 (dez milhões de dólares) |
| Valor atual: US$ 10.000.000,00 (dez milhões de dólares) |
| Pari Pasu: US$ 4.000.000,00 (quatro milhões de dólares) |
| Custo total do projeto: US$ 14.000.000,00 (Quatorze Milhões de Dólares) |
|  |
| Meses de execução |
| Desde a aprovação: 74 meses em 31/12/2014 |
| Desde a efetividade do contrato: 64 meses em 31/12/2014 |
|  |
| Períodos de desembolso |
| Data original do desembolso final: 28/09/2013 |
| Data atual do desembolso final: 28/9//2015 |
| Extensão acumulada (meses): 24 Meses |
| Extensão especial (meses): NA |
| Desembolsos |
| valor total dos desembolsos até Março de 2015: US$ 10.000.000,00 (dez milhões de dólares) |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

# Introdução

Em 28 de Setembro de 2009, o Estado do Pará e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), assinaram um contrato de empréstimo como o objetivo de financiar o Programa de Apoio à Modernização e à Transparência da Gestão Fiscal do Estado do Pará (PROGEFAZ), estruturado sob a modalidade de empréstimo de investimento, com prazo de execução previsto para quatro anos.

O Programa no valor de US$10,0 milhões de empréstimo e a contrapartida local de US$4,0 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.

A Linha de Crédito CCLIP-PROFISCO foi desenhada pelo Banco em conjunto com o Ministério da Fazenda e com as Secretárias de Fazenda dos vinte e seis Estados Brasileiros e do Distrito Federal, cujos resultados foram consolidados em um Marco de Referência[[1]](#footnote-1) que descreve as condições financeiras, critérios de elegibilidade, objetivos, componentes e subcomponentes para as operações individuais, regras específicas para as contratações do financiamento e diretrizes e recomendações técnicas a serem observadas nos projetos.

Com o objetivo geral de melhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal do estado do Pará visando a: (i) aumentar a receita própria do Estado; (ii) aumentar a eficiência e a eficácia e melhorar o controle do gasto público; e (iii) prover melhores serviços ao cidadão, foi elaborado e aprovado o Programa de Apoio à Modernização e à Transparência da Gestão Fiscal do Estado do Pará (PROGEFAZ) estruturado em quatro componentes e subcomponentes:

**Componente I - Gestão Estratégica Integrada:** Este componente financia: (i) serviços para a implantação de aperfeiçoamentos no planejamento e na gestão das políticas fazendárias; (ii) serviços para a atualização da estrutura organizacional e dos processos administrativos; e (iii) obras nas unidades fazendárias, incluindo a construção, reforma, ampliação e o reaparelhamento de suas instalações; e (iv) serviços para a preparação de uma estratégia de parcerias entre o Mutuário e órgãos e entidades em nível nacional e internacional, incluindo mecanismos de cooperação e troca de informações.

**Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal:** Este componente financia: (i) a implantação do modelo de organização e consolidação das normas tributárias e não tributárias, a implantação de um sistema de armazenamento e edição de material de apoio relativo à legislação tributária para as unidades fazendárias; (ii) a implantação de um modelo de controle, incluindo um sistema automatizado dos benefícios concedidos, a renúncia a benefícios e suas respectivas contrapartidas; (iii) a identificação e realização de estudos de políticas e fórum de discussão sobre incentivos fiscais, reforma tributária e royalties, dentre outros, para a definição de estratégias que orientem novas políticas tributárias; (iv) a implantação de um modelo de gestão automatizado do Imposto de Transmissão Causa Mortis e sobre Doação (ITCD) e a revisão do modelo e a melhoria do sistema automatizado de gestão do Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA); (v) o desenho e a implantação de um novo modelo conceitual de gestão, integrando a fiscalização de trânsito de mercadorias e a fiscalização de estabelecimentos; (vi) a implantação de um novo modelo operacional de fiscalização de trânsito, incluindo a criação do Centro Especial de Controle de Mercadorias em Trânsito, a automação dos procedimentos e a reforma, construção e aparelhamento tecnológico dos postos fiscais, incluindo unidades móveis terrestres e aquaviárias; (vii) a implantação de um novo modelo operacional de fiscalização de estabelecimentos com base em análises de risco, que inclua a integração de rotinas de auditoria fiscal do Órgão Executor com as do Ministério Público e um sistema automatizado de apoio; (viii) a revisão e reestruturação dos processos de planejamento e gestão das Micro e Pequenas Empresas (MPE), a preparação de normas e convênios e a correspondente adequação dos sistemas de informação aos requisitos da Lei Complementar no 123 de 14 de dezembro de 2006[[2]](#footnote-2); (ix) a implantação de um modelo de utilização de formas alternativas de pagamento de tributos (cartão de débito/ crédito, Internet, correspondentes bancários, etc.), incluindo a automatização dos procedimentos; (x) a implantação de um modelo de planejamento fiscal apoiado por um sistema de gestão de fiscalização, metodologias de análise de riscos, critérios de seleção, instrumentos e ferramentas tecnológicas de última geração; (xi) complementação do processo de sincronização do Cadastro Estadual de Contribuintes com os níveis municipal e federal; (xii) sistematização do modelo de Nota Fiscal Eletrônica e a adequação dos sistemas do Órgão Executor ao sistema de apoio fornecido pela Receita Federal; (xiii) implantação de novos módulos no Sistema Integrado de Administração Tributária - SIAT correspondentes a Escrituração Fiscal Digital (EFD), Nota Fiscal Eletrônica (NF‑e) e Escrituração Contábil Digital (ECD); (xiv) implantação de uma nova sistemática de julgamento do processo administrativo fazendário integrando a Julgadoria e o Tribunal Administrativo de Recursos Fazendários ao Órgão Executor com a inclusão dos serviços daqueles no portal deste último; e (xv) implantação de um modelo de gestão de cobrança da dívida ativa, abarcando o Ministério Público, a Procuradoria e o Tribunal de Justiça, e a integração dos sistemas destas instituições com o Sistema Integrado de Administração Tributária (SIAT).

**Componente III - Administração Financeira, Patrimonial e Controle interno:** Este componente financia: (i) migração do Sistema Integrado de Administração Financeira de Estados e Municípios (SIAFEM) para uma plataforma mais funcional e segura, incluindo uma nova versão do aplicativo e do banco de dados; (ii) implantação de um novo modelo de gestão de convênios apoiado por um sistema informatizado; (iii) implantação de um modelo de cálculo e controle de custos, apoiado por uma aplicação informática, em cada unidade do Órgão Executor; (iv) implantação de um modelo de gestão do controle interno do Órgão Executor, apoiado por um sistema informatizado.

**Componente IV- Gestão de Recursos Estratégicos:** Este componente financia: (i) implantação de um modelo de controle social do gasto público; (ii) implantação de um novo portal desenvolvido com base numa ferramenta tecnológica moderna, contemplando a otimização da prestação de serviços on-line, a ampliação dos serviços conclusivos, a disponibilização de informações sobre os programas nacionais que integram receita e gasto público, bem como melhorias no acesso público à informação; (iii) implantação, na Corregedoria, do modelo nacional recomendado pelo GT-18/CONFAZ e, na Ouvidoria, do modelo adotado pelas Ouvidorias do Estado do Pará; (iv) implantação de uma política de comunicação com a sociedade e do programa de responsabilidade social, com ênfase no uso da tecnologia da informação; (v) implantação de um modelo de atendimento aos contribuintes e aos demais usuários dos serviços do Órgão Executor, integrando as ações do programa de qualidade, ampliando e automatizando procedimentos no atendimento presencial e remoto; (vi) implantação de um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos (GED); (vii) implantação de sistemas de apoio à gestão administrativa e tributária; (viii) implantação de uma política de comunicação e segurança da informação; (ix) infraestrutura de tecnologia para suporte e apoio à gestão fiscal; (x) implantação de uma política de gestão de pessoas, incluindo sistemática de avaliação de desempenho dos funcionários do Órgão Executor, criação de um banco de talentos, elaboração de proposta de plano de cargos e carreira e plano de lotação ideal das unidades fazendárias; (xi) implantação de uma política de capacitação dos funcionários do Órgão Executor, incluindo um plano de formação, a execução de programas nas áreas da gestão fazendária e educação fiscal, apoiados por um sistema de avaliação e monitoramento, ferramentas de vídeo conferência e métodos de aprendizado à distância; (xii) implantação de um programa de educação fiscal para a população; e (xiii) programa de gestão do conhecimento para integrar e sistematizar dados, informação e conhecimento, apoiado por eventos técnicos específicos.

**Mudanças de escopo do programa** – No período de 7 a 10 de junho de 2011 durante uma Missão de Inspeção e Supervisão, também denominada de Missão de Aceleração da Execução do Programa, foram realizadas modificações no escopo do Programa. Originalmente, o PROGEFAZ foi elaborado considerando um grande número de produtos a serem executados (38). Essa pulverização tinha o objetivo de solucionar vários problemas que afetavam o desempenho da Secretaria de Estado da Fazenda (SEFA) na execução de suas atividades. Ocorre que esse elenco muito grande de produtos gerou também uma pulverização dos recursos programados, o que vinha dificultando sua execução. A nova Administração da Secretaria optou por rever o Programa, estabelecendo um ranking de prioridades dos produtos propostos, e agregou dois novos produtos: a Nota Fiscal Cidadã e Sistemas Aplicativos de Apoio à Gestão Administrativa e Tributária. Dos 38 produtos originalmente propostos, o Programa ficou composto de 22 produtos, cuja execução, neste momento, foi considerada prioritária para Secretaria. Essa nova concepção permitiu uma melhor realocação dos recursos garantindo, assim, a execução dos produtos selecionados como prioritários. Dos 18 produtos retirados, 9 tinham resultados e metas programadas no Marco de Resultados o que exigiu a substituição dos mesmos por novos produtos com seus respectivos resultados e metas.

As alterações propostas foram distribuídas em cinco categorias: (i) Produtos excluídos do programa sem impacto no Marco de Resultados; (ii) Produtos excluídos do programa com alteração do Marco de Resultados; (iii) Produto incluído no programa e no Marco de Resultados; (iv) Produtos incluídos no programa sem inserção no Marco de Resultados; e (v) Ajustes nas metas e/ou indicadores. Todas as alterações estão registradas na Tabela 1 - Mudanças na Matriz de Resultados.

# Desempenho do projeto

## Efetividade

Considerando a importância do **Programa de Reestruturação da Dívida e Ajuste Fiscal (PAF)** do Governo Federal para a sustentabilidade fiscal dos Estados, as metas acordadas com o Estado do Pará constituem-se indicadores de impacto do PROGEFAZ. A avaliação do PAF/PA relativa ao período de 2012 a 2014, 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:

**Impacto 1 – Controle da Dívida Pública.** Acordou-se que a relação entre a Dívida Financeira e a Receita Líquida Real (RLR) de 0,37% em 2009 deveria ser menor ou igual a 1% no período de 2012 a 2014. Os resultados alcançados foram de 0,24% em 2012, 0,25% em 2013 e 0,25% em 2014 superando assim todas as metas acordadas com a STN/MF.

**Impacto 2 – Resultado primário positivo mínimo**. Acordou-se no âmbito do PAF R$ 20 milhões de resultado superavitário em dezembro de 2014 e o Estado alcançou um resultado superavitário de R$ 74 milhões.

**Impacto 3 – Aumento da receita própria.** Pactou-se como meta para 2014 atingir R$ 11,3 bilhões de receita própria e em dezembro de 2014 o Estado alcançou R$ 11,2 bilhões.

**Impacto 4 – Manter despesa de pessoal no limite da LRF**: Em 2009 a relação Despesas com Pessoal/Receita Corrente Líquida (RCL) foi de 55,03%, em 2013 a meta alcançada foi de 56,48% e em 2014 a a relação ficou em 55,04%, ou seja o Estado permaneceu dentro do limite da LRF de 60%.

### a. Análise da Lógica Vertical

Esta análise tem como referência (1) o contexto socioeconômico e fiscal do Estado e (2) o marco dos problemas identificados e produtos implementados pelo Projeto.

**O contexto socioeconômico na preparação do projeto:** Situado na região norte do país, o Pará é o segundo Estado em extensão territorial (14% do território nacional). Em 2008, ano de preparação do projeto, sua população chega a 7,1 milhões de habitantes (ocupa o 9º lugar), segundo o IBGE (2006), e sua participação econômica no PIB nacional é de 1,8%. O PIB estadual cresceu 4,17% em 2005, 4,90% em 2006 e 5,3% em 2007, apresentado taxas maiores que as do crescimento do PIB nacional, mas ainda assim detém o PIB per capita mais baixo da Região Norte e o 5º menor do País. Sendo um Estado de “fronteira”, enfrenta fluxos migratórios de outros Estados das regiões Norte e Nordeste, apresentando no período 1990-2005 um crescimento populacional médio anual de 2,5%, o segundo maior do país. Como Estado amazônico, enfrenta os desafios de controlar e aproveitar suas vastas riquezas naturais mantendo o equilíbrio ambiental, em um contexto de longas distâncias entre municípios, uma população dispersa e diversos obstáculos naturais como a floresta e rios muito largos. Como quarto Estado exportador líquido no Brasil (US$ 7,9 bilhões em exportações e US$ 0,6 bilhões em importações em 2007) é prejudicado pela não tributação das exportações, sem obter um benefício pleno por ser um importador líquido em nível doméstico, como resultado do regime misto (origem e destino) vigente na tributação do Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) no Brasil.

**O Contexto Fiscal na preparação do projeto:** Em 2008, o Estado do Pará financia cerca da metade de seus gastos com recursos próprios[[3]](#footnote-3), ocupando o 13º lugar no que se refere ao nível de arrecadação tributária, do total dos 27 Estados da União. As transferências constitucionais que recebe da União[[4]](#footnote-4) representam cerca de 40% das receitas correntes. O Estado contribui, por sua vez, para o custeio dos Municípios que se encontram dentro de sua área geográfica (143 Municípios no total, dos quais 33 têm mais de 50 mil habitantes), transferindo-lhes aproximadamente 12% de sua arrecadação total[[5]](#footnote-5). Os principais tributos administrados pelo Estado são (dados de 2007): (i) o ICMS, que contribui com 89,5% da arrecadação; (ii) o Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores – IPVA, com 3,2%; e (iii) o Imposto de Transmissão, Causa Mortis e Doações - ITCD que, junto com a cobrança de taxas, arrecada os 7,3% restantes.

Neste período, a situação fiscal do Estado é sólida, mostra uma gestão prudente das finanças públicas nos últimos anos e se reflete no cumprimento das metas estabelecidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)[[6]](#footnote-6). Em 2006, o estado do Pará gastou apenas 51,55% de suas receitas correntes líquidas com pagamento de pessoal (limite de 60%) e o total de sua dívida pública representava 50% das receitas líquidas (limite de 200%).

**Marco dos problemas identificados e produtos implementados pelo Programa** - Durante o desenho do Programa foi definido como principal problema do Estado do Pará a melhoria da eficiência e a transparência da gestão fiscal do Estado. Nesse sentido, os problemas identificados estavam relacionadas com:

1. **Insuficiente arrecadação de receita própria,** causada principalmente por: Deficiências nos mecanismo de controle das empresas com benefícios fiscais, de quantificação da renúncia da receita versus contrapartida; Modelo de fiscalização de mercadorias em trânsito conceitual e operacionalmente desatualizado e direcionado a conferencia de documentos gerando vulnerabilidade dos controles de entrada de mercadorias, bens, armas e drogas nas divisas do Estado. Postos fiscais com estrutura física e tecnológica inadequada. Elevado tempo de permanência de veículos transportadores de carga nos postos fiscais; Imprecisão e fragilidade no registro da informação; Procedimentos ineficientes de gestão e fiscalização de estabelecimentos principalmente pela falta de ferramentas tecnológicas; Conhecimento insatisfatório do nível de evasão fiscal; Inexistência de um adequado modelo de planejamento fiscal; Divergência nos dados cadastrais entre União, Estados e Municípios; Baixa confiabilidade das informações contidas nas notas fiscais em papel e deficiência na armazenagem e recuperação dessa informação; e Informações contábeis e fiscais disponibilizadas pelas empresas incompletas e pouco confiáveis.

Esses problemas foram resolvidos com a implementação das ações desenvolvidas no Componente II, que envolveram:

1. **Modelo de Controle de Benefícios Fiscais Concedidos**, em maio de 2013, o novo modelo de benefícios fiscais concedidos foi implantado e está disponível na web da SEFA onde todos os procedimentos são realizados diretamente pelo cidadão. Os benefícios fiscais concedidos são: (i) IPVA para Pessoas com Deficiência e para Entidades Sociais; (ii) ICMS para Pessoas com Deficiência; e (iii) diferencial de alíquotas do ICMS para a Cadeia Florestal Madeireira e para a Industria Moveleira
2. **Modelo de fiscalização de trânsito**, implantado em dezembro de 2014, tinha como meta fiscalizar 5.000 veículos com base nos princípios do novo modelo de fiscalização de mercadoria em trânsito e foram fiscalizados 6.570 veículos.
3. **Nota Fiscal Cidadã implantada**, em março de 2015 a meta de 17 segmentos econômicos participando do programa da Nota Fiscal Cidadã foi alcançada e hoje 20 segmentos participam do programa.
4. **Nota Fiscal Eletrônica implantada**, em dezembro de 2013 a Nota Fiscal Eletrônica foi implantada em 644 atividades econômicas com incidência do ICMS.
5. **Modelo de fiscalização de estabelecimentos**, em abril de 2015 o novo Modelo de Fiscalização de Estabelecimento foi implanto.Tinha como meta 350 auditores utilizando o sistema de auditoria do novo modelo. Hoje 105 auditores utilizam o sistema auditor eletrônico e trabalham com foco nos grandes contribuintes. Os novos auditores admitidos recentemente por concursos públicos estão sendo treinados para utilizarem o sistema.
6. **Modelo de pesquisas, investigações e análises de ilícitos fiscais**, em dezembro de 2014 já tinham sido realizadas 19 ações estruturadas de fiscalização para combate à fraude estruturada de grande monta no novo modelo. A meta do programa era realizar 3 (três) ações.
7. **Sistema público de escrituração digital – SPED**, a meta de 80% da arrecadação proveniente de contribuintes obrigados a utilizar o SPED foi alcançada. Em dezembro de 2013 o resultado apurado foi de 90% da arrecadação.
8. **Baixa eficiência e a eficácia do controle do gasto públ**ico, decorrente da falta de efetividade no Controle Interno da SEFA, e do atendimento que não corresponde à expectativa do contribuinte e dos servidores. Esses problemas foram resolvidos com a implementação das ações desenvolvidas no Componente III, que envolveram:
9. **Modelo de gestão do controle interno implantado,** em dezembro de 2014 o novo modelo foi implantado, as equipes de contabilidade e controle foram treinadas e a estrutura física melhorada com a aquisição dos arquivos deslizantes, organização do estoque de processos facilitando assim o acesso aos documentos. Para mitigar os riscos de descontinuidade da solução os procedimentos foram mapeados e os manuais de controle foram desenvolvidos. Também foi desenvolvido um módulo informatizado de gestão de contrato com recursos do tesouro**.**
10. **Novo sistema de controle da dívida pública implementado,** está com 70% concluído, todos os contratos cadastrados, restando apenas a implantação do módulo de relatórios a ser concluído até março de 2016. O sistema tem como funcionalidades básicas: (1) cadastro ou atualização de contratos; (2) cronograma de aprovação/liberação dos valores contratados ou dívidas pactuadas; (3) composição da dívida; (4) movimentação financeira do contrato; (5) digitalização dos contratos e documentos; (6) cálculo dos valores de liquidação com simulação e fechamento mensais; (6) cotação de moedas e indexadores; (7) cadastro de credores; e (8) funções gráficas, tais como – evolução anual do saldo devedor, relação dívida consolidada/receita corrente líquida, pagamento do serviço da dívida e limite com desembolsos de operações de crédito[[7]](#footnote-7).
11. **Baixa qualidade dos serviços prestados ao cidadão**, devido ao atendimento não corresponder à expectativa do contribuinte e dos servidores; processos que não tramitam nos sistemas aplicativos; sistemas aplicativos da SEFA que não atendem às necessidades atuais da Secretaria e estão desenvolvidos em plataforma obsoleta; e inexistência de uma política de capacitação, que contemple um plano e programas de formação continuada. Esses problemas foram resolvidos com a implementação das ações desenvolvidas no Componente IV, que envolveram:
12. **Modelo de qualidade para o atendimento ao contribuinte implementado**, em abril de 2015 a meta de 22 postos de auto atendimento foi alcançada e possibilitou**:** maior acessibilidade aos serviços constantes no portal SEFA, em especial aos usuários dos municípios com expressiva distância da capital e dificuldades de conexão; maior comodidade e facilidade ao usuário para o cumprimento de obrigações tributárias; aumento da satisfação dos usuários com os serviços da SEFA; e, criação de parcerias com órgãos como Detran-PA, SEFIN, Junta Comercial, PROCON e Estação Cidadania de Santarém. Duas unidades estão em processo de instalação (CERAT/Breves e Estação da Cidadania/Marabá). Após a implantação desse produto foi constatado um número crescente de páginas da SEFA visualizadas por meio dos terminais (780 mil em julho de 2015).
13. **Sistema e aplicativos de apoio à gestão administrativa e tributária implementados**, composto de aproximadamente 66 módulos, construído no início dos anos 2000, na plataforma cliente servidor escrito em Visual Basic e banco de dados Oracle. Diante da necessidade de modernizar o sistema (SIAT-Web), e com isso oferecer melhores recursos de integração com outros sistemas e facilidades de uso para os usuários, foi iniciado um processo de mudança com a contratação de 4 Módulos (Controle de Acesso, Recursos Humanos, Cadastro de Contribuintes e Protocolo). Esses módulos foram escolhidos como pilotos por serem estruturais para todo o restante dos sistemas e foram desenvolvidos em tecnologia Java para web com banco de dados Oracle. Dos quatro módulos propostos na meta, foram implantados o módulo de Recursos Humanos e o Controle de Acesso. O Módulo de Cadastro não foi desenvolvido em razão do surgimento do Projeto REDESIM, que ocorreu após a contratação, causando grande impacto na definição de requisitos do sistema, uma vez que a sistemática de integração com a Receita Federal seria por meio do Integrador Regional e não mais pelo Cadastro Sincronizado. É importante destacar que a contratação de módulos do SIAT-WEB revelou a necessidade de capacitar os gestores de TI em planejamento e contratação de serviços, razão pela qual foram realizados cursos em planejamento de TI, elaboração e gerenciamento de projetos, elaboração de termos de referência, contagem por ponto de função e gerenciamento de contratos[[8]](#footnote-8).

1. **Programa de educação fiscal implementado**, em dezembro de 2014, 108 Municípios foram atendidos pelo Programa de Educação Fiscal. Em 2009, buscando alternativas para a sustentabilidade do PEFI-PA, foi realizada a primeira turma de Formação de Disseminadores em Educação Fiscal para Conselheiros Escolares Municipais de Belém, atingindo todas as escolas do Município. Em 2010, foi criado o Observatório Social de Belém, com apoio do Grupo de Educação Fiscal (GEFI) e, em 2011, foi criado o Dia Estadual de Educação Fiscal[[9]](#footnote-9). Dos 144 municípios do Pará, o GEFI atua em 110, de formas diferenciadas, quer apenas com sensibilização, ou seja, apresentação do Programa quer com realização de alguma formação, ou ainda implantando de forma institucional, com formalização do Programa Municipal e lei publicada. Desde a primeira edição do Prêmio Nacional de Educação Fiscal, promovido pela Federação Brasileira de Associações de Fiscais de Tributos Estaduais (FEBRAFITE), o Pará esteve entre os dez primeiros selecionados: na primeira edição com o Projeto Sol Solidário da Escola Estadual São Francisco (Santarém), na segunda com o Projeto Pescador Cidadão da Associação de Pescadores Vila Castelo (Bragança) - experiência documentada pelo BID, e na terceira foi contemplado com o primeiro lugar com o Projeto Sol Cidadão Legal, da Escola Estadual Frei Ambrósio (Santarém) [[10]](#footnote-10). *Finalmente, merece destaque a parceria com o Tribunal de Contas dos Municípios (TCM) e dos Estados (TCE) para o alcance dos resultados do PEFI e a sua inclusão no Programa Pacto pela Educação do governo estadual, com o objetivo de alcançar os 144 Municípios.*
2. **Política de capacitação implementada**, em 2009 não existia uma política de capacitação, nem uma estrutura de pessoal suficiente para atender todas as demandas da SEFA por falta de recursos financeiros, com a chegada dos recursos do PROGEFAZ foi possível elaborar um plano de capacitação, selecionar uma universidade para executar parte deste plano, comprar vagas em cursos de mercado para atender principalmente a área de tecnologia de informação, realizar capacitações específicas por meio da ESAF e ENAP, assim como usar servidores para capacitações especificas na atividade fim da Secretaria. Também foi possível contratar consultores individuais para apoiar na execução do programa. Estes consultores atuaram no processo e no monitoramento desde o levantamento das necessidades até a elaboração dos relatórios. Em dezembro de 2014, 1.498 servidores foram capacitados superando a meta estabelecida de 960 servidores capacitados.
3. **Infraestrutura de tecnologia para suporte e apoio à gestão fiscal implementada.** Os investimentos na infraestrutura de TI foram direcionados para: (i) Otimização do armazenamento de dados para atendimento às crescentes demandas dos sistemas, principalmente aquelas envolvendo documentos fiscais eletrônicos, tais como NFE e SPED, NFC, NFC-e; (ii) Segurança da informação com implantação de novos sistemas de controle de acesso à internet e a rede SEFA, com ampliação da solução de backup; e (iii) Aquisições contínuas e periódicas de equipamentos diversos de microinformática para atender as necessidades de todas as unidades.

### b. Resultados alcançados

Após adequação, os indicadores e metas definidos para o Programa se mostraram adequados e suficientes para avaliação dos seus resultados, assim, não foram mais realizadas quaisquer mudanças na Matriz de Resultados do Programa. No que tange ao alcance dos objetivos específicos do Programa, os resultados a eles vinculados foram avaliados a partir de Notas Técnicas e Informes elaborados pelas Unidades Operacionais da SEFA.

Conforme a **Matriz de Resultados** foram pactuados 5 (cinco) resultados para serem alcançados pelo projetos até dezembro de 2014:

**Resultado 1 – Redução do custo da administração fazendária em relação à arrecadação própria,** este indicador previa uma redução dos custos da administração fazendária com relação a arrecadação de 0,037% em 2009 para 0,29% em 2014. Em 2014 a meta alcançada foi de 0,032% do custo da administração fazendária em relação à arrecadação própria.

**Resultado 2 – Incremento da arrecadação proveniente do segmento de comércio varejista**, de R$511 milhões em 2009 para R$870 milhões de incremento em 2014, O resultado alacançado neste ano foi de R$910 milhões de arrecadação proveniente do comércio varegista.

**Resultado 3 – Aumento do nível de satisfação dos usuários dos serviços da SEFA no critério: facilidade para conseguir o serviço,** pactuou-se uma meta de 88% de satisfaçõa em 2014 e o resultados alcançado neste ano foi de 94,97% de satisfação no critério facilidade para conseguir o serviço.

**Resultado 4 – Aumento da oferta de capacitação aos servidores fazendários**, pactuou-se um aumento de oferta de capacitação de 668 oportunidades em 2011 para 960 em 2014. Neste período foram oferecidas 1.557 oportunidades de capacitação para os Servidores fazendários.

**Resultado 5 – Aumento do número de serviços conclusivos disponibilizados ao contribuinte, via WEB,** de 63 em 2010 para 85 em 2014. Em abril de 2015 a SEFA disponibilizou 87 serviços via web.

**Tabela 1**

**Mudanças na Matriz de Resultados**

| **Seção da Matriz de Resultados onde ocorreram as mudanças** | **Mudança específica realizada** | **Tipo de mudança** | **Razões da mudança** | **Data da mudança** | **Data da mudança acordada com o órgão executor** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Produto e Marco de Resultados | Produto descontinuado – O produto Modelo de planejamento e gestão das políticas de fazenda implantado. Este produto foi excluído do projeto e consequentemente do Marco de Resultados, apesar de terem sido realizados alguns investimentos em capacitação. | Exclusão do produto | Por decisão da Gestão da Secretaria da Fazenda do Estado o produto foi excluído e será desenvolvido com recursos do Tesouro. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto e Marco de Resultado | Incremento de US$ 103.908,75 provenientes de outros produtos do Componente para ampliar o escopo do produto Modelo de estrutura organizacional e processos administrativos implementados. | Orçamentária | Ajuste do indicador de produto uma vez que o redesenho do processo já pressuporá a disponibilização de manuais de procedimentos. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto e Marco de Resultado | Revisão da meta do produto Programa de reestruturação física implementado, em função da necessidade de realocação de recursos para outro Componente.  Ajuste no indicador de Produto e retirada do indicador de Resultado - consumo de energia elétrica. | Orçamentária e do indicador de resultado | Reforço no orçamento do Projeto Fronteira (Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal).  O indicador do produto foi ajustado para Número de unidades fazendárias construídas e/ou reformadas e aparelhadas. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto e Marco de Resultados | Produto excluído - Modelo de gestão dos impostos IPVA e ITCD implementado.  Exclusão dos Indicadores de Produto e Resultado do Marco de Resultados. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto e Marco de Resultados | Produto excluído – Modelo integrado de fiscalização implantado.  Exclusão do Indicador de Produto do Marco de Resultados. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal  A integração dos processos de fiscalização será promovida nos produtos Modelo de fiscalização de trânsito implantado e Modelo de fiscalização de estabelecimentos implantado. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto e Marco de Resultados | Inclusão de Produto – Nota Fiscal Cidadã implantada. | Inclusão de Novo produto | Aumento da arrecadação nos segmentos econômicos nos quais for implantado, contribuindo para os resultados do Componente.  Indicador: Número de segmentos econômicos enquadrados no Programa de Nota Fiscal Cidadã. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto e Marco de Resultados | Inclusão de Novo produto –  Novo sistema de controle da dívida pública implementado.  Novo produto inserido no Projeto. | Inclusão de Novo produto. | Aumento no controle da dívida pública. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto e Marco de Resultados | Produto excluído – Portal SEFA implementado.  Exclusão dos Indicadores de Produto e Resultado do Marco de Resultados. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto | Produto excluído – Produto Alianças Estratégicas firmadas | Exclusão do produto | Produto não contemplado no Marco de Resultados e sua exclusão não impacta no resultado do Componente. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Componente - Orçamento | Transferência de recursos do Componente I para o Componente II no valor de US$ 1.422.099. | Mudança no orçamento do Componente | Reforço no orçamento do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR.  Solicitação da UCP para SEAIN/MP e para Banco de transferência de recursos. | 10/06/2011 |
| Produto | Produto excluído - Modelo de sistematização das normas tributárias e não tributárias implementado. | Exclusão do produto | Produto excluído por decisão da Gestão da Secretaria. O mesmo não foi contemplado no Marco de Resultados e não impacta diretamente nos resultados do Componente. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Marco de Resultados | O indicador do Produto Modelo de controle de benefícios fiscais concedidos implementado foi ajustado uma vez que a implantação do sistema significará a disponibilização de 100% das informações relativas aos benefícios fiscais concedidos pelo Estado. | Indicador | Ampliação da consistência da meta acordada para o Produto, sem impactar o resultado do Componente.  O indicador foi modificado DE: Percentual de empresas com benefícios fiscais concedidos cadastradas no sistema – PARA: Número de sistemas de controle de benefícios fiscais. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto e Marco de Resultados | Produto excluído – Sistemática de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) implantada.  Exclusão do Indicador de Produto do Marco de Resultados. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto e Marco de Resultados | Inclusão de Produto – Modelo de Sistemas aplicativos de apoio à gestão administrativa e tributária. | Inclusão de Novo produto | Criação do Produto Sistemas aplicativos de apoio à gestão administrativa e tributária implementados (Contrapartida reconhecida). resultante da separação dos recursos previstos neste produto, entre recursos a serem utilizados no decorrer do Projeto e recursos apresentados como Contrapartida antecipada do Progefaz | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto e Marco de Resultados | Inclusão de Produto – Sistemas aplicativos de apoio à gestão administrativa e tributária implementados (Contrapartida reconhecida). | Inclusão de Novo produto | Novo produto inserido no Projeto decorrente da divisão de recursos do Produto Modelo de Sistemas aplicativos de apoio à gestão administrativa e tributária., para separação dos recursos relativos à contrapartida antecipada do Projeto. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto e Marco de Resultados | Produto excluído – Política de gestão de pessoas implementada.  Exclusão dos Indicadores de Produto e Resultado do Marco de Resultados. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto | Produto excluído – Estudos econômicos tributários e não tributários realizados. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal.  Produto não faz parte do Marco de Resultados. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto | Produto excluído – Modelo de gestão de convênios implantado. Produto excluído do Projeto. Não contemplado no Marco de Resultados. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto | Produto excluído – Programa de incentivo ao controle social do gasto público implantado.  Produto excluído do Projeto. Não contemplado no Marco de Resultados. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto | Produto excluído – Modelo de gestão da Corregedoria e da Ouvidoria implementados.  Produto excluído do Projeto. Não contemplado no Marco de Resultados. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto | Produto excluído – Política de comunicação com a sociedade implementada.  Produto excluído do Projeto. Não contemplado no Marco de Resultados. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto | Produto excluído – Política de comunicação e de segurança da informação definida e implantada.  Produto não contemplado no Marco de Resultados. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto | Produto excluído – Programa de gestão do conhecimento implementado.  Este produto não foi contemplado no Marco de Resultados. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto | Alteração do orçamento – Produto Gestão do Projeto. | Orçamento do produto | Alteração de valor do produto. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Produto | Alteração do orçamento – Monitoramento e avaliação. Apenas alteração de valor do produto. | Orçamento do produto | Alteração de valor do produto. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Marco de Resultados | O produto Modelo de fiscalização de trânsito implantado teve o seu indicador inserido no Marco de Resultado. | Inclusão do Indicador de Produto no Marco de Resultados | Maior controle da entrada de veículos nas fronteiras do Estado. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Marco de Resultados | Produto excluído – Procedimentos da SEFA adaptados à Lei de Micro Empresa LC123.  Exclusão dos Indicadores de Resultado do Marco de Resultados. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Marco de Resultados | Produto excluído – Modelo de recolhimento de impostos por meios alternativos implementado. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Indicador de Produto inserido no Marco de Resultados. |
| Marco de Resultados | Indicador do Produto – Modelo do Cadastro Sincronizado implementado.  Ajuste do Indicador de Produto, uma vez que já foi integrado com a Receita Federal do Brasil - RFB. | Indicador do produto | Aumento do escopo de integração do cadastro da SEFA, agora com a Junta Comercial do Estado do Pará. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Marco de Resultados | Indicador do Produto Modelo de Nota Fiscal Eletrônica implantada. | Indicador do produto | Melhor monitoramento do Indicador de Produto.  Ajuste do Indicador de Produto: de segmentos econômicos para atividades econômicas.  Ajuste na meta do Indicador de Resultado em função dos resultados já obtidos. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Marco de Resultados | Orçamento e Indicador – O produto Sistema público de escrituração digital – SPED teve seu valor ajustado , assim como, a meta do Indicador de Resultado em função dos resultados já obtidos. | Orçamento e Indicador | Ampliação do escopo inicial do produto. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 11/06/2011 |
| Marco de Resultados | Produto excluído – Modelo de gestão da Julgadoria e do Tribunal Administrativo de Recursos Fazendários implementado.  Exclusão dos Indicadores de Produto e Resultado do Marco de Resultados. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Marco de Resultados | Produto excluído – Modelo de cobrança do crédito tributário implementado.  Exclusão dos Indicadores de Produto e Resultado do Marco de Resultados. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Marco de Resultados | Produto excluído – Sistemas corporativos do Estado integrados aos sistemas de gestão do Tesouro Estadual.  Exclusão dos Indicadores de Produto e Resultado do Marco de Resultados. | Exclusão do produto | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Marco de Resultados | Exclusão do Indicador – Modelo de gestão do controle interno implantado. | Exclusão do indicador | Exclusão dos Indicadores de Resultado do Marco de Resultados, uma vez que o tempo do Projeto não será suficiente para o alcance das metas.  Mantido o Indicador de Produto que está relacionado à implantação do modelo de gestão. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Marco de Resultados | Indicador do Produto – Modelo de qualidade para o atendimento ao contribuinte implementado. | Indicador do produto | Ajuste na meta do Indicador de Produto que indicava comutatividade.  Ajuste no Indicador de Resultado que passou a considerar apenas 1 (um) critério de medição do nível de satisfação dos usuários dos serviços da SEFA: facilidade para conseguir o serviço. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Marco de Resultados | Indicador do Produto – Programa de educação fiscal implementado.  Ajuste no Indicador de produto de: número de ações estratégicas de educação fiscal para número de municípios atingidos pelo Programa. | Indicador do produto | Melhor monitoramento do Indicador de Produto. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Componente e Orçamento | Transferência de US$ 3.558.942 dos demais Componentes do Projeto para o Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal. | Mudança no orçamento do Componente | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR.  Solicitação da UCP para SEAIN/MP e para Banco de transferência de recursos. | 10/06/2011 |
| Componente e Orçamento | Transferência de US$ 616.576 do Componente III - Administração Financeira para outros Componentes do Projeto. | Mudança no orçamento do Componente | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR.  Solicitação da UCP para SEAIN/MP e para Banco de transferência de recursos. | 10/06/2011 |
| Componente - Orçamento | Transferência de US$ 1.540.276 do Componente IV - Gestão de Recursos Estratégicos para outros Componentes do Projeto. | Mudança no orçamento do Componente | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR  Solicitação da UCP para SEAIN/MP e para Banco de transferência de recursos. | 10/06/2011 |
| Componente - Orçamento | Transferência dos recursos financeiros alocados em “Imprevistos” para outros Componentes do Projeto. | Uso dos imprevistos | Estes recursos serão alocados no desenvolvimento do novo produto. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR.  Solicitação da UCP para SEAIN/MP e para Banco de transferência de recursos. | 10/06/2011 |
| Marco de Resultados e Orçamento | Redução da meta com redução proporcional dos recursos do Produto Política de capacitação implementada. | Redução da meta com redução proporcional dos recursos | Reforço no orçamento dos demais produtos do Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |
| Resultados | Mudança no Indicador de Resultado do produto Modelo de fiscalização de estabelecimentos implantado. | Indicador de Resultado | Decisão estratégica para focar Foco no segmento varejista.  DE: Incremento da arrecadação proveniente do segmento de comércio atacadista.  PARA: Incremento da arrecadação proveniente do segmento de comércio varejista. | Ajuda Memória da Missão de Aceleração e preparação do LRR. | 10/06/2011 |

**Tabela 2**

**Matriz de Resultados Alcançados**

**IMPACTOS**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Impacto/Indicador[[11]](#footnote-11) | Unidade de Medida | Valor da Linha de Base | | Ano da Linha de Base[[12]](#footnote-12) | Meio de Verificação | Metas (**2014**) e Resultados Alcançados | | Data em que as metas foram alcançadas (**mês/ano**) | **Comentários – Pendências** |
| **Impacto 1 –** Manter a relação entre a dívida financeira total do Estado (D) em valor não superior ao da receita líquida real (RLR) | | | | | | | | | Os tês documentos do PAF apresentados pelo executor descrevem os resultados alcançados até dez de 2013.  A Nota técnica apresentada confirma os dados informados em dezembro de 2014 para STN |
| **Indicador**: Estoque da Dívida / RLR (Valor máximo) | % | 0,32 | 2011 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) – Relatório da STN (Provisório 2014/2015) | Valor original |  | Dezembro/2014 |
| Valor revisado | 0,29 |
| Valor alcançado | 0,25 |
| **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$milhões | 738 | 2011 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) – Relatório da STN (Provisório 2014/2015) | Valor original |  | Dezembro/2014 |
| Valor revisado | 65 |
| Valor alcançado | 74 |
| **Impacto 3 –** Manter a despesa com pessoal em relação à Receita Corrente Líquida abaixo do limite de 60%. | | | | | | | | |
| **Indicador:** Pessoal / RCL (%) (Valor máximo) | % | 52,89 | 2011 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) – Relatório da STN (Provisório 2014/2015) | Valor original |  | Dezembro/2014 |
| Valor revisado | 52,81 |
| Valor alcançado | 55,04 |
| **Impacto 4 –** Atingir R$ 10.891 milhões de receita própria em 2014 | | | | | | | | |
| **Indicador:** Receita Própria (Milhões) (Valor mínimo) | R$milhões | 6.928 | 2011 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) – Relatório da STN (Provisório 2014/2015) | Valor original |  | Dezembro/2014 |
| Valor revisado | 10.939 |
| Valor alcançado[[13]](#footnote-13) | 11,234 |

**RESULTADOS**

| Resultado/Indicador | Unidade de Medida | Valor da Linha de Base | Ano da Linha de Base | Meio de Verificação | Metas (2014) e Resultados Alcançados | | Data em que as metas foram alcançadas (mês/ano) | **Comentário** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 1 –** Redução do custo da administração fazendária em relação à arrecadação própria | | | | | | | | |
| **Indicador**: Custo da administração fazendária em relação à arrecadação própria | % | 0,0325 | 2009 | Relatório do Sistema SIAFEM | Valor original |  | Dezembro de 2014 |  |
| Valor revisado | 0,037 |
| Valor alcançado | 0,0321 |
| **Resultado 2 –** Incremento da arrecadação proveniente do segmento de comércio varejista | | | | | | | |  |
| **Indicador**: Arrecadação proveniente do segmento de comércio varejista | R$ milhões | 511 | 2009 | Balanço Geral do Estado. | Valor original |  | Dezembro de 2014 | Nota Técnica. DAIF - Diretoria de Arrecadação e Informações Fazendárias e CAFE - Coordenação de Assuntos Fazendários Estratégicos/Programa Nota Fiscal Cidadã |
| Valor revisado | 870 |
| Valor alcançado | 901 |
| **Resultado 3 –** Aumento do número de serviços conclusivos disponibilizados ao contribuinte, via WEB | | | | | | | |  |
| **Indicador**: Número de serviços conclusivos disponibilizados aos contribuintes via WEB | Número de serviços | 63 | 2010 | Apresentação dos resultados do atendimento da CAFE | Valor original |  | Abril de 2015 | Apresentação ppt. CAFE/ Programa Atendimento ao Contribuinte. Serviços portal de acesso público - livre = 24; Serviços portal de acesso privado – restrito, ou seja, mediante senha ou certificado digital = 63 |
| Valor revisado | 63 |
| Valor alcançado | 85 |
| **Resultado 4 –** Aumento do nível de satisfação dos usuários dos serviços da SEFA no critério: facilidade para conseguir o serviço | | | | | | | |  |
| **Indicador**: Pontuação do critério: facilidade para conseguir o serviço | % | 85,4 | 2009 | Apresentação dos resultados do atendimento da CAFEe Relatórios da Pesquisa de satisfação de clientes | Valor original |  | Setembro de 2014 | Apresentação ppt. CAFE/ Programa Atendimento ao Contribuinte.  Pesquisa de satisfação realizada pelo Instituto Veritá Pesquisa, no período de 10 a 26 de setembro de 2014. Avaliação da opinião dos usuários da SEFA, sobre o nível de satisfação com relação aos serviços (presencial, remoto e virtual) |
| Valor revisado | 88,0 |
| Valor alcançado | 94,97 |
| **Resultado 5 –** Aumento da oferta de capacitação aos servidores fazendários | | | | | | | |  |
| **Indicador**: Oferta de capacitação aos servidores fazendários | Oportunidades capacitação | 668 | 2011 | Relatório de Gestão da Escola Fazendária | Valor original |  | Dezembro de 2014 | Nota Técnica. EFAZ – Escola Fazendária. Esta Nota não apresenta essas quantidades. Ajustar a Nota. |
| Valor revisado | 960 |
| Valor alcançado | 1557 |

**PRODUTOS**

| Produto/Indicador | | Unidade de Medida | | | Valor da Linha de Base | | Ano da Linha de Base | | | Meio de Verificação | Metas (2014) e Resultados Alcançados | | | | | Data em que as metas foram alcançadas (mês/ano) | **Comentário** | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **COMPONENTE I - GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Modelo de planejamento e gestão das políticas de fazenda implantado | | Servidores capacitados | | | 0 | | 2001 | | | Relatório da capacitação | Valor original | |  | | | Novembro de 2010 | Nota técnica - Coordenação do Projeto - especifica quando e quantos servidores participaram dos cursos (Interpretação dos Critérios de Avaliação e de Avaliador do PGQP e Formação Executiva em *BPM - Busisness Process Management*) | |
| Valor revisado | | 4 | | |
| Valor alcançado | | 4 | | |
| 1. Estrutura Organizacional e Processos Administrativos implantados | | Unidades da SEFA na faixa ouro do PQGFAZ | | | 8 | | 2012 | | | Prêmio Inovação e Qualidade da Gestão Fazendária – PQGFAZ | Valor original | |  | | | Maio de 2014 | Nota técnica. CMGF – Coordenação de Modernização e Gestão Fazendária e Síntese dos relatórios do PQGFAZ. Na categoria prata 09 em 2012 e 12 em 2013. Na categoria bronze 05 em 2012 e 03 em 2013. | |
| Valor revisado | | 10 | | |
| Valor alcançado | | 8 | | |
| 1. Programa de Reestruturação física da SEFA implementado | | Unidades construída e/ou reformada e aparelhada | | | 0 | | 2009 | | | Relatório do Sistema de Gerenciamento de Projetos (GESPRO) e Relatório Semestral de Progresso | Valor original | |  | | | Abril de 2015 | Unidades reformadas[[14]](#footnote-14): (1) CERAT/Marabá; (2) UECOMT / Jarbas Passarinho; (3) CERAT / Breves; (4) OEAT / Igarapé Miri; (5) CERAT / Paragominas; (6) OEAT / Óbidos; (7) CECOMT / Serra do Cachimbo | |
| Valor revisado | | 7 | | |
| Valor alcançado | | **7** | | |
| **COMPONENTE II – ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Modelo de Controle de Benefícios Fiscais Concedidos | Sistema de controle de benefícios fiscais | | 0 | | | | 2009 | Sistema disponível na web da SEFA | | | | Valor original | |  | | Maio de 2013 |  | |
| Valor revisado | | 1 | |
| Valor alcançado | | 1 | |
| 1. Modelo de fiscalização de trânsito | Veículos fiscalizados | | 0 | | | | 2009 | Informação das unidades de fronteira | | | | Valor original | |  | | Dezembro de 2014 | Nota técnica. CECOMT – Coordenadoria Executiva de Controle de Mercadorias em Trânsito | |
| Valor revisado | | 5.000 | |
| Valor alcançado | | 6.570 | |
| 1. Nota Fiscal Cidadã implantada | Segmentos econômicos | | 0 | | | | 2009 | Nota técnica CAFE | | | | Valor original | | 3 | | Março de 2015 | Nota técnica. CAFE - Coordenação de Assuntos Fazendários Estratégicos/Programa Nota Fiscal Cidadã. Mais de 190 mil estabelecimentos. | |
| Valor revisado | | 17 | |
| Valor alcançado | | 20 | |
| 1. Nota Fiscal Eletrônica implantada | Atividades econômicas de incidência do ICMS com NF-e | | 476 | | | | 2009 | Nota Técnica CCOA | | | | Valor original | | 784 | | Dezembro de 2013 | Nota Técnica. CCOA - Célula de Análise e Controle das Obrigações Acessórias. O número de códigos do CNAE foi reduzido pelo IBGE de 784 para 664 conforme Decreto nº 7.553/2011 | |
| Valor revisado | | 664 | |
| Valor alcançado | | 664 | |
| 1. Modelo de fiscalização de estabelecimentos. | Auditores que utilizam o sistema de auditoria. | | 0 | | | | 2009 | Auditor eletrônico | | | | Valor original | |  | | Abril de 2015 | Nota Técnica do Modelo de fiscalização de estabelecimentos | |
| Valor revisado | | 350 | |
| Valor alcançado | | 105 | |
| 1. Modelo de pesquisas, investigações e análises de ilícitos fiscais. | Açõesestruturadas de fiscalização. | | 0 | | | | 2009 | Relatórios de inteligência | | | | Valor original | |  | | Dezembro de 2014 | Nota Técnica. CPAF – Centro de Pesquisas e Análise Fiscal | |
| Valor revisado | | 3 | |
| Valor alcançado | | 17 | |
| 1. Sistema público de escrituração digital - SPED. | Percentual da arrecadação proveniente de contribuintes obrigados a utilizar o SPED (EFD). | | 0 | | | | 2009 | Nota Técnica CAAF | | | | Valor original | |  | | Dezembro de 2014 | Nota Técnica. CAAF – Célula de Avaliação e Controle de Automação Fiscal. Em 2014. Imposto Arrecadado pelos obrigados à EFD (5.089.714.453,72) / Total do Imposto Arrecadado (5.288.839.138,06) | |
| Valor revisado | | 80 | |
| Valor alcançado | | 96,2 | |
| **COMPONENTE III – ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, PATRIMÔNIO E CONTROLE INTERNO** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Modelo de gestão do controle interno implantado | | | Modelo de gestão do Controle Interno | | | 0 | | 2009 | Nota técnica UCI | | | | Valor original | | |  | Dezembro de 2014 | Nota Técnica. UCI - Unidade de Controle Interno |
| Valor revisado | | | 1 |
| Valor alcançado | | | **1** |
| 1. Novo sistema de controle da dívida pública implementado. | | | Sistema | | | 0 | | 2009 | Relatório do sistema de dívida com contratos cadastrados | | | | Valor original | | |  | Dezembro de 2014 | Nota Técnica. DITES – Diretoria do Tesouro e SATES – Secretaria Adjunta do Tesouro - Apresentação ppt e Relatório dos contratos cadastrados |
| Valor revisado | | | **1** |
| Valor alcançado | | | **1** |
| **COMPONENTE IV - GESTÃO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS - CORPORATIVOS** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Modelo de qualidade para o atendimento ao contribuinte implementado | | Postos de autoatendimento | | | 3 | | 2009 | | | Relatório da CAFE | Valor original | |  | | | Abril de 2015 | Apresentação ppt. CAFE. 01 Unidade com defeito deverá ser substituída  01 Unidade aguardando para ser padronização visual | |
| Valor revisado | | 22 | | |
| Valor alcançado | | **22** | | |
| 1. Sistema e aplicativos de apoio à gestão administrativa e tributária implementados | | Módulos do SIAT operando em plataforma web | | | 0 | | 2009 | | | Relatório preliminar de diagnóstico do Sistema de Administração Tributária (SIAT) | Valor original | |  | | | Abril de 2015 | Nota Técnica. DTI-CGPS - Coordenadora de Projetos e Sistemas.  Implantados os módulos de Recursos Humanos e Controle de Acesso. Módulo de Cadastro não foi desenvolvido em razão do Projeto REDESIM e o Sistema de Protocolo foi desenvolvido e ainda não implantado | |
| Valor revisado | | 4 | | |
| Valor alcançado | | **2** | | |
| 1. Programa de educação fiscal implementado | | | Municípios | | 6 | | 2009 | | |  | | Valor original | |  | | | Dezembro de 2014 | Nota Técnica. EFAZ/ Programa de Educação Fiscal | |
| Valor revisado | | 90 | | |
| Valor alcançado | | 108 | | |
| 1. Política de capacitação implementada. | | | Servidores capacitadas | | 478 | | 2006 | | |  | | Valor original | |  | | | Dezembro de 2014 | Nota Técnica. EFAZ/Capacitação | |
| Valor revisado | | 960 | | |
| Valor alcançado | | 1498 | | |
| 1. Infraestrutura de tecnologia para suporte e apoio à gestão fiscal implementada (Ressarcimento). | | |  | |  | |  | | |  | | Valor original | |  | | |  | A Nota técnica da DTI especifica esses investimentos | |
| Valor revisado | |  | | |
| Valor alcançado | |  | | |

### c. Situação dos produtos emblemáticos

Este capítulo analisa a situação do PROGEFAZ em relação aos 20 produtos emblemáticos selecionados pela metodologia ARP e analisados no Relatório de Avaliação Intermediária II do PROFISCO, 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.

**Produtos 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 PROGEFAZ e foram implantados são eles: (i) Modelo de gestão de Controle Interno; (ii) SPED (NFe, EFD, e ECD), incluindo soluções de hardware, software para auditoria, estatística e segurança de dados; (iii) Modelo de gestão baseado em metodologias de planejamento, gestão por competências e por resultados; (iv ) Modelo de inteligência fiscal; (v) Modelo de gestão de fiscalização de estabelecimentos; (vi) Modelo de tratamento e utilização de dados do SPED: Sistemática de cruzamento de dados; Modelo de gestão de informações econômico-fiscais; Sistemática para a captura e tratamento de informações fiscais oriunda de outras fontes; BI - business intelligence; Sistemática de busca e seleção de dados (data mining); DW – datawarehouse; (vii) Modelo de Contabilidade, incluindo o novo Plano de Contas Nacional; (viii) Modelo de atendimento ao contribuinte; (ix) Modelo de gestão de fiscalização de trânsito de mercadorias; (x) Programa de capacitação, gerenciamento de talentos e desenvolvimento de pessoal continuado. **Não foram iniciados** os produtos: (i) Redesenho de processos organizacionais da gestão fiscal (tributário e/ou financeiro); (ii) Cadastro de contribuintes (REDESIN); e (iii) Portal / Sistemática de transparência fiscal;

### d. Contribuição do PROGEFAZ para os Resultados do PROFISCO

Ao término deste projeto, observa-se que os produtos do PROGEFAZ/PROFISCO contribuíram para os seguintes resultados esperados do Programa PROFISCO:

**Aumento da receita tributária.** Para contribui com o aumento da receita tributária o PROGEFAZ implantou: (i) O **Novo modelo de fiscalização do trânsito de mercadorias** foi iniciado em 2012, com o aparelhamento das unidades, e foi fortalecido em 2014 com a alocação de 10 auditores e 45 fiscais[[15]](#footnote-15), proporcionando mais rapidez, aumento no número de ações fiscais e melhoria das condições de realização de operações planejadas para cidades do interior do Estado. (ii) O **Programa Nota Fiscal Cidadã**[[16]](#footnote-16) foi concebido com base em programas similares desenvolvidos por outras unidades da Federação e tem como objetivo estimular a cidadania fiscal no Estado. No período compreendido entre 2012 a 2014 alcançou todos os estabelecimentos varejistas do Estado. Na primeira fase (setembro/2012 a março/2013) foram enquadrados, para fins de participação no Programa, 17.958 estabelecimentos comerciais das atividades econômicas de alimentação, vestuário e acessórios, lojas de departamentos ou magazines e comércio varejista de móveis. A partir de janeiro de 2013 foram incluídos estabelecimentos comerciais de todos os municípios paraenses. Atualmente 202.388 mil fornecedores e 138.054 mil consumidores estão cadastrados no Programa (<http://nfc.sefa.pa.gov.br>); (iii) **Nota Fiscal eletrônica (NF-e).** Desde 2010[[17]](#footnote-17) a sua emissão deixou de estar relacionada à atividade econômica exercida. Atualmente, todos os contribuintes ativos do ICMS (exceção do Microempreendedor Individual - MEI e Produtor Rural, pessoa física) utilizam a NF-e (12.427 em 2014).

**Aumento da eficiência e melhoria o controle do gasto público**. A principal contribuição do PROGEFAZ para este tema foi a implantação do **Modelo de Controle Interno** orientado para a melhoria da qualidade do gasto público, tanto na observância dos padrões de previsão e execução da despesa, como e, principalmente, no fornecimento de informações aos gestores, que permita aprimorar o planejamento da ação e da sua execução foi objeto de apoio do PROFISCO.

**Prover melhores serviços ao cidadão.** A implantação dos **novos terminais de autoatendimento** possibilitou**:** maior acessibilidade aos serviços constantes no portal SEFA, em especial aos usuários dos municípios com expressiva distância da capital e dificuldades de conexão; maior comodidade e facilidade ao usuário para o cumprimento de obrigações tributárias; aumento da satisfação dos usuários com os serviços da SEFA; e, criação de parcerias com órgãos como Detran-PA, SEFIN, Junta Comercial, PROCON e Estação Cidadania de Santarém. Duas unidades estão em processo de instalação (CERAT/Breves e Estação da Cidadania/Marabá).

### e. Resultados Imprevistos

Os resultados alcançados com a implantação do Programa estão dentro do esperado, não foi identificado nenhum imprevisto relacionado com os indicadores apurados.

## Eficiência

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

**Análise Financeira *ex-ante*.** Considerando o porte da operação, a equipe de Projeto optou pela realização de uma simples análise comparativa entre os custos financeiros incrementais e os benefícios relacionados com a implementação de apenas alguns dos produtos do Projeto. Assim, na análise financeira foram considerados: (i) redução dos custos fazendários; (ii) aumento da receita do IPVA e do ITCD; e (iii) aumento da receita de recuperação de créditos administrativos e judiciais.

Nessas condições, foi estimado que no quarto ano de desembolso dos recursos do financiamento para o Projeto (2012) este já apresentaria um benefício financeiro líquido acumulado em valor presente de US$15,1 milhões. Estimou-se ainda que seis anos após o término de sua execução (2018) haveria um benefício financeiro líquido acumulado em valor presente de US$58,5 milhões. Portanto, sob o ponto de vista financeiro o projeto se justificava.

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

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

A comparação entre os resultados estimados e os realizados permite concluir que: (i) a diferença na variação cambial, em razão da desvalorização do real no período, atuou de forma desfavorável no cálculo dos benefícios em dólares; (ii) o Projeto produziu os resultados de aumento de receita e economia de gastos a partir de 2012, mesmo ano estimado avaliação *ex-ante*; (iii) o valor do retorno financeiro inicial projetado para 2018 foi de US$58.555 milhões, quando o benefício estimado na avaliação *ex-post* na mesma data foi de US$86.654 milhões.

A equipe de avaliação considera que os benefícios apresentados pelo Projeto foram mais robustos em razão da substituição dos produtos relacionados com o aumento da receita do IPVA e do ITCMD pela NFC-e vinculada à Nota Fiscal Cidadã, relacionada com o aumento da arrecadação do ICMS.

## Situação dos desembolsos do Projeto

O custo total do Projeto é de US$14,0 milhões (quatorze milhões de dólares), sendo US$10,0 milhões (dez milhões de dólares) de financiamento e US$4,0 milhões (quatro milhões de dólares) de contrapartida local do Estado do Pará. O prazo para desembolso dos recursos do Financiamento, inicialmente fixado em 4 (quatro) anos, foi prorrogado por mais 2 (dois) anos devido às dificuldades enfrentadas pela equipe decorrentes de: (i) pulverização dos produtos na preparação e até o início da execução; (ii) pouca capacidade institucional para executar o projeto no tempo planejado; (iii) pouca experiência da Consultoria Jurídica com projetos financiados com recursos internacionais; e (iv) dificuldade das áreas técnicas para elaboração dos Termos de Referência (TdR) para contratação de consultorias.

**Desembolsos -** Conforme demonstrado na tabela abaixo, no período de 30/12/2009 até 10/04/2015 foram realizados 15 desembolsos dos recursos do financiamento BID para o POGEFAZ (2009 =1, 2011 = 1, 2012 = 4, 2013 = 3, 2014 = 4, 2015 = 2). Na oportunidade, o executor informou que apesar do segundo desembolso só ter sido efetuado após 799 dias após o primeiro, os investimentos na SEFA em modernização não ficaram parados devidos a realização de outros projetos com outras fontes de financiamento. A fim de melhorar o fluxo dos desembolsos, foram realizadas capacitações nas políticas e regras do Banco, bem como visitas técnicas do Banco para apoiar e orientar a equipe do executor. Com adoção destas medidas, os desembolso a partir de 2012 entraram no seu fluxo normal.

Fluxo dos Desembolsos



**Tabela 3**

**Custos do Projeto**



## Relevância

As condições que atribuíam relevância ao projeto no momento de sua aprovação não apresentam variações significativas para as partes envolvidas na operação, ou seja, o estado do Pará e o Banco. A área fiscal o Banco apoia ações voltadas para a redução das disparidades institucionais entre as administrações tributárias, o aumento da cooperação e integração dos fiscos nos três níveis de governo, a promoção do equilíbrio fiscal sustentável, a ampliação dos programas de educação e transparência fiscal. Os objetivos e resultados alcançados pelo Projeto voltados para o incremento da receita própria e a melhoria do gasto público no nível sub-nacional, contribuem efetivamente para os objetivos da estratégia para o desenvolvimento do BID, assim como para os objetivos de desenvolvimento da estratégia para o Brasil, ao promover o equilíbrio fiscal sustentável e apoiar as iniciativas de melhoria dos serviços ao cidadão e transparência da gestão fiscal do Estado do Pará.

## Sustentabilidade

Considerando os resultados alcançados pelo projeto e a confirmação de sua relevância, a análise de sustentabilidade avalia os riscos de que mudanças eventuais possam interferir na continuidade dos resultados já alcançados ou no alcance de outros resultados planejados.

A Matriz de Riscos do Projeto, elaborada em decorrência da aplicação de metodologia adotada pelo Banco para avaliação da Gestão de Riscos em Projetos (GrP), identificou como principais riscos: (1) insuficiente experiência do executor na utilização das políticas de aquisição do Banco; e (2) a possibilidade de alteração na equipe do órgão executor ou nas prioridades do Projeto como resultado de mudanças na administração do Estado.

Esses riscos de fato se concretizaram e foram mitigados na forma proposta durante o desenho da operação e ainda: (1) ampla e contínua capacitação dos gestores e técnicos da SEFA e dos órgãos envolvidos nos processos de aquisições, inclusive da área jurídica, associada à intensificação da atividade de supervisão pelo Especialista do Banco, suportado por consultorias, em especial nas políticas de aquisições do Banco; e (2) equipe da UCP foi formada com funcionários do Estado e da SEFA, com apoio de consultoria especializada em processos de fortalecimento institucional

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

**Controle de benefícios fiscais.** Os módulos do sistema informatizado estão sendo desenvolvidos com a equipe de TI da SEFA e a mesma não tem condições de oferecer o suporte de manutenção e expansão que o sistema exige. Para mitigar este risco foi negociado um aporte financeiro por meio do FIPAT[[18]](#footnote-18), que está viabilizando a contratação de uma consultoria para desenvolver novos módulos, juntamente com a equipe da SEFA.

**Modelo de fiscalização de trânsito.** A aquisição das lanchas e do Posto Fiscal Móvel (carreta) criou melhores condições de trabalho para os servidores e mais segurança nas operações. Ainda, com a realização de concurso, novos servidores foram alocados na Unidade de Fiscalização de Mercadoria em Trânsito gerando um ganho significativo na produtividade da unidade e no aumento do número de operações. O principal risco está relacionado com as deficiências do sistema de comunicação (internet), uma vez que não atende às necessidades das operações realizadas no interior do Estado. Para mitigar este risco estão sendo realizados testes com sinal via satélite, entretanto ainda não foi confirmada a viabilidade dessa alternativa.

**Modelo de gestão do controle interno.** Foram realizados treinamentos na área contábil e de controle para a Unidade de Controle Interno, bem como investimentos na estrutura física da unidade, com a aquisição dos arquivos deslizantes, que proporcionaram ganho na organização do estoque de processos e consequentemente facilidade de acesso aos documentos. Um possível risco de sustentabilidade da solução implantada seria o desligamento da SEFA das pessoas que foram treinadas. Para mitigar este risco estão sendo desenvolvidos os manuais operacionais dos processos.

**Nota fiscal cidadã.** A resistência do consumidor em colocar o número do Cadastro Pessoa Física na Nota, com receio de monitoramento fiscal, constitui o principal risco dessa ação. A sustentabilidade requer o fortalecimento das ações de conscientização da sociedade e da realização de campanhas de divulgação do Programa da Secretaria de Estado de Comunicação (SECOM). Duas ações estão em andamento: (1) Lançamento de revista eletrônica e (2) Intensificação da divulgação do Programa no interior do Estado.

**Política de Capacitação e Programa de Formação Profissional Continuada**. A contratação da Universidade do Estado do Pará (UEPA), da Escola de Administração Fazendária (ESAF) e da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) permitiu o desenvolvimento do Programa. As metas de capacitação previstas para o projeto foram todas superadas. No entanto, considerando a realidade geográfica das unidades descentralizadas nos Municípios, ainda se verifica um descompasso de conhecimento entre os servidores da capital e do interior, uma vez que a capacitação presencial representa um custo elevado de passagens e diárias. Como ação de mitigação de riscos a equipe sugere uma maior alocação de recursos do orçamento para capacitação, a ampliação do quadro da EFAZ e, em especial, a implantação do Ensino a Distância (EAD).

**Sistema SIAT-Web**. O desenvolvimento de outros módulos está previsto no projeto Modernização da Plataforma de Sistemas que está sendo elaborado na DTI. O sistema será construído a partir dos módulos de maior para o de menor nível de integração com substituição gradativa do sistema atual. O prazo de implementação previsto é de aproximadamente quatro anos e até o momento não há recursos financeiros definidos para custear a contratação dos módulos restantes. Como mitigação a equipe propõe a captação de recursos para a continuidade do programa de modernização da SEFA.

# Critérios não centrais

## Monitoramento e Avaliação

**Monitoramento**. O monitoramento do Projeto está baseado na programação das atividades e no detalhamento físico e financeiros dos **produtos** que constam do Plano de Ação e de Investimentos (PAI), do Relatório Semestral de Progresso (RP) e das descrições das aquisições e contratações que constam do Plano de Aquisições (PA). Para tanto o Banco realiza visitas técnicas semestrais, assim como aporta apoio de consultorias, conforme demandado pela equipe da SEFA.

**Avaliação.** A avaliação do Projeto deverá ser realizada nos termos do Plano de Monitoramento e Avaliação (PM&A) elaborado durante a preparação da operação. Para fins de elaboração do Relatório de Encerramento do Projeto (*Project Completion Report* – *PCR*) utilizará uma metodologia reflexiva para verificar os resultados alcançados em relação à situação anterior do Projeto, considerando as metas e indicadores constantes do Marco de Resultados.

Ao final da operação também serão aplicadas metodologia de avaliação de impactos e de custo-benefício, nos termos descritos no PM&A. Como a *Avaliação de impactos* não foi prevista para este projeto, será feita apenas uma *Avaliação econômica ex-post do Projeto* – esta avaliação fará uma análise de custo-benefício *ex-post* para verificar o rendimento financeiro do Projeto e compará-lo com o estimado durante a sua preparação. Essa avaliação também poderá identificar outros benefícios econômicos que não tenham quantificado na avaliação *ex ante.*

## Uso dos Sistemas Nacionais

Esta avaliação mede em que grau o PROGEFAZ contribuiu para o fortalecimento da cultura de definição e acompanhamento de metas fiscais e gerenciais, com repercussão no equilíbrio fiscal do Estado. Contribuiu, ainda, para o fortalecimento dos sistemas nacionais, em razão dos novos processos definidos para viabilizar as contratações e aquisições para o Projeto.

**Planejamento e Orçamento** – Com relação a planejamento, a UCP é parte integrante da estrutura organizacional da Diretoria de Planejamento e Orçamento da SEFA e os projetos do PROGEFAZ fazem parte do Planejamento Estratégico. Com relação ao orçamento, as estimativas de desembolso do PROGEFAZ foram todas previstas no orçamento da SEFA.

**Sistemas de Compras Governamentais** – Durante a execução do Programa, as compras da SEFA foram realizadas por meio de Pregão Eletrônico, as consultorias e as aquisições para desenvolvimento de sistemas informatizados utilizaram as regras e políticas do Banco. O Sistema de Informações de Materiais (SIMA) do Governo do Estado foi utilizado para realizar as pesquisa de preços como referência para os processos de aquisições.

**Compras eletrônicas** – O sistema de compras eletrônicas utilizado pela SEFA foi o COMPRANET. O Estado do Pará não possui sistema próprio de compras eletrônica.

**Administração financeira** – No inicio da execução do projeto o Estado realizava controles financeiros em planilhas Excel. A partir de 2014 foi elaborada a primeira prestação de contas por meio do sistema GESPRO – Gestão de Projeto. As dificuldades enfrentadas foram: (1) Sistema implantado em linguagem não compatível com o modelo adotado pela SEFA, para garantir atendimento aos prazos estabelecidos pelo BID; (2) Posteriormente o sistema teve que ser customizado para a plataforma Oracle (período sem utilização – 18 meses); (3) Em seguida foi iniciado o processo de implantação que de 2011 a 2014 possibilitou a elaboração da prestação de contas para o BID a partir de dados digitados dos processos do sistema financeiro (SIAFEM), com conciliação para eliminação de erros em 2014.

OBS: (1) Os módulos de licitações e contratos não estão alimentados. (2) Foi necessário contratar um consultor individual para garantir os ajustes do sistema.

**Contabilidade e tesouraria** – Foi definido um fluxo de execução financeira entre a UCP, Administração Financeira e a Unidade de Controle Interno da SEFA, tendo como uma das características os pagamentos realizados mediante a exigência de dois ordenadores de despesas. As prestações de contas dos recursos do financiamento foram integradas e adaptadas a este modelo.

**Controle interno e controle externo –** A Unidade de Controle Interno (UCI) realiza acompanhamento concomitante dos processos, o Tribunal de Contas do Estado audita todos os recursos de contrapartida do PROGEFAZ e os recursos do financiamento são auditados por empresa de auditoria independente selecionada pelas regras do Banco.

# Conclusões e Recomendações

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

**Tabela 4. Conclusões e Recomendações**

| **Conclusões** | **Recomendações** |
| --- | --- |
| Conclusão # 1 - As dificuldades do contexto macroeconômico e fiscal do País repercutem diretamente na execução da operação, em especial no que se refere ao contingenciamento de recursos. | Recomendação # 1 - Realizar avaliações macroeconômicas e fiscais durante a preparação que permitam mapear os distintos cenários onde o projeto será executado. |
| Conclusão # 2 - A frequência na realização de visitas e missões de supervisão ajudou na análise de propostas de aperfeiçoamento do desenho da operação | Recomendação # 2 - Acordar com o executor um calendário de visitas e missões sistemáticas de apoio à execução |
| Conclusão # 3 - Se faz necessário identificar os fatores de sucesso para uma boa execução | Recomendação # 3 - Buscar o patrocínio da alta administração é fundamental para imprimir bom ritmo na execução do Projeto e apoiar as funções da unidade de coordenação. |
| Recomendação # 4 - Formular um plano estratégico para o beneficiário é determinante na priorização dos produtos a serem financiados pelo projeto. |
| Recomendação # 5 - Contratação de consultores individuais para apoiar a execução do Projeto oferece agilidade no desenvolvimento das ações e no alcance das metas. |
| Recomendação # 6 - A realização de auditorias por empresa independente favorece a identificação e correção dos problemas durante a execução do Projeto, especialmente se realizadas semestralmente. |
| Conclusão # 4 - A participação e a Gestão dos Recursos Humanos é de fundamental importância para o comprometimento da equipe com os resultados do projeto. | Recomendação # 7 - Buscar formas de engajamento e dedicação das equipes técnicas no desenvolvimento das soluções propostas pelo Projeto e na sua implementação. |
| Conclusão # 5 - É preciso ter clareza de propósito, objetivos e metas compartilhados. | Recomendação # 8 - Definir objetivos e metas claras e compartilhar com todas as áreas envolvidas no Projeto favorece uma execução mais rápida e segura. |
| Recomendação # 9 - Selecionar e priorizar os produtos mais relevantes e evitar pulverização, a fim de garantir foco para o trabalho do executor e menor volume de processos licitatórios. |
| Conclusão # 6 - A frequência de Vistas técnicas a outros executores e participações na COGEF | Recomendação # 10 - Realizar visitas técnicas a outros Estados possibilita a troca de experiências e a incorporação de soluções já implantadas. |
| Recomendação # 11 - Participar nas reuniões trimestrais da Rede COGEF favorece a formatação e agilização das soluções propostas no Projeto |
| Conclusão # 7 - Gestão separada de projetos financiados com recursos externos | Recomendação # 13 - Realizar gestão dos projetos com financiamento externo em separado de outros projetos possibilita observar as particularidades de suas políticas e o monitoramento de seus resultados |

**ARVORE DE OBJETIVOS, METAS ASSOCIADAS AOS RESULTADOS DO PROJETO**



1. Marco de Referência Linha de Crédito Condicional (CCLIP) – PROFISCO, aprovado por troca de cartas entre o Banco e o Governo Brasileiro (Ministério da Fazenda), em setembro de 2008. [↑](#footnote-ref-1)
2. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte [↑](#footnote-ref-2)
3. As prerrogativas fiscais em termos de autonomia político-administrativa para instituir impostos, taxas e contribuições de melhorias, bem como as características das transferências entre níveis de governo estão determinadas na Constituição de 1988. [↑](#footnote-ref-3)
4. Considerando-se o Fundo de Participação dos Estados-FPE, IPI-Exportação, Salário-Educação, FUNDEF, Compensações Financeiras e Outras Transferências e Convênios. [↑](#footnote-ref-4)
5. As quotas de transferência estão fixadas pelo Art. 158 da Constituição e correspondem a 25% da arrecadação de ICMS e a 50% da arrecadação de IPVA, considerando-se, ainda, a quota-parte do IPI-Exportação e da CIDE. [↑](#footnote-ref-5)
6. A LRF (Lei Complementar Federal Nº. 101, de 4 de maio de 2000), que foi concebida como um instrumento de apoio ao ordenamento das finanças públicas, estabelece um marco de regras claras e de indicadores a serem observados por todos os níveis de governo. Essa Lei consagra, ainda, a transparência da gestão como mecanismo de controle social, mediante a publicação de relatórios e demonstrações da execução orçamentária. [↑](#footnote-ref-6)
7. Apresentação. DITES – Diretoria do Tesouro e SATES – Secretaria Adjunta do Tesouro e Relatório dos contratos cadastrados [↑](#footnote-ref-7)
8. Nota Técnica. DTI-CGPS - Coordenadora de Projetos e Sistemas. [↑](#footnote-ref-8)
9. Lei estadual nº 7.559 de 21 de setembro de 2011 [↑](#footnote-ref-9)
10. Nota Técnica. EFAZ / Programa de Educação Fiscal [↑](#footnote-ref-10)
11. Marco de Resultados original incluía as metas relacionadas com outras despesas correntes e investimentos. O PMR não considerou esses impactos [↑](#footnote-ref-11)
12. O ano utilizado inicialmente como base para o Projeto foi o de 2006. Em 2013 passou-se a utilizar o ano de 2011 como base para os indicadores. [↑](#footnote-ref-12)
13. Nota técnica apresentada pela DAIF - Diretoria de Arrecadação e Informações Fazendárias e CAFE - Coordenação de Assuntos Fazendários Estratégicos/Programa Nota Fiscal Cidadã, informa que “*A Arrecadação Própria do Estado cresceu 45,4% em valores reais no período de 2010 a 2014, passando em termos correntes de R$ 6,3 bilhões em 2010 para R$ 11,7 bilhões, em 2014*” [↑](#footnote-ref-13)
14. Coordenação Executiva Regional de Administração Tributária e não Tributária (CERAT); Órgão Executor da Administração Tributária e não Tributária (OEAT); Coordenação Executiva de Controle de Mercadorias em Trânsito (CECOMT); Unidade Executiva de Controle de Mercadorias em Trânsito (UECOMT) [↑](#footnote-ref-14)
15. Portaria 0847, 29/08/2014 – Gabinete do Subsecretario da Administração Tributária - GSA [↑](#footnote-ref-15)
16. Programa instituído pela Lei nº 7.632, de 22 de maio de 2012 e regulamentado pelo Decreto nº 490, de 1º de agosto de 2012 [↑](#footnote-ref-16)
17. Instrução Normativa nº 0003, de 19 de fevereiro de 2010 [↑](#footnote-ref-17)
18. Lei Complementar nº 078, de 28/12/2011, que institui a Lei Orgânica da Administração Tributária do Estado do Pará e Decreto Estadual 720/04/2013, que regulamenta o fundo. [↑](#footnote-ref-18)