

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA DO MARANHÃO



Myrthes Frota

Gestão da Modernização

Planejamento e Formatação do Projeto

1. Plano Estratégico > BSC > Definição de Prioridades para alcançar os RESULTADOS
2. MD-GEFIS > Identificação das oportunidades de melhoria nos processos de trabalho > Alcance de RESULTADOS
3. Construção de um Projeto/Programa alinhado com as necessidades prioritárias da instituição > Patrocínio do Secretário > Maior comprometimento dos líderes de produtos.
4. Foco nos “Problemas” da **Matriz de Problemas, Soluções e Produtos** > Efetividade das soluções apontadas > Revisão para adequação ao *status quo*.



MAPA ESTRATÉGICO DA SEFAZ-MA

2020 a 2023

Plano Estratégico da SEFAZ/MA 2020-2023

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Promover e controlar o cumprimento das obrigações tributárias com justiça e eficiência para contribuir com o desenvolvimento do Estado.	Ser uma instituição de excelência reconhecida pela qualidade de seus serviços e pelo alto nível dos seus resultados.	Comprometimento; Credibilidade; Equidade; Ética; Transparência; Cultura de Inovação; Resiliência.
ELEMENTO ESTRATÉGICO		PONDERAÇÃO
PE: Sociedade e Governo: Impactos		25%
[OE:1] Elevar a capacidade econômica da sociedade e financeira do estado.		50%
[OE:2] Incrementar a arrecadação estadual buscando alcançar o potencial contributivo.		50%
PE: Clientes e Beneficiários: Produtos e Serviços		25%
[OE:3] Promover melhorias na assistência integral ao contribuinte.		33%
[OE:4] Reduzir os riscos da não conformidade tributária.		33%
[OE:5] Melhorar a política tributária de incentivos fiscais do Estado.		34%
PE: Processos Internos		25%
[OE:6] Fortalecer a gestão integral das obrigações tributárias.		33%
[OE:7] Incrementar a eficiência dos processos de gestão, da cadeia de valor e de apoio.		33%
[OE:8] Promover a Gestão por Resultados.		34%
PE: Inovação, Aprendizagem, Crescimento: Insumos		25%
[OE:9] Incrementar a capacidade de gestão estratégica de pessoas.		50%
[OE:10] Incrementar a qualidade dos serviços tecnológicos.		50%

**SEFAZ
PRODUZINDO RESULTADOS**

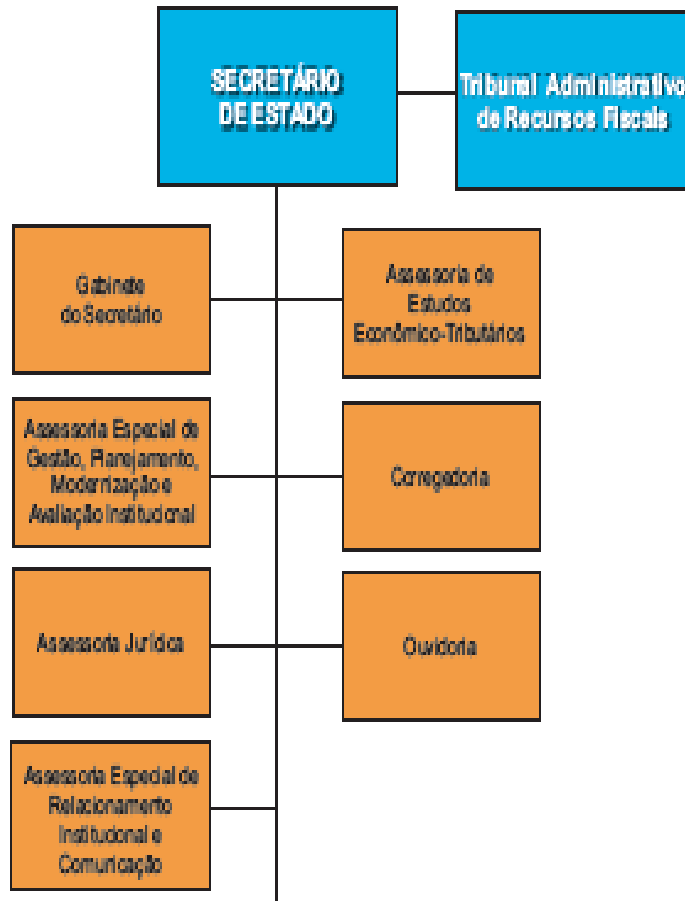
Processo de construção participativo envolvendo especialistas de cada uma das áreas do Projeto, desde o diagnóstico até a proposição de soluções



Relacionamento com a Alta Administração – posição da UCP na estrutura



MINUTA ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA - SEFAZ



Capacidade de Execução do PROFISCO II MA

- Vinculação estratégica da Unidade Executora , integrante do Núcleo de Programas Especiais da Assessoria Especial de Gestão, Planejamento, Modernização e Avaliação Institucional.
- Equipe com experiência na execução de Projetos financiados por organismos internacionais. (PNAFE, PROFISCO.)
- Cultura de gestão por resultados já consolidada, com avaliações trimestrais em plenárias estratégicas.
- Capacitação continuada nas políticas de aquisições e contratações de organismos internacionais; na formulação de termos de referência e elaboração de especificações técnicas; e nos instrumentos financeiros de solicitação de desembolsos e de prestação de contas.
- Núcleo de Planejamento Estratégico e Escritório de Projetos para gestão de portfólios e monitoramento de metas e indicadores do planejamento estratégico e dos projetos da SEFAZ.
- Constituição da Comissão Especial de Licitação (CEL) PROFISCO

Estrutura organizacional – Equipe UCP Contratação de terceiros

> **Estrutura da Unidade de Coordenação do Projeto**

Coordenadora Geral

Coordenadora Técnica

Coordenadora Administrativo Financeira+ Analista

Assistente de Planejamento e Monitoramento

Assistente de Aquisições + Analista

> **Consultor Individual em TI** : para melhoria e uniformização dos TdRs para produtos de TI, tendo em vista o quadro restrito de funcionários nesta área na SEFAZ/MA, foi contratado Consultor Individual para elaboração e/ou análise dos termos de referência e especificação técnica da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), para contratação de consultorias e de serviços técnicos especializados, além de aquisição de softwares, hardwares e desenvolvimento de sistemas, e para assistir a equipe de projeto na discussão, na avaliação e na homologação dos produtos gerados e entregues pela consultoria.

> **Contratação de Consultores Individuais** para elaboração de Termos de Referência para desenvolvimento de sistemas.

Esquema de execução/Gestão dos projetos

Execução dos Produtos

1. Indicação do Líderes > Incentivo pela Liderança atrelado ao cumprimento do cronograma do projeto.
2. Constituição, por Portaria, da Equipe de Produto, para acompanhamento, execução e validação de entregas parciais de cada produto : Líder (estrutura projetizada), Gestor da área na estrutura formal, Especialistas designados e Vice Líder de TI (nos produtos que têm interseção com TIC)
3. Mapeamento e documentação dos processos da UCP> Fluxos> Modelos de Documentos
4. Reuniões de Kick off para cada contratação de serviços, presididas pela UCP

Aquisições

4. Constituição da Comissão Especial de Licitação- CEL
5. Treinamento pela ASJUR nas modalidades de aquisições > Reuniões prévias para dirimir ruídos entre UCP/ASJUR/CEL/LÍDER
6. Página do PROFISCO na Intrafaz > Publicação contratações> Fluxos> Modelos de documentos de execução
7. Relacionamento SEFAZ/SEATI

Instrumentos de monitoramento

DRIVE UCP

Documento Base: Relatório Semestral de Progresso : detalhamento das metas físicas e financeiras

Planilhas Controle :

> Sistema de Controle Financeiro UCP

Painel

Bens e Serviços Contratados

Pagamentos discriminados por ano

Processos de Pagamentos em Tramitação

PEP em atualização

Monitoramento consolidação metas Relatório Semestral de Progresso (físico e financeiro)

Cronograma de entregas e pagamentos individual por produto

> Controle de Aquisições



Produtos Emblemáticos

Modelo de Alinhamento e Controle da Estratégia Corporativa. (1)

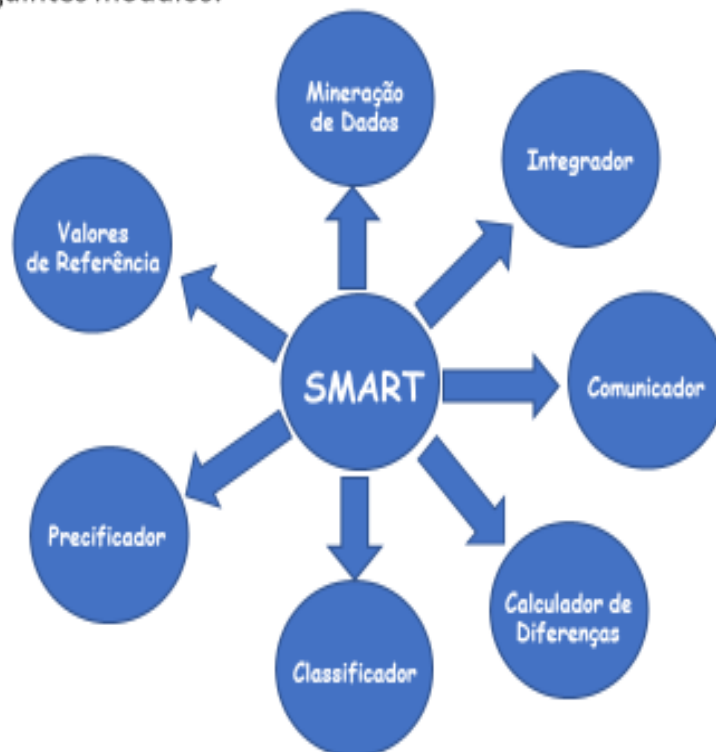
- O alinhamento da estratégia deverá proporcionar um único fluxo de implementação do plano de gestão e operação da SEFAZ, eliminando direções opostas que muitas vezes acabam anulando a obtenção dos resultados pretendidos. A implementação de um **modelo de alinhamento estratégico** contribuirá para o êxito dos resultados a partir do alinhamento de esforços (processos, projetos, recursos, estruturas, sistemas informacionais e, principalmente, pessoas).
- *Desenvolvimento, avaliação, ajustes e aperfeiçoamento dos processos necessários para suportar o **desdobramento da estratégia organizacional** a fim de adaptá-los ao modelo*
- *Desenvolvimento, avaliação, ajustes e aperfeiçoamento da **Gestão da Carteira de Projetos***
- *Desenvolvimento, avaliação, ajustes e aperfeiçoamento da **Gestão de Processos***
- *Desdobramento da estratégia em **planos operacionais** considerando suas inter-relações*

Modelo de Alinhamento e Controle da Estratégia Corporativa. (2)

- *Guias de orientação para ajustes ao monitoramento da Estratégia*
- *Definição de políticas administrativas relativas à:*
 - > *matriz de contribuição das unidades para o alcance dos resultados que compõem a Estratégia;*
 - > *acordo de resultados (instrumento para firmar o cumprimento dos resultados entre executores e gestão);*
 - > *acompanhamento na implementação da matriz de contribuição e nos acordos de resultados durante a definição das políticas.*
- *Desenvolvimento de um plano e implementação de estratégias de mudança organizacional*

SMART – Sistema de Mensuração Automatizada e Recuperação de Tributos

- O objetivo do sistema é cobrar, de forma tempestiva, a carga tributária não declarada, ou declarada a menor, na Nota Fiscal Eletrônica – NFe que representa uma determinada operação sujeita a incidência do ICMS.
- O SMART agrega os seguintes módulos:



SMART – Sistema de Mensuração Automatizada e Recuperação de Tributos.

- **Módulo de Mineração de Dados**

- Implementa recursos para criar modelos de clusterização e classificação, a partir de algoritmos da ciência de Aprendizagem de Máquina

- **Módulo Classificador**

- Possibilita a gestão de operações automatizadas que, a partir dos modelos criados no módulo anterior, realiza a estratificação (Clusterização) ou Classificação.
- Com isso, o sistema será capaz de identificar qual é a mercadoria representada em cada item da nota fiscal.
- É a primeira etapa de negócio do sistema: Identifica cada item da Nfe

- **Módulo de Valores de Referência**

- Possibilita a gestão dos valores, atuais e históricos, para as modalidades de determinação da Base de Cálculo ST que estabelecem o preço de varejo: Preço de Órgão Regular, Preço Sugerido ou PMPF
- Possibilita a caracterização da mercadoria com informações acessórias não disponibilizadas na NFe. Por exemplo: Status do medicamento (genérico, similares...), Lista de Concessão de Crédito Tributário (Positiva, Negativa ou Neutra), e etc.
- É a segunda etapa de negócio do sistema: Disponibiliza o valor de referência e demais características para o item da NFe

SMART – Sistema de Mensuração Automatizada e Recuperação de Tributos.

• **Módulo de Regras de Precificação**

- Possibilita a parametrização da legislação tributária de forma que o sistema entenda o cálculo que deva ser aplicado ao item da Nota Fiscal, juntamente com a base legal que a fundamenta.
- É a terceira etapa de negócio do sistema: Disponibiliza a base legal e o algoritmo para ser aplicada ao item da Nfe que será objeto da verificação.

• **Módulo Calculador de Diferenças**

- Possibilita a gestão de operações automatizadas que unificam as informações do Classificador, Regras de Precificação e Valores de referência para identificar o montante de imposto sonegado em cada item da Nota Fiscal
- É a quarta etapa de negócio do sistema: Apura o valor devido e compara com o que está representado na NFe.

• **Módulo de Comunicação**

- Responsável por tratar os eventos registrados pelo Calculador de Diferenças encaminhando mensagens customizáveis ao contribuinte ou responsável pelo recolhimento do tributo, ou, ainda, para a SEFAZ adotar medidas alternativas de fiscalização.
- É a quinta etapa de negócio do sistema: Comunica ao contribuinte ou ao responsável o montante de imposto complementar

• **Módulo de Integração**

- Responsável por intermediar as integrações entre o SMART com os sistemas já existentes
 - da SEFAZ: sistemas analíticos, sistemas de cobrança, sistemas comunicação (Dte), dentre outros.

Lições Aprendidas

- Devido à dificuldade em desenvolver e validar as especificações técnicas de produtos que envolvem a TI, principalmente em decorrência da alta dependência do setor de TI da SEFAZ, foi identificada a necessidade de contratar um consultor individual especialista em Tecnologia da Informação e Comunicação para apoio na elaboração, análise e validação de termos de referência que envolvem a área de TIC.
- Dificuldade em obtenção de respostas de empresas no que se refere a cotações de preço e manifestações de interesse: Contratação de especialista para a formação dos preços médios.
- Cotações de preço muito acima do valor orçado em função da variação dólar no período de abril a julho/2020: Adequação do orçamento das aquisições que envolvem TI ao câmbio médio mensal

- Os atrasos nas contratações mostraram a necessidade de reavaliar os tempos estimados de processos realizando um desenho mais detalhado dos fluxos de cada processo de contratação.
- Os atrasos nos pregões revelaram a necessidade de contratação de um consultor individual para apoiar a Comissão Especial de Licitação no acompanhamentos das licitações.

Obrigada!

Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão

Myrthes Frota

E-mail: myrthes@sefaz.ma.gov.br