



Um olhar no futuro

SEFAZ 2031

Book do Planejamento Estratégico da
SEFAZ-CE 2024-2031

Realização

Fabrício Gomes Santos
Secretário da Fazenda

Liana Maria Machado de Souza
Secretária Executiva da Receita

Márcio Cardeal Queiroz da Silva
Secretário Executivo do Tesouro Estadual e de Metas Fiscais

Guilherme França Moraes
Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna

Maria Inês Vale Silva
Coordenadora de Desenvolvimento Institucional e Planejamento - CODIP

Guilherme Zimny Toledo
Natália Sardinha Brito
Gestores da Célula de Planejamento - CEPLAN

Apoio
EloGroup Consultoria



Sumário

01. Introdução

1.1 Apresentação do Documento

1.2 Sobre a SEFAZ

02. Contexto

2.1 Panorama Econômico-Fiscal do Estado

2.2 A Reforma Tributária

03. Planejamento Estratégico

3.1 Metodologia e Premissas

3.2 Análise do Ambiente Externo e Interno

3.3 O Plano Estratégico da SEFAZ 2031

3.4 Processo de Acompanhamento da Estratégia



The background features a grayscale photograph of a city skyline with several high-rise buildings. Large, abstract teal shapes are overlaid on the image, creating a modern, graphic design. The teal shapes are primarily on the left and right sides, framing the central city view.

1. Introdução

1.1 Apresentação do Documento

1.2 Sobre a SEFAZ

Apresentação do Documento

Este documento é resultado da construção do Planejamento Estratégico da Secretaria da Fazenda do Estado (SEFAZ) do Ceará de 2024-2031.

Esse material define as prioridades, objetivos estratégicos e ações de transformação que serão executadas pela SEFAZ neste período.

Como principal *slogan* sendo “Um olhar no Futuro”, a instituição visualizou o que é esperado da Secretaria nos próximos anos e criou um planejamento no presente, com o intuito de alcançar o que foi vislumbrado no futuro.

Para alcançar as metas visualizadas no futuro, a SEFAZ definiu seis pilares para a construção do Planejamento Estratégico: i) Melhorar a Vida das Pessoas; ii) Integração e Propósito Público; iii) Simplificação e Eficiência Tributária; iv) Governança Fiscal Baseada em Dados e Tecnologia; v) Sustentabilidade Fiscal e; vi) Meio Ambiente e Tributação Verde.

Este material é o resultado de colaboração e diálogo com gestores e servidores do órgão, além de *stakeholders* externos que são fundamentais para a Secretaria da Fazenda e para o Estado do Ceará. Dessa forma, foi criada uma estratégia alinhada em todos os níveis da organização.



Sobre a SEFAZ

A Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará foi criada durante o primeiro reinado por meio da Lei Provincial nº 58, de 26 de setembro de 1836, com a denominação de Tesouraria Provincial, durante o governo de José Martiniano de Alencar (1834-1837).

A criação deste órgão representou, na época, um avanço significativo na obtenção de maior autonomia administrativo-financeira para o Ceará que passou a ter competência para a instituição, arrecadação e gestão dos seus próprios tributos, atividade que até então não era permitida às províncias do Império brasileiro em decorrência da forte centralização política em virtude do país ter adotado a forma de Estado Unitário, conforme determinava a Constituição de 1824.



Em decorrência do Ato Adicional de 1834, o governo cearense pode estruturar este novo órgão cujos objetivos estavam definidos no primeiro artigo da Lei de sua criação, a saber:

“Art. 1. Haverá um inspector, um contador, um tesoureiro, um primeiro escrivão, dois segundos, um porteiro e um continuo, que formarão a repartição, por onde se arrecadará a receita, e se fará a despesa da província”.

Posteriormente, com a Proclamação da República em 1889, o Estado brasileiro adotou o regime federativo com unidades políticas autônomas em níveis federal, estadual e municipal. Na primeira Constituição Estadual de 1891, o órgão da administração tributária passou a ser denominado Secretaria dos Negócios da Fazenda, cuja nomenclatura foi alterada posteriormente para Secretaria da Fazenda.





2. Contexto

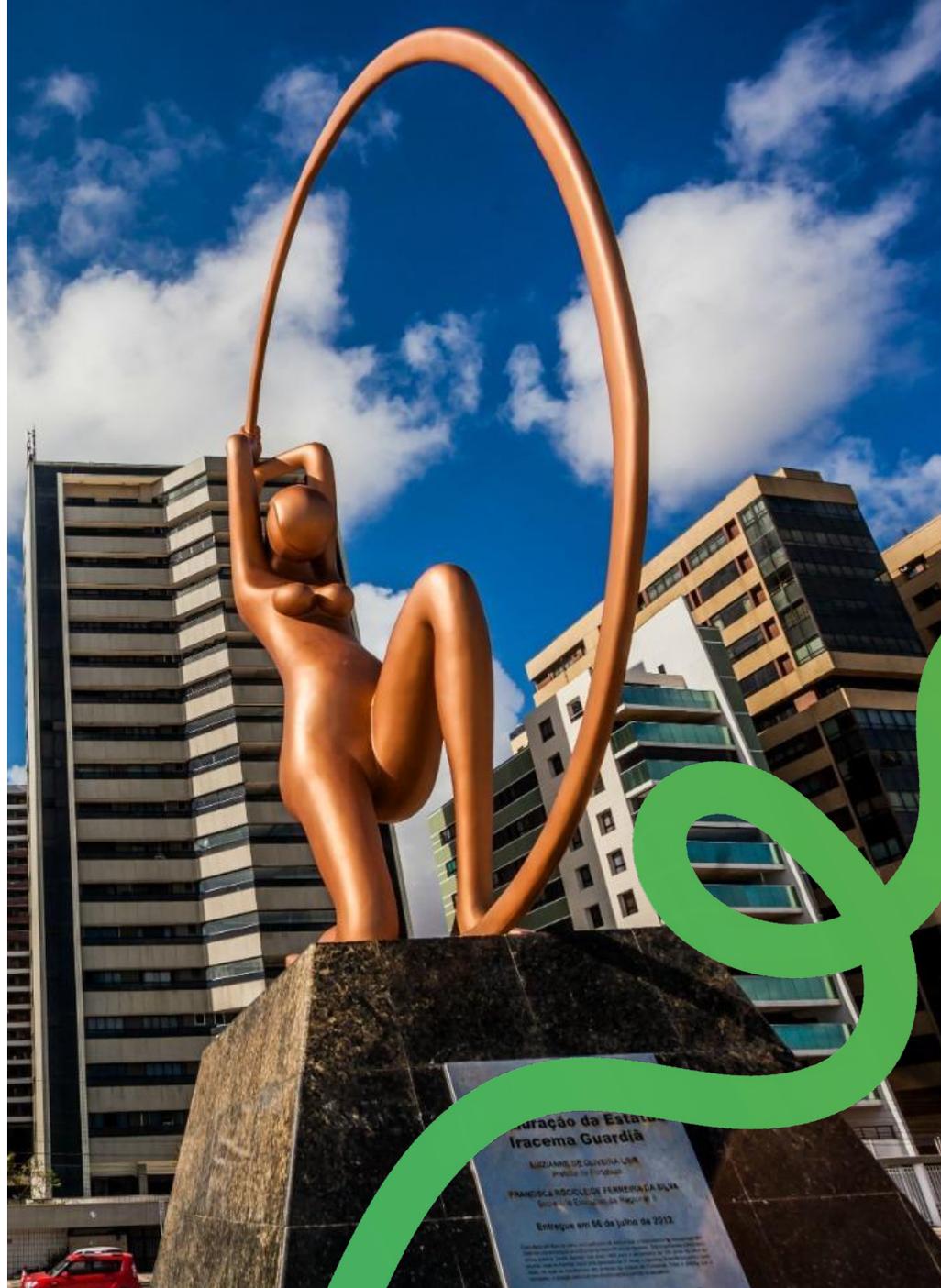
2.1 Panorama econômico-fiscal do Estado

2.2 A Reforma Tributária

Panorama Econômico-Fiscal do Estado

Uma análise econômico-fiscal do Estado é crucial para entender a situação fiscal atual e histórica, além de identificar os principais desafios e limitadores da Casa, e possibilitar o desenvolvimento do Planejamento Estratégico da SEFAZ 2024-2031 de forma efetiva, com um olhar no futuro.

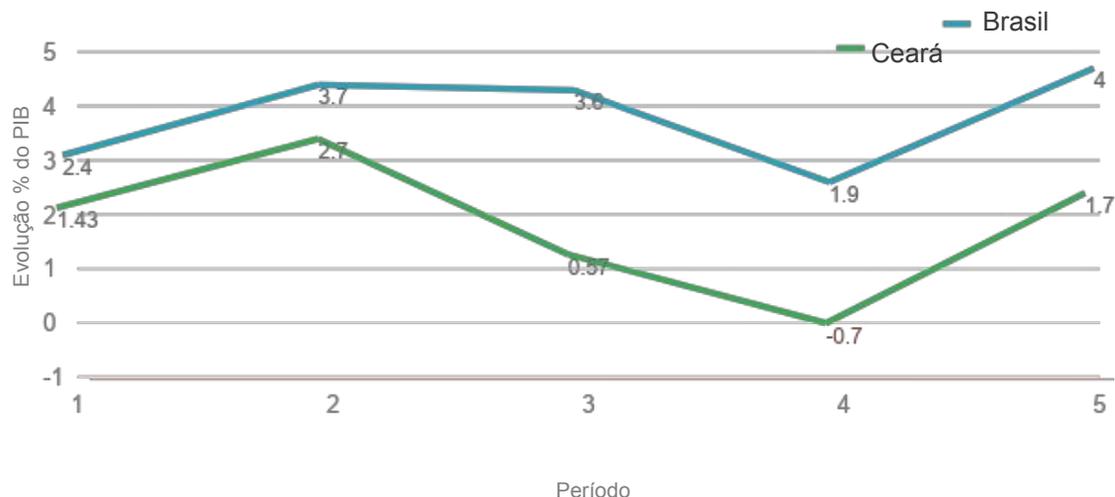
Nesse contexto, o capítulo tem como intuito apresentar o panorama econômico-fiscal do Estado Ceará, e conseqüentemente, indicar os principais desafios para manter a sustentabilidade fiscal nos próximos anos. Assim, serão apresentados os principais indicadores socioeconômicos do Estado, como por exemplo: o cenário do PIB estadual; admissões e desligamentos realizados no estado; balança comercial do estado; arrecadação e despesas do estado, dentre outros.



Cenário do PIB Estadual

Evolução % do PIB do Ceará e do Brasil

Comparado ao mesmo período de 2022 e do primeiro trimestre de 2023



Evolução % do PIB do Ceará por setor

Comparado ao mesmo período de 2022 e do primeiro trimestre de 2023

Setor	1º Trim. 2022	2º Trim. 2022	3º Trim. 2022	4º Trim. 2022	Total 2022	1º Trim. 2023
Agropecuária	3,99	0,85	14,2	9,51	7,7	0,56
Indústria	-10,86	-0,88	5,5	-7,48	-6,28	-1,61
Serviços	4,2	3,29	0,4	0,08	1,92	2,24
Comércio	9,71	3,45	-5,72	-5,13	0,12	1,07
Alojamento e Alimentação	12,53	24,36	18,67	12,53	16,81	9,52
Transportes	7,8	11,24	4,41	2,03	6,12	2,98
Intermediação Financeira	0,98	2,61	0,64	-0,88	0,81	1,61
Administração Pública	2,28	0,14	0,54	2,47	1,35	2,33
Outros Serviços	8,14	12,25	9,99	2,81	8,21	5,31
Valor Adicionado (VA)	1,23	2,66	0,62	-0,8	0,89	1,66
PIB	1,43	2,7	0,57	-0,7	0,96	1,7

O Produto Interno Bruto (PIB) é uma medida que quantifica o valor total de todos os bens e serviços finais produzidos em uma determinada região durante um período específico.

No caso do estado do Ceará, em 2022 e no primeiro trimestre de 2023, é possível observar uma variação do PIB similar ao da média nacional, com exceção do 3º trimestre do ano de 2022 que obteve uma variação superior a 3%.

Além disso, quando analisados os principais setores da economia cearense, pode-se perceber o destaque positivo dos setores de Alojamento e Alimentação, Agropecuária e Transportes.

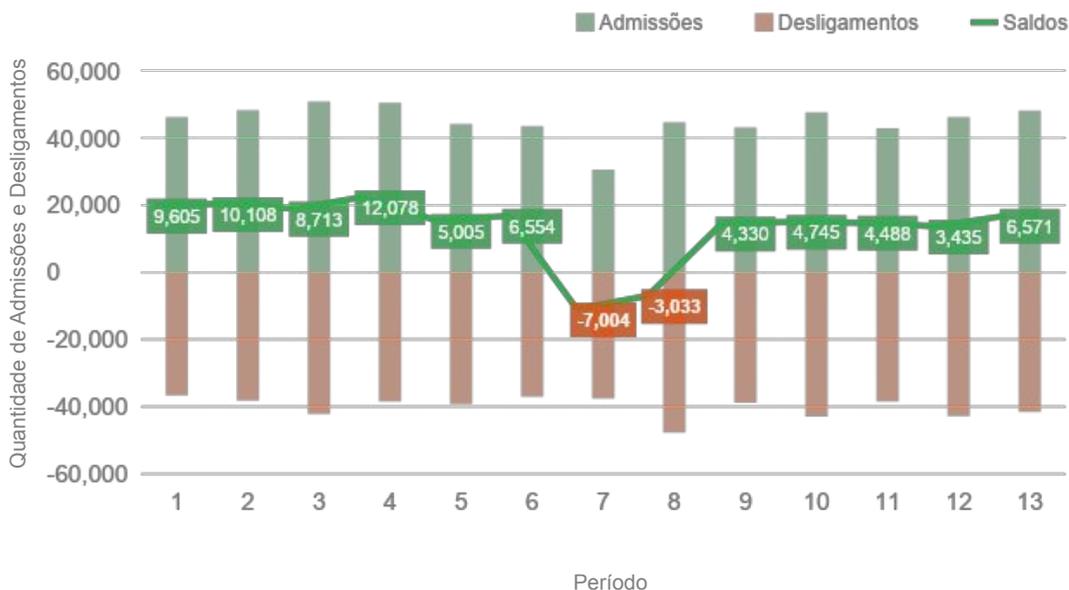
Por outro lado, a performance do PIB da Indústria manteve-se negativa no primeiro trimestre de 2023.

Fonte: IPECE e IBGE. Data de referência: 11/23

Emprego e Rendimento Médio do Estado

Admissões e Desligamento no Estado do Ceará

Análise de junho de 2022 até junho de 2023

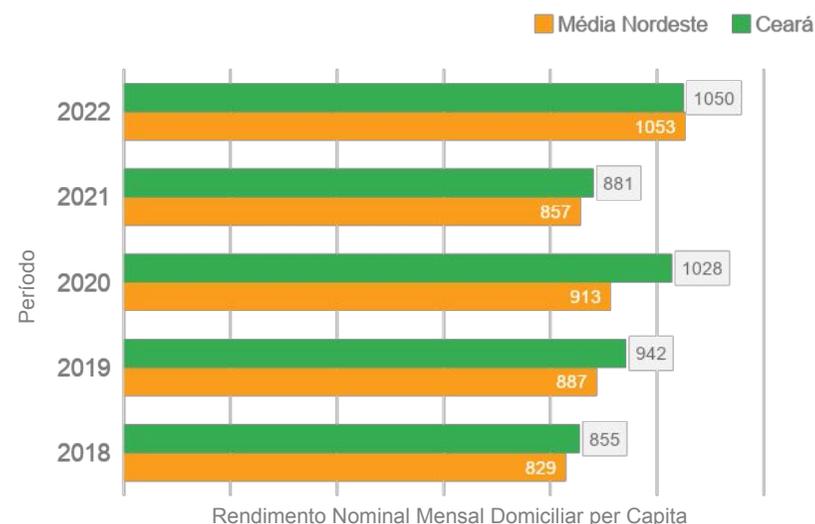


Os indicadores de emprego e renda média são essenciais para avaliar a saúde econômica e o bem-estar do estado. Eles fornecem informações cruciais sobre a situação dos indivíduos e famílias que vivem naquela região.

Avaliando as admissões e desligamentos no Estado do Ceará, pode-se verificar no período de junho de 2022 a junho de 2023 um saldo de 65.695 empregos gerados.

Rendimento Nominal Mensal Domiciliar per Capita

Comparação Estado do Ceará x Média dos Estados do Nordeste



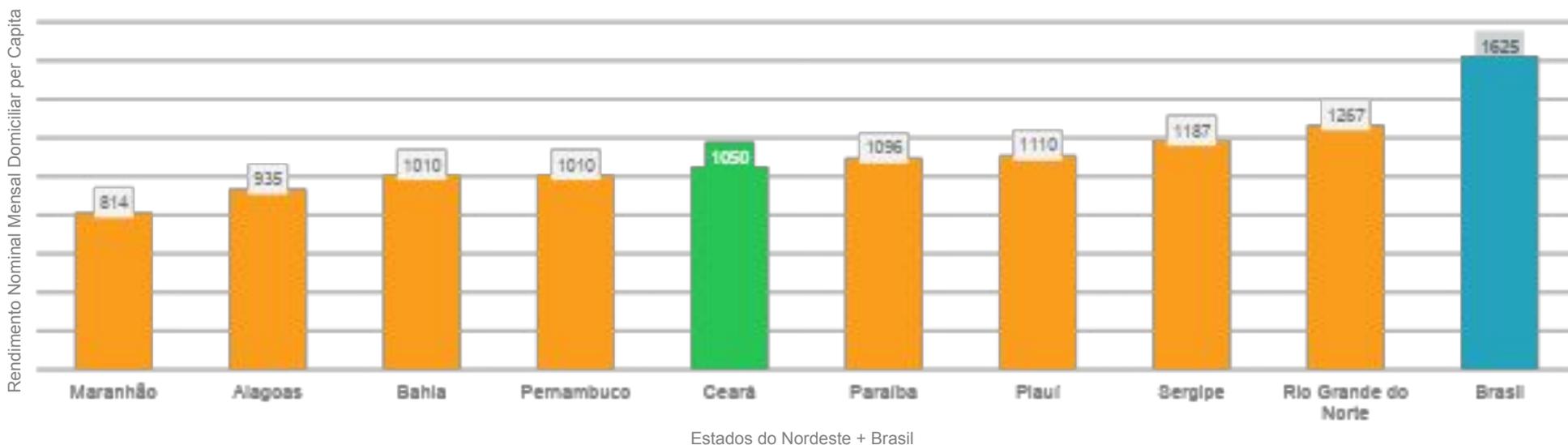
O rendimento nominal mensal domiciliar refere-se à quantia total de renda auferida em um domicílio por mês, dividida pelo número de pessoas da residência. Neste indicador pode-se observar o impacto da pandemia de COVID-19 na renda da população no ano de 2021 e, posteriormente, uma recuperação em 2022.

Fonte: IBGE e Novo CAGED. Data de referência: 11/23

Emprego e Rendimento Médio do Estado

Rendimento Nominal Mensal Domiciliar per Capita

Comparação entre os estados do Nordeste e Cenário Brasil (2022)



Quando compara-se o Ceará com os demais estados do Nordeste e com o Brasil no indicador de Rendimento Nominal Mensal Domiciliar per Capita, observa-se que em 2022 o Ceará ocupou a 5ª posição entre os 9 estados com maior renda per capita, ficando à frente apenas dos estados de Pernambuco, Bahia, Alagoas e Maranhão.

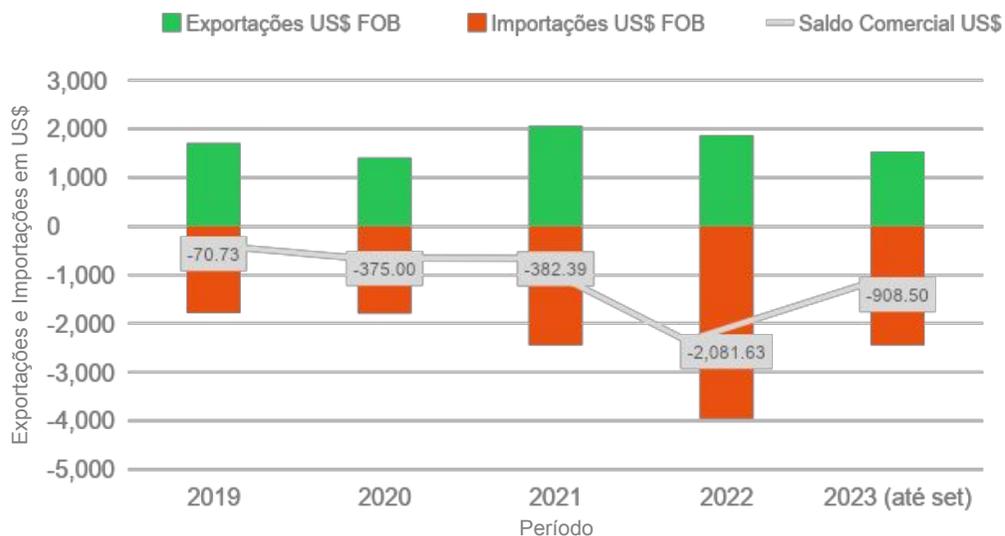
Vale ressaltar que o Ceará teve uma diferença de um pouco mais de R\$ 200,00 (17,13%) em relação a 1ª posição, ocupada pelo estado do Rio Grande do Norte.

Além disso, comparativamente, o Estado do Ceará possui uma renda mensal domiciliar per capita 35,38% inferior à nacional.

Balança Comercial

Balança Comercial do Estado do Ceará

Histórico de Exportações e Importações em US\$ FOB



2023	Exportações US\$ FOB (2023)	Importações US\$ FOB (2023)	Saldo Comercial US\$ (2023)	% Variação do Saldo (2023 x 2022)
Jan	\$206.157.076	-\$263.787.809	-\$57.630.733	86% ▲
Fev	\$169.619.854	-\$201.399.040	-\$31.779.186	84% ▲
Mar	\$123.815.673	-\$273.232.138	-\$149.416.465	55% ▲
Abr	\$133.128.773	-\$255.314.894	-\$122.186.121	38% ▲
Mai	\$194.046.589	-\$312.305.374	-\$118.258.785	65% ▲
Jun	\$211.478.430	-\$322.171.651	-\$110.693.221	13% ▲
Jul	\$149.598.968	-\$287.224.782	-\$137.625.814	-416% ▼
Ago	\$194.693.457	-\$224.802.468	-\$30.109.011	90% ▲
Set	\$153.949.002	-\$304.746.979	-\$150.797.977	-1% ▼

A Balança Comercial do Estado se refere à diferença entre o valor das exportações (bens e serviços vendidos para outros países) e o valor das importações (bens e serviços comprados de outros países) durante um período específico.

A balança comercial pode ser positiva (superávit comercial) ou negativa (déficit comercial), dependendo se o valor das exportações excede o valor das importações ou vice-versa.

Embora apresente uma balança comercial negativa no ano de 2023, comparado ao ano de 2022, é possível visualizar uma evolução na proporção de exportações pelas importações de 56,36%.

Em relação ao ano de 2023, pode-se destacar o mês de setembro com o maior impacto negativo relativo na balança comercial cearense.

Arrecadação do Estado

Arrecadação dos Impostos de Competência do Estado (2022)

Resultado dos principais tributos do Estado do Ceará – Em Milhões

■ ICMS ■ IPVA ■ ITCD

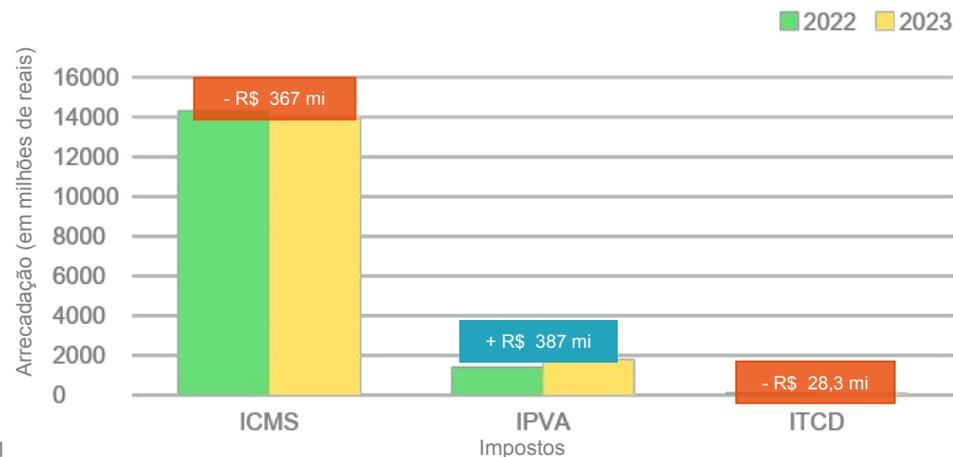


Os recursos do estado são oriundos principalmente da arrecadação dos tributos estaduais, ICMS, IPVA e ITCD, além das transferências da União pelo FPE (Fundo de Participação dos Estados e do Distrito Federal).

Como é possível observar, a principal fonte de arrecadação do Estado é o ICMS, o qual representa cerca de 90% da arrecadação de impostos de competência estadual.

Arrecadação dos Impostos do Estado (2022 x 2023)

Comparação da arrecadação de Jan a Out – Em Milhões



A partir da visão geral dos tributos arrecadados nos meses de janeiro a outubro de 2022 e de 2023, pode-se analisar seu resultado de forma comparativa.

O IPVA apresenta um aumento R\$387 Milhões, representando 11,38% da arrecadação dos impostos de competência estadual em 2023. Enquanto o ICMS, possui o maior decréscimo comparando os dois períodos, tendo uma queda de R\$367 milhões, representando 91% em 2022 e 88% em 2023 da arrecadação dos impostos de competência estadual.

Capacidade de Pagamento (CAPAG)

CAPAG - Capacidade de Pagamento tem como intuito indicar por meio da classificação de risco, de forma transparente, a situação fiscal dos entes subnacionais que querem pleitear garantia ou aval da União. A metodologia do cálculo é prevista na Portaria ME nº 5.623/2022 e é composta por três indicadores: (a) endividamento,

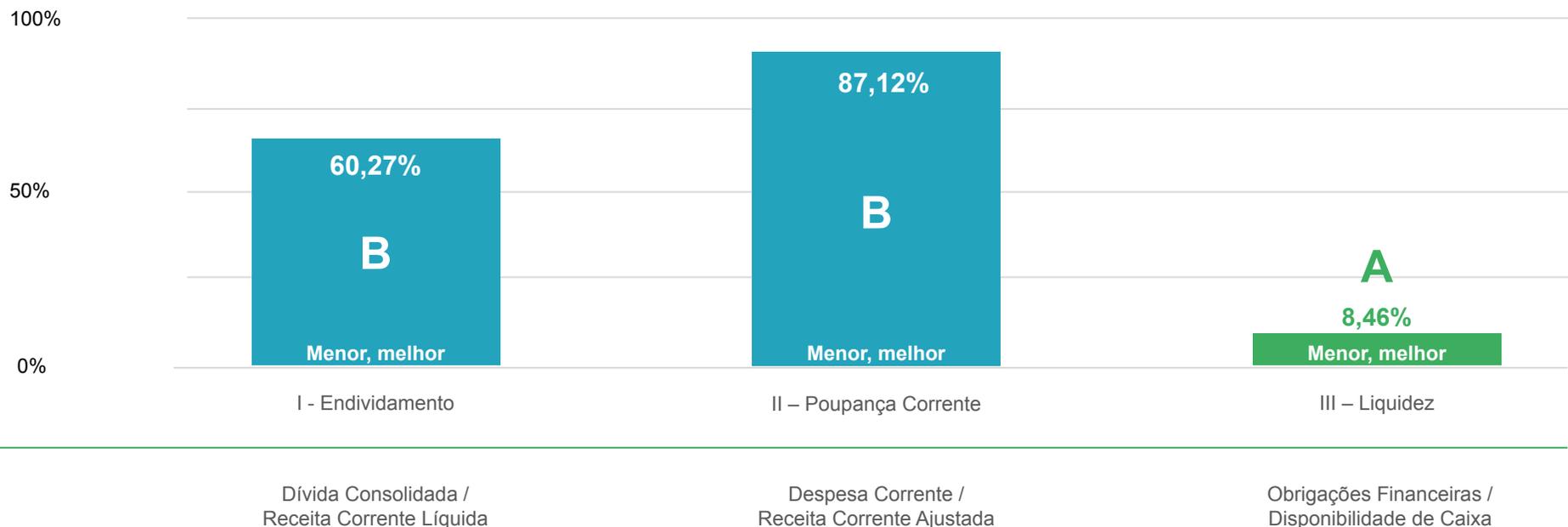
(b) poupança corrente e (c) liquidez.

O resultado do CAPAG em 2023 do Estado do Ceará foi nota B, sendo o indicador de Endividamento, o responsável pela nota, dado que foi a menor nota alcançada pelo Estado.

Cenário do CAPAG (2023)

Resultado do endividamento, poupança corrente e liquidez do Ceará em 2023

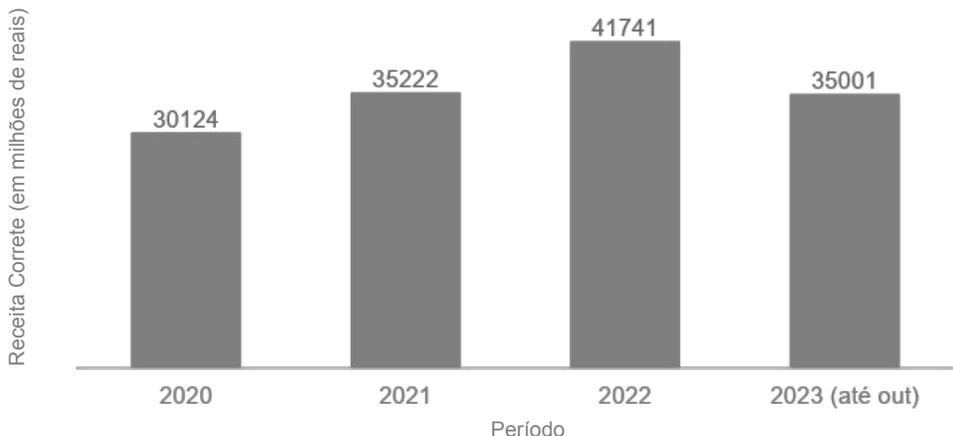
Nota CAPAG **B**



Receita Corrente

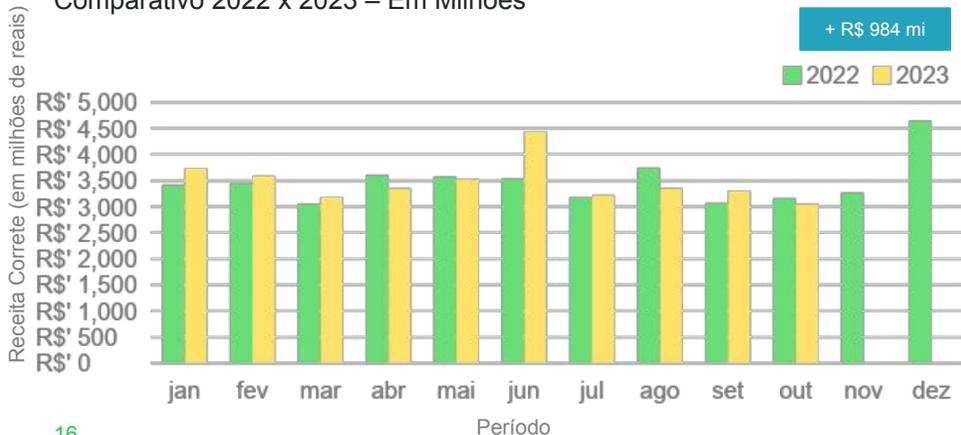
Receita Corrente Bruta Histórica

Comparação dos anos de 2020 a 2023 – Em Milhões



Receita Corrente Bruta – Jan a Out

Comparativo 2022 x 2023 – Em Milhões



A entrada de fundos regularmente recebidos pelo governo é conhecida como receita corrente, que é distribuída entre os municípios e o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). Após isso, a receita corrente líquida fica disponível para custear despesas rotineiras, como salários, serviços públicos, educação, saúde e outras despesas operacionais.

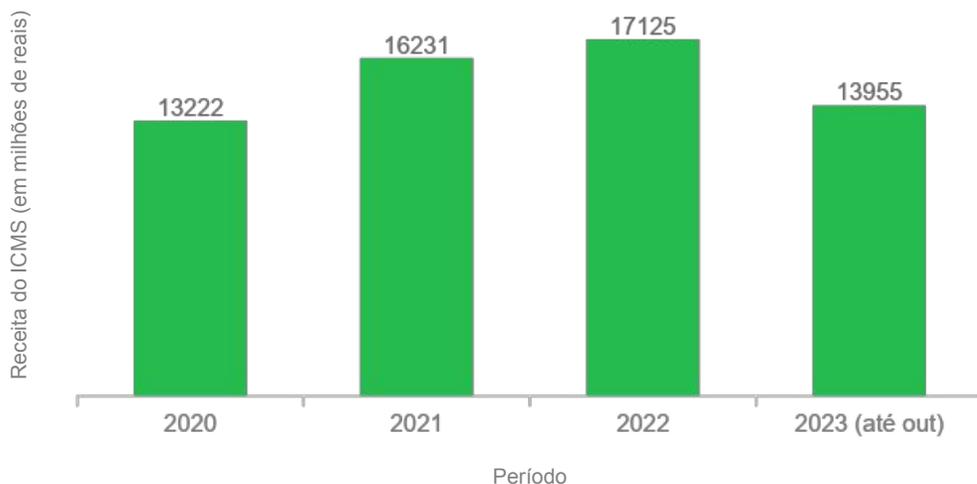
Comparativamente, nos anos de 2020 a 2022, a taxa de crescimento da receita corrente bruta foi de mais de 15% ao ano. Além disso, observando-se de forma mais aprofundada os anos de 2022 e 2023 (nos meses de janeiro a outubro), pode-se verificar um aumento de R\$ 1.183 milhões na receita, representando aproximadamente um acréscimo de 3,50% no período.

Fonte: Tesouro Transparente e SIAFE-CE. Data de referência: 07/11

Receita do ICMS

Receita Histórica do ICMS

Comparação dos anos de 2020 a 2023 – Em Milhões

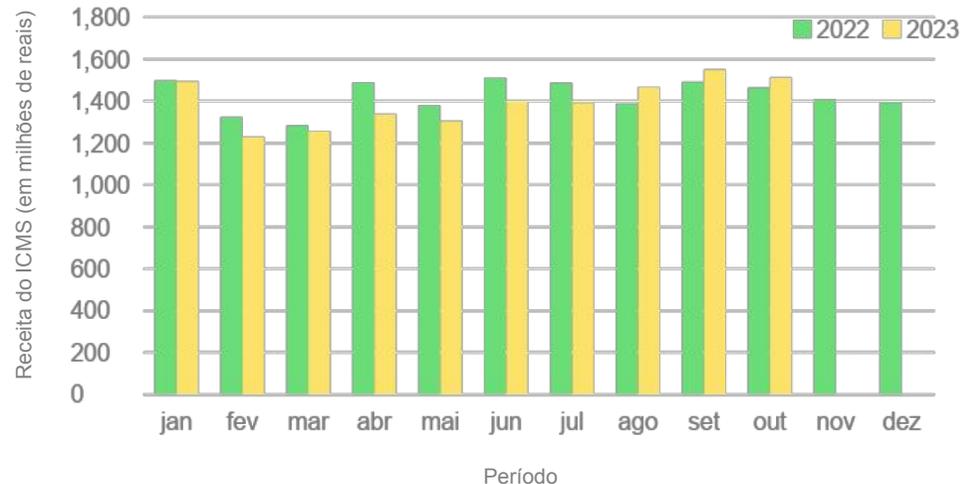


O ICMS é um imposto indireto que incide sobre a circulação de mercadorias e a prestação de alguns serviços.

É um dos tributos mais importantes da nação e seu resultado representa a maior parcela de arrecadação dos estados.

Receita do ICMS – Jan a Out

Comparativo 2022 x 2023 – Em Milhões

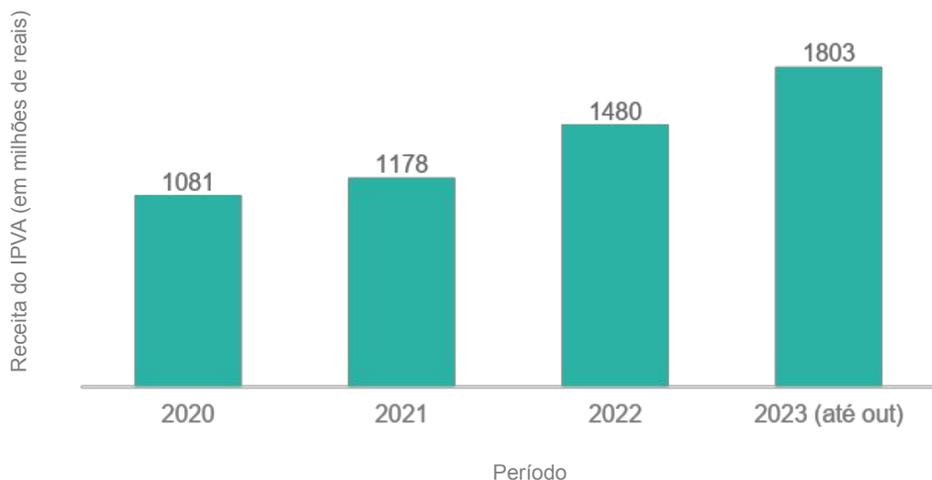


Historicamente (de 2020 a 2022), a performance do ICMS possui crescimento acima de 10% ao ano. Quando analisados, os anos de 2022 e 2023, especificamente nos meses de janeiro a outubro, pode-se observar um decréscimo de 2,56% na arrecadação do tributo, representando um montante de R\$ 367 milhões.

Receita do IPVA

Receita Histórica do IPVA

Comparação dos anos de 2020 a 2023 – Em Milhões

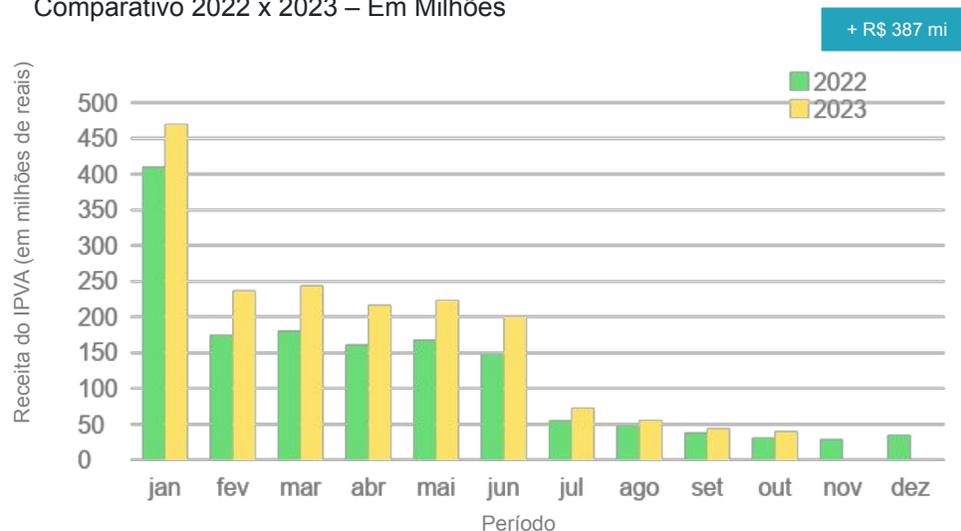


O IPVA é um imposto estadual que incide sobre a propriedade de veículos automotores, como carros, motocicletas, caminhões, ônibus, entre outros.

Comparando o ano de 2022 com o ano de 2020, pode-se observar que a arrecadação do IPVA apresentou um acréscimo de aproximadamente 37%.

Receita do IPVA – Jan a Out

Comparativo 2022 x 2023 – Em Milhões

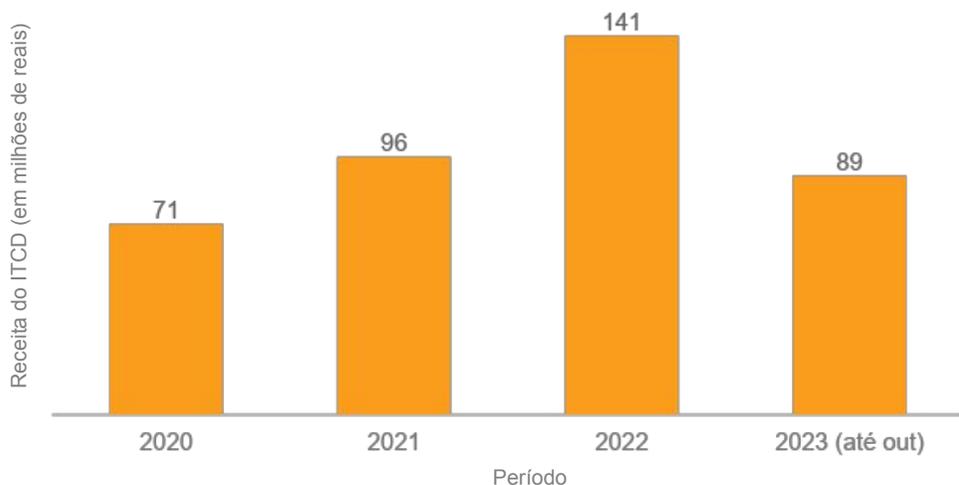


Analisando os meses de janeiro a outubro de 2022 e 2023, é possível verificar um aumento de R\$ 387 milhões na arrecadação do tributo, representando um crescimento de 27,4%.

Receita do ITCD

Receita Histórica do ITCD

Comparação dos anos de 2020 a 2023 – Em Milhões

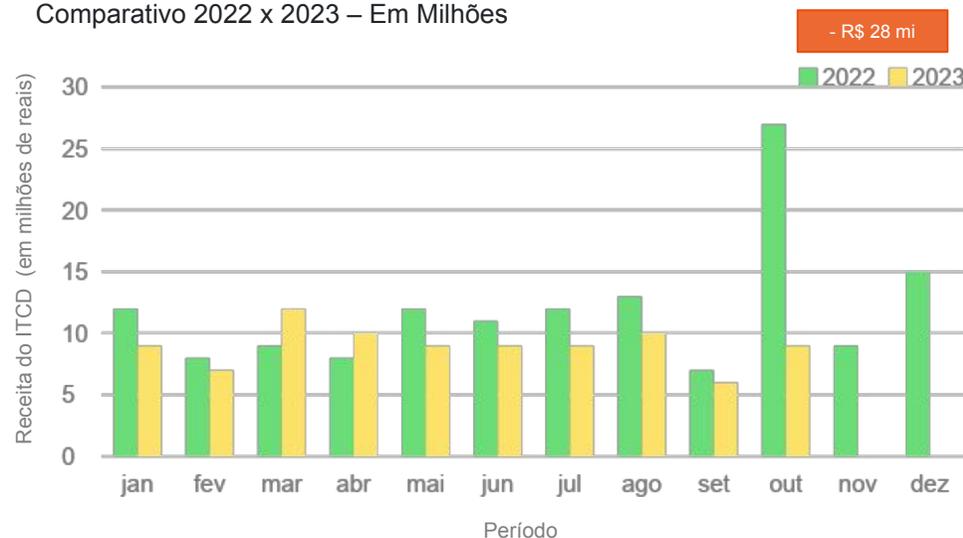


O ITCD também é um imposto de competência dos estados que incide sobre a transmissão de bens e direitos decorrente de heranças (*causa mortis*) e doações em vida.

Comparando o crescimento da arrecadação do tributo nos anos de 2020 a 2022, é possível observar um aumento de quase 100% no recolhimento.

Receita do ITCD – Jan a Out

Comparativo 2022 x 2023 – Em Milhões



Além disso, caso comparados os meses de janeiro a outubro de 2022 e 2023, indicam uma performance inferior da arrecadação do tributo, representando um montante de R\$ 28 milhões a menos, o que representa 24% em termos percentuais.

Despesa Corrente

Despesa Corrente* Histórica

Comparação dos anos de 2020 a 2023 – Em Milhões

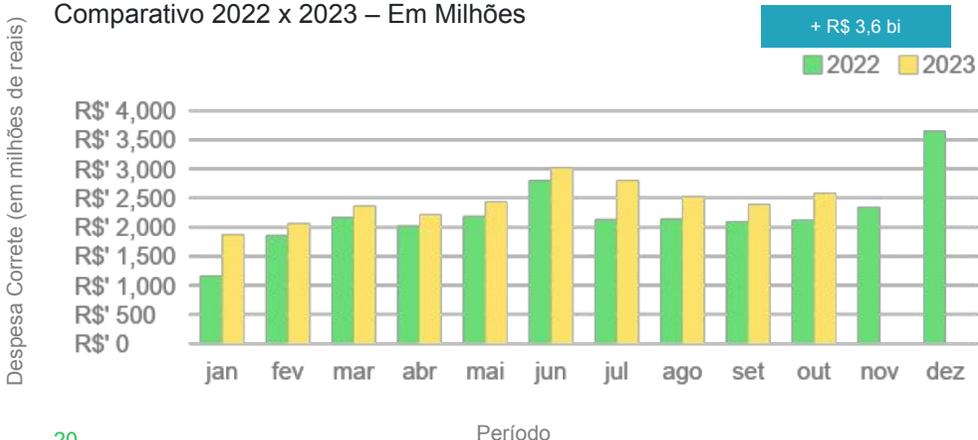


Despesas correntes são gastos recorrentes que um governo realiza para manter suas atividades em funcionamento. Esses gastos são considerados essenciais para o cumprimento das obrigações diárias e para garantir a continuidade dos serviços prestados.

Comparando o ano de 2022 com 2020, observar-se um aumento de 37% nas despesas correntes do Estado do Ceará.

Despesas Correntes – Jan a Out

Comparativo 2022 x 2023 – Em Milhões



Além disso, analisando os meses de janeiro a outubro de 2022 e 2023, é possível verificar um aumento de R\$ 3,6 bilhões nas despesas correntes, representando um crescimento percentual de 17%.

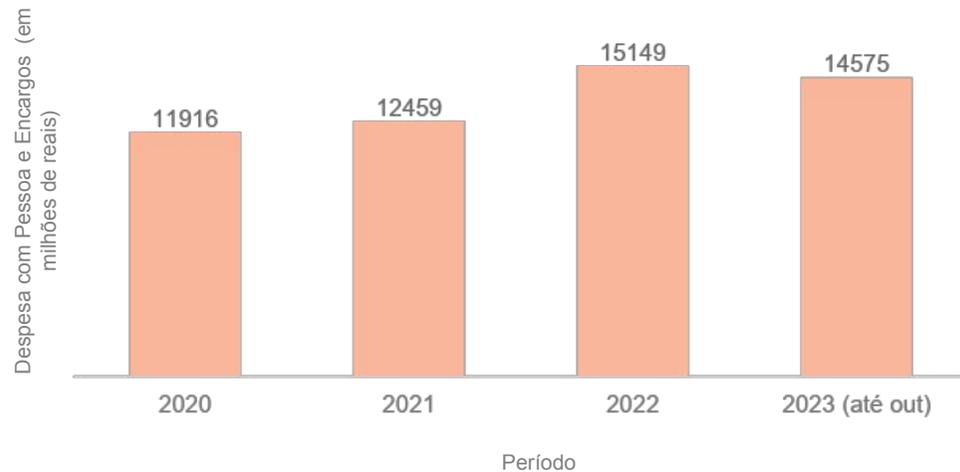
Fonte: SIAFE-CE. Data de referência: 11/23

*Despesa Corrente Histórica referente aos anos de 2020 a 2023, desconsiderando despesas intra-orçamentárias

Despesa com Pessoal e Encargos

Despesa com Pessoal e Encargos - Visão Histórica

Comparação dos anos de 2020 a 2023 – Em Milhões

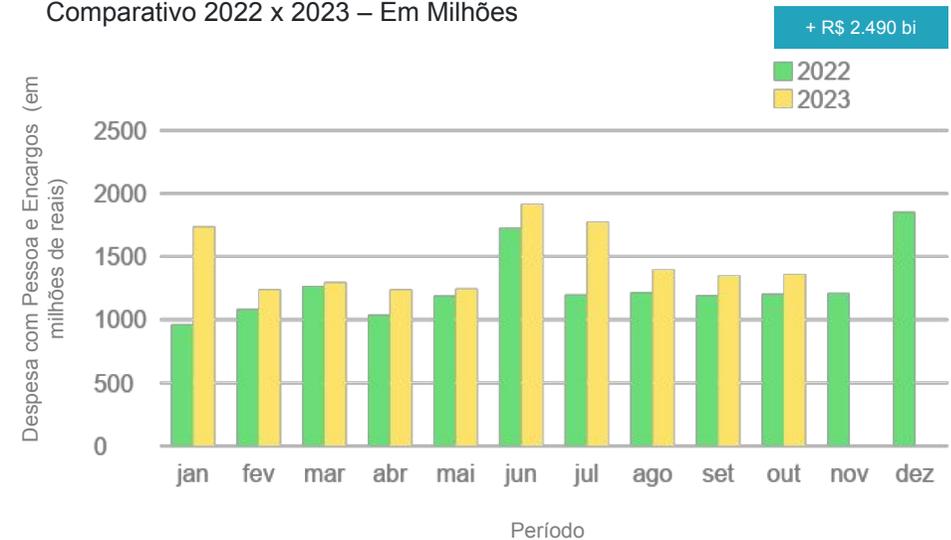


Despesas com pessoal e encargos se referem aos gastos que uma organização tem com sua força de trabalho, incluindo salários, benefícios, encargos sociais e trabalhistas.

Esse tipo de despesa representa a maior proporção das despesas correntes do Estado do Ceará. Analisando historicamente, de 2020 a 2022, o crescimento nas despesas com pessoal ficou em torno de 27%.

Despesa com Pessoal e Encargos – Jan a Out

Comparativo 2022 x 2023 – Em Milhões



Além disso, observando o período de janeiro a outubro dos anos de 2022 e 2023, as despesas de pessoal e encargos aumentaram 21%, representando um valor de 2,49 bilhões de reais.

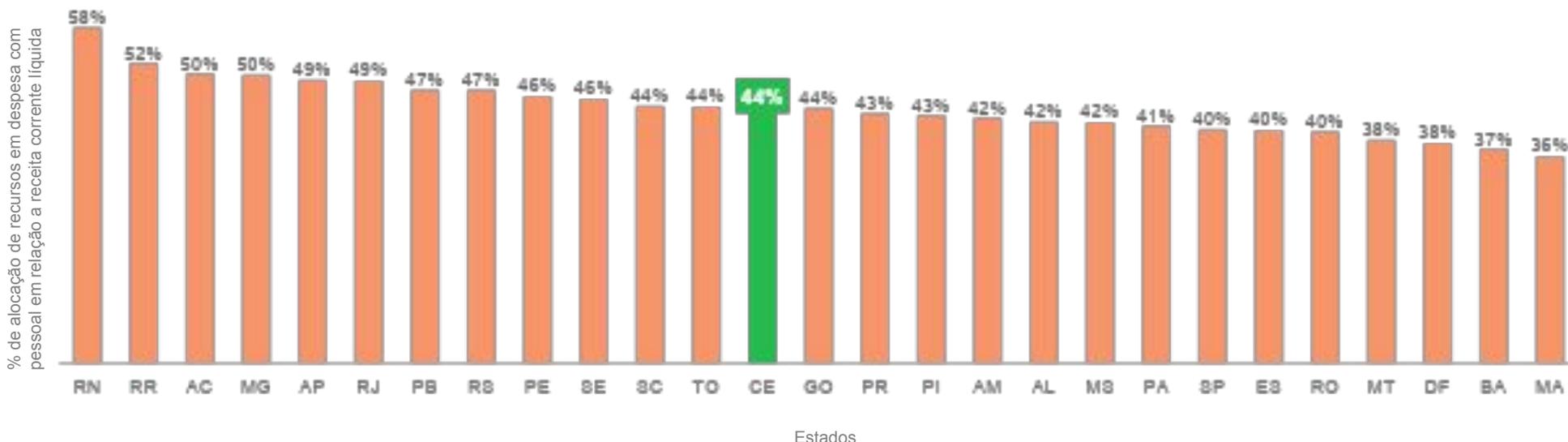
Relação da despesa com pessoal com a Receita Corrente Líquida Ajustada

Despesas com Pessoal x Receita Corrente Líquida Ajustada

Cenário da despesa com pessoal dos Estados em 2023 (até agosto de 2023) – Em %

Média: 43,89%

Mediana: 43,45%



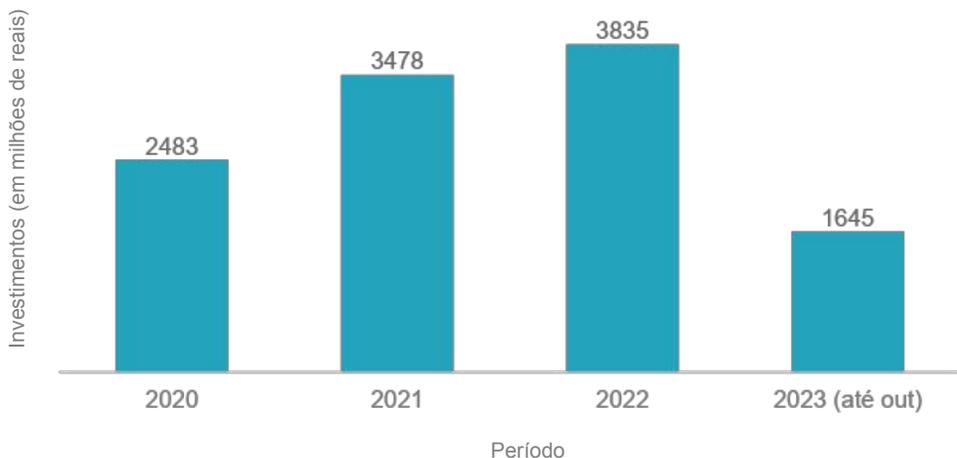
Avaliando o cenário relacionado à despesa com pessoal dos estados do Brasil, pode-se utilizar o indicador: Despesas com Pessoal sobre a Receita Corrente Líquida Ajustada. O objetivo é demonstrar o percentual da receita alocada para financiamento do corpo de pessoal do Executivo.

Nesta visão, pode-se verificar a posição do Estado do Ceará dentro da média e da mediana do universo de estados brasileiros. Dessa forma, dos 26 estados, além do Distrito Federal, analisados, o Ceará é o 13º estado que mais aloca recursos em despesas com pessoal, proporcionalmente à sua receita corrente líquida.

Investimentos

Investimentos* – Visão Histórica

Comparação dos anos de 2020 a 2023 – Em Milhões

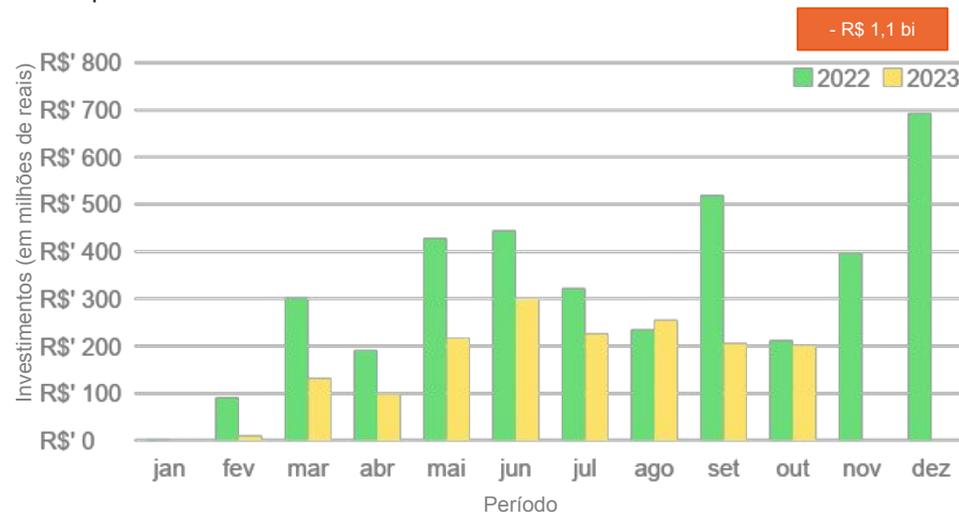


Os investimentos referem-se aos gastos do governo em projetos e programas que visam melhorar e desenvolver a infraestrutura, serviços públicos e outros setores da economia. Esses investimentos têm a finalidade de promover o crescimento econômico, melhorar a qualidade de vida da população e estimular o desenvolvimento sustentável.

De 2020 para 2021, pode-se visualizar um aumento de 40% no inves-

Investimentos – Jan a Out

Comparativo 2022 x 2023 – Em Milhões



timento público. Já de 2021 para 2022, os investimentos aumentaram em 10%.

De forma comparativa com o mesmo período dos anos de 2022 e 2023 (janeiro até outubro), observa-se uma redução dos investimentos públicos em 40%, totalizando uma diferença de R\$ 1,1 bilhão.

Fonte: SIAFE-CE. Data de referência: 11/23

*Despesa Corrente Histórica referente aos anos de 2020 a 2023, desconsiderando despesas intra-orçamentárias

Relação dos Investimentos Empenhados com a Receita Corrente Líquida

Investimentos Empenhados x Receita Corrente Líquida

Cenário de investimento dos Estados em 2022 – Em %



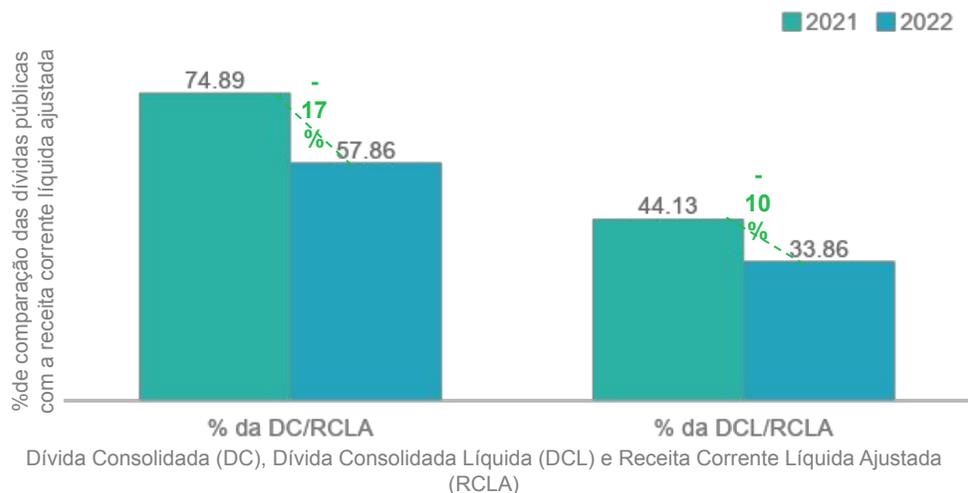
Observando o indicador Investimentos Empenhados sobre a Receita Corrente Líquida (RCL), pode-se obter o percentual do que foi revertido para investimentos no Estado.

Em 2022, o Estado do Ceará apresentou um investimento de 12,6%, sendo o 10º estado do país a realizar maior quantidade de investimentos proporcionalmente à sua RCL. O Ceará enquadra-se com um resultado superior à média e à mediana nacional em 0,5% e 1,9%, respectivamente.

Dívida Pública

Comparação do Panorama da Dívida (2021 x 2022)

Dívida Consolidada e Dívida Consolidada Líquida sobre Receita Corrente Líquida Ajustada

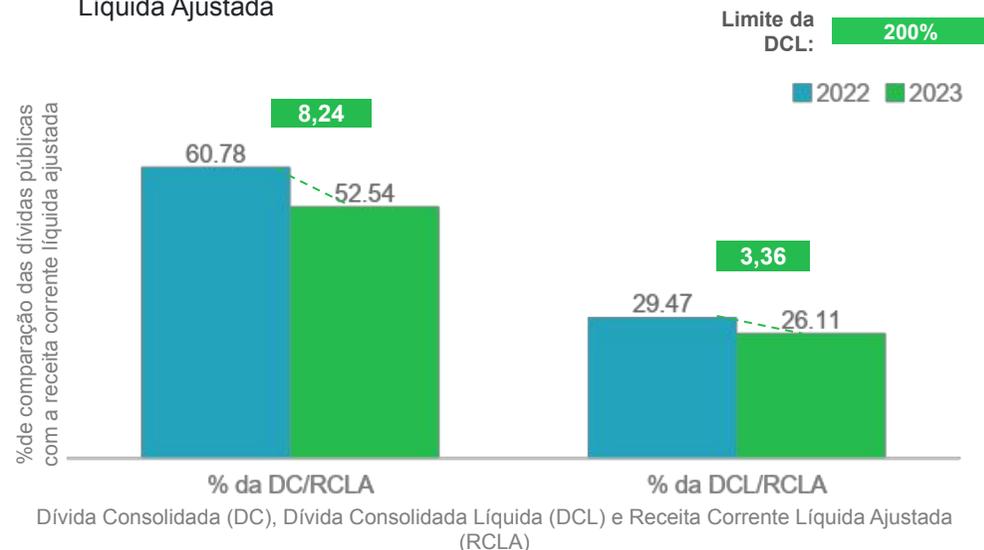


A dívida pública é uma forma de financiamento usada pelos governos para cobrir déficits orçamentários ou financiar projetos e programas de interesse público. Ela envolve a emissão de títulos de dívida, que são adquiridos por investidores, instituições financeiras e até mesmo outros governos.

Analisando os gráficos acima, pode-se visualizar a redução gradual da dívida relacionado à receita corrente líquida do Estado.

Comparação do Panorama da Dívida (2022 x 2023 – 2º Quadrimestre)

Dívida Consolidada e Dívida Consolidada Líquida sobre Receita Corrente Líquida Ajustada



Em agosto de 2023, pode-se visualizar a representação da dívida consolidada em 52,54% da receita corrente líquida ajustada, havendo uma redução de 8 pontos percentuais quando comparado com o mesmo período de 2022. Outra representação avaliada é em relação a dívida consolidada líquida em 26,11% da receita corrente líquida ajustada em 2023, obtendo uma redução de 3 pontos percentuais ao mesmo período em 2022.

Fonte: SICONFI. Data de referência: 11/23

A Reforma Tributária



A Reforma Tributária

A Proposta de Emenda Constitucional (PEC) nº 45/2019 que trata da Reforma Tributária representa uma mudança significativa para o Estado e para a sociedade e irá demandar várias transformações nos próximos anos, já que a mesma encontra-se no processo de tramitação no governo federal.

A proposta tem como principal mudança a substituição de cinco tributos – PIS, COFINS, ICMS, ISS e IPI – por um IVA Dual de padrão internacional, composto pela “Contribuição sobre bens e serviços” (CBS), tributo federal que irá substituir PIS, COFINS e IPI, e pelo “Imposto sobre Bens e Serviços” (IBS), imposto subnacional que irá substituir o ICMS e o ISS. Além disso, a proposta cria ainda dois fundos: um para pagar até 2032 pelas isenções fiscais do ICMS; e outro para reduzir desigualdades regionais.

A Secretaria de Fazenda deverá atuar ativamente na construção da proposta da Reforma Tributária e das leis complementares que irão regulamentar a proposta, com o intuito de garantir que as necessidades do estado do Ceará sejam representadas.

Internamente será necessário um olhar crítico em relação aos processos, sistemas, normas e leis tributárias e a estrutura organizacional vigente no Estado.

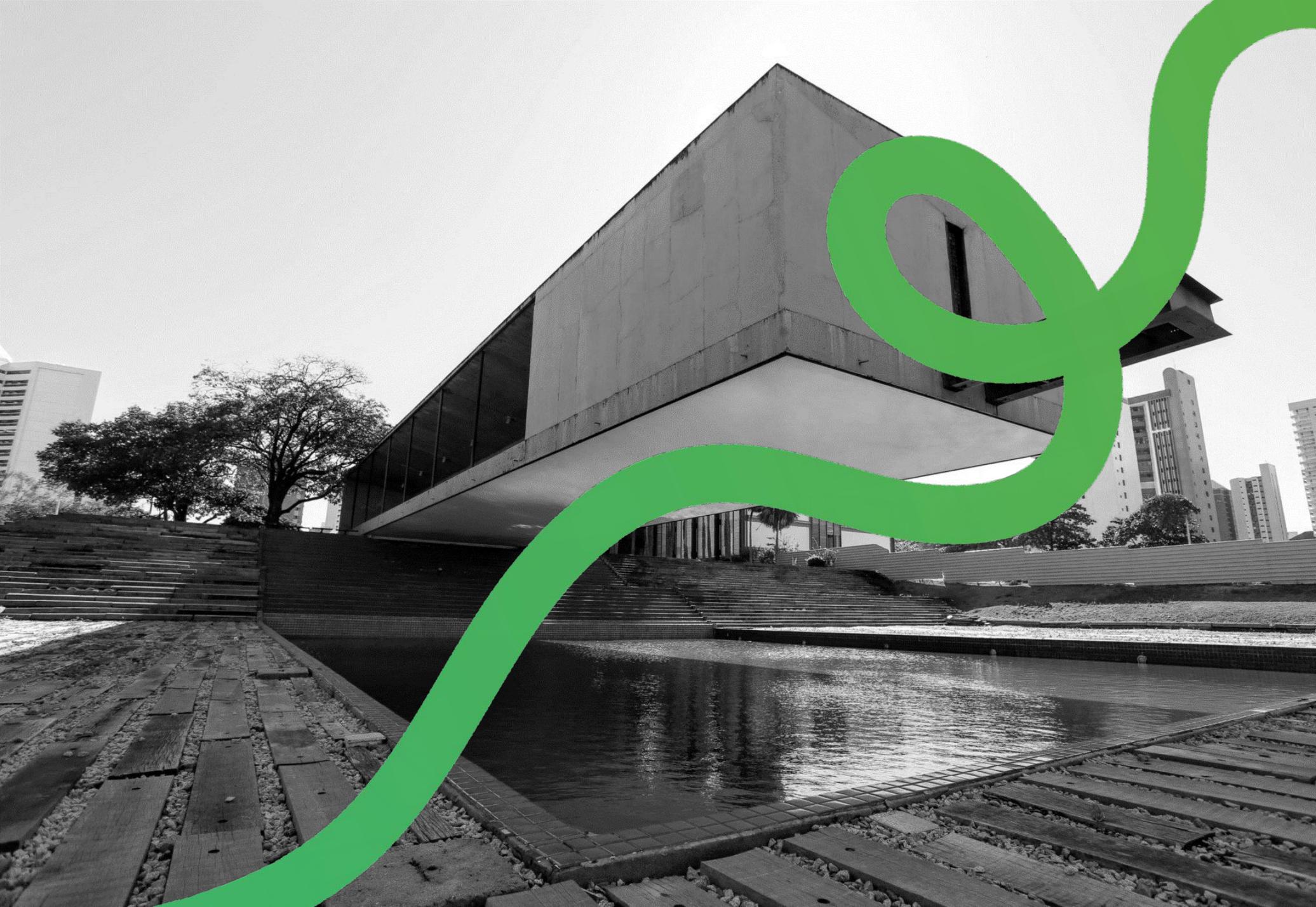
A partir dessa análise interna, será possível levantar os principais pontos a serem trabalhados no Estado nos próximos anos de transição da Reforma. Isso será fundamental para a estruturação de um modelo tributário unificado e integrado.

A Reforma Tributária

“Estamos passando por um dos momentos mais importantes da história do país. Depois de muito tempo conseguiu-se aprovar uma Reforma Tributária, na Câmara dos Deputados, aprovada com emendas no Senado Federal e agora será votada novamente na Câmara e, provavelmente, será aprovada nos próximos dias. Dessa forma, o Brasil vive um momento de grandes desafios, em que será necessário muito trabalho e empenho de todos os Entes federados, em especial dos Fiscos Federal, Estaduais e Municipais, para que consigamos consolidar essa Reforma de uma forma que permita um modelo tributário mais simplificado, trazendo mais eficiência, gerando emprego e renda, trazendo mais investidores, confiança para o País, para que a gente possa fazer crescer e desenvolver o PIB brasileiro e melhorar a qualidade de vida das pessoas. Dentro do texto da Reforma Tributária, temos diversas pautas que foram inseridas com a liderança do Governador Elmano, com a participação e o

apoio de senadores da bancada, Senadores Augusta Brito e Cid Gomes. Também houve grande empenho por parte da Secretaria da Fazenda para que pudesse constar no texto constitucional regras específicas de incentivo para zona de processamento de exportação - a ZPE e, principalmente, para o Hidrogênio Verde, que hoje constará no texto constitucional. O hidrogênio verde é uma mudança grande e importante na matriz energética mundial, para que possamos reverter os impactos climáticos que estão acontecendo pelo mundo. Além disso, tal assunto traz grande desenvolvimento econômico para o Estado do Ceará, já que o Ceará está no projeto de vanguarda no que diz respeito às energias renováveis e possivelmente na produção de hidrogênio verde para todo o mundo. Sendo assim, a reforma tributária foi pautada em cima de temas específicos também para o estado do Ceará, que permitirá mudar a vida de todos os cearenses.”

Fabrizio Gomes Santos – Secretário da Fazenda do Ceará





3. Planejamento Estratégico

3.1 Metodologia e Premissas

3.2 Análise do Ambiente Externo e Interno

3.3 O Plano Estratégico da SEFAZ 2031

3.4 Processo de Acompanhamento da Estratégia

Metodologia e Premissas

A construção do Planejamento Estratégico da SEFAZ-CE foi pautado em diretrizes estratégicas propostas pelo Secretário da Fazenda e por seus Secretários Executivos. A partir dessas diretrizes e de outros insumos (exemplo: entrevistas com entidades externas; proposta de soluções das unidades regionais, etc.) foram propostos objetivos de longo prazo e iniciativas e projetos estratégicos para os próximos anos.

Para o desenvolvimento do planejamento estratégico foram adotadas algumas premissas, sendo estas:

1. Dado o contexto de transição da Reforma Tributária do ICMS e ISS para o IBS no período de 2029 a 2032, a Secretaria de Fazenda optou por um planejamento de 8 anos, com revisão estratégica a cada 2 anos, para contemplar o período de preparação e atuação na transição da reforma.

2. Para elaboração do Planejamento Estratégico foram definidos 6 pilares estratégicos, juntamente com suas diretrizes estratégicas determinadas pelo Secretário da Fazenda e seus Secretários Executivos.

3. Objetivo Estratégico: pode ser definido como **o que deve**

ser alcançado. Por definição, são significativos, concretos, orientados por ações e, inspiradores. Idealmente, eles devem representar vividamente a realidade futura almejada. Os objetivos serão **revisados a cada 2 anos.**

4. Iniciativas Estratégicas: Estabelecem “**como**” **chegamos ao objetivo.** Elas podem ser qualitativas ou quantitativas, além de representar entregas ou marcos definidos. As iniciativas estratégicas serão **criadas a cada 2 anos, e revisadas anualmente.**

5. Projetos Estratégicos: São **ações maiores que definem “como”** a Secretaria da Fazenda irá **alcançar os objetivos estratégicos,** sendo mais complexos que as Iniciativas Estratégicas. Os projetos estratégicos serão **criados a cada 4 anos, e revisados a cada 2 anos.**

Além dos projetos e das iniciativas estratégicas, anualmente, é realizado o desdobramento da estratégia para cada uma das coordenações da SEFAZ, em que são elaboradas as iniciativas estratégicas de cada uma das áreas.

Etapas do Planejamento Estratégico

FORMULAÇÃO

Etapa responsável pela construção do Planejamento Estratégico da SEFAZ



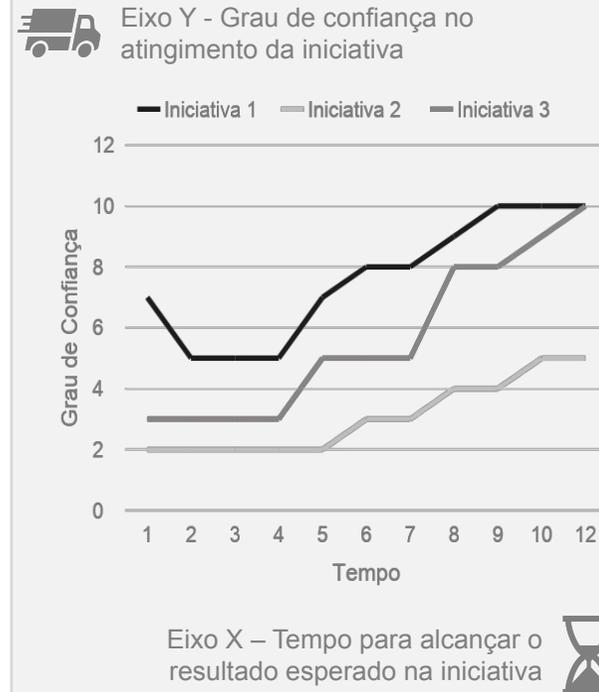
DESDOBRAMENTO

Etapa responsável pelo desdobramento da estratégia para as Secretarias Executivas e Coordenações.



GESTÃO

Etapa responsável pelo monitoramento do Planejamento Estratégico da SEFAZ





Análise do Ambiente Externo e Interno

Análise do Ambiente Externo e Interno

Para a construção do Planejamento Estratégico da SEFAZ 2024-2031 foram realizadas análises do ambiente interno e externo desta Secretaria.

A partir das duas visões foi possível identificar os desafios e demandas da sociedade civil e dos servidores da SEFAZ.

A análise externa foi realizada através da:

- ❖ Análise do programa Ceará 2050: com o intuito de entender o impacto do Programa para a próxima década, dado que será executado juntamente com a Estratégia da SEFAZ.
- ❖ Análise do Ceará Participativo: para entender os desafios e impactos do Programa na sociedade civil e como ele está interligado à Estratégia da Casa.
- ❖ Entrevista com as entidades externas: com foco no entendimento das principais dores da população.

- ❖ Pesquisa de satisfação com os contribuintes em relação aos serviços prestados pela SEFAZ: para entender quais são os desafios e demandas da sociedade.

A análise interna foi realizada através da(s):

- ❖ Oficinas da Estratégia: o *workshop* tinha como foco a identificação das principais dores dos servidores, além da elaboração de propostas de objetivos e iniciativas estratégicas para os próximos anos da SEFAZ.
- ❖ Cadeia de Valor: com foco no entendimento dos macroprocessos da casa, para identificação do impacto do Planejamento Estratégico da SEFAZ 2024-2031 nos processos da Secretaria.

Ceará 2050

O Ceará 2050 é uma plataforma de desenvolvimento estratégico, que tem como objetivo principal traçar alternativas para o desenvolvimento econômico, sustentável e social do Ceará pelas próximas décadas.

Para a construção do planejamento estratégico da SEFAZ 2024-2031, foi analisado o Programa Ceará 2050 e seus respectivos impactos na economia cearense nos próximos anos.

O Mapa Estratégico do Ceará 2050 está dividido em 5 pilares:



Valor para a
Sociedade



Cadeias
Produtivas



Capital
Humano



Serviços aos
Cidadãos



Governança

Abaixo são apresentados alguns objetivos a serem alcançados pelo Ceará 2050 até o ano de 2030 (período vigente da Estratégia da SEFAZ):

- Aceleração econômica com ênfase na ampla prosperidade compartilhada;
- Desenvolvimento territorial inteligente e integrado à luz de suas vocações e potencialidades;
- Posicionamento de vanguarda no novo ambiente da quarta revolução industrial.



Ceará Participativo

Com o intuito de manter a sinergia do Planejamento Estratégico da SEFAZ 2024-2031 com os Programas de governo, como o Ceará Participativo, foi realizada uma análise da proposta do Plano Plurianual do Estado.

O Planejamento e o Monitoramento do Plano Plurianual realizados de forma participativa e regionalizada, nas 14 regiões de planejamento do Estado do Ceará, faz parte do compromisso assumido pelo Governo do Estado do Ceará nas etapas de formulação, implementação, controle e avaliação de suas políticas públicas.

O Programa apresenta 4 eixos:

[O Ceará que cuida, educa e valoriza](#)

Gestão e promoção da segurança alimentar e nutricional e combate à fome

[O Ceará que inova, produz e trabalha](#)

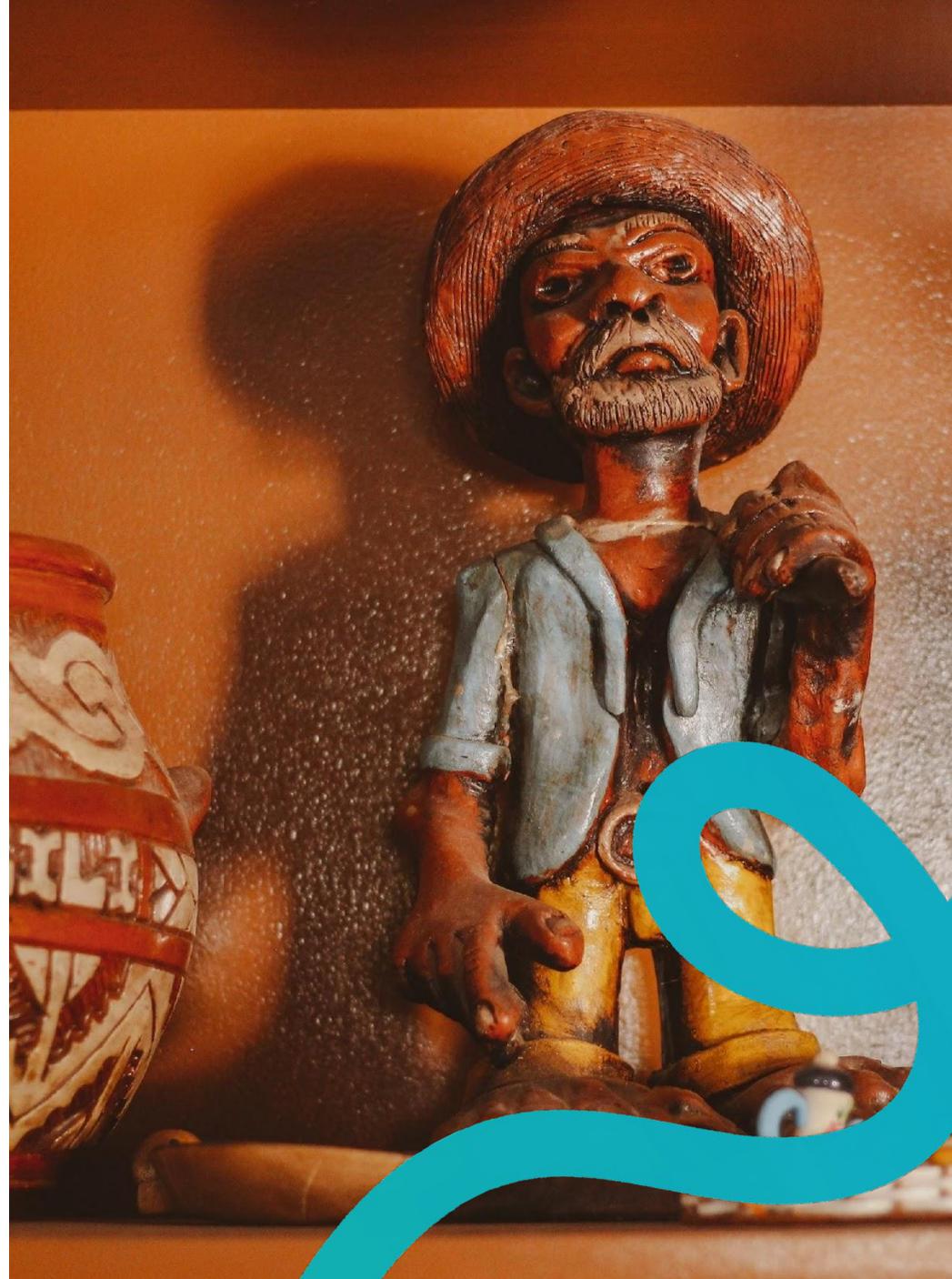
Fortalecimento do setor de comércio, serviços e inovação

[O Ceará que preserva, convive e zela pelo território](#)

Fortalecer a matriz energética do Estado do Ceará

[O Ceará que participa, planeja e alcança resultados](#)

Transparência e participação social



Entrevistas com as entidades externas

Foram realizadas entrevistas com entidades externas para levantamento das principais dores da sociedade civil, com o intuito de avaliar esses desafios na elaboração do Planejamento Estratégico da SEFAZ 2024-2031. Para isso, foram ouvidas a Secretaria de Educação do Estado do Ceará e a Câmara de Dirigentes Lojistas de Fortaleza (CDL de Fortaleza).

As principais percepções para o próximo ciclo estratégico da SEFAZ, foram:

- Adaptação do Estado aos impactos da Reforma Tributária.

- Atuar em identificação de falsificação de produtos.
- Atuar na regularização de todos os contribuintes.
- Criar política de tributação e fiscalização que preserve o mercado local.
- Revisar a legislação tributária do ICMS de forma que deixe a linguagem clara e fácil para todos os contribuintes.
- Manter a boa relação fisco-contribuinte.
- Criar políticas públicas que atendam ao segmento de Hidrogênio Verde.

“Desenvolver programas permanentes de combate à sonegação, especialmente no que se refere ao comércio ilegal de mercadoria desenvolvido por pessoas físicas, o que dificulta sobremaneira a atuação daqueles contribuintes que atuam dentro da legalidade”

Francisco de Assis Costa Cavalcante – Presidente da CDL de Fortaleza

Pesquisas de Satisfação

Com o intuito de entender os principais desafios da Secretaria da Fazenda, foram realizadas algumas pesquisas de satisfação em relação aos serviços prestados pela SEFAZ. As dores identificadas foram utilizadas para a construção do Planejamento Estratégico da SEFAZ 2024-2031.

Um dos principais pontos levantados nas pesquisas foi em relação a ausência de instrumentos de suporte e orientação ao contribuinte, dado que a sociedade não possui modelos e indicação de artefatos necessários nos processos, além da dificuldade ao precisar recorrer a vários canais de atendimento para resolução do problema.

Outro fator mencionado foi em relação à morosidade nos processos e descumprimento de prazos, apresentando lentidão e atrasos na resolução da demanda da população.



Oficinas da Estratégia

A elaboração do Planejamento Estratégico da SEFAZ 2024-20231 contou com a realização de **2 tipos de oficinas de construção do planejamento**. A primeira sendo realizada ao longo de três dias em cidades do interior do Estado, a qual tinha como objetivo coletar quais são os principais desafios da SEFAZ para os próximos anos, dada a perspectiva das unidades regionais, e quais seriam as possíveis soluções para resolver os desafios elencados pelos servidores.



As oficinas regionais ocorreram em setembro de 2024:

- ❑ **Russas**, com participação dos gestores de Aracati; Russas; e Quixadá.
- ❑ **Sobral**, com participação dos gestores de Chaval; Crateús; Itapipoca; Pirapora; Sobral; e Tianguá.
- ❑ **Juazeiro do Norte**, com participação dos gestores de Brejo Santo; Campos Sales; Crato; Iguatu; Ipaumirim; Jati; Juazeiro do Norte; Monte Alegre; Parambu; Penaforte; e Tauá.



Oficinas da Estratégia

A segunda oficina realizada para a construção do Planejamento Estratégico contou com a **presença do Secretário da Fazenda, os Secretários Executivos da Fazenda e as respectivas lideranças de cada uma das coordenações, o evento foi realizado no dia 04/10/2023.**

A oficina na unidade central tinha como missão a elaboração de propostas de redação dos Objetivos Estratégicos do Planejamento, além de pensar em propostas de Iniciativas Estratégicas a serem executadas pela Casa, alinhadas diretamente à Estratégia estabelecida pela Secretaria da Fazenda.



Cadeia de Valor

A cadeia de valor é um instrumento utilizado para estruturar as atividades desenvolvidas pela Secretaria da Fazenda, com o objetivo de ter uma visão completa da SEFAZ e, ainda, mapear os processos que contribuem para a geração de valor para as partes interessadas.

Outro aspecto relevante da cadeia de valor é a visão mais clara em relação ao funcionamento da instituição a partir da visão de macroprocessos, observando-se assim, a ligação entre cada um dos componentes da estrutura da SEFAZ.

A seguir está representada a cadeia de valor da Secretaria de Fazenda do Ceará, juntamente com seus 18 macroprocessos.



Cadeia de Valor

Melhorar a vida das pessoas arrecadando com justiça e gerindo com excelência os recursos financeiros da sociedade



Construir um ambiente fiscal sólido, transparente e justo para o desenvolvimento econômico, social e ambiental do Estado



Garantir a receita tributária e promover a melhoria do ambiente de negócio

SOCIEDADE



Assegurar a sustentabilidade de fiscal do Estado

O Plano Estratégico SEFAZ 2031



Missão, Visão e Valores

"Um Olhar no Futuro" é o principal *slogan* do Planejamento Estratégico da SEFAZ 2024-2031, justamente pelo fato da Secretaria construir a estratégia pensando no Futuro que deseja alcançar.

Assim, a formulação da estratégia é composta por artefatos fundamentais, presentes no cotidiano da Secretaria e que se materializam através da Missão, Visão e Valores da Casa.

Missão: define o propósito e a inspiração da Casa. A missão fornece a base que justifica os esforços da organização, destacando o 'por quê' de sua existência.

Visão: se desdobra em uma série de objetivos que se traduzem em metas e ações concretas. A visão representa o 'onde', isto é, a direção futura que deseja alcançar.

Valores: estão diretamente ligados aos valores organizacionais da Casa, que representam a essência das ações dos servidores em seu dia a dia.

Missão

Melhorar a vida das pessoas, arrecadando com justiça e gerindo com excelência os recursos financeiros da sociedade

Visão

Construir um ambiente fiscal sólido, transparente e justo para o desenvolvimento econômico, social e ambiental do Estado

Valores

Ética

Transparência

Confiança

Comprometimento

Integridade

Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico possui como objetivo consolidar os principais artefatos da estratégia, ou seja, traduzir de forma visual as principais prioridades da organização.

O Planejamento Estratégico da SEFAZ 2024-2031 desenvolveu o Mapa Estratégico para os próximos anos, contando com os seguintes artefatos:

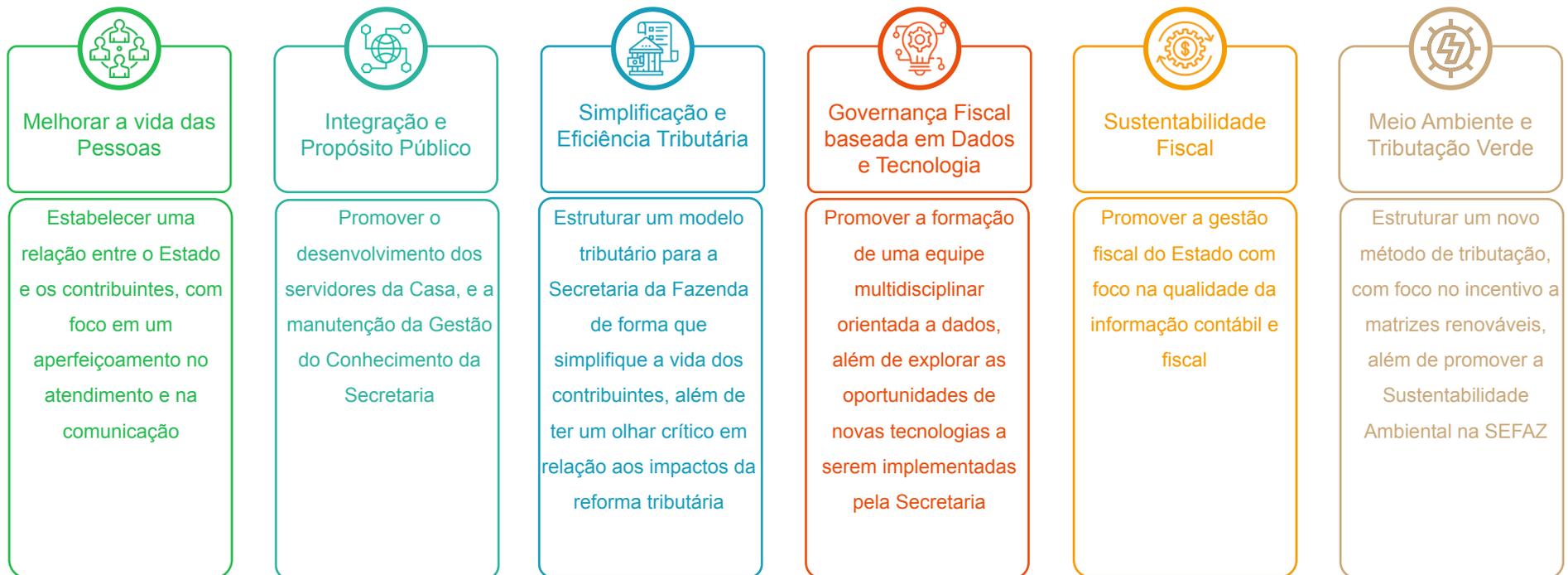
1. Pilares Estratégicos: são as diretrizes direcionadoras da Estratégia da SEFAZ.
2. Objetivos Estratégicos: aquilo que a Secretaria determinou que deseja alcançar.
3. Projetos Estratégicos: ações que buscam alcançar o resultado almejado pela Casa. São atividades mais complexas que as Iniciativas Estratégicas.
4. Iniciativas Estratégicas: ações que estabelecem como será alcançado o objetivo proposto pela Secretaria da Fazenda em um período de médio/curto prazo.



Pilares Estratégicos

Os pilares estratégicos representam os grandes nortes da SEFAZ Ceará para o horizonte de 2031. Os pilares são advindos de um robusto processo de identificação das prioridades elencadas pela organização e também das demandas impostas pelo ambiente externo. A partir do levantamento destas macro prioridades, houve o desdobramento estratégico, tornando tangíveis os principais objetivos estratégicos e suas ações de transformação.

Os pilares estratégicos são:



MISSÃO MELHORAR A VIDA DAS PESSOAS, ARRECADANDO COM JUSTIÇA E GERINDO COM EXCELÊNCIA OS RECURSOS FINANCEIROS DA SOCIEDADE

VISÃO CONSTRUIR UM AMBIENTE FISCAL SÓLIDO, TRANSPARENTE E JUSTO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, SOCIAL E AMBIENTAL DO ESTADO

Melhorar a vida das Pessoas

Integração e Propósito Público

Simplificação e Eficiência Tributária

Governança Fiscal Baseada em Dados e Tecnologia

Sustentabilidade Fiscal

Meio Ambiente e Tributação Verde

OBJETIVOS 2024-2031

01

Fortalecer a relação fisco-contribuinte

02

Estimular o engajamento do fazendário e reforçar o propósito público

03

Estruturar um modelo tributário integrado e simplificado

04

Estabelecer uma governança moderna e orientada a dados

05

Aprimorar a gestão fiscal estadual

06

Alavancar a política estadual em energias renováveis e promover a sustentabilidade ambiental

RESULTADOS CHAVES 2024

- Realizar 70% dos atendimentos de forma virtual
- Implementar o Atendimento Ágil em pelo menos mais 4 áreas da SEFAZ
- Aumentar em 5% a quantidade de contribuintes classificados como 4 e 5 jangadas

- Atingir um NPS (ou pesquisa de satisfação) interno de, no mínimo, 65 pontos.
- Formar, no mínimo, 20 novos gestores.
- Implantar o HUB de conhecimento e estruturar os conhecimentos de, no mínimo, para 4 áreas.

- Construir, no mínimo, 05 propostas de Lei ou alterações infralegais com foco na simplificação e harmonização da legislação tributária, sendo 2 para o ICMS e 1 para o ITCD.
- Aumentar em 50% o número de ações fiscais executadas com uso de soluções analíticas avançadas
- Aumentar em 5% o valor arrecadado a partir das ações automáticas de cobrança

- Construir, no mínimo, 4 novas aplicações analíticas de alto impacto para a fiscalização.
- Executar, no mínimo, 70% das ações previstas para 2024 do PDTI
- Reduzir em 5% o número de incidentes atribuídos à TI para o conjunto dos 10 sistemas mais críticos da SEFAZ
- Aumentar em 10% a quantidade de base de dados ingeridas no data lake

- Aumentar em 10% a nota do Estado no ranking de qualidade da informação contábil e fiscal
- Prospectar, no mínimo, 2 novas fontes de receitas relevantes para o Estado.
- Construção de, no mínimo 2 soluções analíticas para o Tesouro.
- Cumprimento de 100% das metas estabelecidas no PAF para o ano de 2024.

- Desenvolver, pelo menos, 10 ações de ESG no âmbito da SEFAZ.
- Prospectar, no mínimo, 2 ações de geração de crédito de carbono.
- Desenvolver, no mínimo, 2 regulamentações voltadas para a temática de tributação verde.

PROJETOS ESTRATÉGICOS 2024-2027

- Atendimento ÁGIL
- Empreendedor LEGAL

- HUB de Conhecimento
- Programa Excelência Fazendária

- Programa “IBS Ceará”
- Inova ITCD
- Lançamento Automático

- Big Data
- Modelo de *Squads* para TI

- Aleteia
- Novo Marco Fiscal Estadual
- Tesouro Analítico

- SEFAZ VERDE

Melhorar a vida das Pessoas

01 Fortalecer a relação fisco-contribuinte

Descrição do Objetivo:

Melhorar a relação da Secretaria da Fazenda com os contribuintes, por meio do aperfeiçoamento do atendimento e de uma comunicação mais assertiva, ágil e informativa. Além disso, implementar estratégias para aumentar a conscientização da sociedade sobre a importância da educação fiscal e os impactos da informalidade.

Espera-se que por meio desse objetivo seja possível realizar uma transformação positiva na experiência da sociedade como um todo com a SEFAZ.

Projetos Estratégicos:

- Atendimento ÁGIL
- Empreendedor LEGAL

Resultados-Chave (KR's)

- Realizar 70% dos atendimentos de forma virtual (Balanço 2019-2022 - 1,3 Milhões de atendimentos ao público. Cerca de 52% foram virtuais e 49% presenciais nas 34 unidades da Sefaz em todo o Estado.);
- Implementar o Atendimento Ágil em pelo menos mais 4 áreas da SEFAZ (nível de coordenação);
- Aumentar em 10% o nível de alcance das postagens no perfil da SEFAZ no Instagram;
- Aumentar em 5% a quantidade de contribuintes classificados como 4 e 5 jangadas no programa de conformidade, utilizando como referência a base de 2023 de classificação dos contribuintes.

Integração e Propósito Público

02 Estimular o engajamento do fazendário e reforçar o propósito público

Descrição do Objetivo:

Busca-se reforçar o propósito público na vida dos servidores por meio de programas de desenvolvimento e apresentar uma estrutura robusta de gestão de conhecimento e de competências para que não haja perda de conhecimento ao longo dos próximos anos.

Esse objetivo visa fortalecer a Secretaria, fazendo dela uma instituição que contempla servidores engajados com o espírito público, equipes capacitadas e um modelo inovador.

Projetos Estratégicos:

- HUB de conhecimento
- Programa Excelência Fazendária

Resultados-Chave (KR's)

- Atingir um NPS (ou pesquisa de satisfação) interno de, no mínimo, 65 pontos;
- Formar, no mínimo, 20 novos gestores (de área ou de projeto);
- Implantar o HUB de conhecimento e estruturar os conhecimentos de, no mínimo, 4 áreas (2 trilhas para Receita, 1 para o Tesouro e 1 para a PGI).

Simplificação e Eficiência Tributária

03 Estruturar um modelo tributário integrado e simplificado

Descrição do Objetivo:

Compreendendo a importância da Reforma Tributária, será criado um grupo de trabalho para discutir seus desafios e impactos na SEFAZ. As definições surgidas irão influenciar diretamente na estruturação de um modelo tributário que contemple as novas regras da Reforma. Frisa-se que esse modelo deverá também focar a simplificação da legislação. Ademais, serão priorizadas automatizações que maximizem a eficiência operacional da Casa e melhorem a experiência dos contribuintes.

Projetos Estratégicos:

- Programa “IBS CE”
- Inova ITCD
- Lançamento Automático

Resultados-Chave (KR's)

- Construir, no mínimo, 05 propostas de Lei ou alterações infralegais com foco na simplificação e harmonização da legislação tributária, sendo 2 (duas) para o ICMS e 1 (uma) para o ITCD;
- Aumentar em 50% o número de ações fiscais executadas com uso de soluções analíticas avançadas, mantendo a referência da quantidade de ações fiscais tradicionais realizadas no ano de 2023;
- Aumentar em 5% o valor arrecadado a partir das ações automáticas de cobrança.

Governança Fiscal baseada em Dados e Tecnologia

04 Estabelecer uma governança fiscal moderna e orientada a dados

Descrição do Objetivo:

Esse objetivo estratégico visa transformar a governança fiscal da Secretaria da Fazenda, com foco na modernização, integração das bases de dados, automatizações e avaliação da situação do contribuinte pautada na análise desses dados.

Projetos Estratégicos:

- Big Data
- Modelo de Squads para TI

Resultados-Chave (KR's)

- Construir, no mínimo, 4 (quatro) novas aplicações analíticas de alto impacto para a fiscalização;
- Executar, no mínimo, 70% das ações previstas para 2024 do PDTI (a confirmar);
- Aumentar em 10% a quantidade de base de dados ingeridas no data lake (variável de acordo com a disponibilidade de recursos – a confirmar);
- Reduzir em 5% o número de incidentes atribuídos à TI para o conjunto dos 10 sistemas mais críticos da SEFAZ (a confirmar).

Sustentabilidade Fiscal

05 Aprimorar a gestão fiscal estadual

Descrição do Objetivo:

Esse objetivo tem como intuito aprimorar a gestão fiscal estadual a partir do uso inteligente dos dados e da construção de um novo arcabouço legal, além de focar esforços em conseguir uma melhor posição no *ranking* de qualidade de informação contábil e fiscal. Espera-se com esse objetivo fortalecer a gestão fiscal do Estado do Ceará.

Projetos Estratégicos:

- Aleteia
- Novo Marco Fiscal Estadual
- Tesouro Analítico

Resultados-Chave (KR's)

- Aumentar em 10% a nota do Estado no *ranking* de qualidade da informação contábil e fiscal;
- Prospectar, no mínimo, 2 novas fontes de receitas relevantes para o Estado;
- Construção de, no mínimo 2 soluções analíticas para o Tesouro;
- Cumprimento de 100% das metas estabelecidas no PAF para o ano de 2024.

Meio Ambiente e Tributação Verde

06 Alavancar a política estadual em energias renováveis e promover a sustentabilidade ambiental

Descrição do Objetivo:

Esse objetivo tem como intuito criar uma estrutura dedicada à discussão da temática do Meio Ambiente e Tributação Verde, garantindo que as questões ambientais sejam devidamente consideradas nas decisões fiscais.

Além disso, busca-se a adequação dos ambientes internos da SEFAZ com foco maior na sustentabilidade ambiental.

Projetos Estratégicos:

- SEFAZ VERDE

Resultados-Chave (KR's)

- Desenvolver, pelo menos, 10 ações de ESG no âmbito da SEFAZ;
- Prospectar, no mínimo, 2 ações de geração de crédito de carbono;
- Desenvolver, no mínimo, 2 regulamentações voltadas para a temática de tributação verde.

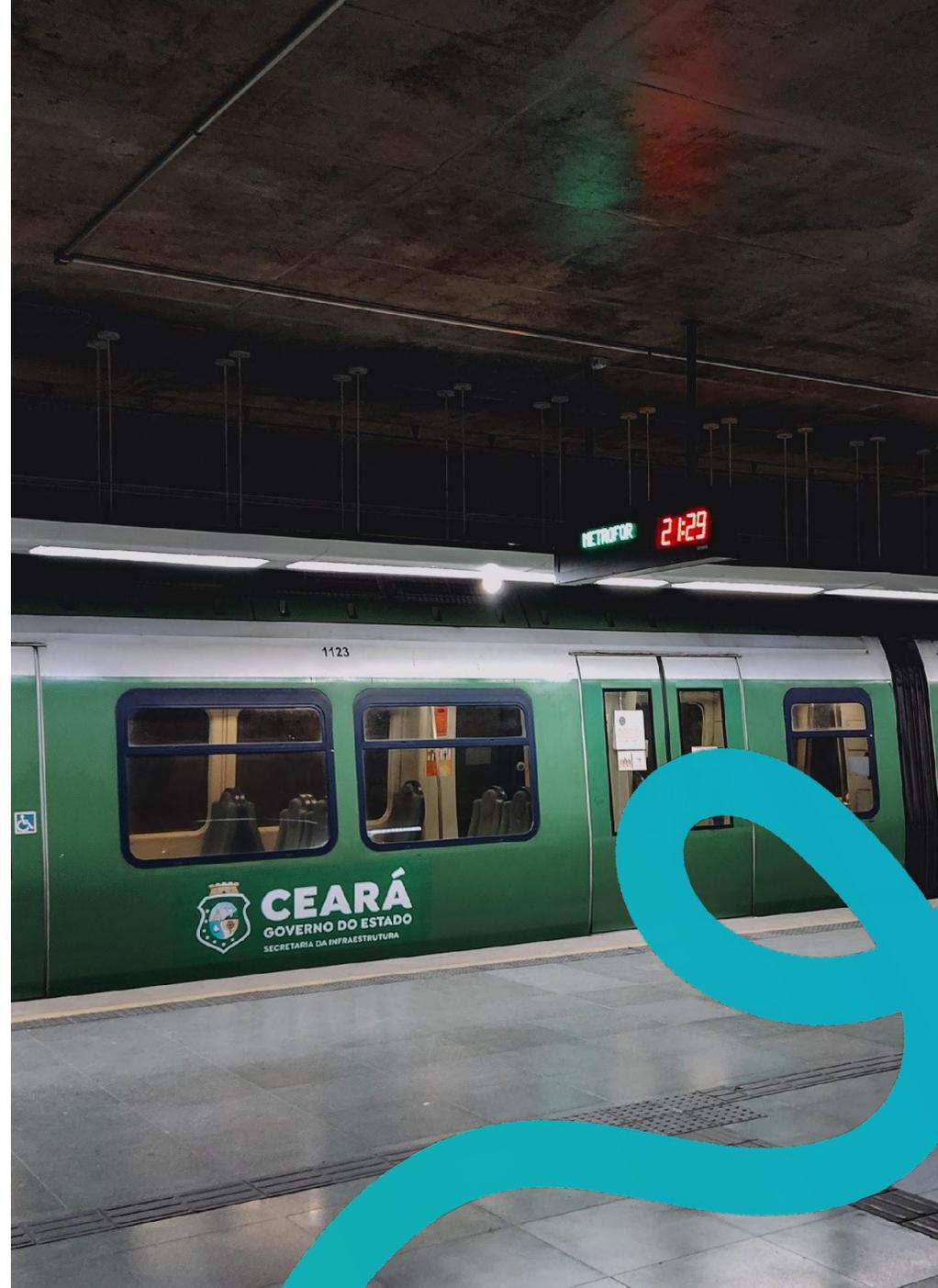
Projetos Estratégicos

Um projeto estratégico é uma iniciativa ou empreendimento planejado utilizado para alcançar um objetivo estratégico específico dentro da organização. Além disso, projetos estratégicos podem abranger uma variedade de iniciativas estratégicas dentro da Secretaria da Fazenda.

Esses projetos são selecionados e priorizados com base em seu impacto no alcance das metas e prioridades de longo prazo da SEFAZ.

Assim, os projetos são instrumentos que traduzem a visão estratégica em ações concretas, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da Casa.

Na sequência estão disponíveis os projetos estratégicos propostos no Planejamento Estratégico da SEFAZ 2024-2031.



Resumo dos Projetos Estratégicos

01 Fortalecer a relação fisco-contribuinte

Atendimento Ágil

É uma ferramenta de atendimento ao contribuinte, que permite a melhoria da qualidade, rastreabilidade, eficiência e padronização do atendimento e dos serviços da SEFAZ para que haja mais transparência, simplicidade e eficiência na interação com o contribuinte.

Empreendedor Legal

Combater a informalidade na economia, reconhecendo os desafios e prejuízos associados à informalidade, e apresentando os benefícios fiscais e legais da formalização para a sociedade. O projeto incentiva a transição dos contribuintes informais para o setor formal.

02 Estimular o engajamento do fazendário e reforçar o propósito público

Hub de Conhecimento

Aprimorar a base de conhecimento dos servidores, por meio da disponibilização de procedimentos, normas e processos em um único lugar de forma ágil e inovadora, com foco na gestão de conhecimento e na integração da Casa.

Programa Excelência Fazendária

Criar modelo de competência, identificando as competências-chave para cada função na SEFAZ, e realizando avaliações dos servidores com base em sua demonstração de competências, impactando assim, o plano de sucessão dos colaboradores.

03 Estruturar um modelo tributário integrado e simplificado

Programa “IBS CE”

É uma iniciativa que visa preparar a SEFAZ para a transição da Reforma Tributária, o que envolve identificar potenciais desafios, obstáculos e tecnologias que possam surgir na implementação da Reforma na Secretaria.

Inova ITCD

O projeto tem uma estratégia focada na modernização e automatização do tributo ITCD. Nesse contexto, o contribuinte poderá preencher e enviar suas declarações de ITCD de forma intuitiva, fácil e ágil para a SEFAZ.

Lançamento Automático

O projeto tem como objetivo aprimorar a constituição do crédito tributário e desenvolver declarações pré-preenchidas para os contribuintes, tendo assim um aumento das declarações e maior precisão nos documentos.

Resumo dos Projetos Estratégicos

04 Estabelecer uma governança fiscal moderna e orientada a dados

Big Data

O projeto tem como objetivo a estruturação de uma infraestrutura tecnológica Big Data na SEFAZ e implementação de soluções analíticas. Essa estrutura e as soluções serão focadas no incremento da arrecadação tributária.

Modelo de Squads para TI

Criar uma proximidade entre a área de negócio e a de tecnologia, com foco na melhoria da comunicação entre as áreas, aumento da eficiência, agilidade e redução dos erros no desenvolvimento de sistemas.

06 Alavancar a política estadual em energias renováveis e promover a sustentabilidade ambiental

SEFAZ Verde

Avaliar e remodelar os ambientes da SEFAZ, priorizando a implementação de estruturas sustentáveis e que gerem impactos positivos ao meio ambiente.

05 Aprimorar a gestão fiscal estadual

Aleteia

Implantação do novo sistema de gestão financeira, fiscal e contábil do Governo do Estado do Ceará, alinhada com a transformação necessária de processos, garantindo a modernização da gestão em conformidade com as determinações legais.

Novo Marco Fiscal Estadual

Criar um novo marco fiscal estadual que estabelece os limites para as políticas fiscais do Estado, como gastos, dívidas, déficits, etc.

Tesouro Analítico

O projeto tem como objetivo a estruturação de uma infraestrutura tecnológica Big Data no Tesouro e implementação de soluções analíticas. Essa estrutura e as soluções serão focadas na otimização do gasto público, utilizando a ciência de dados.

Carteira de Projetos Estratégicos 2024-2027

Atendimento Ágil

<p>Objetivo Estratégico: 01 – Fortalecer a relação Fisco-Contribuinte</p>	<p>Descrição do Projeto: Aprimorar os serviços de atendimento pela ferramenta Atendimento Ágil com foco na expansão de novos serviços para os contribuintes buscando fortalecer o autoatendimento. Em 2023, foi lançada a ferramenta Atendimento Ágil utilizando a estratégia de CzRM para fornecer a melhor experiência ao usuário. Diante disso, a nova etapa do projeto é para aprimorar os serviços já oferecidos enquanto disponibiliza novos, além de novos canais de atendimento como o Portal do Contribuinte do Simples Nacional.</p>	<p>Escopo do Projeto: Para a construção do escopo, foram realizadas reuniões com a área de negócio responsável, COATE, e outras áreas relevantes para definição dos próximos passos do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Evolução da Ferramenta (SAC, Assistente Virtual, etc);</i> • <i>Modelo de Governança da Ferramenta;</i> • <i>Módulo de Avaliação e Monitoramento da Ferramenta;</i> • <i>Ativações de Serviços SEFAZ (Ex: ITCD) no SAC;</i> • <i>Criação do Portal do Contribuinte do Simples Nacional.</i> 				
<p>Secretaria Executiva responsável: Receita</p>	<p>Riscos: Para dar continuidade ao sucesso que o projeto já obteve em 2023, é fundamental a continuidade da divulgação externa da nova ferramenta e suas funcionalidades. Além disso, o patrocínio da Alta Gestão continua sendo importante para que outras áreas da SEFAZ tenham o engajamento adequado para utilização da ferramenta e inclusão de novos serviços.</p>	<p>Matriz RACI</p> <p>Legenda:  Receita  Tesouro  PGI</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1272 901 1632 1090"> <p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p>  </td> <td data-bbox="1638 901 1989 1090"> <p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p>  </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1272 1095 1632 1276"> <p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>  </td> <td data-bbox="1638 1095 1989 1276"> <p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  </td> </tr> </table>	<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 	<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p> 	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p> 
<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 					
<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p> 	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p> 					
<p>Líder do Projeto: Wilton Bessa</p>	<p>Graus no Impacto da Estratégia: Ao fornecer vários canais de atendimento virtuais, a SEFAZ fortalece a sua relação com o contribuinte, disponibilizando serviços por meio de uma ferramenta que permite a melhoria da qualidade, rastreabilidade, eficiência e padronização no atendimento, resultando em mais transparência, simplicidade e eficiência na interação com o contribuinte.</p>					
<p>Prazo de Finalização: o projeto foi iniciado em 2023 e deve ser encerrado em 2025</p>						

Carteira de Projetos Estratégicos 2024-2027

Empreendedor LEGAL

<p>Objetivo Estratégico: 01 – Fortalecer a relação Fisco-Contribuinte</p>	<p>Descrição do Projeto: Combater a informalidade na economia, reconhecendo os desafios e prejuízos associados a essa informalidade, e apresentando os benefícios fiscais e legais da formalização para a sociedade. O projeto incentiva a transição dos contribuintes informais para o setor formal. Além disso, o projeto tem como foco o monitoramento dos indicadores de combate à informalidade, permitindo que seja avaliada a eficácia das iniciativas e que se identifique as áreas que requerem atenção adicional.</p>	<p>Escopo do Projeto: Para a construção do escopo do projeto, determinou-se que seriam executadas as seguintes iniciativas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Criar um programa de combate à informalidade;</i> • <i>Criar indicadores no big data com foco no combate à informalidade (DIMP);</i> • <i>Mostrar para a sociedade as vantagens dos contribuintes serem formalizados;</i> • <i>Realizar eventos no Estado em parceria com o SEBRAE esclarecendo sobre os benefícios de estar formalizado.</i> 				
<p>Secretaria Executiva responsável: Receita</p>	<p>Riscos: Patrocínio forte para alavancar o programa de combate à informalidade e para ampliar o apoio de outras áreas na construção, acompanhamento e execução do programa de conscientização. Definição clara do escopo do projeto, para que não sofra eventuais alterações ao longo da execução do programa junto à sociedade.</p>	<p>Matriz RACI</p> <p>Legenda:  Receita  Tesouro  PGI</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1272 901 1632 1086"> <p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p>  </td> <td data-bbox="1638 901 1991 1086"> <p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p>  </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1272 1090 1632 1276"> <p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>  </td> <td data-bbox="1638 1090 1991 1276"> <p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  </td> </tr> </table>	<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 	<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p> 	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p> 
<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 					
<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p> 	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p> 					
<p>Líder do Projeto: Pendente definição da Secretaria Executiva da Receita</p>	<p>Graus no Impacto da Estratégia: Ao combater a informalidade na economia, o projeto ajuda a criar um ambiente de negócios mais transparente e confiável. Isso facilita a interação entre o Fisco e o Contribuinte, pois reduz a evasão fiscal e aumenta a conformidade com as leis e regulamentos fiscais.</p>					
<p>Prazo de Finalização: o projeto será implementado em 2024 e apresenta previsão de finalização até dezembro de 2027</p>						

Carteira de Projetos Estratégicos 2024-2027

HUB de conhecimento

<p>Objetivo Estratégico: 02 – Estimular o engajamento do fazendário e reforçar o propósito público</p>	<p>Descrição do Projeto: Aprimorar a base de conhecimento dos servidores, por meio da disponibilização de procedimentos, normas, manuais e processos em um único lugar de forma ágil e inovadora, com foco na gestão de conhecimento e na facilitação da integração da organização.</p>	<p>Escopo do Projeto: Para a construção do escopo do projeto, determinou-se que seriam executadas as seguintes iniciativas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Criar um repositório com os procedimentos, normas e mapeamento dos processos;</i> • <i>Criação da base de conhecimento conectada às ferramentas de IA/ChatGPT para prestar orientações internas (ex. ASJUR);</i> • <i>Criação de manuais de procedimento;</i> • <i>Criação de uma FAQ com dúvidas a serem respondidas;</i> • <i>Criar um TED Talk da SEFAZ.</i> 				
<p>Secretaria Executiva responsável: Planejamento e Gestão Interna</p>	<p>Riscos: Para execução desse projeto é necessário que a SEFAZ apresente uma infraestrutura tecnológica voltada para armazenamento interno dos dados da organização e, ainda, ferramentas que apoiem na comunicação e integração com o servidor público. A infraestrutura tecnológica prevista no projeto precisa estar contemplada no orçamento do custo do projeto, o que inclui implementação, melhorias e possíveis ajustes na infraestrutura.</p>	<p>Matriz RACI</p> <p>Legenda:  Receita  Tesouro  PGI</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1272 911 1632 1086"> <p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p>  </td> <td data-bbox="1638 911 1997 1086"> <p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p>  </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1272 1090 1632 1266"> <p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>   </td> <td data-bbox="1638 1090 1997 1266"> <p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>   </td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">RACI</p>	<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 	<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>  	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  
<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 					
<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>  	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  					
<p>Líder do Projeto: Inês Vale</p>	<p>Graus no Impacto da Estratégia: O projeto irá estimular o engajamento do fazendário ao facilitar o acesso à informação, promover a aprendizagem contínua e a colaboração, além de reforçar o propósito público ao melhorar a qualidade do serviço prestado, mantendo a eficiência e eficácia das tarefas.</p>					
<p>Prazo de Finalização: o projeto será iniciado em 2024 e apresenta previsão de finalização até dezembro de 2027</p>						

Carteira de Projetos Estratégicos 2024-2027

Programa Excelência Fazendária

<p>Objetivo Estratégico: 02 – Estimular o engajamento do fazendário e reforçar o propósito público</p>	<p>Descrição do Projeto: Desenvolver um modelo de competência estruturado, que identifique as competências-chave necessárias para cada função na SEFAZ. Esta abordagem permitirá uma avaliação mais precisa e objetiva do desempenho dos servidores, baseada na demonstração de competências essenciais. O impacto deste modelo vai além da avaliação do desempenho, pois também informará o plano de sucessão. Ao entender as competências-chave de cada função, será possível identificar e preparar proativamente os colaboradores.</p>	<p>Escopo do Projeto: Para a construção do escopo do projeto, determinou-se que seriam executadas as seguintes iniciativas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Revisar o modelo de desempenho dos servidores orientado a competências;</i> • <i>Criar planos de sucessão.</i> 				
<p>Secretaria Executiva responsável: Planejamento e Gestão Interna</p>	<p>Riscos: Patrocínio forte para transitar entre as áreas da SEFAZ com o intuito de identificar as competências-chave de cada um dos cargos e, conseqüentemente, conseguir revisar o modelo de desempenho e criar planos de sucessão. Definição clara do escopo do projeto, para que não sofra eventuais alterações ao longo de sua execução.</p>	<p>Matriz RACI</p> <p>Legenda:  Receita  Tesouro  PGI</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1274 868 1632 1058"> <p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p>  </td> <td data-bbox="1638 868 1991 1058"> <p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p>  </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1274 1062 1632 1243"> <p>Consultado Procura informações e fornecem feedback</p>   </td> <td data-bbox="1638 1062 1991 1243"> <p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>   </td> </tr> </table>	<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 	<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback</p>  	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  
<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 					
<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback</p>  	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  					
<p>Prazo de Finalização: o projeto será iniciado em 2024 e apresenta previsão de finalização até dezembro de 2027</p>	<p>Graus no Impacto da Estratégia: ao desenvolver um modelo de competência estruturado, a SEFAZ proporciona aos servidores uma estrutura clara e objetiva para o desenvolvimento de suas habilidades e competências. Isto pode aumentar o engajamento dos servidores, visto que eles terão uma compreensão mais clara de suas responsabilidades e do que é esperado deles.</p>					

Carteira de Projetos Estratégicos 2024-2027

Programa “IBS Ceará”

<p>Objetivo Estratégico: 03 – Estruturar um modelo tributário integrado e simplificado</p>	<p>Descrição do Projeto: um esforço estratégico que tem como objetivo preparar a SEFAZ para a iminente transição da Reforma Tributária. Este projeto envolve a identificação proativa de possíveis desafios, obstáculos e oportunidades tecnológicas que possam surgir durante a implementação desta grande mudança na Secretaria. A meta é garantir que a SEFAZ esteja bem equipada e pronta para adaptar-se efetivamente à Reforma, minimizando interrupções e maximizando eficiência e conformidade.</p>	<p>Escopo do Projeto: Para a construção do escopo do projeto, determinou-se que seriam executadas as seguintes iniciativas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mapear os riscos de transição decorrente da Reforma Tributária;</i> • <i>Implementar ferramentas tecnológicas que apoiem na prestação de serviços com foco na Reforma.</i> 				
<p>Secretaria Executiva responsável: Receita</p>	<p>Riscos: A mudança envolverá a transição do ICMS e ISS para o IBS, o que terá um impacto direto e substancial nas normas tributárias existentes e na infraestrutura tecnológica.</p>					
<p>Líder do Projeto: Valéria Rangel</p>	<p>As normas tributárias serão cuidadosamente revisadas e atualizadas para refletir essas mudanças. Da mesma forma, a infraestrutura tecnológica existente precisará ser adaptada e atualizada para suportar e facilitar a implementação efetiva do IBS.</p>	<p>Matriz RACI</p> <p>Legenda:  Receita  Tesouro  PGI</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1272 868 1632 1058"> <p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p>  </td> <td data-bbox="1638 868 1991 1058"> <p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p>  </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1272 1062 1632 1243"> <p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>  </td> <td data-bbox="1638 1062 1991 1243"> <p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  </td> </tr> </table>	<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 	<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p> 	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p> 
<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 					
<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p> 	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p> 					
<p>Prazo de Finalização: o projeto será implementado em 2024 e apresenta previsão de finalização até dezembro de 2027</p>	<p>Graus no Impacto da Estratégia: Preparando a SEFAZ para a transição da Reforma Tributária, este projeto está diretamente alinhado com a meta de simplificar e integrar o modelo tributário. Ao identificar proativamente possíveis desafios e obstáculos, o projeto garante que a Secretaria esteja preparada para implementar as mudanças necessárias de maneira eficiente e eficaz.</p>					

Carteira de Projetos Estratégicos 2024-2027

Inova ITCD

<p>Objetivo Estratégico: 03 – Estruturar um modelo tributário integrado e simplificado</p>	<p>Descrição do Projeto: Será realizada a implementação de um sistema de ITCD que permita declarações dos contribuintes. Isso proporcionará uma plataforma para o envio das declarações de ITCD de forma eficiente e precisa. Além disso, o serviço de homologação do ITCD deverá ser automatizado, o que envolve a utilização de recursos de tecnologia.</p>	<p>Escopo do Projeto: Para a construção do escopo do projeto, determinou-se que seriam executadas as seguintes iniciativas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Implementar um sistema de ITCD que permita declarações dos contribuintes;</i> • <i>Automatizar o serviço de homologação de ITCD.</i> 				
<p>Secretaria Executiva responsável: Receita</p>	<p>Riscos: Para execução desse projeto é necessário que a SEFAZ-CE apresente um sistema integrado e acessível para os contribuintes e servidores, tendo assim, um aparato tecnológico para suportar a declaração e homologação de ITCD. Deverão ser previstos os custos para implementação, melhorias e manutenção do sistema.</p>	<p>Matriz RACI</p> <p>Legenda:  Receita  Tesouro  PGI</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1272 868 1632 1058"> <p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p>  </td> <td data-bbox="1636 868 1989 1058"> <p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p>  </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1272 1061 1632 1250"> <p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>  </td> <td data-bbox="1636 1061 1989 1250"> <p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  </td> </tr> </table>	<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 	<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p> 	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p> 
<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 					
<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p> 	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p> 					
<p>Líder do Projeto: Camila Montenegro; Lucas Cajado</p>	<p>Graus no Impacto da Estratégia: A implementação do sistema de ITCD que permite declarações dos contribuintes torna esse processo mais fácil, eficiente e intuitivo.</p> <p>Além disso, a automação do serviço de homologação de ITCD visa reduzir o tempo necessário para sua conclusão, aumentando assim sua eficiência. Isso não apenas simplifica o modelo tributário, mas também o torna mais integrado, pois a automação pode melhorar a consistência e a precisão da homologação.</p>					
<p>Prazo de Finalização: o projeto será implementado em 2024 e apresenta previsão de finalização até dezembro de 2027</p>						

Carteira de Projetos Estratégicos 2024-2027

Lançamento Automático

<p>Objetivo Estratégico: 03 – Estruturar um modelo tributário integrado e simplificado</p>	<p>Descrição do Projeto: O objetivo principal do projeto é otimizar a constituição do crédito tributário, e o desenvolvimento de declarações pré-preenchidas para os contribuintes. Esta iniciativa visa facilitar o processo de declaração, permitindo um aumento na quantidade e precisão das declarações submetidas. Ao simplificar este processo, espera-se não apenas melhorar a experiência dos contribuintes, mas também aumentar a exatidão e a confiabilidade dos documentos fiscais.</p>	<p>Escopo do Projeto: Para a construção do escopo do projeto, determinou-se que seriam executadas as seguintes iniciativas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aprimorar a constituição do crédito tributário espontaneamente, ou por auto de infração automático;</i> • <i>Desenvolver a declaração pré-preenchida do contribuinte (SPED).</i> 				
<p>Secretaria Executiva responsável: Receita</p>	<p>Riscos: Para execução desse projeto é necessário que a SEFAZ-CE apresente uma infraestrutura tecnológica que permita o pré-preenchimento das declarações de forma assertiva e ágil para os contribuintes. Além disso, será necessário que a implementação, manutenção e melhorias a serem realizadas no sistema ao longo de sua implantação estejam previstas no custo do projeto.</p>					
<p>Líder do Projeto: Tales Freitas</p>	<p>Graus no Impacto da Estratégia: Ao tornar o processo de declaração mais fácil e mais eficiente para os contribuintes, espera-se que haja um aumento na quantidade e precisão das declarações submetidas. Isso não apenas melhora a experiência dos contribuintes, mas também aumenta a exatidão e a confiabilidade dos documentos fiscais, contribuindo para um modelo tributário mais integrado e simplificado.</p>	<p>Matriz RACI</p> <p>Legenda:  Receita  Tesouro  PGI</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1272 868 1632 1058"> <p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p>  </td> <td data-bbox="1638 868 1991 1058"> <p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p>  </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1272 1062 1632 1252"> <p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>  </td> <td data-bbox="1638 1062 1991 1252"> <p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  </td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">RACI</p>	<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 	<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p> 	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p> 
<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 					
<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p> 	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p> 					
<p>Prazo de Finalização: o projeto será iniciado em 2024 e apresenta previsão de finalização até dezembro de 2027</p>						

Carteira de Projetos Estratégicos 2024-2027

Modelo de Squads para TI

<p>Objetivo Estratégico: 04 – Estabelecer uma governança fiscal moderna e orientada a dados</p>	<p>Descrição do Projeto: Envolve o fortalecimento da colaboração entre as equipes de tecnologia e de negócios. Para isso, será implementada a abordagem de <i>squads</i>, modelo de trabalho ágil que promove a colaboração e a comunicação eficaz entre equipes multidisciplinares para o alcance de objetivos comuns. Além disso, o projeto também terá como foco a automatização de rotinas operacionais repetitivas e volumosas.</p>	<p>Escopo do Projeto: Para a construção do escopo do projeto, determinou-se que seriam executadas as seguintes iniciativas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Desenvolver proximidade entre área de tecnologia e áreas de negócio (squads);</i> • <i>Automatizar/robotizar as rotinas operacionais de caráter repetitivo e volumoso.</i> 				
<p>Secretaria Executiva responsável: Planejamento e Gestão Interna</p>	<p>Riscos: A transição para um modelo de trabalho ágil pode ser desafiadora, especialmente se os membros da equipe não estiverem familiarizados com essa abordagem. Isso pode levar a uma resistência à mudança, afetando a eficácia da implementação do modelo. O sucesso dos <i>squads</i> depende fortemente de uma comunicação eficaz entre as equipes. Se a comunicação for inadequada, isso pode gerar conflitos.</p>	<p>Matriz RACI</p> <p>Legenda:  Receita  Tesouro  PGI</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1274 863 1626 1056"> <p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p>  </td> <td data-bbox="1636 863 1989 1056"> <p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p>  </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1274 1063 1626 1249"> <p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>  </td> <td data-bbox="1636 1063 1989 1249"> <p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  </td> </tr> </table>	<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 	<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p> 	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p> 
<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 					
<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p> 	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p> 					
<p>Líder do Projeto: Thiago Barcelos</p>	<p>Graus no Impacto da Estratégia: A implementação de <i>squads</i>, equipes multidisciplinares que colaboram de forma eficaz, leva a uma abordagem de trabalho mais ágil e moderna. Isso promove a inovação e a adaptabilidade, que são fundamentais para uma governança fiscal moderna. Além disso, a estreita colaboração entre as equipes de tecnologia e de negócios facilita a integração e a utilização de dados em processos de tomada de decisão.</p>					
<p>Prazo de Finalização: o projeto será implementado em 2024 e apresenta previsão de finalização até dezembro de 2027</p>						

Carteira de Projetos Estratégicos 2024-2027

Big Data

<p>Objetivo Estratégico: 04 – Estabelecer uma governança fiscal moderna e orientada a dados</p>	<p>Descrição do Projeto: O projeto Big Data tem como principal objetivo a implementação dessa infraestrutura tecnológica na SEFAZ, alinhada ao propósito estratégico de estabelecer uma governança fiscal moderna e orientada a dados. A iniciativa busca potencializar a arrecadação tributária por meio da estruturação de soluções analíticas inovadoras.</p>	<p>Escopo do Projeto: O escopo do projeto abarca a implementação de uma infraestrutura Big Data, englobando o desenvolvimento e integração de soluções analíticas. Além disso, inclui a capacitação da equipe interna e a garantia da sustentabilidade das soluções, mesmo após o término da consultoria.</p>						
<p>Secretaria Executiva responsável: Planejamento e Gestão Interna</p>	<p>Riscos: A dependência exclusiva de um provedor em nuvem pode limitar a flexibilidade; desafios na manutenção pós-consultoria e possíveis desvios nas entregas podem prejudicar a eficácia das soluções. A gestão da insuficiência de recursos em nuvem, juntamente com mudanças dinâmicas no escopo e ampliações solicitadas, apresenta desafios significativos.</p>							
<p>Líder do Projeto: Thiago Barcelos</p>	<p>A segurança dos dados na nuvem, dilemas éticos e desafios na migração são outros fatores críticos que também exigem atenção.</p>	<p>Matriz RACI</p> <p>Legenda:  Receita  Tesouro  PGI</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1274 868 1632 1011"> <p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p>  </td> <td data-bbox="1632 868 1984 1011"> <p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p>    </td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="1274 1011 1984 1056" style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1274 1056 1632 1245"> <p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>   </td> <td data-bbox="1632 1056 1984 1245"> <p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>   </td> </tr> </table>	<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p>   			<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>  	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  
<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p>   							
<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>  	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  							
<p>Prazo de Finalização: o projeto será implementado em 2024 e apresenta previsão de finalização até dezembro de 2027</p>	<p>Graus no Impacto da Estratégia: Além do incremento na arrecadação, o projeto pode resultar em melhoria na eficiência operacional, otimização da tomada de decisões com base em dados, aumento da transparência e <i>accountability</i>, fortalecimento da segurança de dados e aprimoramento da capacidade analítica da organização. Estes benefícios, combinados, contribuirão para uma administração fiscal mais efetiva e alinhada aos objetivos estratégicos da entidade.</p>							

Carteira de Projetos Estratégicos 2024-2027

Aleteia

<p>Objetivo Estratégico: 05 – Aprimorar a gestão fiscal estadual</p>	<p>Descrição do Projeto: O projeto tem como objetivo implantar o novo sistema de gestão financeira, fiscal e contábil do Governo do Estado do Ceará, junto com a transformação necessária de processos, garantindo a modernização da gestão do estado em conformidade com as determinações legais referentes a esses temas.</p>	<p>Escopo do Projeto:</p> <ol style="list-style-type: none"> Módulo de execução orçamentária, financeira e contábil; Módulo de BI/relatórios; Módulo de gestão da dívida pública; Módulo de projetos; Módulo de gestão contábil dos créditos a receber; Módulo de gestão contábil de obrigações a pagar; Módulo de fluxo de caixa; Módulo de gestão de custos; Módulo painel de gestão fiscal; Módulo de controle contábil das estatais, organizações sociais e consórcios públicos; Operação Assistida. 				
<p>Secretaria Executiva responsável: Tesouro</p>	<p>Riscos: Patrocínio Insuficiente (governador) → atraso; Dificuldade de o Tesouro se dedicar o necessário → atraso; Ano eleitoral → atraso; Mudanças nas líderes/patrocinadores do projeto → insucesso; Instalação da solução no ambiente da SEFAZ → atraso.</p>					
<p>Líder do Projeto: Tony Magalhães</p>	<p>Graus no Impacto da Estratégia: O aperfeiçoamento do sistema de gestão contábil do Estado do Ceará contribui para a harmonização com o padrão internacional de contabilidade aplicada ao setor público, atendendo às exigências da normatização contábil em nível nacional exigidos pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN) e pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), entidades que editam as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP).</p>	<p>Matriz RACI</p> <p>Legenda:  Receita  Tesouro  PGI</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1274 868 1632 1006"> <p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p>  </td> <td data-bbox="1638 868 1984 1006"> <p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p>  </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1274 1011 1632 1243"> <p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>  </td> <td data-bbox="1638 1011 1984 1243"> <p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  </td> </tr> </table>	<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 	<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p> 	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p> 
<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 			<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 			
<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p> 	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p> 					
<p>Prazo de Finalização: o projeto continuará a ser implementado em 2024 e tem como previsão a finalização até setembro de 2025.</p>						

Carteira de Projetos Estratégicos 2024-2027

Novo Marco Fiscal Estadual

<p>Objetivo Estratégico: 05 – Aprimorar a gestão fiscal estadual</p>	<p>Descrição do Projeto: O projeto de criação de um novo marco fiscal estadual visa atualizar e modernizar a estrutura fiscal do estado. Isso inclui a proposição de uma Lei de Responsabilidade Fiscal Estadual para melhorar a gestão fiscal e garantir a sustentabilidade financeira, a modernização do sistema tributário para aumentar a eficiência e a equidade, e a melhoria da transparência fiscal para aumentar a confiança e a responsabilidade. O objetivo é promover a estabilidade fiscal, o crescimento econômico e a justiça social.</p>	<p>Escopo do Projeto: Para a construção do escopo do projeto, determinou-se que seria executada a seguinte iniciativa estratégica: <i>criar novo marco fiscal estadual (proposta da Lei de Responsabilidade Fiscal Estadual e outros).</i></p>				
<p>Secretaria Executiva responsável: Tesouro</p>	<p>Riscos: Realizar um alinhamento estratégico com todos os atores impactados pelo novo Marco Fiscal Estadual. Além disso, tem-se o desafio legislativo inerente à implementação do marco fiscal.</p>					
<p>Líder do Projeto: Takeshi Koshima</p>	<p>Graus no Impacto da Estratégia: A proposição de uma Lei de Responsabilidade Fiscal Estadual contribui para uma gestão fiscal mais responsável e sustentável, impondo limites ao endividamento e estabelecendo normas para a gestão fiscal. Isso auxilia na manutenção da estabilidade financeira do estado e na prevenção de situações de déficit excessivo e crescimento da dívida. Ainda, a melhoria da transparência fiscal aumenta a confiança e a responsabilidade na gestão fiscal, garantindo que as finanças do estado sejam geridas de forma aberta e transparente.</p>	<p>Matriz RACI</p> <p>Legenda:  Receita  Tesouro  PGI</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1274 868 1632 1053"> <p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p>  </td> <td data-bbox="1638 868 1991 1053"> <p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p>  </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1274 1058 1632 1243"> <p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>   </td> <td data-bbox="1638 1058 1991 1243"> <p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>   </td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">RACI</p>	<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 	<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>  	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  
<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 					
<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>  	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  					
<p>Prazo de Finalização: o projeto será implementado em 2024 e apresenta previsão de finalização até dezembro de 2027</p>						

Carteira de Projetos Estratégicos 2024-2027

Tesouro Analítico

<p>Objetivo Estratégico: 05 – Aprimorar a gestão fiscal estadual</p>	<p>Descrição do Projeto: O objetivo principal deste projeto é estabelecer uma infraestrutura tecnológica robusta de Big Data no Tesouro e implementar soluções analíticas avançadas. Esta infraestrutura e as soluções correspondentes serão meticulosamente projetadas com foco na otimização do gasto público. Utilizando a ciência de dados como principal ferramenta, pretende-se transformar a maneira como o Tesouro gerencia e aloca seus recursos, promovendo maior eficiência e eficácia na gestão pública.</p>	<p>Escopo do Projeto: Para a construção do escopo do projeto, determinou-se que seriam executadas as seguintes iniciativas estratégicas::</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Criar um projeto de Big Data no Tesouro</i> • <i>Otimizar o gasto público utilizando a ciência de dados</i> 				
<p>Secretaria Executiva responsável: Tesouro</p>	<p>Riscos: Para execução desse projeto é necessário que a SEFAZ-CE apresente uma infraestrutura tecnológica para processar e analisar os dados. Além disso, será necessário que a implementação, manutenção e melhorias a serem realizadas no sistema ao longo de sua implantação estejam previstas no custo do projeto.</p>	<p>Matriz RACI</p> <p>Legenda:  Receita  Tesouro  PGI</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1274 868 1632 1058"> <p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p>  </td> <td data-bbox="1638 868 1991 1058"> <p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p>  </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1274 1062 1632 1252"> <p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>  </td> <td data-bbox="1638 1062 1991 1252"> <p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  </td> </tr> </table>	<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 	<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p> 	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p> 
<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 					
<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p> 	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p> 					
<p>Líder do Projeto: Pedro Barros</p>	<p>Graus no Impacto da Estratégia: Com a implementação de uma infraestrutura de Big Data e soluções analíticas avançadas, o Tesouro será capaz de processar e analisar grandes volumes de dados de maneira mais eficiente e precisa. Isso pode levar a melhores decisões de gestão fiscal, como alocação de recursos e planejamento orçamentário.</p>					
<p>Prazo de Finalização: o projeto será implementado em 2024 e apresenta previsão de finalização até dezembro de 2027</p>						

Carteira de Projetos Estratégicos 2024-2027

SEFAZ VERDE

<p>Objetivo Estratégico: 06 – Alavancar a política estadual em energias renováveis e promover a sustentabilidade ambiental</p>	<p>Descrição do Projeto: A adequação dos ambientes da SEFAZ com uma priorização de estruturas sustentáveis. Isso pode envolver a implementação de práticas de construção ecológica, a utilização de materiais sustentáveis e a adoção de tecnologias que reduzam o consumo de energia e água. Além disso, a proposta é instituir um programa de geração de energia solar nas unidades da SEFAZ.</p>	<p>Escopo do Projeto: Para a construção do escopo do projeto, determinou-se que seriam executadas as seguintes iniciativas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adequar os ambientes da SEFAZ priorizando estruturas sustentáveis; • Instituir programa de geração de energia solar em unidades da SEFAZ. 				
<p>Secretaria Executiva responsável: Planejamento e Gestão Interna</p>	<p>Riscos: É essencial que a SEFAZ esteja pronta para realizar um investimento financeiro significativo para remodelar e transformar sua infraestrutura atual em uma estrutura mais sustentável. Este compromisso financeiro será a chave para manter a SEFAZ na vanguarda das práticas sustentáveis. Além disso, é crucial garantir que os servidores estejam em sintonia com essa estratégia e receptivos às mudanças que virão.</p>	<p>Matriz RACI</p> <p>Legenda:  Receita  Tesouro  PGI</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1274 868 1632 1006"> <p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p>  </td> <td data-bbox="1641 868 1984 1006"> <p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p>  </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1274 1012 1632 1106"> <p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>   </td> <td data-bbox="1641 1012 1984 1106"> <p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>   </td> </tr> </table>	<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 	<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>  	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  
<p>Responsável Realiza a tarefa atribuída, toma decisões e é responsável por ela.</p> 	<p>Aprovador Assume a responsabilidade final pela tarefa e aprova seu resultado.</p> 					
<p>Consultado Procura informações e fornecem feedback.</p>  	<p>Informado São mantidos informados sobre o progresso da tarefa.</p>  					
<p>Líder do Projeto: Jayna Nobre</p>	<p>Graus no Impacto da Estratégia: Ao priorizar estruturas sustentáveis e adotar práticas de construção ecológica, a SEFAZ demonstra um compromisso com a sustentabilidade ambiental. Ainda, a instituição de um programa de geração de energia solar nas unidades da SEFAZ contribui diretamente para o avanço da política estadual em energias renováveis.</p>					
<p>Prazo de Finalização: o projeto será implementado em 2024 e apresenta previsão de finalização até dezembro de 2027</p>						

Processo de Acompanhamento da Estratégia

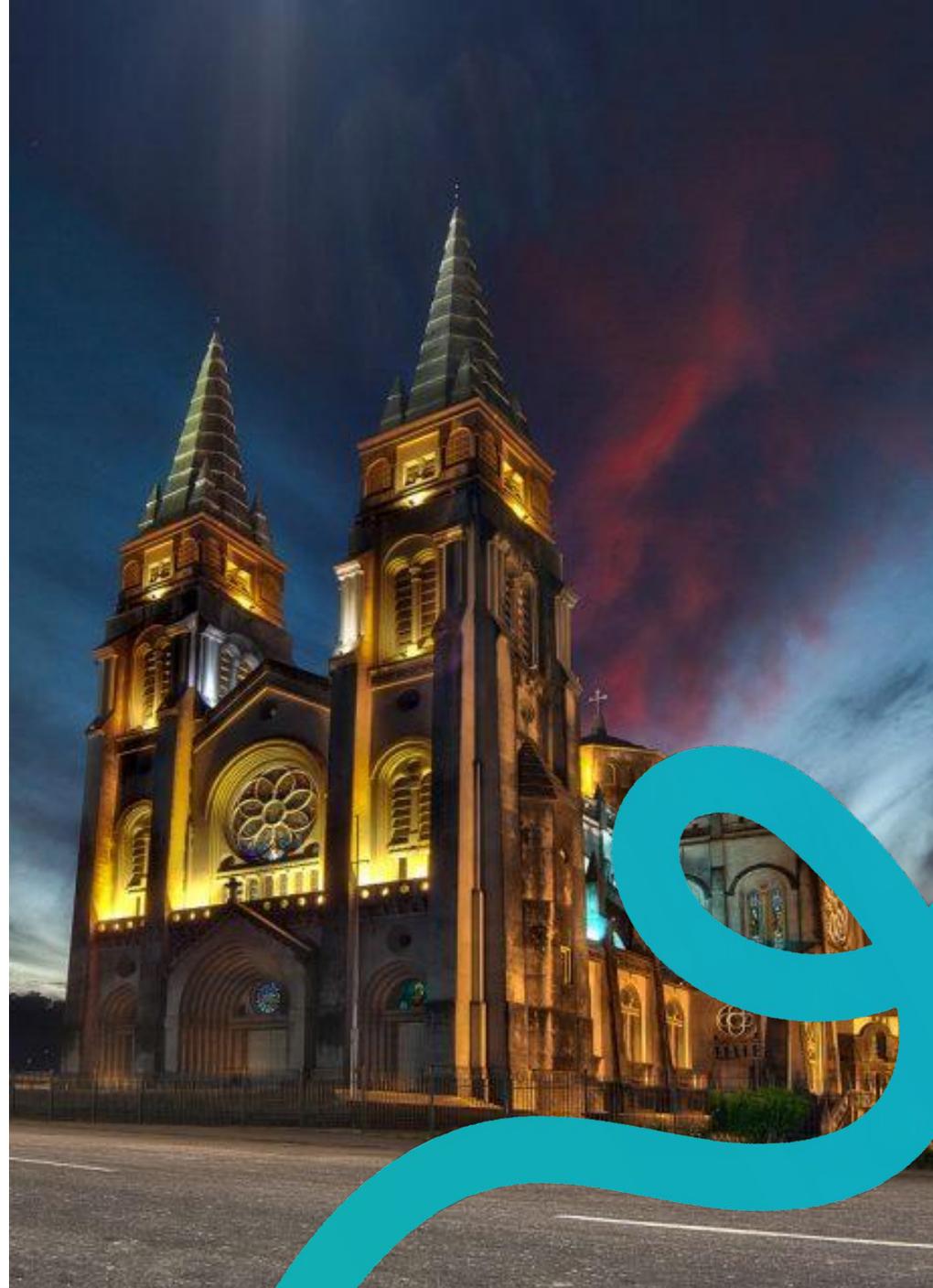


Processo de Acompanhamento da Estratégia

Após a construção do Planejamento Estratégico da SEFAZ-CE 2024-2031, é necessário implementar uma das partes mais importantes do Planejamento, o processo de acompanhamento da Estratégia.

O processo de acompanhamento da Estratégia é responsável por verificar se os objetivos propostos estão sendo alcançados por meio dos projetos, iniciativas estratégicas e resultados chaves. Caso seja identificado algum problema de percurso da estratégia, será analisada a situação, e alterado o caminho que a Secretaria da Fazenda estava tomando, justamente para que se consiga alcançar as metas e objetivos propostos na construção do Planejamento.

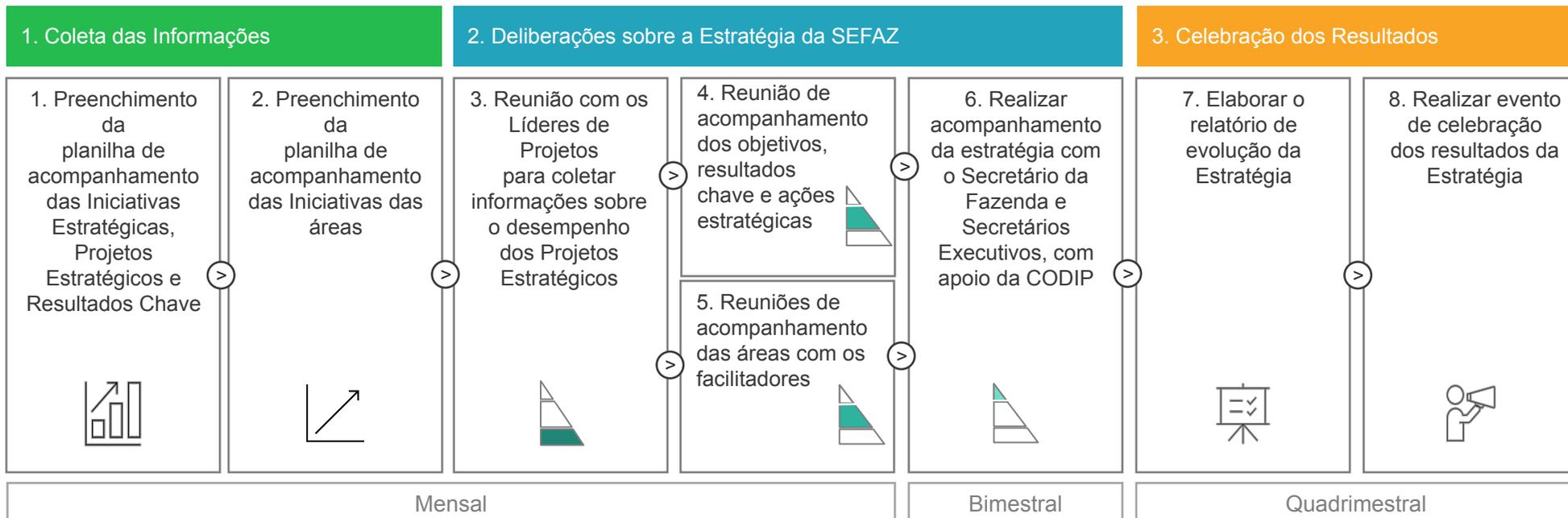
A seguir está apresentado o modelo de gestão da estratégia da SEFAZ-CE 2024-2031.



Modelo de Gestão da Estratégia organizado em 3 grandes etapas

Etapa	Objetivo da Etapa	Envolvidos
Etapa 1	Coleta de informações junto às equipes responsáveis pela execução das iniciativas e dos projetos estratégicos	Equipes
Etapa 2	Deliberar sobre a execução da estratégia	Alta administração
Etapa 3	Dar visibilidade para toda a SEFAZ sobre os avanços da estratégia e celebrar os resultados já atingidos	Todos os Fazendários

Estrutura de Monitoramento da Estratégia pela Alta Administração



Ritos de Gestão da Estratégia

	Ritos	Pontos Analisados	Produtos/Artefatos	Envolvidos
Mensal	Coleta de informações sobre a execução dos Projetos, Resultados Chaves e Ações Estratégicas	Projetos Estratégicos Resultados Chave Plano de Ação	Formulário de monitoramento de Projetos, Formulário de Resultados Chave e Plano de Ação	Consultor do Planejamento; Líder do Projeto; Líder da Iniciativa; Responsável pelo Resultado Chave
	Coleta de informações sobre a execução das ações das Áreas	Plano de Ação das Áreas	Formulário de monitoramento de Resultados das Áreas	Facilitadores e Líder da Iniciativa
	Reunião de acompanhamento dos Projetos Estratégicos	Projetos Estratégicos	Painel de monitoramento dos Projetos Estratégicos e Ata da Reunião de N3	Consultor(a) de Planejamento; Líder do Projeto; Patrocinador (a) do Projeto; Consultor(a) de TI
	Reunião de acompanhamento dos Objetivos, Resultados Chave e Plano de Ação	Objetivos Estratégicos Resultados Chave Plano de Ação	Painel de Monitoramento dos Resultados Chave, Plano de Ação Ata da Reunião de N2	Secretários Executivos; Equipe da Coordenação/ Assessoria; Consultor(a) de Planejamento; Líder da Iniciativa e Responsável pelo Resultado Chave
	Reunião de acompanhamento das Iniciativas das Áreas	Resultados Chaves Plano de Ação das Áreas	Painel de Monitoramento dos Resultados Chave Plano de Ação Ata da Reunião de N2	Facilitadores; Líderes da Iniciativa; Coordenadores e Equipe da Coordenação
Bimestral	Reunião de acompanhamento da Estratégia com o Secretário da Fazenda	Objetivos Estratégicos Projetos Estratégicos Resultados Chave Plano de Ação	Painel de Monitoramento da Estratégia Ata da Reunião de N1	Alta Administração; Coordenadores; Líderes dos Projetos, Líderes das Iniciativas; Responsáveis pelo Resultado Chave e Orientador(a) CEPPLAN
Quadrimestral	Celebração dos resultados advindos dos projetos e iniciativas estratégicas	Objetivos Estratégicos Projetos Estratégicos Resultados Chave Plano de Ação	Apresentação do evento de celebração dos resultados	Toda a SEFAZ



CEARÁ

NO PARECER DO



Um olhar no
futuro

SEFAZ 2031



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA FAZENDA