



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA FAZENDA

PROGRAMA DE
ELABORAÇÃO
COLABORATIVA

**PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**
2020 - 2023



Relatório de Avaliação da Estratégia - 2023





CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA FAZENDA

PROGRAMA DE
ELABORAÇÃO
COLABORATIVA

PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
2020 - 2023





Gestão Superior

Fabrizio Gomes Santos - Secretário da Fazenda do Estado do Ceará

Liana Maria Machado de Souza - Secretária Executiva da Receita

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

Guilherme França Moraes - Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna

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, com a participação da sociedade, para o desenvolvimento equilibrado do Estado.

Valores

Comprometimento, confiança, ética, integridade e transparência.



Boas-vindas

Planejar é traçar possibilidades, caminhos a serem seguidos e metas a serem alcançadas.

Por isso, o Relatório de Avaliação da Estratégia (RAE) de 2023 consolida-se como um importante documento de gestão para a Secretaria da Fazenda do Ceará (Sefaz-CE). Essa é uma ferramenta que nos possibilita refletir sobre nossos processos e, assim, orienta-nos na tomada de decisões.



Fabrício Gomes
Secretário da Fazenda do Ceará

Para o desempenho dessas ações, o Fisco Estadual conta com elementos fundamentais: a dedicação e o engajamento dos servidores e colaboradores. Ainda que existam desafios a serem superados, temos na comunidade fazendária a qualificação e o apoio necessários para buscar soluções especializadas, sempre de forma transparente e segura.

Este Mapa Estratégico é composto por iniciativas que reforçam o propósito de transformar a vida das pessoas. As mudanças socioeconômicas seguirão acontecendo, exigindo de nós, enquanto equipe, cada vez mais inovação, integração e aperfeiçoamento tecnológico. Ainda há o que aprimorar, é natural do processo, mas permanecemos firmes, com foco em nossa missão.

O olhar técnico para nossas estratégias estabelecidas permite, durante o processo, que o acompanhamento torne-se, portanto, um instrumento para reafirmar o compromisso com o serviço público de qualidade, ressignificando o relacionamento com o contribuinte.

Os esforços coletivos têm um objetivo comum: proporcionar indicadores positivos à sociedade cearense, mantendo o equilíbrio e a sustentabilidade fiscal. Em razão disso, parabéns a todas as equipes que compõem a Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará pela atenção em cumprir as metas estabelecidas, não apenas pelas conquistas atingidas, mas também pelos aprendizados que nos fortalecem enquanto instituição.

Sumário

1. Apresentação	5
2. Metodologia	7
3. Mapa Estratégico 2020 - 2023	10
4. Painel de Bordo	12
4.1 Avaliação Geral da Estratégia da Sefaz-CE em 2023	12
4.2 Estratégia das Secretarias Executivas da Sefaz-CE em 2023	13
5. Resultados por objetivos estratégicos	15
5.1 Tabela Resumo da Vinculação Entre Objetivos e Indicadores Estratégicos	15
5.2 Objetivo com desempenho atingido em 2023	19
5.3 Objetivos com desempenho satisfatório em 2023	19
5.4 Objetivos com desempenho na tolerância em 2023	38
5.5 Objetivos com desempenho abaixo da tolerância em 2023	48
6. Análise Geral e Considerações Finais	53
6.1 Desempenho Anual – 2023 – Objetivos Estratégicos	53
6.2 Considerações Finais	55

1. Apresentação

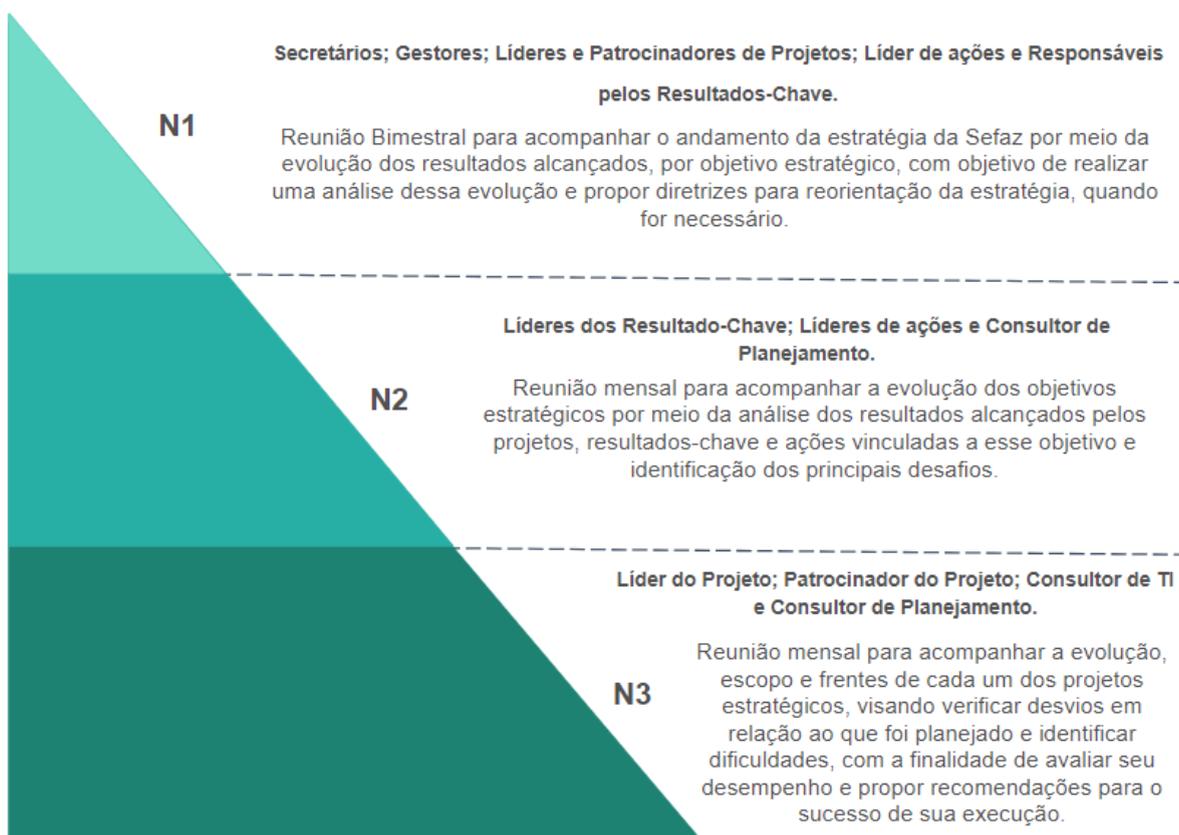
O Relatório de Avaliação da Estratégia - 2023 tem a finalidade de apresentar os resultados estratégicos alcançados pela Sefaz-CE no ano de 2023. Ele é parte integrante da Governança Estratégica Corporativa que, em sua etapa de avaliação final, descreve qual a análise geral em relação aos resultados alcançados dos elementos monitorados no processo de Governança Estratégica. Tais elementos de avaliação são: objetivos, indicadores, iniciativas e projetos estratégicos.

A partir da avaliação desses elementos é possível mensurar o alcance de resultados no nível de Coordenadoria, Secretaria Executiva e, por fim, de toda a Organização.

O calendário da Governança Estratégica referente ao ano de 2023 teve suas primeiras ações realizadas de janeiro a maio de 2023, com a execução dos planejamentos estratégicos de cada uma das Coordenadorias e Assessorias. Nesses momentos, foi possível desenvolver indicadores e iniciativas que estariam vinculados aos objetivos estratégicos institucionais.

Ressalta-se que os primeiros 100 dias do ano foram de adaptação e ajustes estratégicos propostos pela nova gestão superior. Em seguida, a cada mês de 2023 a partir de maio, foram realizados os ritos de acompanhamento, monitoramento e controle de toda a estratégia pactuada.

Por fim, com o encerramento do ano de 2023, iniciou-se a etapa de avaliação da execução desse plano de desenvolvimento institucional de 2023 e tem o presente relatório como um de seus produtos.



A avaliação anual da estratégia é uma etapa de muito valor nesse momento, pois provoca a reflexão sobre como foi trilhado o caminho para o alcance da visão construída no Planejamento Estratégico 2020-2023.

A partir das análises sobre cada elemento estratégico avaliado é possível indicar quanto resultado foi produzido, se ele está dentro do esperado ou se precisa de ações de reforço.

Todas as análises deste relatório estão fundamentadas nas informações registradas na ferramenta Gabinete Virtual 2023, que é mantida pela Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento (Codip) e dá suporte a todas as etapas da Governança Estratégica.

Estrutura do Relatório

A seguir, serão apresentadas as seções do Relatório de Avaliação da Estratégia 2023.

De forma geral, as seções iniciais apresentam informações consolidadas sobre o alcance da Governança Estratégica em 2023 e a metodologia utilizada nas avaliações.

Na sequência, são apresentados cada um dos elementos - metas e projetos estratégicos agrupados por objetivos estratégicos - que colaboraram para a produção dos resultados alcançados.

Após essa exposição detalhada, é realizada uma análise final baseada nas informações obtidas nas seções anteriores.

A Seção 4 apresenta um Painel de Bordo da saúde da estratégia da Sefaz com uma visão geral dos resultados em que há diagramas que resumizam o desempenho geral da Secretaria da Fazenda, de cada Secretaria Executiva e o desempenho individual de Projetos e Coordenadorias.

A Seção 5 apresenta uma avaliação em detalhes dos objetivos estratégicos agrupados em função do resultado alcançado: Atingido, Satisfatório, Na Tolerância ou Abaixo da Tolerância. Para cada objetivo, é apresentado o desempenho em detalhe obtido por cada um de seus indicadores e projetos estratégicos.

Por fim, a Seção 6 apresenta a Análise Geral e as Considerações Finais do Relatório de Avaliação da Estratégia 2023.

2. Metodologia

A metodologia adotada em todo o processo de construção deste relatório será apresentada para indicar os aspectos procedimentais padronizados utilizados.

Inicialmente, a equipe da Célula de Planejamento (Ceplan) realizou a análise de indicadores e projetos estratégicos com base nas informações consolidadas na ferramenta Gabinete Virtual e em documentos auxiliares, como atas de reunião e planilhas de controle. Como resultado dessa análise, foram divididos em dois grupos os elementos da Governança Estratégica: no primeiro grupo estavam os elementos - indicadores e projetos - que obtiveram desempenho satisfatório no ano; no segundo grupo foram incluídos somente os elementos que obtiveram desempenho insatisfatório.

Para esse segundo grupo, foram elaboradas análises na Codip para fundamentarem o resultado do desempenho obtido. Esta análise crítica busca expressar as dificuldades enfrentadas - na busca do atingimento da meta ou na execução do projeto - que impediram um melhor desempenho.

Em um segundo momento, as análises sobre elementos com desempenho insatisfatório foram apresentadas aos Coordenadores/Assessores para validação dessas informações. Após o retorno pelos Coordenadores/Assessores dessas análises, foram consolidadas as informações no Relatório para que, em seguida, fossem elaboradas as análises gerais sob a ótica da Governança Estratégica.

Após toda a consolidação do relatório, ocorre sua validação junto aos membros do Gabinete - Secretários Executivos e Secretário da Fazenda. Uma vez homologado, o relatório é divulgado na intranet da Sefaz e nos canais informativos.

Avaliação Geral da Estratégia

Representa o desempenho geral da Organização: considera-se para tanto a média dos valores a seguir, representando as médias das notas obtidas nos Indicadores Estratégicos e nos Projetos Estratégicos. Cada uma dessas médias aritméticas possui peso unitário na ponderação:

- Média do Desempenho dos Indicadores Estratégicos; e
- Média do Desempenho dos Projetos Estratégicos.

Avaliação dos Objetivos Estratégicos

A avaliação quantitativa do alcance dos objetivos estratégicos está presente no Mapa Estratégico que será apresentado na Seção 3 deste relatório. Cada objetivo estratégico é classificado da seguinte forma:

1 - Objetivos Finalísticos: atuam sobre os processos primários da Organização e, portanto, estão vinculados diretamente às áreas finalísticas;

2 - Objetivos de Suporte: relacionados diretamente aos processos que suportam as atividades-fim da Organização.

Para avaliação do objetivo estratégico, devem ser consideradas as notas médias dos projetos e indicadores estratégicos vinculados a ele, considerando um peso unitário para cada uma.

Após a mensuração quantitativa de cada objetivo estratégico, eles são classificados em quatro categorias:

Desempenho	Nota do Objetivo Estratégico
Atingida	Nota ≥ 10
Satisfatória	$8 \leq \text{nota} < 10$
Na Tolerância	$7 \leq \text{nota} < 8$
Abaixo da Tolerância	nota < 7

Tabela 1: Categorias dos objetivos estratégicos

Nota de Desempenho dos Indicadores

O desempenho de um indicador de Coordenadoria/Assessoria é calculado com base na nota (0 a 10) que representa o valor alcançado no momento de sua aferição em relação ao valor total definido como meta.

Para exemplificar: se uma meta de Coordenadoria é estabelecida para o indicador de Arrecadação no valor de R\$ 100 milhões e o valor real alcançado pela área foi de R\$ 80 milhões, então a nota de desempenho do indicador é igual a 8(oito), pois foi possível arrecadar o montante referente a 80% do valor definido na meta. Após a coleta e avaliação do resultado obtido, o desempenho dos indicadores é classificado de acordo com seu alcance:

Desempenho	Nota do Desempenho do Indicador
Atingida	Nota ≥ 10
Satisfatória	$8 \leq \text{nota} < 10$
Na Tolerância	$7 \leq \text{nota} < 8$
Abaixo da Tolerância	nota < 7

Tabela 2: Desempenho do indicador

Nota de Desempenho dos Projetos Estratégicos

O desempenho dos projetos é aferido com base em três dimensões de avaliação: planejamento, prazo e perspectiva. Cada dimensão poderá ser classificada em cinco estados distintos com notas variando de 1 a 5. Por fim, é realizada a média aritmética com as notas obtidas para as três dimensões e calcula-se a nota de desempenho do projeto estratégico:

	O projeto não tem probabilidade de entregar resultados (3 - 6);
	O projeto precisa de intervenção estratégica, seus objetivos e resultados estão comprometidos (7 - 8);
	O projeto precisa ser acompanhado de perto para que seus resultados não sejam comprometidos (9 - 11);
	O projeto está caminhando bem, mas é necessário atenção para não ter seus resultados comprometidos (12 - 13);
	O projeto está caminhando bem e tem grandes chances de alcançar seus resultados (14 - 15)

3. Mapa Estratégico 2020 - 2023

Abaixo é apresentada a nota obtida em 2023 por cada objetivo do Mapa Estratégico da Sefaz.



O Mapa Estratégico apresenta os principais elementos da Governança Estratégica Organizacional: missão, visão, valores e objetivos de resultado, finalísticos e de suporte:

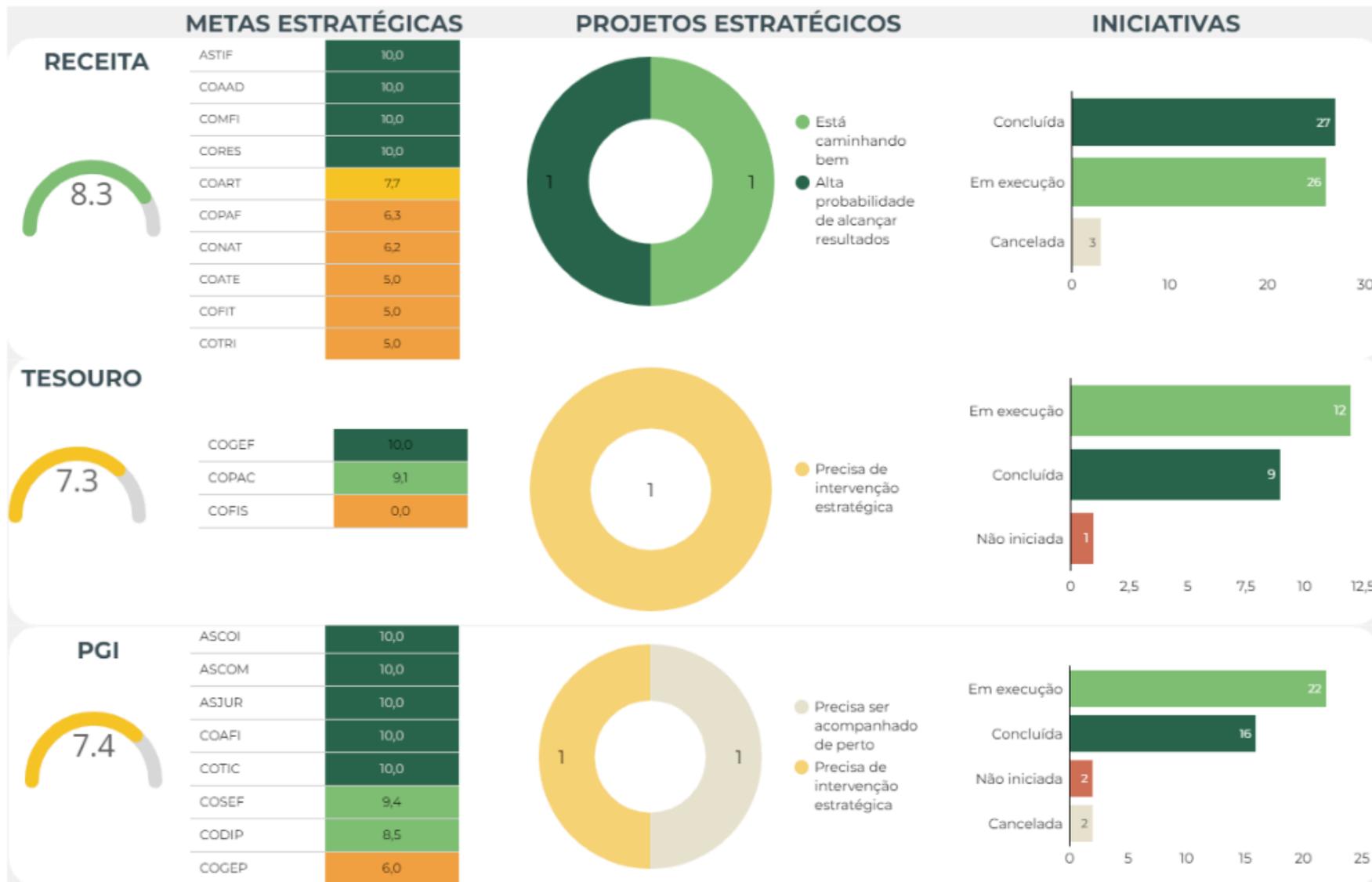


4. Painel de Bordo

4.1 Avaliação Geral da Estratégia da Sefaz-CE em 2023



4.2 Estratégia das Secretarias Executivas da Sefaz-CE em 2023



A Avaliação Geral da Estratégia demonstra o desempenho da Secretaria da Fazenda obtido a partir da média aritmética da média das notas dos projetos e dos indicadores estratégicos acompanhados durante o ano de 2023. Dessa forma, o desempenho dos projetos possui a mesma importância que o cumprimento das metas dos indicadores.

Conforme indicado no item 4.1, **a média da nota dos indicadores estratégicos alcançou o valor de 8,3 e a média da nota dos projetos estratégicos alcançou o valor de 6,9, resultando em um desempenho geral de 7,6.** Essa mesma metodologia de cálculo é utilizada para obter a nota para cada Secretaria Executiva.

Portanto, em **2023 a Secretaria Executiva da Receita obteve nota de desempenho 8,3, a Secretaria Executiva do Tesouro Estadual e Metas Fiscais alcançou nota de desempenho 7,3, e a Secretaria Executiva de Planejamento e Gestão Interna obteve resultado 7,4.**

Em linhas gerais, o resultado final obtido ficou na tolerância, visto que o desempenho da Sefaz ficou abaixo de 8,0 e somente a Secretaria Executiva da Receita obteve um desempenho satisfatório, com resultado superior a essa nota.

No nível de Coordenadorias/Assessorias, 10 áreas atingiram ou superaram a meta proposta (nota ≥ 10) e apenas 6 áreas (que representam 29% do total) obtiveram resultado abaixo da tolerância (nota < 7).

5. Resultados por objetivos estratégicos

5.1 Tabela Resumo da Vinculação Entre Objetivos e Indicadores Estratégicos

Objetivo Estratégico	Resultado Objetivo	Coordenação Atuante	Indicador / Projeto	Meta	Descrição da Meta	Valor Alcançado
Tornar o colaborador engajado e preparado para os novos desafios da organização	10,00 	COGEP	RH Itinerante	100%	Alcance das ações planejadas para realização do RH Itinerante	100%
Melhorar o controle das operações do trânsito de mercadorias com confiabilidade e inovação	9,33 	COFIT	Regularização de débitos processados para não contribuintes	R\$ 5,3 mi	Medir a efetividade das ações de cobrança de débitos fiscais relacionados ao DIFAL em empresas e pessoas físicas que não são contribuintes no estado do Ceará	R\$ 9,2 mi
		SECEX RECEITA	Posto Fiscal Inteligente	-	-	8,67
Construir um relacionamento de confiança com a sociedade	9,33 	ASCOI	IPA - Indicador de Performance da ASCOI	70%	Medir a performance da ASCOI baseado nos índices de desempenho definidos pela área no exercício	89,1%
		ASCOM	Nível de alcance das postagens no perfil da Sefaz (Instagram)	7,13%	Mede a interação e o envolvimento dos usuários com o conteúdo disponibilizado na plataforma do Instagram da SEFAZ-CE	9,84%
		ASJUR	Cumprimento de decisões e solicitações pela Sefaz	85%	Representa a eficácia do assessoramento jurídico na Sefaz, refletindo o número de atendimentos realizados em demandas judiciais e administrativas.	85%
		COAFI	Economicidade	5%	Representa a economicidade gerada com as iniciativas definidas	12%
		CONAT	Percentual de Saídas Definitivas de PAT Físicos	15%	Mensura a realização de um julgamento administrativo de forma eficiente focado na redução do estoque legado de processos físicos de PATs	22,95%
		CORES	Evolução do quantitativo de documentos fiscais analisados pelo Programa de Conformidade	6,8 mi de docs fiscais	Verificar o percentual de aumento de documentos fiscais analisados pelo Programa de Conformidade	2,8 bi de docs fiscais
		COSEF	% de servidores impactados nas ações de sensibilização da COSEF	30%	Verificar o percentual de servidores fazendários impactados pelas ações de sensibilização quanto ao papel da COSEF	40%
		SECEX PGI	Segurança da Informação	-	-	4,67

Objetivo Estratégico	Resultado Objetivo	Coordenação Atuante	Indicador / Projeto	Meta	Descrição da Meta	Valor Alcançado	
Fortalecer ações de planejamento, visando a redução da sonegação e da informalidade na arrecadação do estado	8,92		ASTIF	Quantitativo de participações em reuniões vinculadas ao CONFAZ	9	Medir a quantidade de encontros que envolvam a representação da COTEPE/ASTIF	42
			COAAD	Potencial de arrecadação com estudos de Big Data e IA	R\$ 150 mi	Potencial de arrecadação decorrente da análise dos segmentos econômicos e da atualização dos valores de referência	R\$ 293,4 mi
			COART	% de Arrecadação com iniciativas da Comissão de Arrecadação	80%	Garantir a efetividade no funcionamento da Comissão de Arrecadação com percentual estimado para as Iniciativas aprovadas e acompanhadas por ela	62%
			COATE	% de Receita Ajustada no PGDAS-D	20%	Verifica o percentual de ajuste realizado da Receita notificada em relação ao total de Receita notificada, referente à autorregularização do Simples Nacional	52,6%
			CODIP	% de sucesso de transformação de processos de arrecadação	70%	Mostra se as transformações de processos estão atingindo seus resultados esperados no prazo previsto. Mostra quantos desses resultados esperados quantitativos estão sendo atingidos no prazo previsto	94%
			COMFI	Tempo médio de resposta ao planejamento da fiscalização	60 dias	Melhorar a efetividade do planejamento e da execução das ações de fiscalização planejadas, reduzindo o tempo médio de resposta e aumentando a efetividade do processo de fiscalização	43,75 dias
			COMFI	Índice de incremento de arrecadação - monitoramento	R\$ 226,2 mi	Avaliar a efetividade da estratégia de recuperação de créditos tributários resultantes das ações de monitoramento	R\$ 233,4 mi
			COPAF	Empresas com indício de fraude à execução	4 empresas	Indicar, dentre as empresas ativas com débitos em execução sem garantia, classificadas pela PGE como grandes devedores, as que praticam ações que possam ser configuradas como fraude à execução	1 empresa
			COPAF	% de Desenvolvimento da Metodologia de Combate a Empresas Noteiras	100 %	Representa a eficácia da implementação de metodologia para o combate a empresas noteiras	100 %
Entregar mais soluções de tecnologia com agilidade, qualidade e próximo do negócio	8,89		COTIC	Índice de qualidade de TI	97 erros acumulados	Monitorar o desempenho da TI na entrega de soluções de qualidade que atendam às necessidades do negócio e aumentem a eficiência operacional	80 erros acumulados
			COTIC	Índice de execução do PDTI	515 pontos	Avaliar a eficiência da execução do PDTI alinhado com base em critérios de valor e prioridade definidos pela alta gestão, visando um melhor alinhamento entre a estratégia	572 Pontos

Objetivo Estratégico	Resultado Objetivo	Coordenação Atuante	Indicador / Projeto	Meta	Descrição da Meta	Valor Alcançado
					de negócios da SEFAZ e o PDTI.	
		SECEX PGI	Projeto Big Data	-	-	6,67
Ressignificar o relacionamento com a sociedade, por meio de novas estratégias de atendimento	7,26	COAAD	Controle de informações na EFD	100%	Proporcionar um melhor controle dos créditos presumidos e outorgados	100%
		COATE	% Taxa de Congestionamento dos Processos COATE	48%	Reduzir a taxa de congestionamento no atendimento dos processos da área para impedir um aumento no estoque de processos e melhorar o relacionamento com a sociedade	63,86%
		COGEF	% de redução de estoque de pagamento de restituição de receita	90%	Medir a eficiência da redução dos processos pendentes de pagamento de restituição de receita	100%
		CORES	Número de participantes no Programa Sua Nota Tem Valor	308.785	Mensurar a evolução do engajamento da sociedade no Programa Sua Nota Tem Valor	313.042
		COSEF	Reestruturação Normativa da COSEF	100%	Reformulação e consolidação da Legislação da Corregedoria com a edição de um novo decreto	87,5%
		COTRI	Tempo médio de resposta	375 dias	Representa a quantidade média de tempo (em dias) que as demandas levam para serem atendidas e/ou resolvidas, a partir do momento em que foi registrada ou recebida	1.050 dias
		COTRI	Taxa de solução de consultas	24%	Representa a quantidade de consultas que são solucionadas em determinado período. Mede a agilidade e eficiência do processo de consulta.	38%
		SECEX RECEITA	Projeto Atendimento 4.0	-	-	9,33
Aprimorar a gestão fiscal com o foco no controle das contas públicas estaduais para o desenvolvimento do Ceará	7,11	ASTIF	Propostas de concessão de benefícios fiscais analisadas	100 propostas	Número de propostas relativas à concessão de benefícios fiscais analisadas, inclusive, os propostos por unidade da federação que tenham impacto no setor produtivo do Estado do Ceará	234 propostas
		COPAC	Qualidade da análise mensal dos balancetes	90%	O indicador permite a análise e interpretação dos balanços públicos, fornecendo às 136 Unidades Gestoras do Estado do Ceará dados relevantes como a indicação das ocorrências e proposta de soluções, facilitando a geração do Balanço Geral do Estado de forma mais tempestiva	76,6%
		COPAC	Normatização de procedimentos contábeis	24 manuais	Elaborar manuais para auxiliar a execução orçamentária, financeira e contábil do Estado do Ceará	24 manuais

Objetivo Estratégico	Resultado Objetivo	Coordenação Atuante	Indicador / Projeto	Meta	Descrição da Meta	Valor Alcançado
		COPAC	Tempestividade dos atendimentos aos órgãos	70%	Realizar o atendimento aos órgãos dentro do prazo estabelecido	97,06%
		SECEX TESOUREIRO	Projeto Aleteia	-	-	5,33
Transformar a Sefaz em uma organização ágil, orientada à inovação e resultados	5,23	ASJUR	Adequação dos atos à luz da Nova Lei de Licitações	100%	Representa a eficácia e atualização do assessoramento jurídico na SEFAZ objetivando o adequado enquadramento legal e jurisprudencial	100%
		COAFI	Tempo Médio de Contratações	60 dias	Representa o tempo médio necessário para concluir um processo de contratação	55,08 dias
		CODIP	% de sucesso da execução da estratégia	Nota 8,0	Representa a eficácia da implementação da estratégia na SEFAZ-CE, em relação às metas e projetos resultantes do PE 2023, facilitando o monitoramento do progresso da SEFAZ -CE na execução da estratégia	Nota 7,64
		COFIT	Índice de abertura automática de ações fiscais do convênio ICMS25/90	94%	Medir e avaliar a qualidade e a efetividade do processo de abertura das Ações Fiscais no SITRAM referentes às prestações acobertadas por CTes do Convênio ICMS 25/90	72%
		COGEP	Quantidade de Trilhas de aprendizagem Implementadas	10 trilhas	Índice do número de Trilhas de aprendizagem Implementadas em relação ao número de Trilhas de aprendizagem Planejadas	02 trilhas
		CONAT	Percentual de Processos Julgados em 1ª Instância no sistema PAT-e	50%	Iniciar o julgamento administrativo (1ª instância) dos autos lavrados no CAFe e impugnados pelo contribuinte	11,88%

Faixa de Desempenho:
 Atingida (Maior ou Igual a 10,0)

 Na Tolerância (Entre 7 e 7,99)

 Satisfatória (Entre 8 e 9,99)

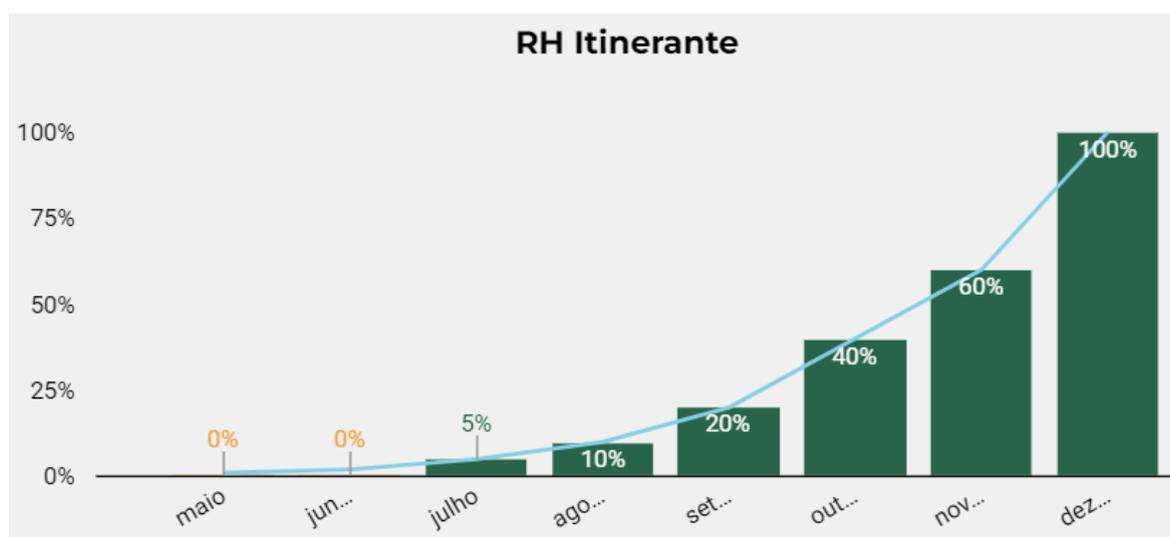
 Abaixo da Tolerância (Menor que 7,0)

5.2 Objetivos com desempenho atingido em 2023

5.2.1 TORNAR O COLABORADOR ENGAJADO E PREPARADO PARA OS NOVOS DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO.

5.2.1.1 Indicadores associados ao objetivo

- *RH Itinerante*



O indicador “RH Itinerante” visa indicar a realização de um conjunto de ações planejadas e voltadas para uma maior aproximação da Coordenadoria de Gestão de Pessoas (Cogep) com os colaboradores da instituição.

Foram executadas 100% das ações previstas para 2023, como a atualização do Portal de Gestão de Pessoas, o guia da gestão de pessoas para o gestor, a criação de um canal de comunicação com os gestores, a formatação do conteúdo para visitas e a realização destas em 5 áreas: Ascoi, Cofis, Coate, Comfi e Cosef.

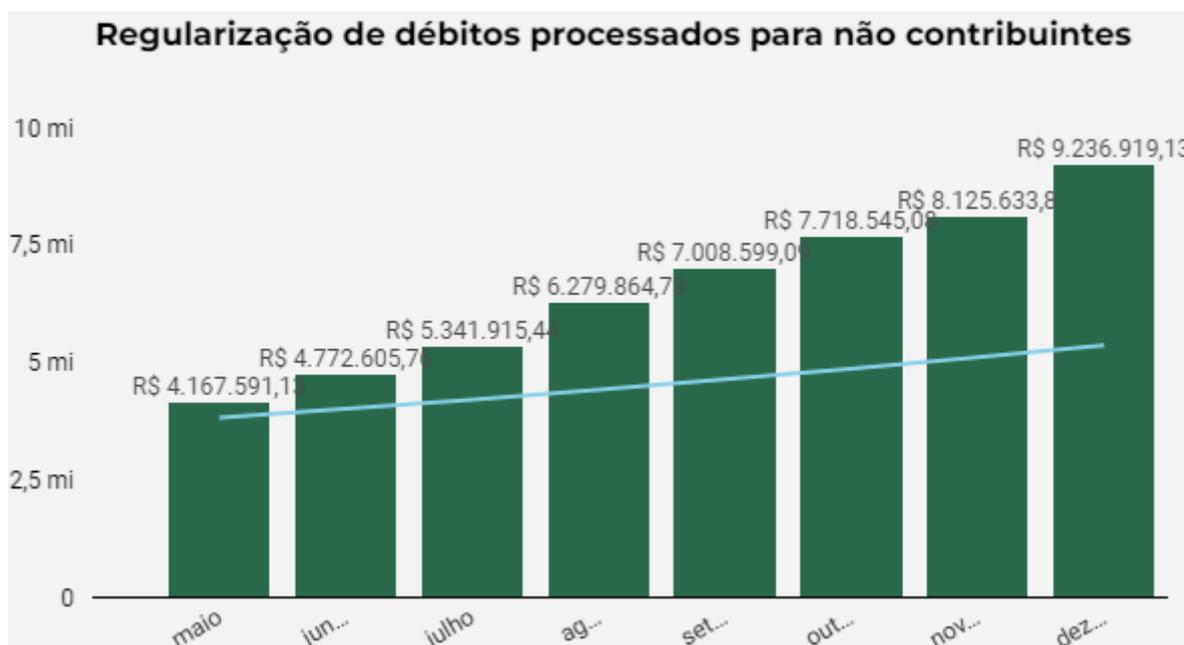
A ideia é de que no ano de 2024 o RH Itinerante seja ampliado e as visitas sejam realizadas nas outras unidades da Sefaz.

5.3 Objetivos com Desempenho Satisfatório em 2023

5.3.1 MELHORAR O CONTROLE DAS OPERAÇÕES DO TRÂNSITO DE MERCADORIAS COM CONFIABILIDADE E INOVAÇÃO

5.3.1.1 Indicadores associados ao objetivo

- *Regularização de débitos processados para não-contribuintes*



Ao longo do ano de 2023, o indicador de "Regularização de Débitos Processados para Não-Contribuintes" apresentou resultados positivos nos meses de maio a dezembro, demonstrando uma evolução consistente.

Nota-se que a meta foi atingida em todos os meses, indicando um desempenho sólido. A conquista de 72% acima da meta em dezembro é particularmente expressiva, refletindo a implementação eficaz de um plano de ação para otimizar o processo de notificação e cobrança de empresas inadimplentes de outras UFs no repasse do ICMS DIFAL para o Ceará.

Os resultados positivos são atribuídos à intensificação das notificações na região metropolitana de Fortaleza e à revisão dos débitos contestados por pessoas físicas e jurídicas não-contribuintes, já notificadas. Além disso, a estratégia de notificar emitentes de NF-e de outras UFs na condição de contribuintes do ICMS DIFAL mostrou-se eficaz, com um aumento progressivo na regularização.

Contudo, é importante considerar que, embora a meta tenha sido consistentemente superada, a análise qualitativa das razões por trás desses resultados pode identificar oportunidades de aprimoramento.

Além disso, outra recomendação é a análise da satisfação e da resposta das empresas notificadas ao processo, visando ajustes que promovam uma abordagem mais eficiente e menos onerosa.

5.3.1.2 Projeto associado ao objetivo

- *Projeto Posto Fiscal Inteligente*



Durante o ano de 2023, o projeto Posto Fiscal Inteligente progrediu com diversas entregas bem-sucedidas. Dentre elas, destacam-se conquistas como a abertura automática de auto de infração do Convênio 25/90 em diferentes cenários, a implementação de pagamentos via Pix e a introdução de painéis gerenciais e operacionais.

O projeto também incluiu a instalação de 9 pontos de atendimento nos postos fiscais, o compartilhamento de dados com o Detran, e a implementação de sistemas como o Painel do Contribuinte, Painel dos Documentos Fiscais e Painel de Receitas.

A aplicação da inteligência de dados no contexto do *e-commerce* resultou em avanços significativos na identificação e na selagem de operações interestaduais destinadas a não-contribuintes no Estado do Ceará, trazendo resultados financeiros de R\$ 9,24 milhões em ICMS DIFAL e um montante adicional de R\$ 5,16 milhões provenientes da análise da habitualidade e volumetria das transações.

A inovadora abordagem de indicar os maiores compradores dentre as pessoas físicas, proporcionando uma visão mais precisa e estratégica para as ações fiscais, foi reconhecida com a concessão da Medalha do Mérito Funcional em 2023, destacando a importância de estratégias avançadas de inteligência de dados na otimização da arrecadação tributária.

O projeto Posto Fiscal Inteligente concentrou-se também na automação do processo de fiscalização do Trânsito, alcançando a emissão de 917 autos de infração por meio do CAF-T, resultando no recolhimento de R\$ 2,3 milhões. Essa abordagem eficiente não apenas agiliza o processo de fiscalização, mas também emerge como uma ferramenta essencial no combate à sonegação fiscal.

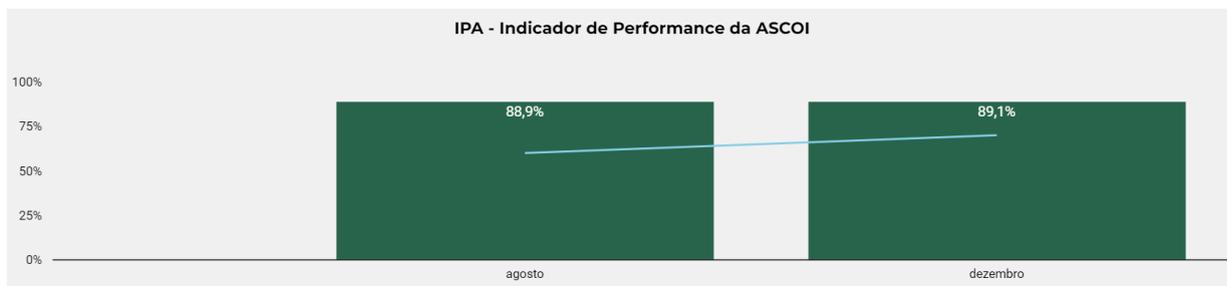
Apesar de alguns desafios, como atrasos, mudanças legislativas e dificuldades contratuais, o projeto encerrou-se com 85% das entregas previstas concluídas.

As ações pendentes serão conduzidas pela área em 2024, demonstrando o comprometimento em atender às demandas e superar desafios para otimizar a eficiência da operação nos postos fiscais.

5.3.2 CONSTRUIR UM RELACIONAMENTO DE CONFIANÇA COM A SOCIEDADE.

5.3.2.1 Indicadores associados ao objetivo

- *IPA - Indicador de Performance da ASCOI*

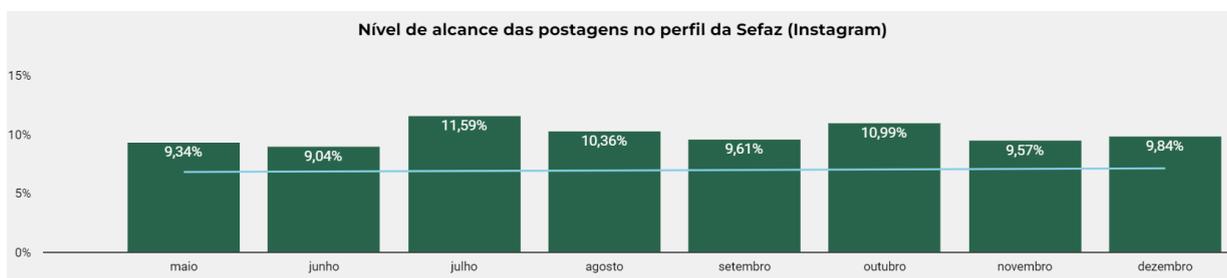


O IPA visa medir o desempenho da área com base na média de 7 indicadores distribuídos nos seguintes eixos: Sociedade e Gestão Fiscal Eficiente, Processos Internos, Partes Relacionadas e Aprendizado e Crescimento.

Em 2023 foi proposta uma meta de 70% para o IPA e ela foi superada devido aos bons resultados obtidos em praticamente todos os indicadores, à exceção do indicador que mede a implementação da gestão de riscos na Sefaz, com índice de 42,90%, abaixo do percentual mínimo estabelecido de 50%.

Dessa forma, este resultado demonstra ser necessário um aumento de patrocínio e a busca por um maior engajamento das áreas, além de disseminar o conhecimento sobre a importância da gestão de riscos para equipes e gestores. Ressaltamos ainda a necessidade de se ampliar a tempestividade no levantamento de dados relacionados aos riscos identificados nos processos organizacionais.

- *Nível de alcance das postagens no perfil da Sefaz (Instagram)*



A Sefaz - CE possui o perfil com maior quantidade de seguidores dentre os perfis de Secretarias de Fazenda do Brasil com 45 mil seguidores (dados de fevereiro de 2024).

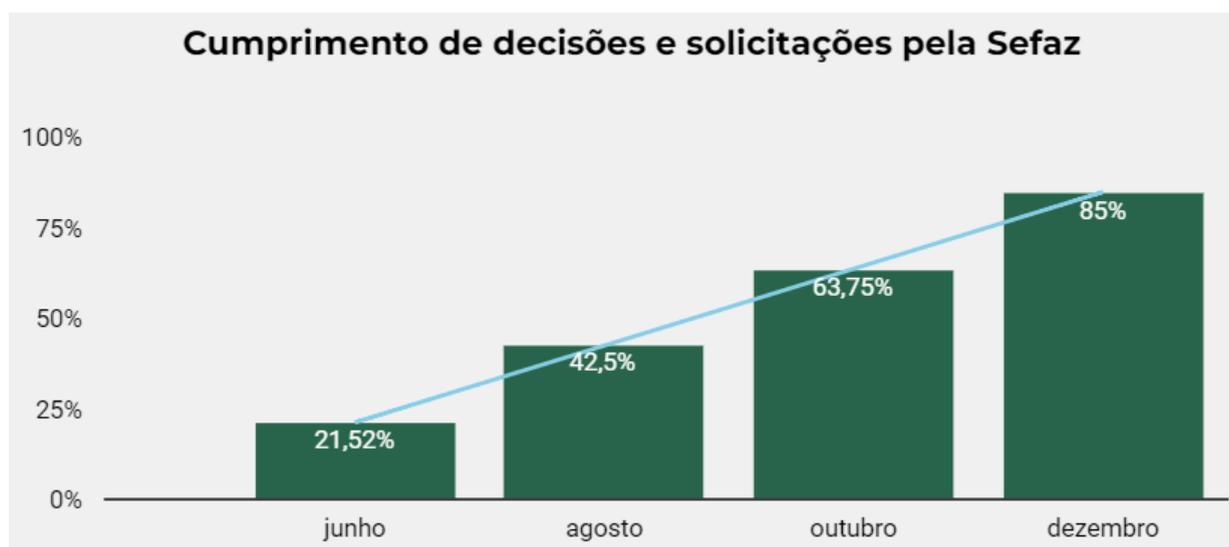
Para o ano de 2023, foi proposta uma meta de crescimento de 5% da taxa de engajamento do perfil da Sefaz no Instagram, evoluindo de 6,79% para 7,13%.

Esse indicador foi calculado dividindo o número de interações nas

publicações pela quantidade total de alcance das postagens.

A meta foi alcançada devido à constância nas postagens e pelo esforço na abordagem de temas relevantes para sociedade como Refis e IPVA.

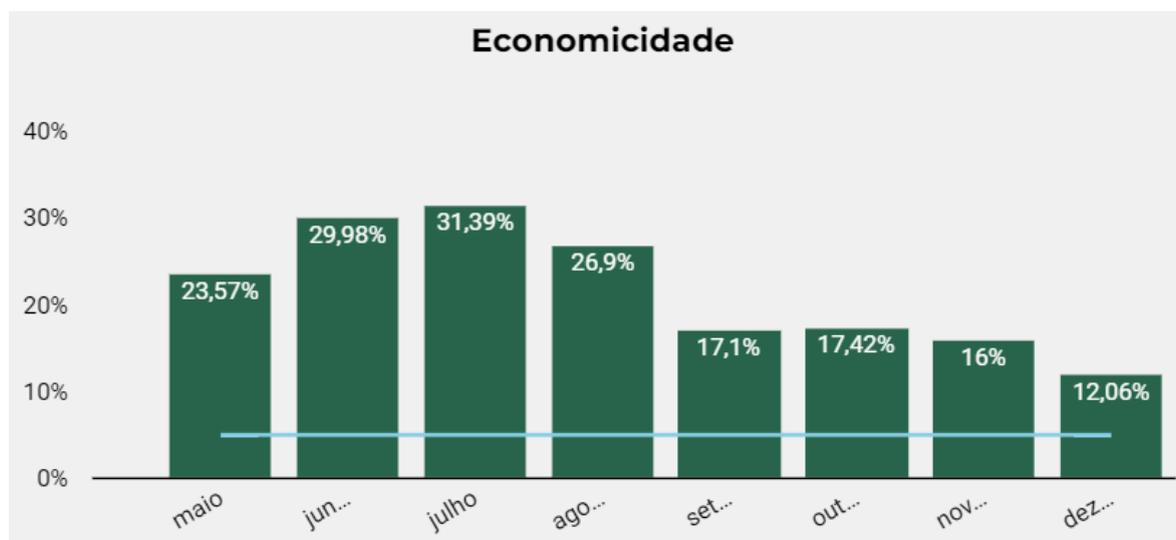
- *Cumprimento de decisões e solicitações pela Sefaz*



O indicador "Cumprimento de decisões e solicitações pela Sefaz" visa identificar quão célere é a resposta da instituição no cumprimento das demandas judiciais e administrativas recebidas ao longo do ano. O indicador representa também a eficácia do assessoramento jurídico, refletindo-se no número de atendimentos realizados em demandas judiciais e administrativas e encerradas no sistema.

Com o compromisso do aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, buscando proporcionar um serviço mais célere com maior eficiência e qualidade, a área traçou como meta para o exercício alcançar 85% de resolubilidade dos atendimentos. Os esforços empreendidos para dar-lhes o cumprimento e os avanços conquistados foram fundamentais para o sucesso do indicador.

- *Economicidade*

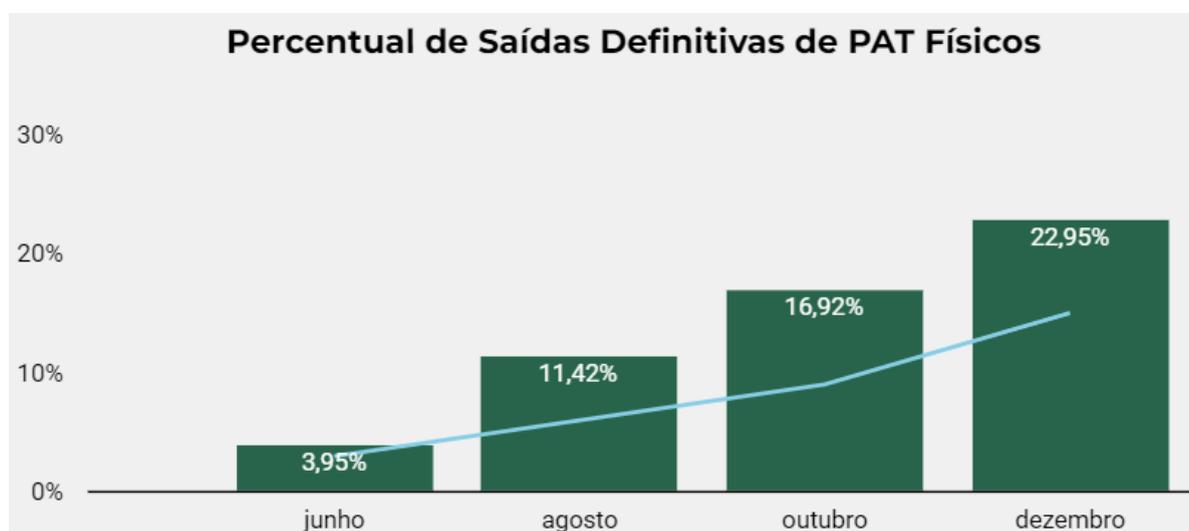


O indicador “Economicidade”, da Coordenadoria Administrativo-Financeira (Coafi) possui como meta a redução em 5% das despesas contratadas em 2023, levando em consideração as seguintes iniciativas: racionalização da gestão contratual, estímulo ao uso racional de energia elétrica e telefonia e a implementação do uso de energia livre.

O indicador alcançou a redução de aproximadamente 12% dos custos na instituição (de R\$ 7.422.112,90 em 2022 para R\$ 6.526.662,28 em 2023) por meio de um maior monitoramento da qualidade das contratações, a exemplo da contratação do serviço de manutenção veicular e de dedetização e sanitização, da redução da tarifa da ENEL e das ações do Programa 3S.

A implementação do uso de energia livre deverá ser realizada no ano de 2024.

- *Percentual de Saídas Definitivas de PAT Físicos*



O indicador “Percentual de Saídas Definitivas de PAT (Processos Administrativos Tributários) Físicos” representa a redução do estoque desses processos, ou seja, aqueles que ainda não estão inseridos no sistema PAT-e. São consideradas “saídas definitivas” aquelas em que os processos são julgados em todas as instâncias.

A meta estabelecida foi de redução em 15% do estoque, entretanto a equipe atingiu 22,95% ao final de 2023, contabilizando mais de 1000 processos administrativos tributários físicos encerrados.

As principais ações que auxiliaram no atingimento do resultado foram a análise e diagnóstico da base de dados da área, com foco nos processos que poderiam ter saída definitiva do CONAT, bem como a força-tarefa das equipes para finalização dos processos.

- *Evolução do quantitativo de documentos fiscais analisados pelo Programa de Conformidade*



O indicador visa demonstrar o percentual de aumento de documentos fiscais analisados pelo Programa de Conformidade (Programa Contribuinte Pai d'Égua), comparando a quantidade de documentos fiscais analisados até o final de 2023 com a quantidade de documentos fiscais analisados até o final do ano anterior.

Um dos pilares do Programa prevê a análise nos indícios de não-conformidade e um constante aperfeiçoamento da acurácia na classificação apresentada pelo contribuinte, auxiliando aqueles ainda considerados como não-conformes a se autorregularizar.

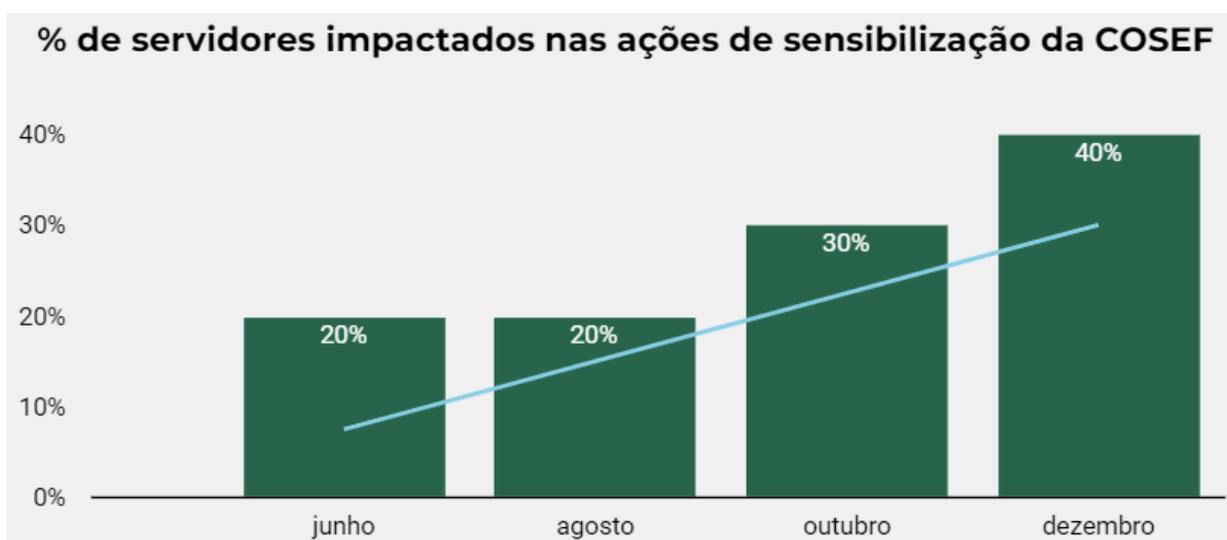
Assim, fomentar em 30% a análise de documentos fiscais foi um dos propósitos da Coordenadoria de Relacionamento com a Sociedade e Conformidade Tributária (CORES) para 2023 e, para garantir o alcance da meta contratada, algumas medidas foram adotadas como:

- Inserção da análise das notas fiscais com status diferente do ativo e que

- foram escrituradas na EFD;
- Inserção da análise de escrituração de CTes no Programa de Conformidade;
 - Análise dos cupons fiscais eletrônicos, que correspondem ao maior número de documentos fiscais emitidos pelas empresas participantes do Programa;
 - Ações de divulgação do Programa em eventos, como o "Dialogando com a Sociedade", realizado em algumas macrorregiões do Estado;

Com o aumento exponencial da base de documentos fiscais no Programa, garantindo o alcance de valores superiores à meta, outras vantagens previstas podem ser fortalecidas a exemplo do aumento da transparência nas divergências tributárias apresentadas pelas empresas e constatadas pelo Fisco, do oferecimento de benefícios aos contribuintes bem classificados e da melhora no ambiente de negócios do Estado.

- *% de servidores impactados nas ações de sensibilização da COSEF*



O indicador "Percentual de Servidores Impactados nas Ações de Sensibilização da COSEF" visa indicar o percentual de servidores fazendários impactados pelas ações de sensibilização quanto ao papel da Corregedoria.

A disseminação da cultura de integridade organizacional, por meio de ações que busquem desmistificar o papel da COSEF, exerce papel fundamental na promoção da integridade e transparência na Sefaz.

Para garantir o alcance da meta contratada de promover ações de sensibilização impactando pelo menos 30% dos servidores, foram realizados diversos seminários e eventos, num diálogo aberto em visitas às unidades fazendárias.

As boas práticas adotadas no período contribuíram para que as ações se tornem atividades rotineiras da área de modo a ampliar a conformidade e a aderência dos servidores aos princípios éticos, aos procedimentos administrativos e às normas legais aplicáveis.

5.3.2.2 Projeto associado ao objetivo

- *Projeto Segurança da Informação*

4,7 Precisa de intervenção estratégica

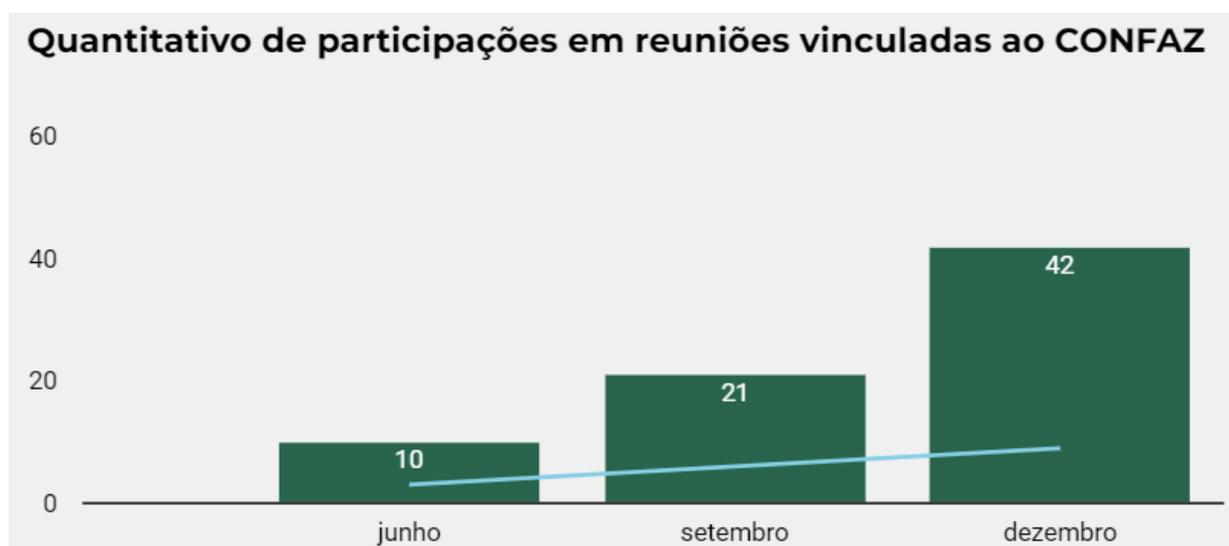
O Projeto tem o objetivo de institucionalizar e melhorar a Política de Segurança da Informação (PSI) na instituição, bem como tornar a Sefaz aderente à Lei Geral de Proteção aos Dados (LGPD). Em 2023, o Data Protection Officer (DPO), responsável legal pelo alinhamento da Instituição à LGPD, tornou-se líder do projeto.

Como principal entrega pode-se citar a revisão dos Normativos da PSI, desenvolvida ao longo do ano de 2023. Ressalta-se que não foi possível a contratação da Consultoria para LGPD por questões burocráticas relativas ao processo licitatório. Com a revisão do Planejamento Estratégico da Sefaz para 2024 a 2031, o Projeto estratégico foi descontinuado na carteira de projetos estratégicos da instituição.

5.3.3 FORTALECER AÇÕES DE PLANEJAMENTO, VISANDO A REDUÇÃO DA SONEGAÇÃO E DA INFORMALIDADE NA ARRECADAÇÃO DO ESTADO.

5.3.3.1 Indicadores associados ao objetivo

- *Quantitativo de participações em reuniões vinculadas ao CONFAZ*



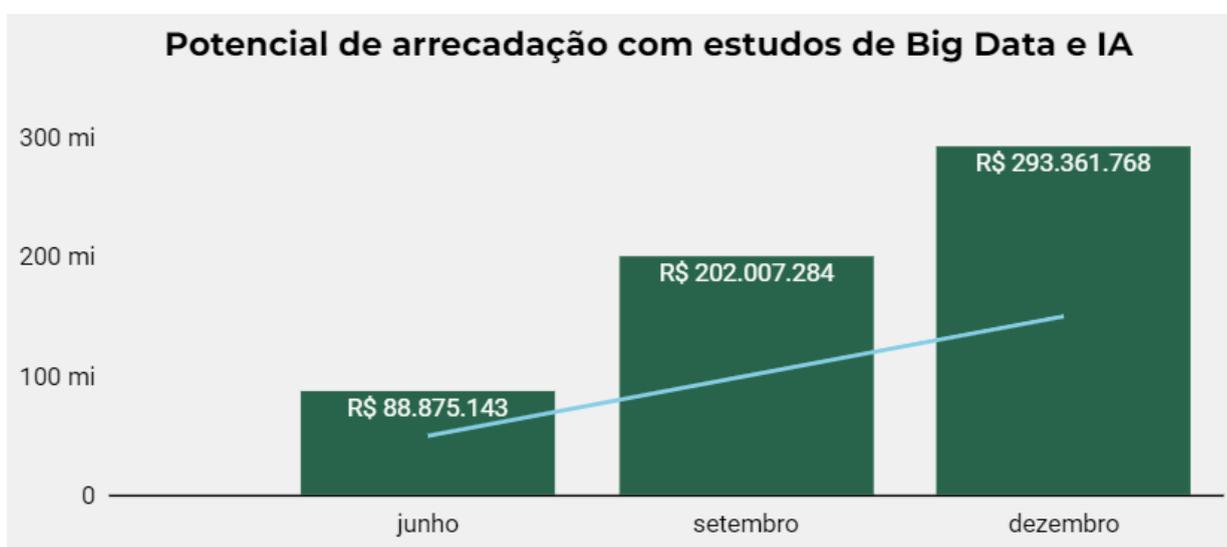
O indicador "Quantitativo de participações em reuniões vinculadas ao CONFAZ (Conselho Nacional de Política Fazendária)", objetiva medir a quantidade de reuniões vinculadas ao CONFAZ das quais a ASTIF participa, representando esta Secretaria da Fazenda e promovendo esforços para atender aos interesses do Estado do Ceará.

No decurso do período em análise, a área teve a oportunidade de participar

de reuniões com diversos órgãos: CONFAZ, Comissão Técnica Permanente do ICMS (COTEPE), Conselho Nacional de Política Fazendária (CONSEFAZ), Encontro Nacional de Administradores Tributários (ENAT) e de diversos grupos de trabalho (GTs), colaborando com o aperfeiçoamento da legislação tributária. Inclui-se nesse rol o GT 75 que trata sobre o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), debatendo e promovendo estudos e proposição de anteprojetos de leis complementares sobre esse imposto.

A participação nas reuniões em 2023, foi superior à meta contratada, resultando em um saldo positivo ao final do ano, o que destaca a relevância da área na representação da Sefaz-CE.

- *Potencial de arrecadação com estudos de Big Data e IA*

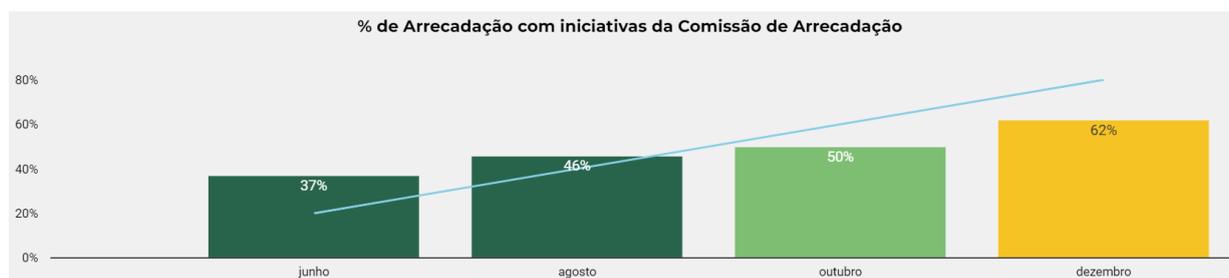


O indicador "Potencial de Arrecadação com Estudos de Big Data e IA", decorrente da análise de segmentos econômicos e da atualização do catálogo eletrônico de valores de referência (CEVR), teve como meta uma arrecadação potencial de R\$ 150 milhões.

Ao longo do ano, essa meta foi batida e esse potencial ultrapassou R\$ 293 milhões. Podemos destacar as seguintes ações e esforços conduzidos pela Coordenadoria em 2023 para esse desempenho acima do previsto: impacto do reajuste dos valores de referência no segmento de cervejas, refrigerantes e energéticos, acumulação indevida da redução da base de cálculo relativa ao convênio ICMS nº 34/06 e da carga líquida no segmento farma e expressivos resultados no segmento de alimentos devido à falta do destaque do ICMS substituição tributária interno em compostos lácteos, além do enquadramento incorreto de alguns produtos da cesta básica.

Ressaltamos ainda que alguns valores foram resultado da análise voltada para a falta de recolhimento do ICMS próprio e/ou ICMS ST em relação aos fabricantes de materiais de construção. Essas análises, em especial, devem continuar no escopo da área ao longo de 2024, considerando-se que houve a redução da força de trabalho da equipe.

- *% de Arrecadação com Iniciativas da Comissão de Arrecadação*

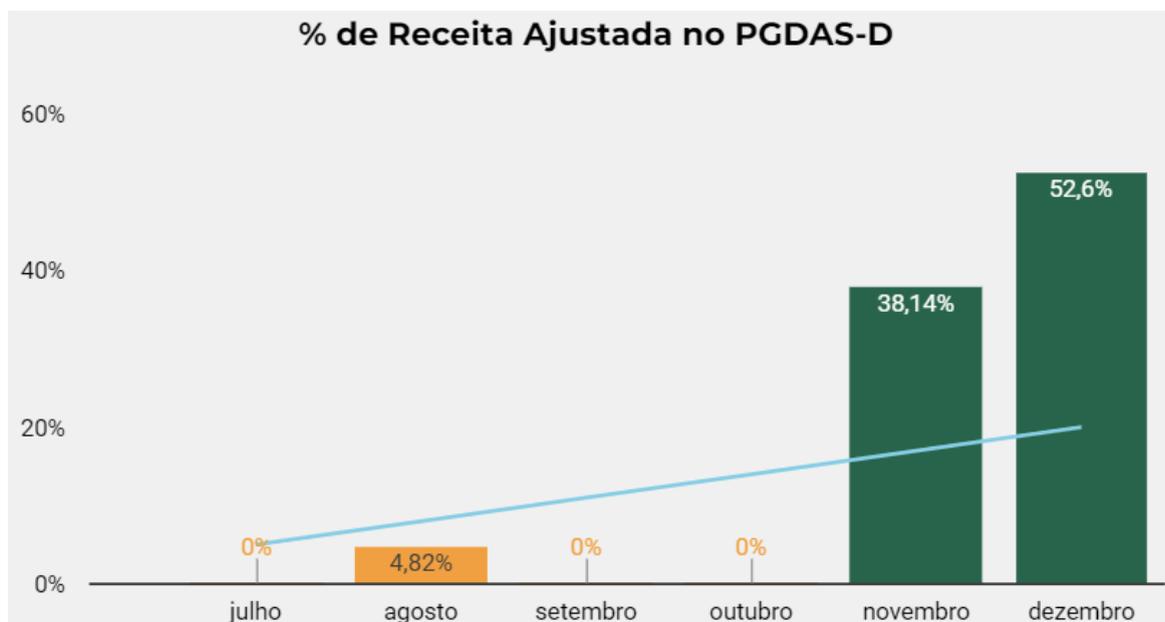


O indicador “% de Arrecadação com Iniciativas da Comissão de Arrecadação” visa demonstrar os resultados, em termos monetários, das iniciativas propostas e acompanhadas pela Comissão de Arrecadação, que envolve os esforços de diversas áreas da Secretaria Executiva da Receita. Nos encontros promovidos pela Comissão, cada Coordenadoria apresenta suas propostas para incrementar a arrecadação do Estado e as respectivas metas de valores esperados.

O principal destaque de arrecadação durante 2023, auxiliando no atingimento da meta nos dois primeiros bimestres do ano, foi a Pauta Fiscal, conduzida pela COAAD.

Contudo, as principais iniciativas, com previsão de valores de arrecadação mais elevados, não atingiram os resultados esperados e, conseqüentemente, não foi possível atingir a meta estabelecida.

- *% de Receita Ajustada no PGDAS-D*



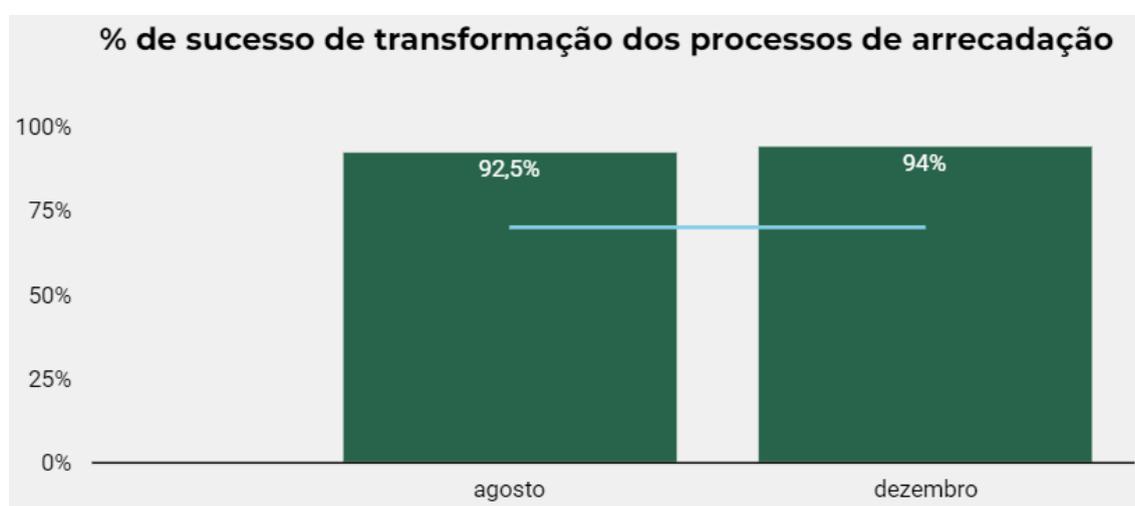
O indicador "Percentual de Receita Ajustada no PGDAS-D" indica o valor arrecadado a partir da autorregularização das empresas do Simples Nacional, após o recebimento de notificação da SEFAZ sobre o desenquadramento do contribuinte.

Dessa forma, quanto maior o valor alcançado pelo indicador, melhor seu desempenho.

A equipe da Coordenadoria de Atendimento e Execução (Coate) atuou fortemente nas notificações, assim como nos anos anteriores, porém realizando um controle de entrada da receita adicional a partir de 2023 para mensurar o retorno obtido dessa iniciativa.

Dessa forma, a perspectiva inicial, que seria de aumento de 20% dessa receita, foi superada, atingindo mais de 50% de receita prevista com um aumento do faturamento declarado de R\$ 1,67 bi.

- *% de sucesso de transformação dos processos de arrecadação*



O indicador "Percentual de Sucesso de Transformação dos Processos de Arrecadação" proporciona uma visão valiosa sobre o impacto das mudanças implementadas ao longo do ano.

No primeiro quadrimestre, observamos um início promissor: concluímos dois diagnósticos de processos e um dimensionamento de pessoas, atingindo uma nota média de satisfação elevada (9,25). Esse sucesso inicial é atribuído à qualidade e à confiabilidade dos diagnósticos realizados, evidenciando uma abordagem robusta.

Ao chegarmos em dezembro, no segundo quadrimestre, o quadro evoluiu significativamente. Concluímos três diagnósticos (Cesec, Folha de Pagamento e Simples Nacional), duas implantações de alterações de processos (Cesec e Folha de Pagamento) e um dimensionamento de pessoas (Secretaria de Planejamento e Gestão Interna).

Apesar do sucesso geral, tivemos uma entrega pendente na Folha de Pagamento, influenciada pela mudança de gestão, ressaltando a vulnerabilidade do processo diante de variáveis organizacionais.

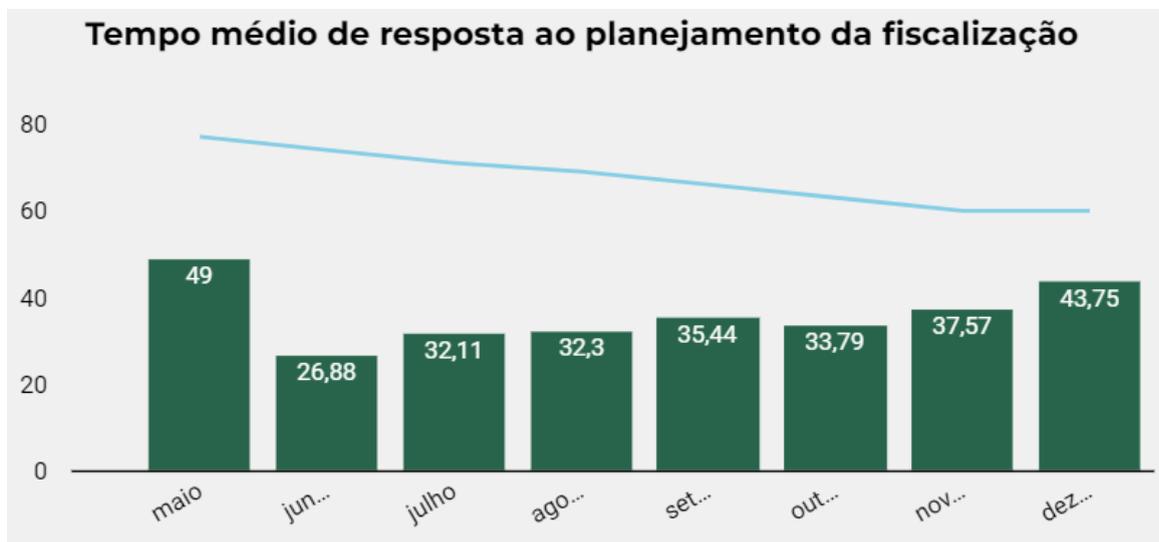
Recomendações necessárias incluem a dependência da satisfação dos patrocinadores como um indicador-chave. Sugere-se ampliar a avaliação,

considerando também o *feedback* dos usuários finais, para uma perspectiva mais abrangente.

Adicionalmente, a necessidade de validações internas após mudanças organizacionais destaca uma área de oportunidade. Estratégias proativas para minimizar impactos e atrasos podem fortalecer a resiliência do processo.

Em síntese, a análise da evolução deste indicador revela um progresso consistente, mas a sensibilidade às mudanças organizacionais e a dependência da satisfação dos patrocinadores sugerem oportunidades de refinamento. A cautela na estabilização e a adaptação estratégica serão fundamentais para garantir resultados duradouros e bem-sucedidos.

- *Tempo médio de resposta ao planejamento da fiscalização*



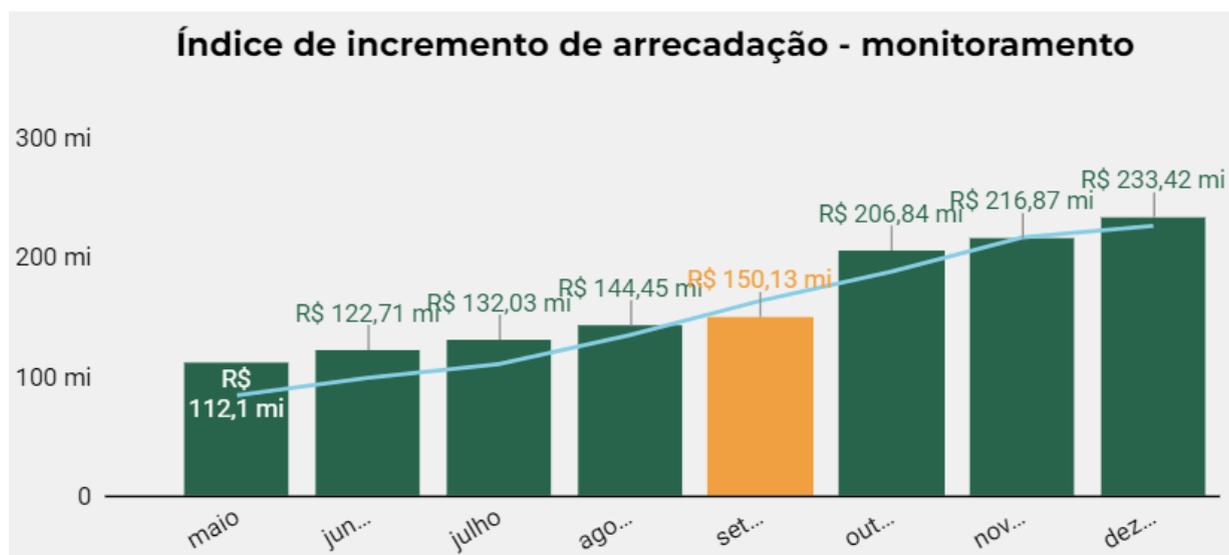
O indicador "Tempo Médio de Resposta ao Planejamento da Fiscalização" avalia a eficácia do processo de planejamento e execução das ações de fiscalização. Durante o ano de 2023, observamos um desempenho consistente, com a meta sendo atingida em todos os períodos avaliados.

Iniciamos o ano com resultados positivos, atribuídos aos planejamentos recentes que mantiveram essa média, em dias decorridos, baixa. Ao longo dos meses, a equipe demonstrou comprometimento com os prazos estabelecidos, identificando gargalos de modo a evitar um aumento na média do indicador, refletindo-se em um acompanhamento consistente das ações e na manutenção da média.

Esse engajamento contínuo é fundamental para garantir a eficiência do processo de fiscalização e o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Em resumo, a análise deste indicador destaca o comprometimento da equipe em cumprir os prazos estabelecidos e a eficiência do processo de planejamento e execução das ações de fiscalização.

- *Índice de incremento de arrecadação - monitoramento*



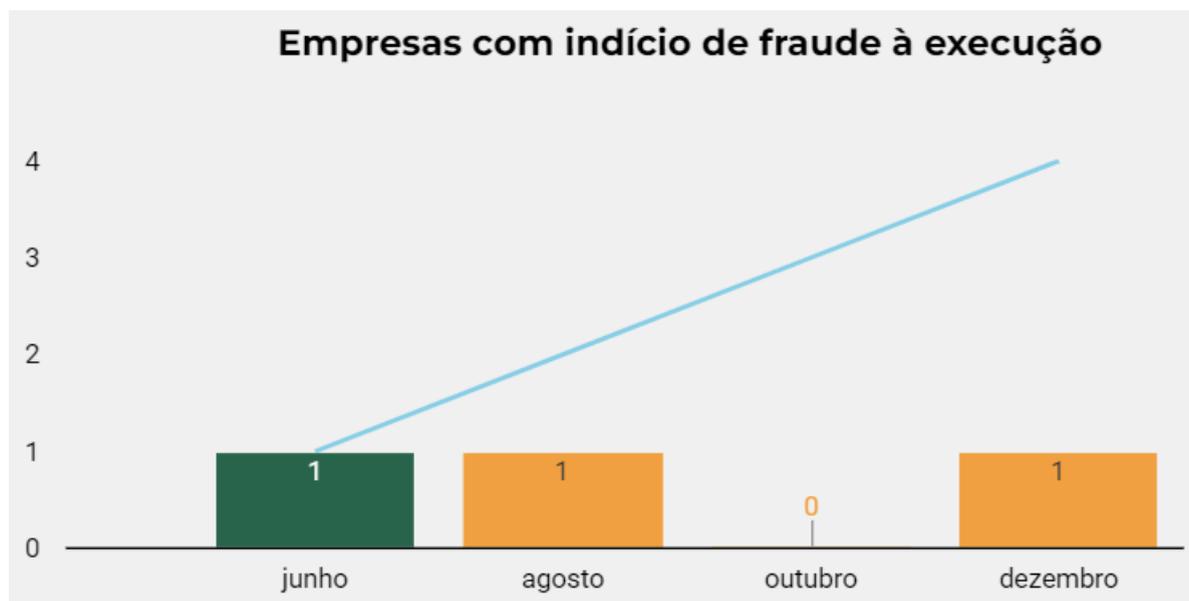
O "Índice de Incremento de Arrecadação - Monitoramento" é uma métrica utilizada para avaliar a eficácia do processo de monitoramento e de recolhimento de valores devidos ao Estado por parte dos contribuintes, por meio dos termos de notificação.

O bom desempenho geral do indicador ressalta a importância de um acompanhamento ativo dos contribuintes e da implementação de medidas estratégicas para garantir a conformidade com as obrigações fiscais e na recuperação de créditos tributários.

Apesar dos bons resultados, enfrentamos alguns desafios, como o não atingimento da meta em um único mês de 2023, devido a situações específicas e causadas por fatores externos, como pedidos de prorrogação de prazo por parte das empresas notificadas.

Em resumo, a análise deste indicador destaca a importância do monitoramento ativo e da implementação de medidas eficazes para garantir a regularização dos débitos fiscais. Além disso, evidencia a necessidade de uma abordagem ágil e adaptativa para superar os desafios e alcançar resultados positivos consistentes para o Estado do Ceará.

- *Empresas com indício de fraude à execução*

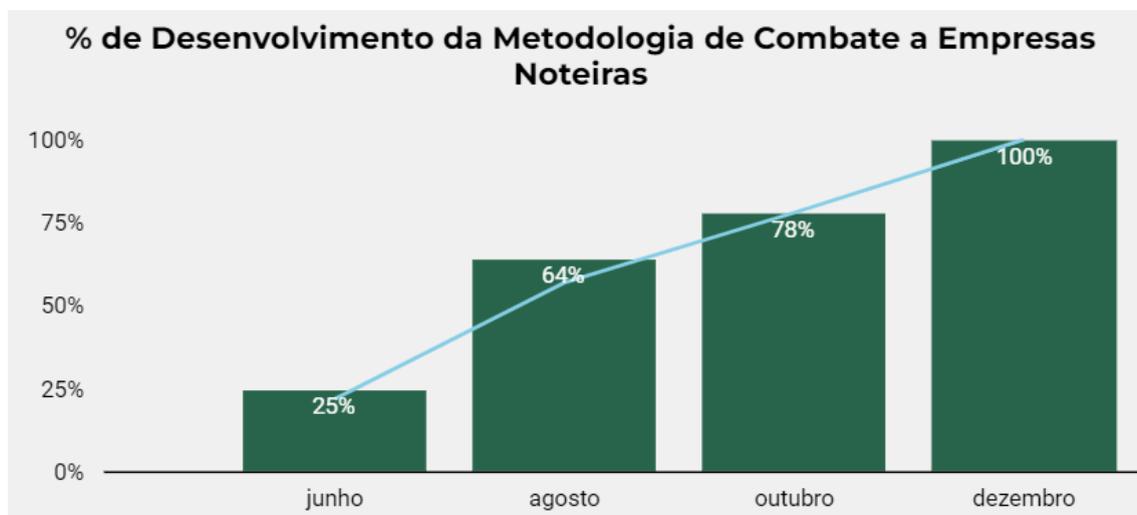


O indicador, “Empresas com Indício de Fraude à Execução”, tem como objetivo principal indicar dentre as empresas com situação “ativa”, com débitos em execução sem garantia e classificadas pela Procuradoria Geral do Estado (PGE) como grandes devedoras, as que praticam ações que possam ser configuradas como fraude à execução.

A meta estabelecida para o indicador era de analisar 4 empresas de maior faturamento com débitos em execução sem garantia, durante o ano de 2023. Entretanto, apenas houve a identificação de 01 empresa, realizada em junho, até dezembro de 2023.

Já a segunda empresa analisada, teve sua falência decretada, o que levou ao redirecionamento das análises para outros contribuintes com indícios de aquisição de ativo com desvio de finalidade, inviabilizando, conseqüentemente, o alcance do resultado do indicador durante o período estabelecido.

- % de Desenvolvimento da Metodologia de Combate a Empresas Noteiras



O indicador “% de Desenvolvimento da Metodologia de Combate a Empresas Noteiras” indica o sucesso na implementação de metodologia proativa para a identificação e o combate a empresas noteiras, cujo objeto de atuação é apenas a venda de notas fiscais ou de identidade para emissão de notas fiscais.

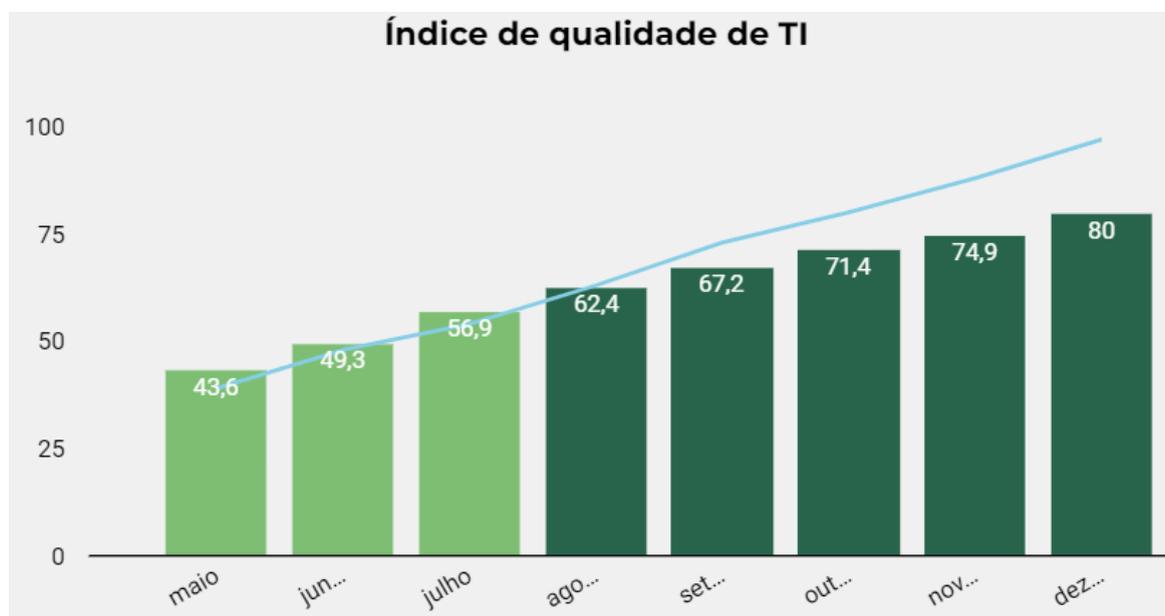
Durante o ano de 2023, essa meta foi alcançada em 100% de acordo com o estabelecido no cronograma para a Coordenadoria, visto que uma série de ações foram empreendidas: *brainstorming* com os Estados de SC e DF, proposta de alterações na legislação do ICMS e definição do escopo mais adequado para composição do conteúdo de bancos de dados.

Com a conclusão do desenvolvimento da metodologia para ser incluída nas rotinas operacionais da área, a perspectiva é a utilização de ferramentas de *machine learning* para redimensionamento dos processos de investigação.

5.3.4 ENTREGAR MAIS SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA COM AGILIDADE, QUALIDADE E PRÓXIMO DO NEGÓCIO.

5.3.4.1 Indicadores associados ao objetivo

- *Índice de qualidade de TI*



O "Índice de qualidade de TI" é uma métrica para monitorar o desempenho da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (Cotic) na entrega de soluções alinhadas com as necessidades do negócio, visando aprimorar a eficiência operacional. Sua fórmula de cálculo, baseada na média de incidentes registrados, oferece uma visão abrangente da performance da TI em relação aos sistemas avaliados. Esse indicador não apenas quantifica a quantidade de incidentes, mas também serve como um termômetro para verificar a eficácia das soluções ora implementadas e a capacidade de atender às mais diversas demandas.

Ao longo do período de maio a dezembro, a avaliação desse indicador proporciona uma análise sobre a evolução e os desafios enfrentados pela equipe de TI. Inicialmente, a não realização da meta evidenciou a necessidade de ações imediatas de planejamento de curto prazo para melhorar o indicador.

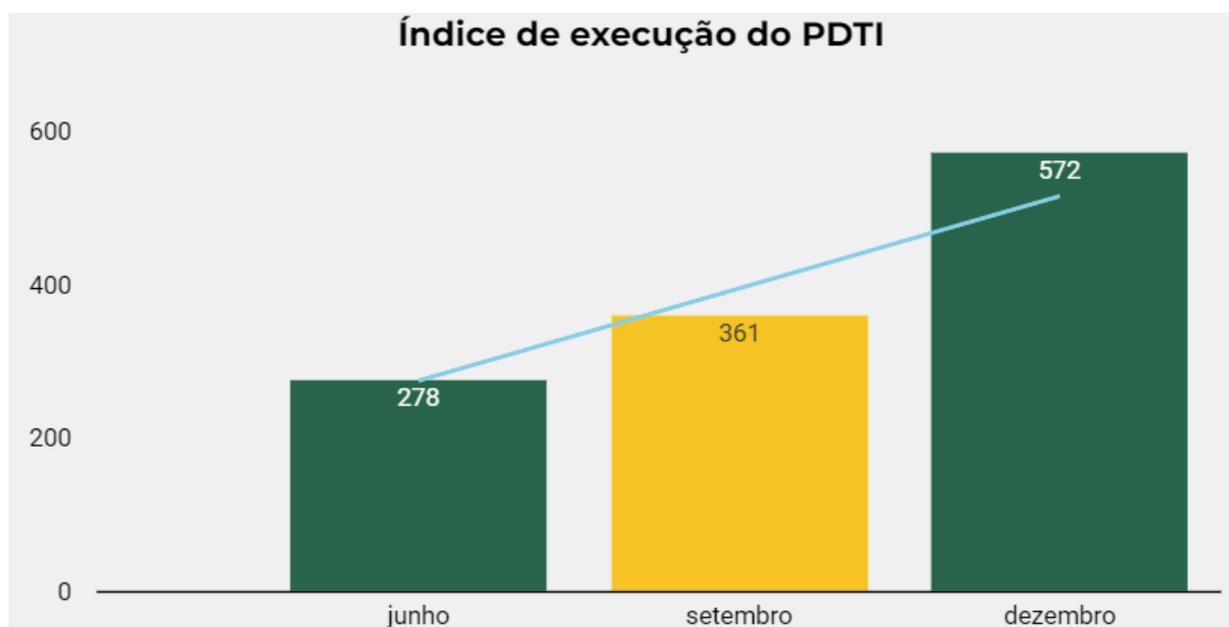
Foi traçada a estratégia de analisar qualitativamente os chamados abertos, demonstrando um compromisso da equipe em compreender a fundo a natureza dos incidentes e estabelecendo uma base para a identificação de áreas de melhoria.

Embora tenha havido um aumento temporário nos incidentes, em especial no sistema IPVA, algumas ações foram inicialmente implementadas, indicando progresso. A colaboração entre as Células da Cotic foi fundamental para atingir metas específicas.

O acompanhamento quinzenal do indicador e a implementação contínua de ações de melhoria mantiveram o sucesso ao longo de 2023, destacando o comprometimento com a qualidade e eficiência operacionais. Em síntese, a análise do

Índice não apenas revela o desempenho passado, mas orienta estratégias futuras, destacando a importância da adaptabilidade para enfrentar desafios.

- *Índice de execução do PDTI*



O indicador de "Índice de Execução do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)" é utilizado para mensurar a eficiência da implementação das iniciativas estratégicas da Cotic alinhadas aos objetivos da alta gestão da SEFAZ. Este indicador é calculado com base na soma dos pontos do valor estratégico das iniciativas concluídas em 2023, proporcionando uma visão precisa do alinhamento entre as estratégias de negócios da Secretaria da Fazenda e o PDTI.

Ao longo do ano, alcançamos resultados positivos, notadamente nos meses de junho e dezembro, em que o índice foi impulsionado pelo alinhamento estratégico promovido pela Codip. Em dezembro, os esforços dedicados dos líderes da Cotic, aliados à definição precisa de prioridades e ao monitoramento frequente, mais uma vez, contribuíram para o alcance das metas.

No entanto, também enfrentamos desafios em setembro, quando a meta não foi atingida. Esse momento nos instiga à reflexão sobre nossos processos, destacando, ao mesmo tempo, a resiliência da estratégia em adaptar-se e em superar obstáculos.

Em síntese, aprimorar nossas práticas e estabelecer uma base sólida para tomadas de decisão mais eficazes no futuro tornam-se imperativos. A análise da evolução do indicador em 2023 orienta nossa busca pela melhoria contínua, reforçando nosso compromisso com a excelência e o alcance consistente de nossos objetivos estratégicos. Valorizar a adaptabilidade e o aprendizado contínuo é fundamental, consolidando, assim, o alinhamento efetivo entre o PDTI e a estratégia de negócios da instituição.

5.3.4.2 Projeto associado ao objetivo

- *Projeto Big Data*

6,7 Precisa ser acompanhado de perto

O projeto tem como objetivo implantar uma plataforma de *Big Data*, proporcionando uma solução avançada para a análise de dados. Através dessa plataforma, serão aplicadas técnicas de ciência de dados para facilitar a identificação e a resolução de problemas de negócio, permitindo uma visão única e abrangente dos dados.

Ao longo de 2023, diversas frentes foram concluídas no âmbito do projeto *Big Data* e podemos citar algumas das principais entregas ocorridas: indicadores de escrituração de CT-e e CF-e, indicadores de NF-e cancelada e declarada na ECD. Ao total, 80% das entregas foram concluídas, 3,3% estão em atraso e 16,7% não foram iniciadas.

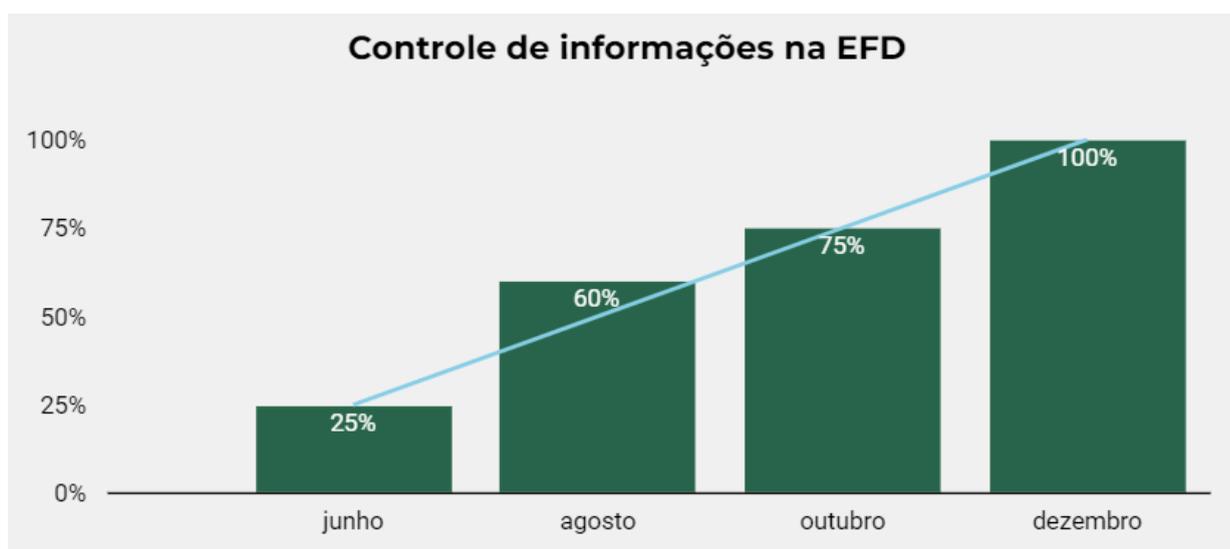
A nota final do projeto, em 2023, foi de 6,7, o que demonstra a necessidade de um acompanhamento mais detalhado por parte da Célula de Planejamento (Ceplan) a fim de possibilitar um alcance maior dos objetivos. Além disso, os principais riscos associados ao projeto dizem respeito à consultoria, em especial na sustentação das soluções após a sua saída. Em todo o caso, há um grande potencial em torno do *Big Data*, tendo em vista as melhorias relevantes já implementadas e muitas outras que podem ser colocadas em prática.

5.4 Objetivos com Desempenho Na Tolerância em 2023

5.4.1 RESSIGNIFICAR O RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE, POR MEIO DE NOVAS ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO

5.4.1.1 Indicadores associados ao objetivo

- *Controle de informações na EFD*

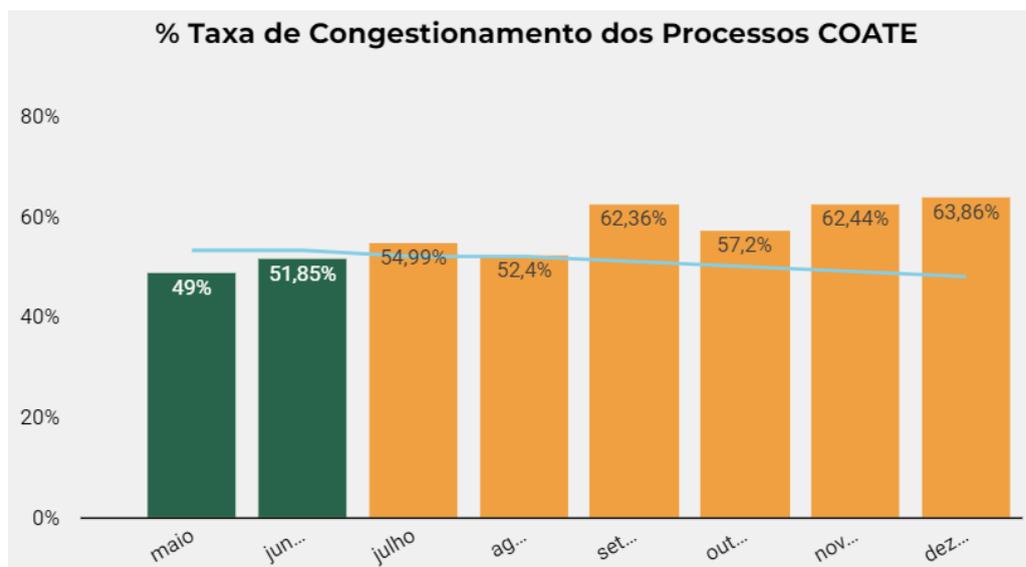


O indicador "Controle de informações na EFD", tem como objetivo proporcionar um melhor controle dos créditos presumidos e outorgados na escrituração fiscal digital declarada pelo contribuinte. Dessa forma, foram planejadas e definidas uma série de etapas para a mensuração mais adequada para este indicador, que teve o alcance em 100% da meta proposta para 2023.

A equipe atuou fortemente no desenvolvimento de códigos de ajuste para controle dos créditos presumidos e outorgados, divulgados de maneira ampla interna e externamente por meio da Instrução Normativa n.º 135/2023, e de um painel gerencial para monitoramento do uso desses códigos. Conseqüentemente, é possível estabelecer um maior controle sobre o que foi declarado pelos contribuintes, permitindo identificar de maneira mais clara e objetiva quando os créditos forem utilizados de maneira indevida.

A perspectiva futura é de que a utilização dos códigos genéricos pelos contribuintes seja reduzida e de que o uso dos códigos específicos seja ampliado.

- % Taxa de Congestionamento dos Processos COATE



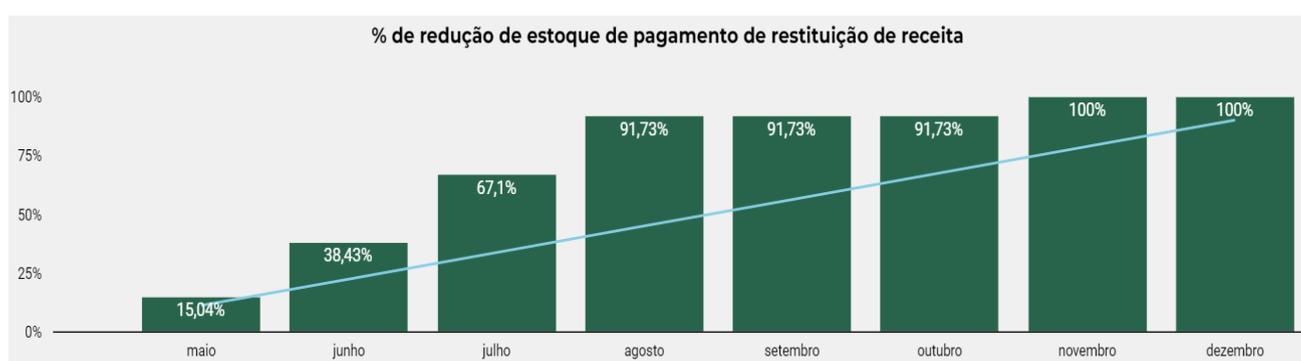
O indicador "Taxa de Congestionamento dos Processos COATE" indica a quantidade de processos em aberto, que constavam no estoque da Coordenadoria, e que ainda estavam sem atendimento. Dessa forma, quanto menor o valor alcançado pelo indicador, melhor.

Em 2023, a equipe da Coate esteve completamente envolvida no sucesso do projeto Atendimento Ágil, que permitiu a implantação da nova plataforma *omnichannel* de atendimento, o que afetou a eficiência na resolução de seus processos no Sistema Tramita.

Outros fatores também contribuíram para o não atingimento da meta, como o aumento substancial de novos processos para a autorregularização dos contribuintes do Simples Nacional, acompanhado por outro indicador da área.

Além disso, os processos do ITCD continuam apresentando estoque elevado, visto que fatores externos, como decisões judiciais, interferem diretamente em seu andamento e resolução.

- % de redução de estoque de pagamento de restituição de receita



O indicador da Coordenadoria de Gestão Financeira (COGEF), acompanhado ao longo de 2023, visava demonstrar a eficiência na redução do estoque de processos pendentes de restituição de receita a partir da definição de uma meta desafiadora de redução de 90% do estoque desse tipo de processo.

Para superar a meta, no decorrer do ano, foi realizada uma força-tarefa e, em novembro, o estoque de processos foi completamente zerado.

Como principal ação para reduzir a quantidade de processos de pagamento de restituição de receita, a área propôs automatizar o processo de pagamento de restituição do IPVA, frente que ainda está em andamento com cerca de 95% do novo modelo de operação proposto concluído, visto que a maior parte dos erros encontrados nas solicitações estão associados à falha no cadastro de informações por parte do contribuinte.

- *Número de participantes no Programa "Sua Nota Tem Valor" (SNTV)*



O indicador "Número de participantes no Programa Sua Nota Tem Valor" visa mensurar a evolução do engajamento da sociedade no Programa. De acordo com os resultados alcançados em 2023, observa-se que, ao longo do período, de maio a dezembro, a escala foi crescente devido ao aumento do número de participantes cadastrados.

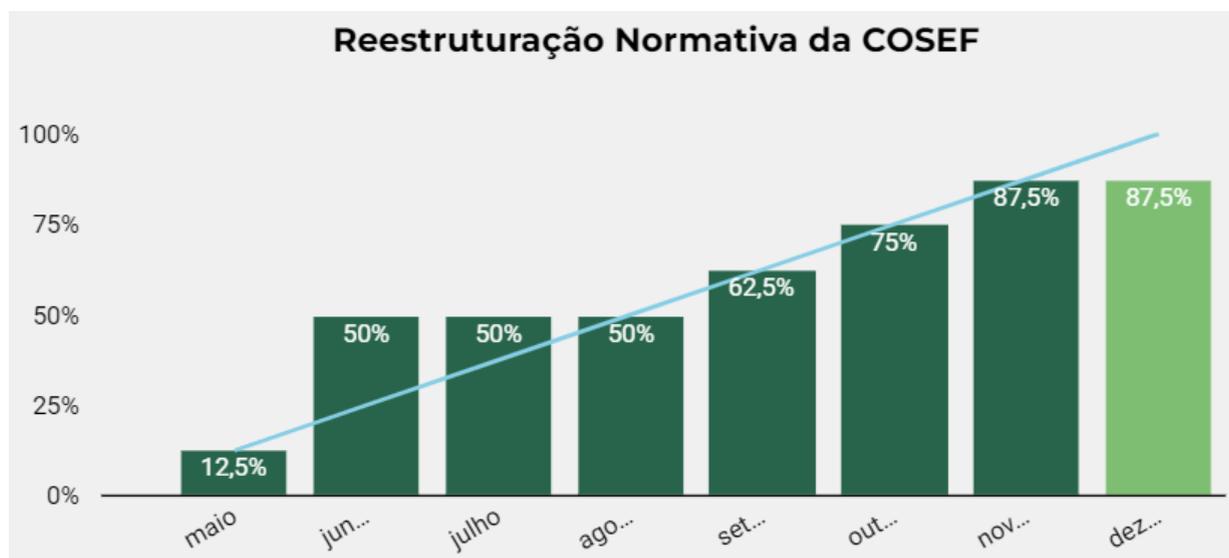
Em 2023, foi estabelecida uma meta de aumento de 20% do número de participantes, comparativamente ao ano anterior, ou seja, alcançar pelo menos 308.785 participantes até o final do mês de dezembro.

Os dados levantados, no entanto, indicam que o crescimento no número de participantes superou a meta estipulada de 20%, ou seja, no final do ano de 2022 tínhamos 224.580 participantes inscritos e, no final do ano de 2023, esse número chegou a 313.029, um aumento de aproximadamente 39,38%.

Algumas ações externas foram desenvolvidas ao longo do ano para que essa meta fosse alcançada com êxito:

- Divulgação do Programa no Centro de Memória da Secretaria da Fazenda nas visitas de alunos da rede pública, universitários e público em geral, por meio da explanação sobre a temática da educação fiscal e objetivos e benefícios do Programa para os participantes e para o Estado do Ceará;
- Evento "Diálogo com a Sociedade" que consiste na divulgação dos três Programas da SEFAZ: Sua Nota Tem Valor, Pai d'Égua e Educação Fiscal. No período, o evento foi realizado nos municípios de Fortaleza, Sobral e Juazeiro do Norte e contou com a participação das instituições cadastradas no SNTV, autoridades locais e entidades representativas;
- Participação do SNTV em eventos do CONAT nas "Sessões Itinerantes", com a distribuição de cards aos participantes presentes da Fecomércio e OAB;
- Campanha de divulgação do SNTV através de outdoor, adesivos em ônibus e mídias, peças confeccionadas pela Casa Civil e em pontos estratégicos da cidade de Fortaleza;
- Premiação extraordinária com doze prêmios no valor de R\$ 10 mil;
- Entrevistas em canais de TV, rádios e jornais;
- Participação no evento "Oficina de Cidadania Fiscal" na Faculdade de Direito na Universidade Federal do Ceará.

- *Reestruturação Normativa da COSEF*



O indicador "Reestruturação Normativa da COSEF" objetiva demonstrar o percentual de conclusão da reformulação e da consolidação da legislação interna da Corregedoria com a edição de um novo decreto.

A reestruturação é um avanço em termos normativos por permitir maior transparência e maior segurança jurídica, padronização de procedimentos e adoção de boas práticas já implementadas por órgãos semelhantes. No ano de 2023, 100% da minuta do decreto foi elaborada e aprovada pelo Secretário da Fazenda.

- *Tempo médio de resposta*

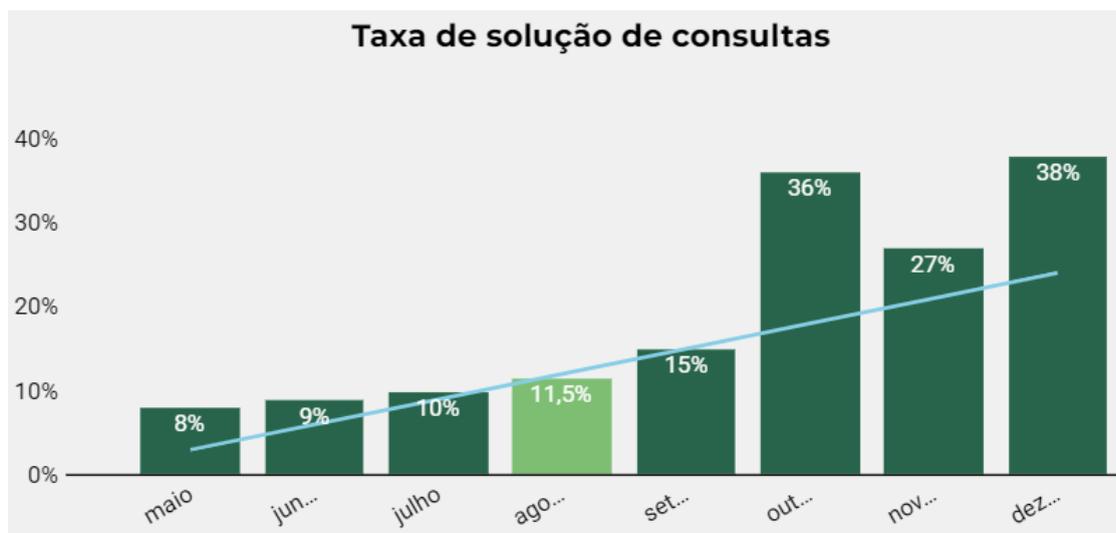


O indicador "Tempo Médio de Resposta" representa o tempo médio (em dias) requerido para que os processos, recebidos pela Coordenadoria de Tributação (Cotri), sejam atendidos e/ou resolvidos, considerando como referência o momento em que foram registrados ou recebidos. A meta desafiadora contratada foi de redução de 25% da média calculada de 500 dias e tinha como objetivo demonstrar o aumento da eficiência e da tempestividade do processo de consulta.

A análise do indicador demonstra que por se tratar de uma ação nova e, em virtude do passivo de processos antigos na área (processos de 2016 e 2017), além do ingresso diário de novos processos, que somados puxaram fortemente a média para baixo, houve um comprometimento da meta estabelecida ao longo de 2023.

Entretanto, ressaltamos que foi possível evidenciar pontos relevantes quanto a algumas melhorias necessárias aos processos internos da área: equacionamento da dispersão no recebimento de demandas e falta de visibilidade sobre as demandas prioritárias.

- *Taxa de solução de consultas*



O indicador "Taxa de Solução de Consultas" representa a quantidade de consultas tributárias que são solucionadas em determinado período pela Cotri. Ele mede, portanto, a agilidade e a eficiência do processo de consulta. Este indicador é calculado com base na relação entre o número de consultas solucionadas pelo total de consultas recebidas, considerando como referência o número de consultas pendentes em 01 de maio de 2023.

O indicador permitiu, ao longo do período, medir, comparar e avaliar o desempenho quanto às demandas de consulta do público interno e externo e a proposição de soluções céleres e eficazes de forma a prestar um serviço jurídico de qualidade.

A proposta de meta contratada para o exercício foi de solucionar 24% dos processos de consulta do estoque pendentes até dezembro de 2023. O resultado obtido, conforme dados, foi de 39% de consultas solucionadas, superior à meta contratada.

Atribuiu-se ao desempenho positivo o envolvimento da equipe, o compartilhamento e disseminação de boas práticas e modelos a serem seguidos para a elaboração de normas, que convergiram para que a iniciativa fosse exitosa.

5.4.1.2 Projeto associado ao objetivo

- *Projeto Atendimento 4.0*

9,3

Alta probabilidade de alcançar resultados

O Projeto de Atendimento 4.0 visa disponibilizar canais de atendimento virtuais integrados ao contribuinte, além de implantar uma ferramenta *omnichannel* e

um novo modelo de atendimento na Secretaria Executiva da Receita. No início de 2023, o planejamento do projeto foi repactuado a partir da assinatura do contrato com o fornecedor. Dessa forma, a equipe do projeto priorizou juntamente com o fornecedor as ações necessárias para a futura implantação da nova plataforma.

O sistema de Atendimento Ágil foi lançado com sucesso em setembro de 2023, oferecendo Portal de Serviços, *chatbot* (assistente virtual) e Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) para os contribuintes e sociedade em geral.

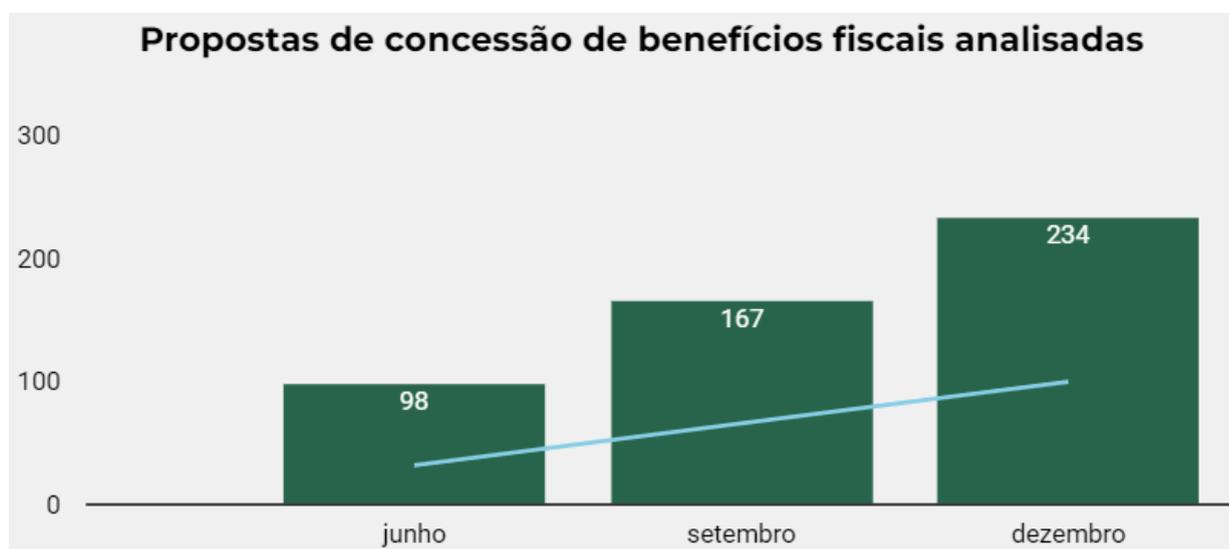
A dedicação da equipe para a implantação da plataforma gerou excelentes resultados para a instituição e, especialmente para o atendimento das necessidades do público-alvo da Sefaz, visto que reduziu drasticamente o tempo de atendimento ao contribuinte (SLA), com questionamentos respondidos em até 12 horas, além de oferecer novas opções de atendimento virtual como o Portal de Serviços, acessado 261 mil vezes nos meses iniciais após seu lançamento, e por *chatbot*.

Após o lançamento oficial, o fornecedor iniciou a fase de operação assistida e novas funcionalidades já estão previstas para 2024.

5.4.2 APRIMORAR A GESTÃO FISCAL COM O FOCO NO CONTROLE DAS CONTAS PÚBLICAS ESTADUAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CEARÁ

5.4.2.1 Indicadores associados ao objetivo

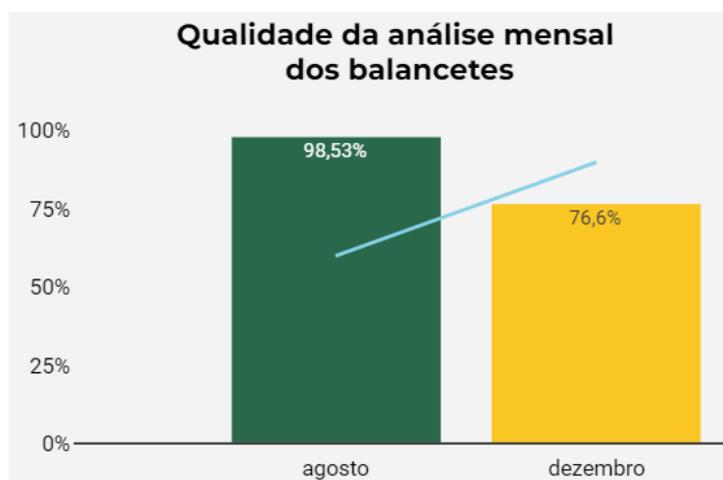
- *Propostas de concessão de benefícios fiscais analisadas*



Este indicador é mensurado com base no número de propostas relativas à concessão de benefícios fiscais analisadas, inclusive, os propostos por unidade da federação que tenham impacto no setor produtivo do Estado do Ceará.

No período em análise, 234 propostas foram analisadas, configurando movimento positivo, superior ao número contratado na meta para a área.

- *Qualidade da análise mensal dos balancetes*

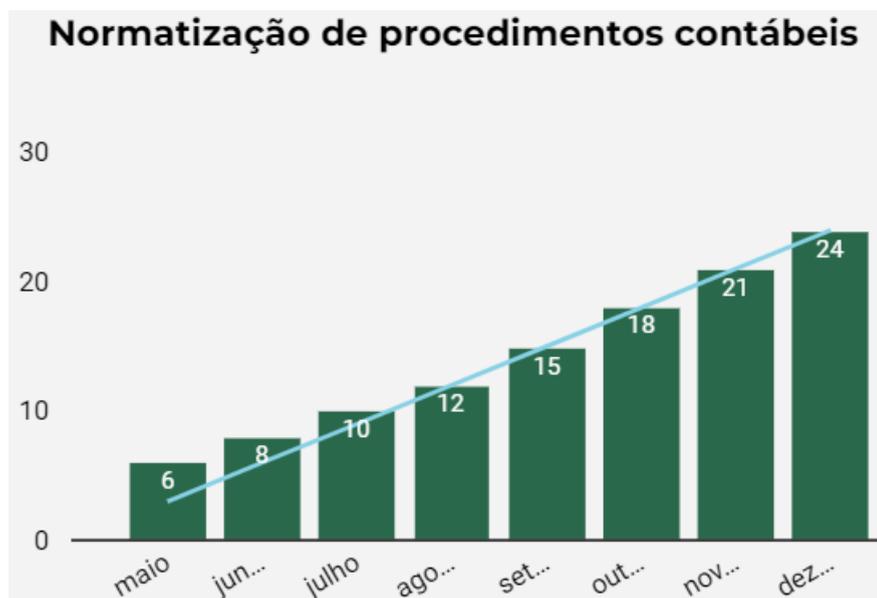


O indicador quadrimestral “Qualidade da análise mensal dos balancetes” permite verificar a evolução na análise e na interpretação dos balanços públicos, fornecendo para 136 Unidades Gestoras (UGs) do Estado do Ceará dados relevantes como a indicação de ocorrências e proposta de soluções para facilitar a geração do Balanço Geral do Estado de forma mais tempestiva, além de reduzir as recomendações do TCE.

A meta da Coordenadoria de Gestão da Execução Orçamentária, Patrimonial e Contábil (Copac) era de reduzir as pendências nos balancetes mensais enviados pelas UGs em 90%, entretanto, alcançou-se 76,6%, apesar dos esforços envidados pela equipe no processo de identificação das pendências nos balanços, no envio de notificações às UGs com recomendações de correção e no acompanhamento das soluções realizadas.

Verifica-se, portanto, que esse trabalho deve ser contínuo, no intuito de desenvolver novas ações para minimizar cada vez mais eventuais pendências e reduzir o impacto na elaboração do Balanço Geral do Estado.

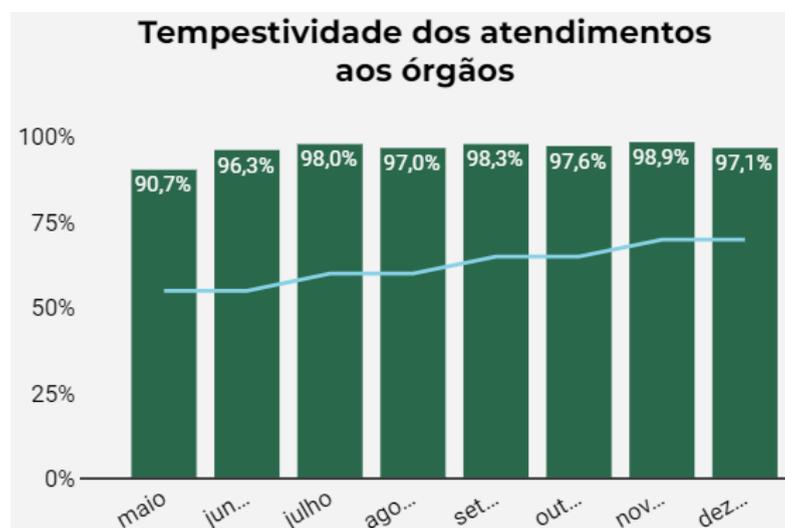
- *Normalização de procedimentos contábeis*



O indicador “Normalização de procedimentos contábeis” tem como foco a elaboração de manuais para auxiliar a execução orçamentária, financeira e contábil do Estado do Ceará. A meta referia-se à publicação de 24 manuais no EAD da Sefaz no ano de 2023, com temas relativos à execução orçamentária, financeira e contábil, (IN nº 01/2023, IN nº 11/2023, IN nº 15/2023 e IN nº 39/2023) definidos de acordo com as necessidades de melhorias das informações para os órgãos, identificadas pelo número de erros em determinados processos ou por conta de novos processos.

Como resultado, foram elaborados e disponibilizados com êxito os 24 manuais. Existe a perspectiva de vinculação deste conteúdo com outras formas de atendimento para dar uma melhor visibilidade ao material elaborado pela equipe.

- *Tempestividade dos atendimentos aos órgãos*



O indicador “Tempestividade dos atendimentos aos órgãos” tem como objetivo aferir se o atendimento aos órgãos dentro do prazo estabelecido de 5 dias úteis é cumprido.

Esse indicador desconsidera o período de permanência do chamado em outras unidades que não a Célula de Contabilidade Centralizada dos Órgãos (Ceorg) e reaberturas de chamados após o mês de referência.

Utilizando-se como referência o percentual de 55,15%, o alcance deste indicador atingiu 97,06%.

Algumas ações contribuíram com este resultados: a desvinculação dos técnicos a determinada unidade gestora, com equalização da força de trabalho, a implementação de reuniões semanais com a equipe para trocar experiências e disponibilizar informações para dirimir dúvidas sobre os processos de trabalho.

Ressalta-se que também houve atualização do normativo sobre o Encerramento Mensal. Existem ainda algumas melhorias previstas para a otimização dos relatórios no Tableau, no intuito de identificar lacunas nos atendimentos aos órgãos do Estado e de aperfeiçoar a distribuição da força de trabalho.

5.4.2.2 Projeto associado ao objetivo

- *Projeto Aleteia*

5,3 Precisa de intervenção estratégica

Em 2023, o projeto de implantação do Sistema Integrado de Planejamento e Administração Financeira do Estado do Ceará (Siafe-CE) alcançou um percentual de conclusão de 40,9% nas entregas previstas desde o início de sua implantação.

Houve atrasos significativos na execução do projeto devido a algumas oscilações ao longo dos trabalhos desenvolvidos: definições em relação às atividades de atendimento aos demais órgãos, o pioneirismo em algumas implantações e a forte dependência do fornecedor externo.

É válido ressaltar que nesse período também uma série de processos foram otimizados, proporcionando uma melhor organização e maturidade das atividades executadas pela área do Tesouro.

Para o próximo ciclo, que se inicia em 2024, será realizado um novo aditivo para a conclusão dos módulos previstos no termo de referência que estão em atraso e a manutenção dos módulos de Execução Orçamentária, Financeira e Contábil (EOFC) e BI/relatórios.

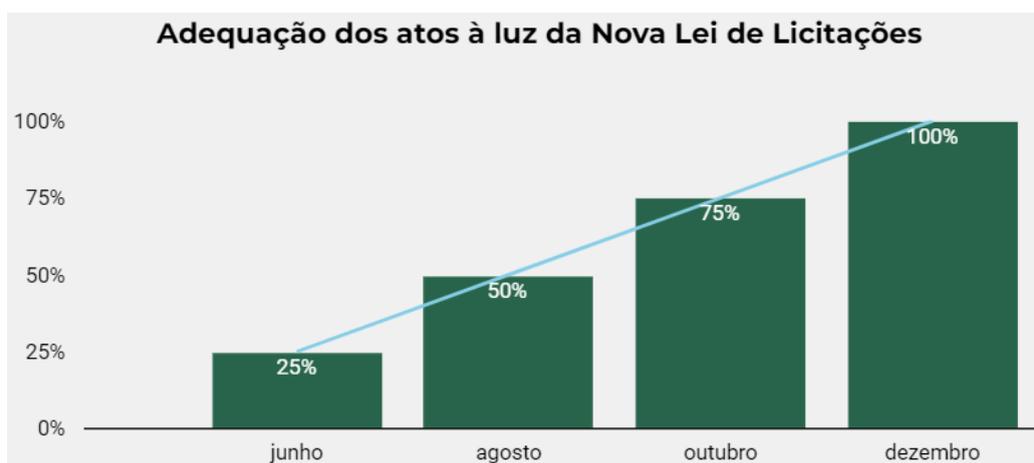
Será necessária ainda atenção à disponibilidade dos recursos e às definições para execução dos módulos de Gestão de Custos, Painel de Gestão Fiscal e Controle Contábil das Estatais, Organizações Sociais e Consórcios Públicos.

5.5 Objetivos com Desempenho Abaixo da Tolerância em 2023

5.5.1 TRANSFORMAR A SEFAZ EM UMA ORGANIZAÇÃO ÁGIL, ORIENTADA À INOVAÇÃO E RESULTADOS.

5.5.1.1 Indicadores associados ao objetivo

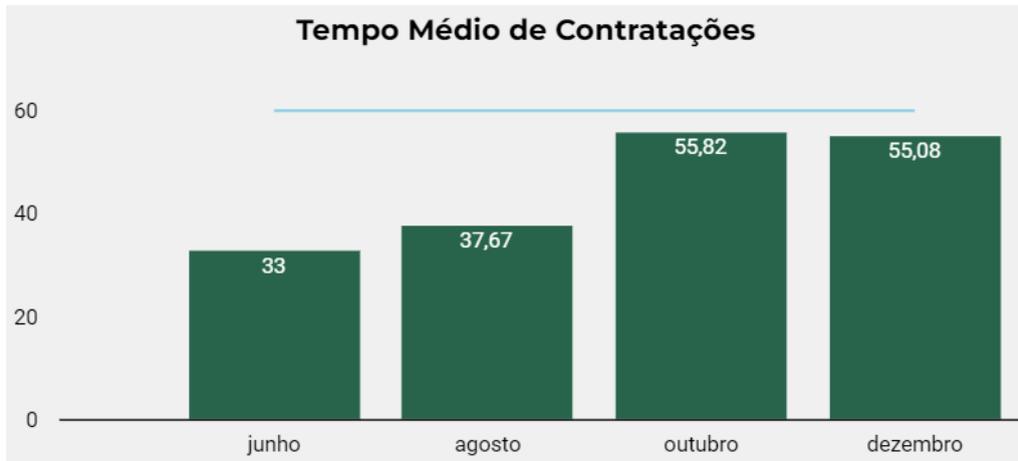
- *Adequação dos atos à luz da Nova Lei de Licitações*



O indicador "Adequação dos Atos à Luz da Nova Lei de Licitações" demonstra o esforço da equipe de assessoramento jurídico da Sefaz para um adequado enquadramento legal e jurisprudencial dos atos relacionados às licitações realizadas pelo órgão. Este indicador é mensurado com base na relação entre o número de pareceres emanados à luz da Nova Lei de Licitações e o número de demandas que chegam à Assessoria Jurídica.

O enquadramento ao novo diploma legal foi um destaque na atuação da área, visto que houve adequação de 100% dos pareceres demandados. O resultado primoroso que ora se apresenta foi fruto do trabalho conjunto da equipe tanto na participação de diversos cursos na áreas, bem como na interpretação e adequação aos novos princípios da Nova Lei de Licitações e Contratos no âmbito da Administração Pública do Estado.

- *Tempo Médio de Contratações*



O indicador “Tempo Médio das Contratações” da Coafi, representa o tempo médio necessário para concluir um processo de contratação, utilizando-se como índice de referência o intervalo médio alcançado em 2022. Assim, a meta estabelecida era de reduzir esse tempo médio em 10%, ou seja, realizar toda a contratação em no máximo 60 dias.

Em 2023 o tempo médio das contratações foi de 55,08 dias, alcançado por um gestão com mais proximidade das áreas de negócio e da Procuradoria Geral do Estado (PGE), pela realização de capacitações sobre o processo de contratação e pela definição de prazos para inclusão dos processos antes da mudança para a lei 14.133/2021 (nova lei de licitações).

A perspectiva é de que em 2024 haja a contratação de uma ferramenta para gestão dos processos de contratação, que seja implementada uma página com esclarecimentos na Intranet e que sejam realizadas melhorias no painel de acompanhamento dos processos de aquisições, integrando-o com o Ceará Transparente.

- *% de sucesso da execução da estratégia*



O indicador "Percentual de Sucesso da Execução da Estratégia" é utilizado para monitorar a eficácia da implementação da estratégia na Secretaria da Fazenda, proporcionando percepções sobre o progresso em relação às metas e aos projetos estabelecidos pelo Planejamento Estratégico de 2023. Ao longo do ano, a análise revela uma dinâmica variada.

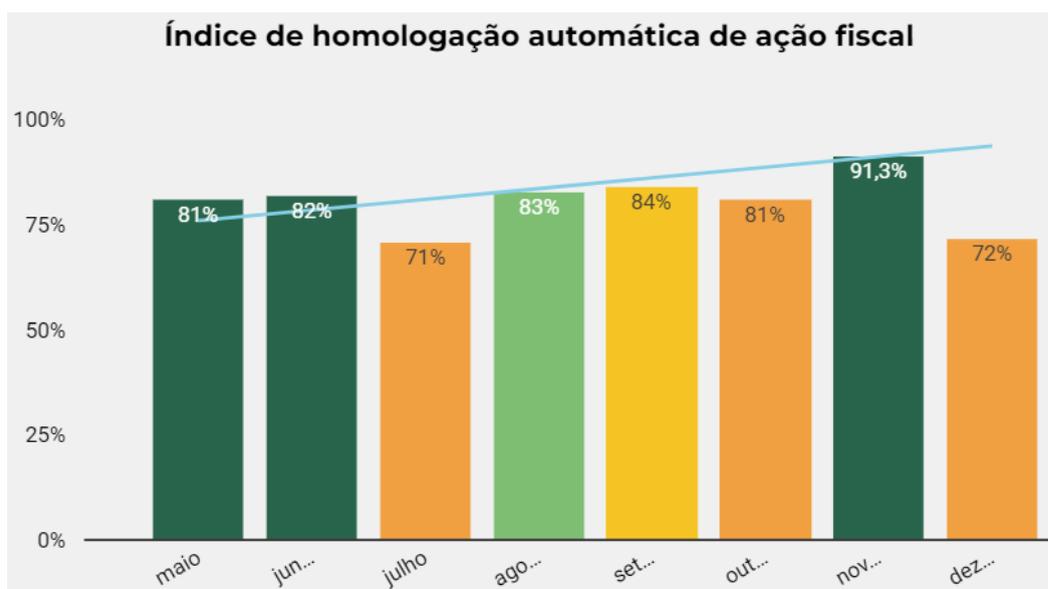
Iniciando com duas metas atingidas, observamos um valor alcançado por meio da média dos resultados das Coordenadorias e projetos estratégicos, excluindo áreas que não enviaram informações sobre seus indicadores ou que ainda não haviam definido suas metas.

Nos quadrimestres seguintes, a Secretaria da Fazenda continuou enfrentando desafios. Dessa forma, a média da coleta dos indicadores e projetos estratégicos resultou no não atingimento da meta. A média dos projetos estratégicos foi de 6,5, destacando áreas de oportunidade. Com um resultado em 2023 de não-realização da meta, apesar da melhoria do desempenho dos projetos estratégicos, entendemos que a pendência de coleta de indicadores ainda impacta a avaliação final.

Críticas necessárias incluem a importância de definir metas oportunamente e garantir a coleta consistente de indicadores em todas as áreas. Além disso, a análise destaca a necessidade de estratégias específicas para áreas que costumemente têm seu resultado abaixo da meta, promovendo uma abordagem direcionada para melhoria contínua.

Em resumo, a análise da evolução deste indicador revela um caminho desafiador, destacando a importância de abordagens ágeis e estratégias adaptativas para superar obstáculos, definir metas de forma oportuna e promover uma melhoria contínua eficaz.

- *Índice de abertura automática de ações fiscais do Convênio ICMS 25/90*



O "Índice de Abertura Automática de Ações Fiscais do Convênio ICMS 25/90" apresentou ao longo do ano de 2023 uma trajetória de altos e baixos, refletindo esforços para melhorar o processo de abertura das ações fiscais no Sistema de Controle de Trânsito de Mercadorias (SITRAM) para prestações acobertadas por CT-es deste Convênio.

Começando com os pontos positivos, vimos que a meta foi atingida em alguns meses, indicando que as estratégias de especificação detalhada da iniciativa, priorização nas *sprints* do SITRAM e a consolidação de cenários básicos foram bem-sucedidas. Isso evidencia um esforço em direção ao aumento de eficiência e à automação dos processos.

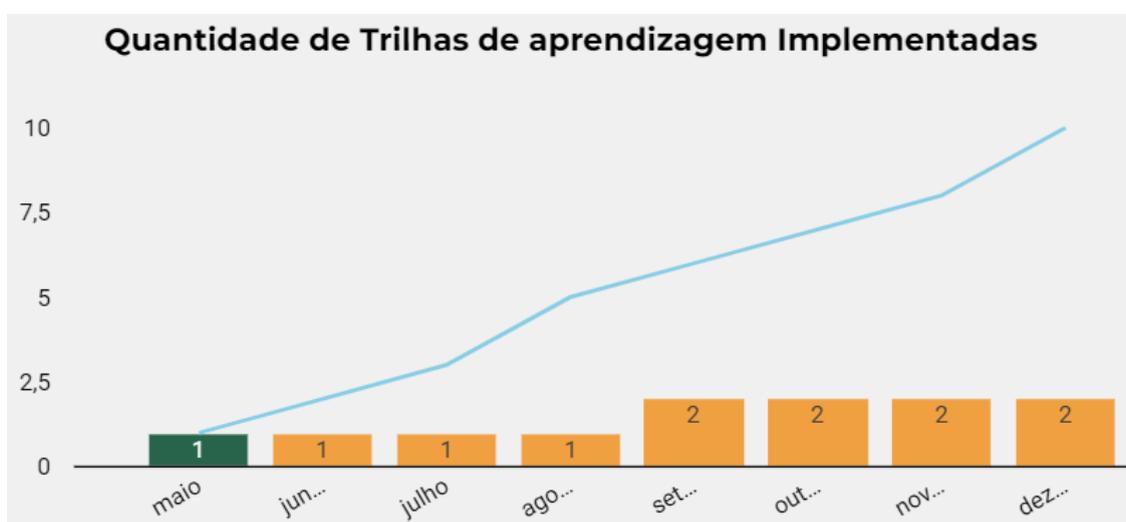
No entanto, enfrentamos desafios especialmente no crescimento significativo de ações fiscais com mais de um CT-e, que não estavam acobertadas pela automação.

Dessa forma, em outubro de 2023 teve início a implementação do "Cenário 2", que acobertaria a abertura de ações fiscais para casos mais complexos, mas um contratempo técnico afetou temporariamente a abertura automática. Esses episódios destacam a sensibilidade do SITRAM a mudanças e ressaltam a necessidade contínua de testes abrangentes antes das implementações.

Outro ponto crítico ocorreu em dezembro, quando o serviço de abertura automática ficou indisponível por um período, afetando o alcance da meta. Isso sublinha a importância de mecanismos de alerta eficazes e planos de contingência para minimizar impactos durante períodos de instabilidade.

Em síntese, embora tenhamos alcançado importantes marcos, a análise revela que ajustes contínuos são necessários para garantir a estabilidade e eficácia do índice. A implementação de melhorias técnicas e ações preventivas, além do foco constante na otimização dos processos podem contribuir significativamente para o sucesso contínuo do indicador.

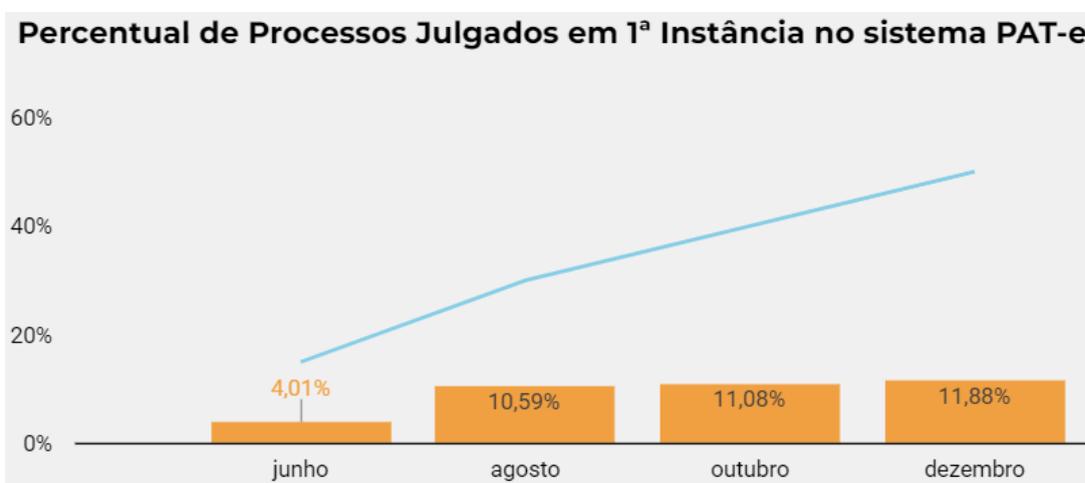
- *Quantidade de Trilhas de aprendizagem Implementadas*



O indicador “Quantidade de Trilhas de Aprendizagem Implementadas” tem como meta a implementação de 10 trilhas de aprendizagem durante o ano de 2023, com o intuito de disseminar conteúdos estratégicos e relevantes para a instituição, de modo a nivelar os conhecimentos dos colaboradores.

Apenas as trilhas do ITCD e Simples Nacional foram entregues e atualmente estão em construção algumas trilhas como Gestão de Riscos, Contribuinte Pai d' Água, Contabilidade aplicada a Receita, Política de Segurança da Informação, Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico, Inovação em valor público e Conhecimento Organizacional. A previsão é de que essas trilhas sejam lançadas em 2024.

- *Percentual de Processos Julgados em 1ª Instância no sistema PAT-e*

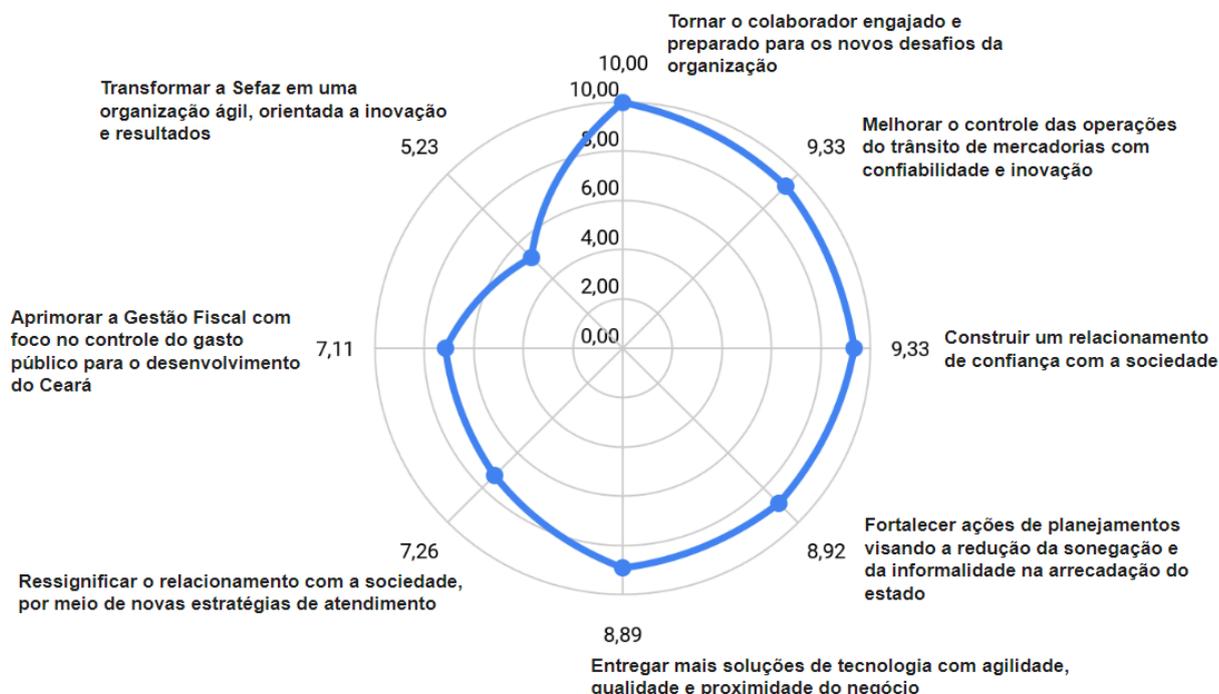


O indicador “Percentual de Processos Julgados em 1ª Instância no sistema PAT-e” está relacionado à visão do CONAT para o futuro: um órgão que atua com a tramitação eletrônica do processo administrativo tributário do início ao fim, com mais transparência para todas as partes envolvidas. O atraso na adaptação do sistema à nova Lei do CONAT, assim como ao rito processual, interferiu diretamente no resultado em 2023. Conseqüentemente, o resultado alcançado ficou abaixo da meta esperada.

Além das dificuldades técnicas na implementação do sistema, a equipe enfrentou dificuldades com a saída de servidores. Dessa forma, a meta de 50% de processos julgados em 1ª instância no PAT-e não foi cumprida, atingindo-se o percentual de 11,88% de julgamentos dos processos eletrônicos.

6. Análise Geral e Considerações Finais

6.1 Desempenho Anual – 2023 – Objetivos Estratégicos



Desempenho dos objetivos estratégicos em 2023

O desempenho anual dos objetivos estratégicos está demonstrado graficamente e é possível notar que o objetivo “Implantar o uso de novas tecnologias, que permitam a aplicação de regras tributárias que sejam claras, simples e justas” não foi contemplado por nenhum dos indicadores acompanhados durante o ano de 2023.

Além disso, somente um dos nove objetivos - Tornar o colaborador engajado e preparado para os novos desafios da organização - obteve o status “desempenho atingido”, ou seja, com nota maior ou igual a 10,0.

Outros quatro objetivos ficaram com “desempenho satisfatório” (notas entre 8,0 e 9,9) e dois objetivos tiveram “desempenho na tolerância” (notas entre 7 e 7,9). Por fim, apenas um objetivo encerrou o ano com “desempenho abaixo da tolerância” (nota menor que 7,0). A seguir, serão analisados com maior atenção os três objetivos com desempenho “Na Tolerância” e “Abaixo da Tolerância”.

O objetivo "Ressignificar o relacionamento com a sociedade, por meio de novas estratégias de atendimento" tem sete indicadores e um projeto estratégico associado, todos ligados ao desenvolvimento de modelos de atendimento inovadores. No entanto, esse objetivo foi prejudicado pelo aumento significativo de novos processos para a autorregularização do Simples Nacional e processos do ITCD, afetando a meta devido à alta taxa de congestionamento dos processos da COATE.

Além disso, o estoque de processos antigos da coordenadoria de tributação (2016 e 2017) e a chegada de novos processos afetaram o tempo médio de resposta, dificultando o alcance dos resultados estabelecidos.

O objetivo "Aprimorar a Gestão Fiscal com Foco no Controle do Gasto Público para o Desenvolvimento do Ceará", tem quatro indicadores e um projeto estratégico vinculados que estão ligados diretamente à Secretaria Executiva do Tesouro e Metas Fiscais e à gestão dos recursos financeiros da sociedade. Esse objetivo teve seu resultado comprometido devido ao desempenho abaixo do esperado do indicador que mede a qualidade da análise mensal dos balancetes: trata-se de um trabalho que envolve a mudança de cultura das UGs no que diz respeito à geração de seus balanços, visando a redução das pendências encontradas. Apesar de o resultado não ter sido alcançado, verificou-se grande evolução na geração desses balanços e consequente redução de impactos negativos no Balanço Geral do Estado.

O projeto estratégico "Aleteia", que está vinculado a esse objetivo, também teve resultado abaixo da tolerância e em 2023 alcançou apenas 40,9% das entregas previstas por atrasos significativos na sua execução, motivados por algumas indefinições de escopo e grande dependência de fatores externos.

Por fim, o objetivo "Transformar a Sefaz em uma Organização Ágil, Orientada à Inovação e Resultados", que possui seis indicadores vinculados, obteve a menor média dentre os objetivos avaliados.

O resultado insatisfatório desse objetivo se deu pelo baixo desempenho dos seguintes indicadores: "% de Sucesso da Execução da Estratégia" (diretamente impactado pelo resultado geral dos projetos estratégicos), "Índice de Abertura Automática de Ações Fiscais do Convênio ICMS 25/90" (afetado pelo crescimento significativo de ações fiscais com mais de um CT-e e pela indisponibilidade do serviço de abertura automática durante certo período), "Quantidade de Trilhas de Aprendizagem Implementadas" (apenas duas entregas) e "Percentual de Processos Julgados em 1ª Instância no Sistema PAT-e" (por atrasos na adaptação do sistema ao rito processual existente, bem como à nova Lei do CONAT).

6.2 Considerações Finais

Ao final de 2023, a nota da execução da estratégia da Secretaria da Fazenda foi de 7,6. Essa nota é obtida pela média aritmética das metas estratégicas (8,3) e dos projetos estratégicos (6,9). É importante ressaltar a evolução nas notas atingidas em 2023, pois quando comparadas ao ano anterior verificamos que houve melhoras, mas ainda com muita margem para crescimento e evolução.

Em 2023, a Sefaz enfrentou um cenário de perdas arrecadatórias, tendo em vista os efeitos decorrentes das Leis Complementares 192/2022 e 194/2022. Tais leis alteraram profundamente a carga tributária incidente sobre energia, combustíveis e serviços de comunicação. Partindo desse contexto, o planejamento estratégico da Sefaz considerou como premissa o cenário desafiador com consideráveis perdas arrecadatórias na definição de indicadores e iniciativas, principalmente em áreas da Secretaria Executiva da Receita.

No planejamento de 2023, destacam-se os projetos estratégicos: Posto Fiscal Inteligente (classificado com 8,7) e Atendimento 4.0 (classificado com 9,3). Essas iniciativas impulsionaram a eficiência e precisão dos serviços oferecidos à sociedade, além de aumentar a arrecadação.

Os projetos estratégicos requerem consideráveis recursos para suas entregas. Portanto, a CODIP, especialmente a Célula de Planejamento, precisa monitorá-los mensalmente, avaliando entregas, pontos críticos e desafios enfrentados durante sua realização.

Embora o planejamento estratégico identifique os projetos prioritários, a Secretaria da Fazenda precisa também direcionar uma parte significativa de seus esforços e recursos para outras iniciativas. Reconhecemos a diversidade de necessidades, porém, a priorização e a concentração de esforços são essenciais para implementar mudanças que realmente impulsionem o alcance da visão estabelecida.

Por fim, é importante destacar que a Sefaz tem se destacado pelo fortalecimento da cultura de planejamento e pelo esforço em alinhar da melhor maneira possível as metas com os resultados obtidos pelas diversas áreas. As experiências adquiridas ao longo de 2023 serão fundamentais para aprimorar a estratégia e guiar a Instituição diante do cenário desafiador que se vislumbra para os próximos anos.



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA FAZENDA

PROGRAMA DE
ELABORAÇÃO
COLABORATIVA

**PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
2020 - 2023**

