

Governo do Estado de Rondônia
Secretaria de Estado de Finanças



SEFIN 2020

**Planejamento Estratégico Centrado no Equilíbrio e
Sustentabilidade Fiscal do Estado de Rondônia**

36ª Reunião da COGEF
13/09/2017

Agenda

1

Visão Geral do
Projeto

2

Elementos da
Reflexão e
Formulação

3

Alinhamento
Organizacional

4

Governança da
Estratégia

Agenda

1

Visão Geral do
Projeto

2

Elementos da
Reflexão e
Formulação

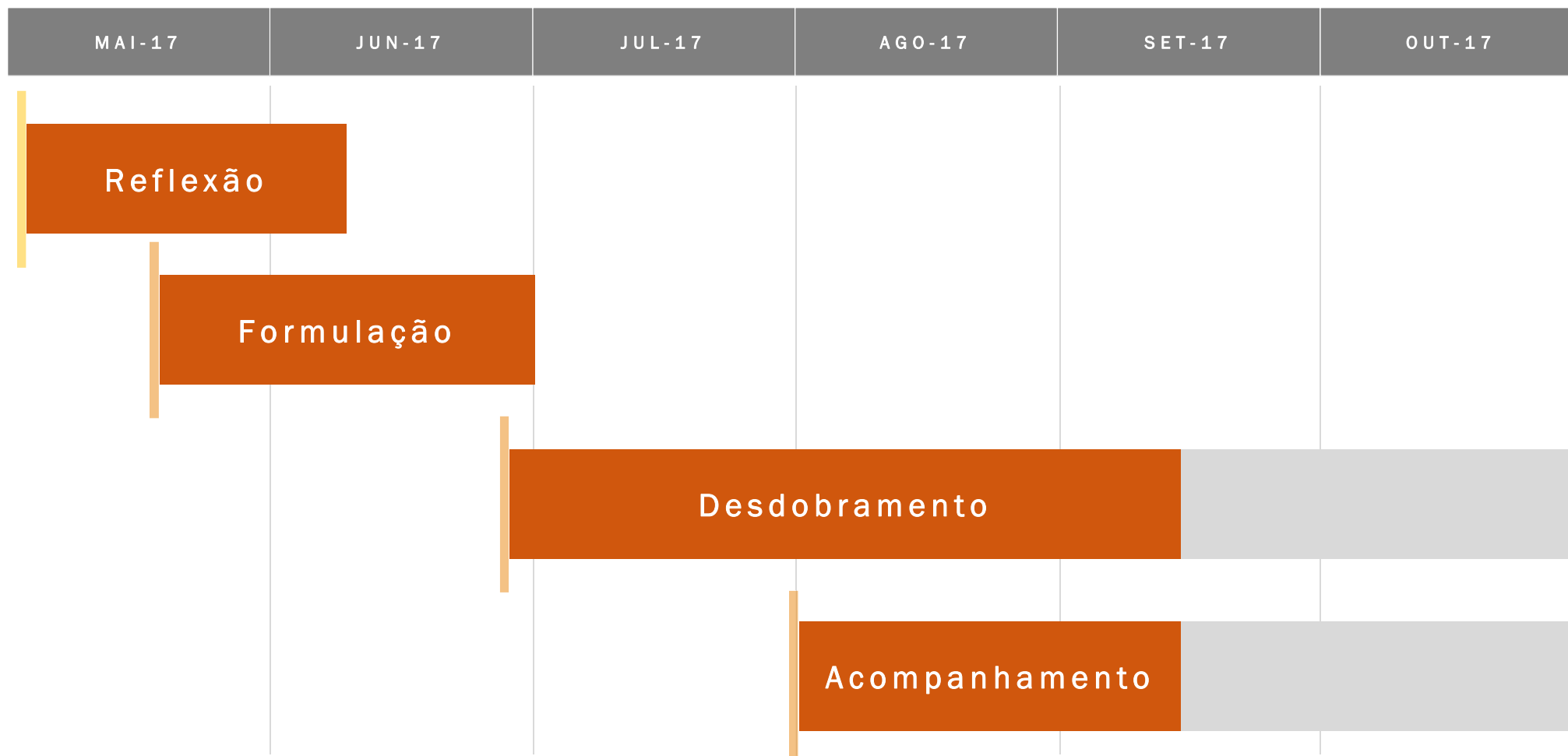
3

Alinhamento
Organizacional

4

Governança da
Estratégia

Cronograma Geral

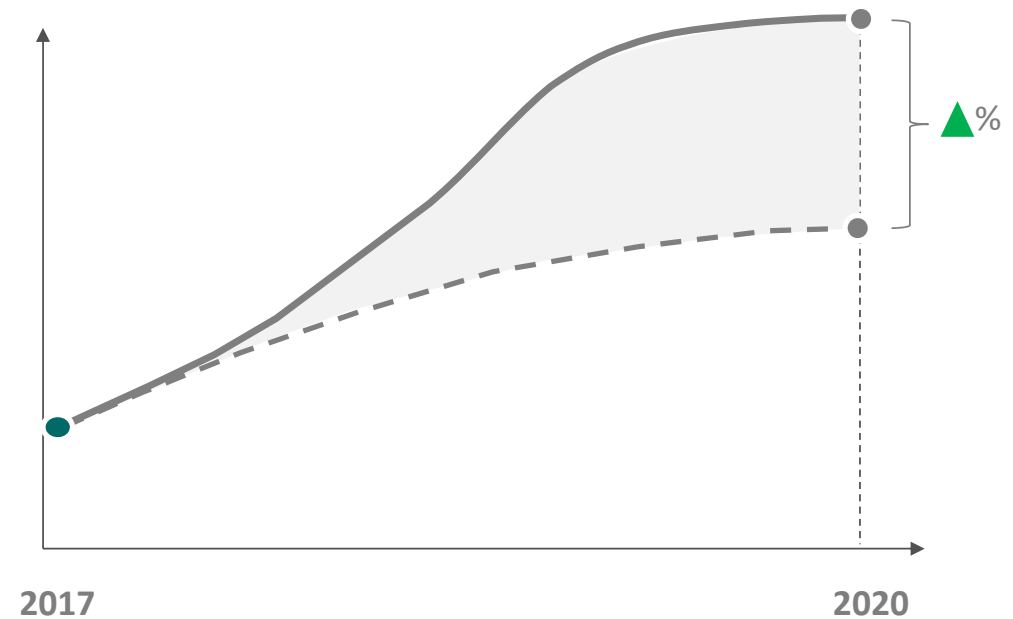


Não Faça assim



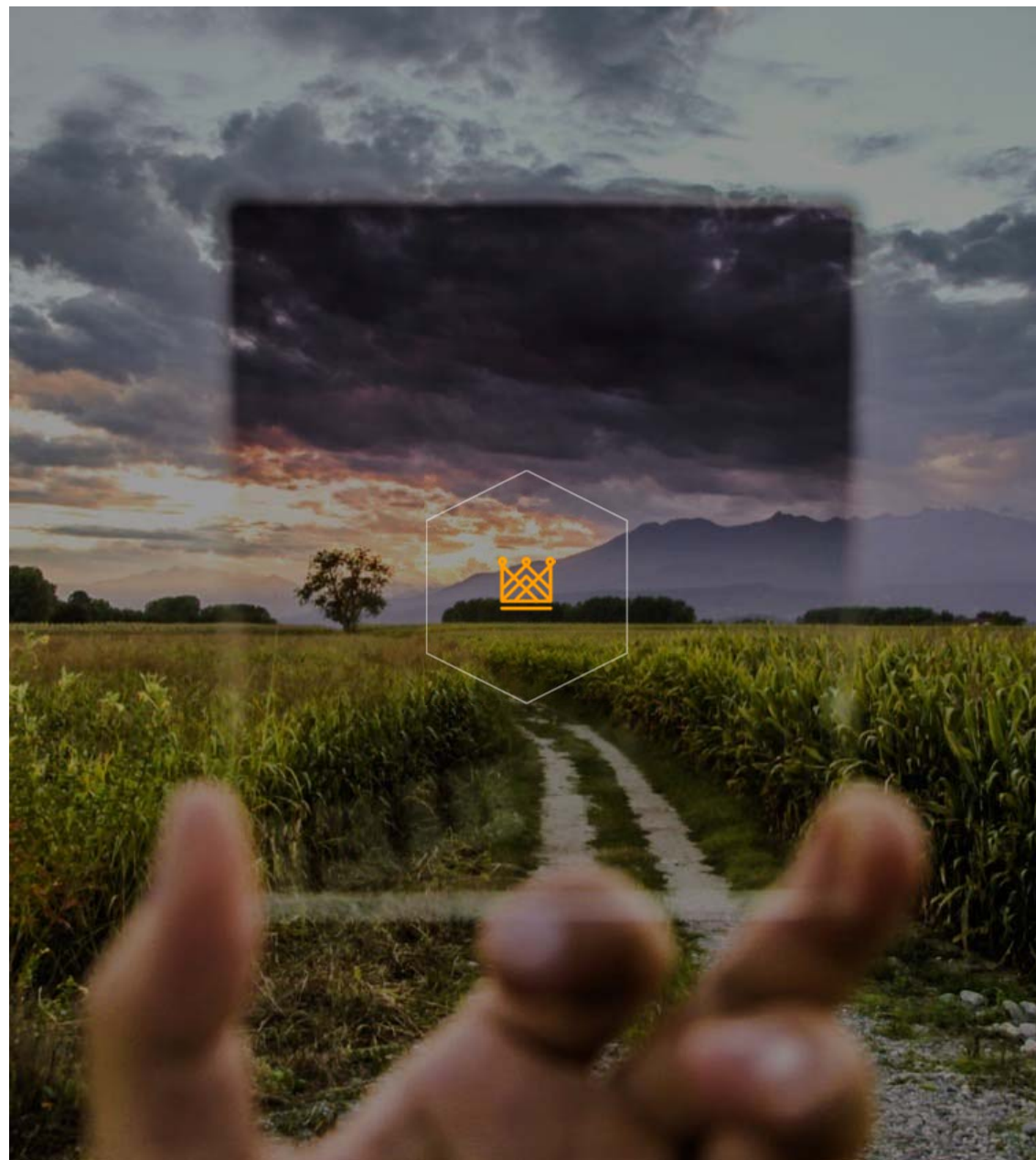
Faça assim

RESULTADO



QUAL O PROBLEMA A SER RESOLVIDO?

- Constante mudança de prioridades
- Metas não definidas ou definidas de forma inadequada
- Inexistência de monitoramento e avaliação de resultados
- Baixa eficiência da:
 - ✓ Cobrança administrativa
 - ✓ Ação fiscal
 - ✓ Solução de litígios tributários
- Falta de protagonismo da SEFIN na gestão financeira do gasto público



Agenda

1

Visão Geral do
Projeto

2

Elementos da
Reflexão e
Formulação

3

Alinhamento
Organizacional

4

Governança da
Estratégia



principais elementos



CADEIA DE
VALOR



MD-GEFIS



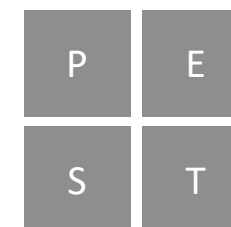
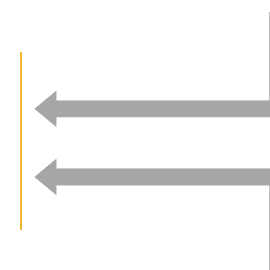
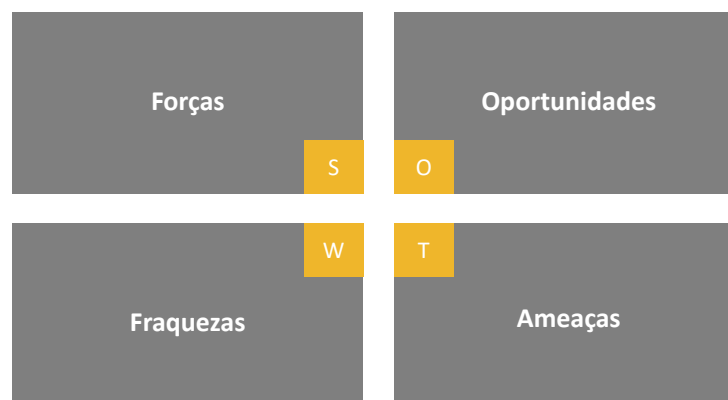
ENGAJAMENTO

REFLEXÃO ESTRATÉGICA

Foco nos processos



Oportunidades de Aumento de Receita e Redução de Despesa



Análise do Ambiente Externo

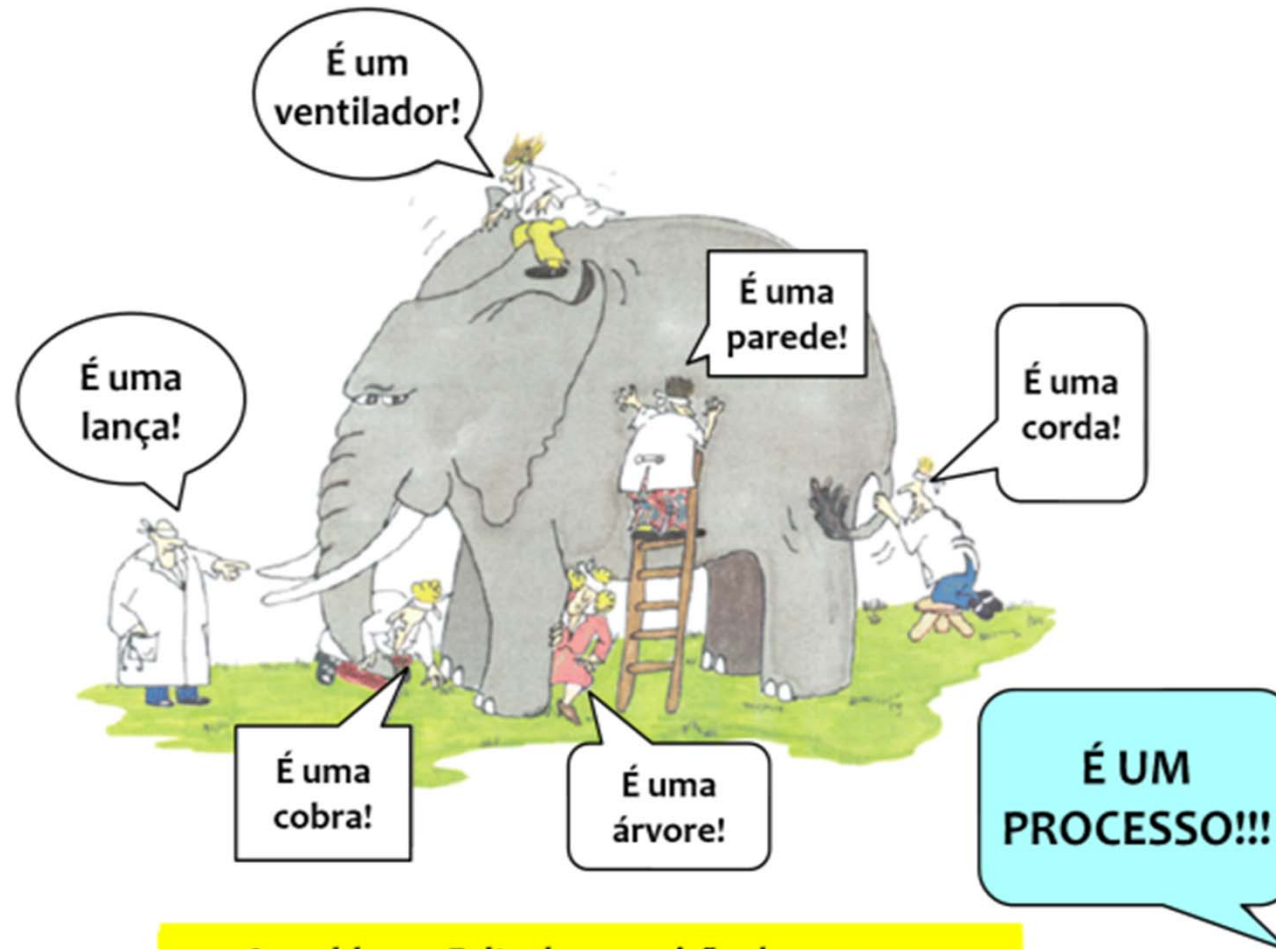
Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal (MD-GEFIS)





ALINHAMENTO AOS PROCESSOS

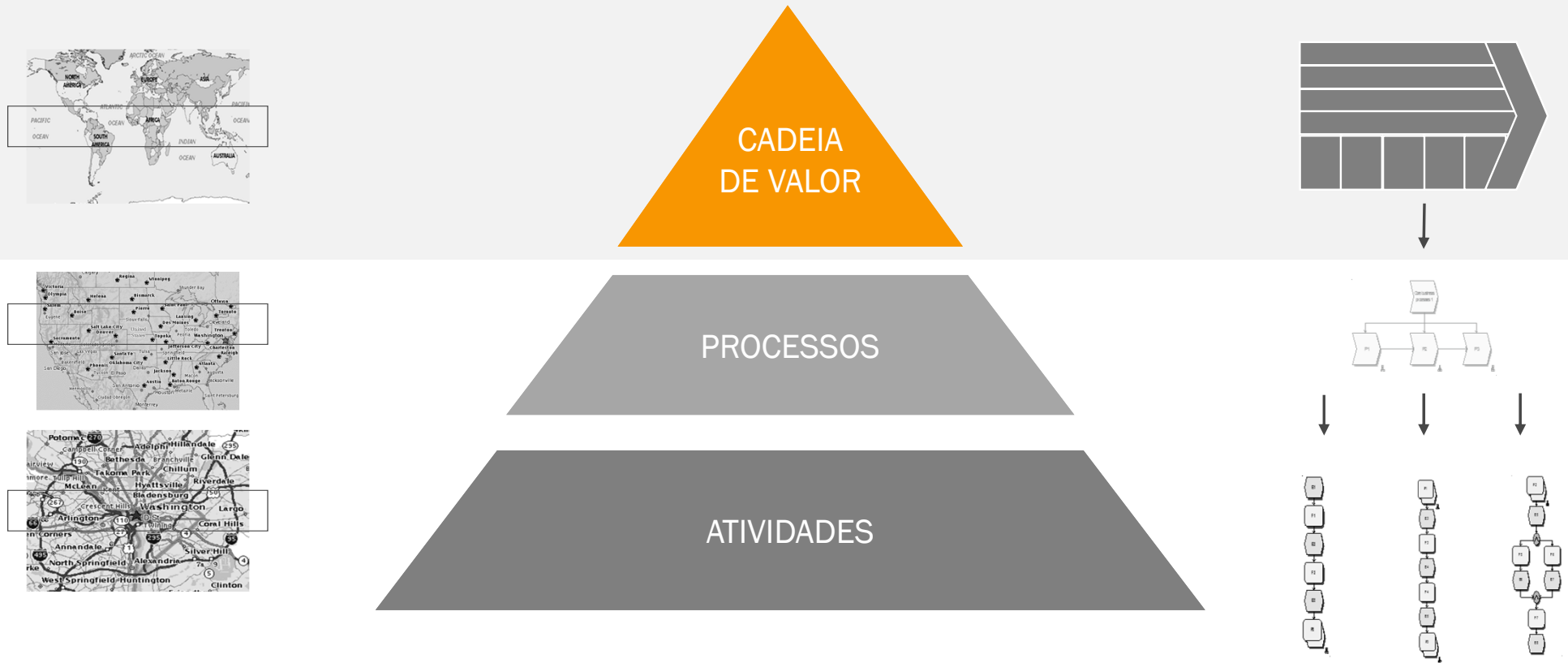
O DESAFIO DE ENTENDER UMA ORGANIZAÇÃO



O problema: Falta de uma visão de processo

CADEIA DE VALOR

Avaliar como as atividades da Secretaria se se interligam para gerar valor



GESTÃO DAS POLÍTICAS TRIBUTÁRIAS

REALIZAR ESTUDOS ECONÔMICOS-TRIBUTÁRIOS

CONCEDER REGIMES ESPECIAIS E BENEFÍCIOS FISCAIS

GERIR INCENTIVOS TRIBUTÁRIOS

GESTÃO DO CREDITO TRIBUTÁRIO

GERIR A ARRECADAÇÃO

CONTROLAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS

GERIR CRÉDITOS DO IPVA E DO ITCD

ATUAR NA GARANTIA DO CRÉDITO

GERIR MANDADOS

GERIR RESTITUIÇÃO E COMPENSAÇÃO

GERIR CADASTROS TRIBUTÁRIOS

PRESTAR ORIENTAÇÃO E ATENDIMENTO AO CONTRIBUINTE

REALIZAR A COBRANÇA ADMINISTRATIVA

SUBSIDIAR A INSCRIÇÃO E A COBRANÇA DA DÍVIDA ATIVA

FISCALIZAÇÃO E COMBATE A ILÍCITOS

REALIZAR O MONITORAMENTO E A SELEÇÃO DE CONTRIBUINTE

PROMOVER A AUTOREGULARIZAÇÃO

DISTRIBUIR, EXECUTAR E AVALIAR AS AÇÕES DE FISCALIZAÇÃO

CONTROLAR MERCADORIAS EM TRÂNSITO

REALIZAR A VIGILÂNCIA E REPRESSÃO

PREVENÇÃO E SOLUÇÃO DE LITÍGIOS TRIBUTÁRIO

FORMULAR ATOS INTERPRETATIVOS E NORMATIVOS

JULGAR RECURSOS ADMINISTRATIVOS EM 1ª INSTÂNCIA

JULGAR RECURSOS ADMINISTRATIVOS EM 2ª INSTÂNCIA



GARANTIR A CERTEZA E LIQUIDEZ DO CRÉDITO TRIBUTÁRIO CONSTITUÍDO

PLANEJAMENTO FISCAL

SUBSIDIAR A FORMULAÇÃO DA POLÍTICA FISCAL

CONTRIBUIR PARA A FORMULAÇÃO DE POLÍTICA DE GASTOS SETORIAIS

GESTÃO DE ATIVOS E PASSIVOS

GERIR A DÍVIDA PÚBLICA

REALIZAR A LIQUIDAÇÃO E EXTINÇÃO DAS EMPRESAS PÚBLICAS

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

REALIZAR A PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA

GERIR A CONTA ÚNICA

GERIR AS TRANSFERÊNCIAS INTERGOVERNAMENTAIS

CONTABILIDADE E GESTÃO DAS INFORMAÇÕES FISCAIS

ESTABELECEER NORMAS DE CONTABILIDADE PÚBLICA

COORDENAR A EXECUÇÃO DA CONTABILIDADE PÚBLICA

CONSOLIDAR E DIVULGAR INFORMAÇÕES E RELATÓRIOS CONTÁBEIS, ORÇAMENTÁRIOS, FISCAIS E A PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAL

GERIR PROGRAMA DE REESTRUTURAÇÃO E AJUSTE FISCAL



CONTROLE DAS CONTAS PÚBLICAS COM FOCO NA QUALIDADE DA ALOCAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS

GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E CONTROLE INSTITUCIONAL

GERIR A ESTRATÉGIA E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

GERIR PORTFÓLIO E PROJETOS

REALIZAR A GESTÃO DE P'ROCESSOS

GERIR RISCOS INSTITUCIONAIS

PROMOVER A ÉTICA E A DISCIPLINA FUNCIONAL

GESTÃO DE PESSOAS

RECRUTAR E SELECIONAR PESSOAS

CAPACITAR E DESENVOLVER PESSOAS

GERIR DESEMPENHO

GERIR PROVIMENTO, MOBILIDADE E DESLIGAMENTO DE PESSOAS

GERIR CONTROLE FUNCIONAL

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

ELABORAR PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

GERIR EXECUÇÃO ORÇAMENTARIA E FINANCEIRA

REALIZAR GESTÃO CONTÁBIL DA SEFIN

GESTÃO DE TIC

REALIZAR O PLANEJAMENTO E A GOVERNANÇA DE TIC

DESENVOLVER, ADQUIRIR E IMPLANTAR SOLUÇÕES DE TIC

MANTER E SUPORTAR SOLUÇÕES DE TIC

GERIR PRESTADORES DE SERVIÇOS E FORNECEDORES DE TIC

GERIR SEGURANÇA DE TI

GESTÃO DE MATERIAIS E LOGÍSTICA

GERIR MATERIAIS E SERVIÇOS

GERIR IMÓVEIS E OBRAS

REALIZAR GESTÃO DOCUMENTAL

Novos Processos

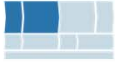
Processo Crítico

DESAFIOS INTERNOS

Pontos FORTES e FRACOS de cada processo

DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DO AMBIENTE INTERNO – POLÍTICA TRIBUTÁRIA E GESTÃO DO CRÉDITO

ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR



	GESTÃO DAS POLÍTICAS TRIBUTÁRIAS					GESTÃO DO CRÉDITO TRIBUTÁRIO								
	REALIZAR ESTUDOS ECONÔMICOS-TRIBUTÁRIOS	FORMULAR PROPOSTAS DE POLÍTICA TRIBUTÁRIA	CONCEDER REGIMES ESPECIAIS E BENEFÍCIOS FISCAIS	GERIR INCENTIVOS TRIBUTÁRIOS	GERIR A ARRECADAÇÃO	CONTROLAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES ACCESÓRIAS	GERIR CRÉDITOS RELACIONADOS COM IPVA E ITCMD	REALIZAR A COBRANÇA ADMINISTRATIVA	SUBSIDIAR A INSCRIÇÃO E A COBRANÇA DA DÍVIDA ATIVA	ATUAR NA GARANTIA DO CRÉDITO	GERIR MANDADOS	GERIR RESTITUIÇÃO	GERIR AS TRANSFERÊNCIAS INTERGOVERNAMENTAIS	GERIR CADASTROS TRIBUTÁRIOS
<div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px; border: 1px solid #ccc;"> <p style="text-align: center;">GESTÃO DO CRÉDITO TRIBUTÁRIO</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px;">SUBSIDIAR A INSCRIÇÃO E A COBRANÇA DA DÍVIDA ATIVA</div> <div style="border: 2px dashed #0056b3; padding: 5px;">ATUAR NA GARANTIA DO CRÉDITO</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px;">GERIR MANDADOS</div> </div> </div>	<p>Elaborar pesquisas e relatórios:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não há equipe; As informações não são consolidadas, exigindo extrações e adequações; Pressão nos prazos: Os solicitantes não compreendem a complexidade do levantamento de informações; Informações não padronizadas, gerando inconsistências nos dados agregados; Baixo conhecimento sobre o SPED dificultando a obtenção dos dados e construção das tabelas para produção dos estudos. <p>Prestar atendimento e assessoria</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipe insuficiente; Demora no atendimento de algumas demandas, a depender do volume de solicitações e complexidade dos dados a serem analisados. 	<p>Receber, analisar e conceder regime especial:</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de equipe alocada no processo, impactando o tempo e a qualidade e profundidade da análise. 	<p>Analisar a carta consulta e a regularidade fiscal:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não identificado. <p>Apoio ao contribuinte e a formulação de políticas de desenv. Econômico:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não há um canal de informação centralizado sobre a legislação tributária e dos incentivos aos demandantes (incentivadas) 	<p>Controlar a Arrecadação:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não identificado. <p>Gerir Documentos de Arrecadação:</p> <ul style="list-style-type: none"> Há um grande volume de DAARE, evoluídos (transporte, produtos primários, denúncias espontâneas, etc.) <p>Gerir a rede arrecadadora:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não identificado. 	<p>Gerir SPED:</p> <ul style="list-style-type: none"> Falhas no processamento Qualidade da informação Melhoria do controle das informações. <p>documentos fiscais eletrônicos (NFe, NFCe, Cte e MDFe):</p> <ul style="list-style-type: none"> Controle manual dos arquivos recebidos Disponibilizar de forma mais eficaz as informações para os auditores 	<p>Gerir Créditos do IPVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não identificado. <p>Gerir Créditos do ITCMD:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não Avaliado. 	<p>Gerir os Sistemas de Cobrança:</p> <ul style="list-style-type: none"> As notificações de débitos, Necessidade de ação proativa dos delegados para identificar os débitos e notificar os contribuintes. <p>Executar a Cobrança Administrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não Avaliado. 	<p>Encaminhar créditos para inscrição na Dívida Ativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desintegração SEFIN/PGE da gestão dos créditos inscritos. Previdência das ferramentas/soluções de TI. <p>Controle dos créditos inscritos em dívida ativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Baixa efetividade da cobrança da Dívida Ativa pela existência de REFAZ. Baixa qualidade dos estudos de subsídios do REFAZ. 	<p>Executar procedimentos no SITAFE:</p> <ul style="list-style-type: none"> A priorização e controle dos processos não são feitos com base nos mesmos critérios, gerando diferença nas informações geradas e acompanhadas por PGE e SEFIN. Executar procedimentos externos ao SITAFE: Não há suporte sistema para o acompanhamento das informações; Não há uma estrutura formal na SEFIN com competências regimentais para controle dos mandados A gestão dos mandados ocorre na assessoria e poderia ocorrer na GEAR, uma vez que todas as medidas têm impacto na Receita 	<p>Gerir a Restituição:</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de equipe e como consequência, baixa capacidade de análise dos pleitos <p>Devoluções de Exercícios Anteriores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não identificado 	<p>Gerir o cadastro de contribuintes do Estado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Falhas na integração das bases de dados (foco na rotinas de TIC). Exemplo: Integração com JUCER – Eles mandam os arquivos a cada 15 min. Não tem um acompanhamento para determinado setores. Exemplo regime de tributação. <p>Gerir o cadastro de contribuintes de Substituição Tributária de fora do Estado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Necessidade de envio da documentação física. <p>Realizar o controle do Simples Nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de integração com a base da RFB Falta de acesso ao portal do SIMPLES para realizar notificações ao contribuintes. 			
	<p>Encaminhar créditos para inscrição na Dívida Ativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desintegração SEFIN/PGE da gestão dos créditos inscritos. Previdência das ferramentas/soluções de TI. 	<p>Executar procedimentos no SITAFE:</p> <ul style="list-style-type: none"> A Assessoria dimensiona o impacto na receita de cada processo que controla, a fim de identificar quais processos representam maior risco ao erário, em termos de frustração de receitas. Executar procedimentos externos ao SITAFE: O apoio oferecido pela assessoria garante a redução dos riscos dos atos administrativos das autoridades 	<p>Gerir a Restituição:</p> <ul style="list-style-type: none"> Qualidade da análise (exemplo: Sentença Judicial que informava que todos tinham direito de restituição do ITCMD. Um dos herdeiros tinha pendência. Nesse caso, como tinha pendência não foi liberado. Se tivesse cumprido, teria gerado uma desconformidade) Outro exemplo: Restituição do IR. Voto do Ofício do Diretor do DE. Teria que ser o próprio servidor. Além disso, não é competência do estado/não tem previsão legal pra analisar pedido de restituição do estado. <p>Devoluções de Exercícios Anteriores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não identificado 	<p>Gerir o cadastro de contribuintes do Estado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grav de integração pelo SIGFACIL (como Estado) <p>Gerir o cadastro de contribuintes de Substituição Tributária de fora do Estado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não identificado. <p>Realizar o controle do Simples Nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não identificado. 										
	<p>IDEIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Ações de fiscalização subsidiadas por informações provenientes dos grupos de estudos econômicos Utilizar o quickview 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar os relatórios e as informações em relação aos contribuintes que aderiram ao regime especial 	<ul style="list-style-type: none"> Criação de procedimento simplificado para redução do tempo de resposta às consultas 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento do sistema de download dos documentos para os auditores 	<ul style="list-style-type: none"> Constituição de um link para automatizar a troca de informações entre PGE e SEFIN; Relatório de matrículas dos registros/créditos para identificar se existem registros parados há muito tempo com risco de já haver decisão e não ocorrer ação de cobrança 									

MD-GEFIS

Análise dos aspectos NÃO ATENDIDOS nos macroprocessos

AF 2. POLÍTICAS, PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO FINANCEIRA

1. Formulação e a avaliação de políticas fiscais na área financeira

- NÃO Identificam as necessidades de elaboração ou ajustes da política fiscal e recomendam alternativas de solução
- NÃO Realizam estudos econômico-financeiros e avaliações de impacto para subsidiar a formulação das políticas fiscais, considerando diferentes cenários
- NÃO Definem as propostas de políticas fiscais de acordo com as necessidades identificadas e os estudos realizados



AVALIAÇÃO DA MATURIDADE E DESEMPENHO DA GESTÃO FISCAL – MDGFIS/BID – ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

AF 1. PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

- Planejamento da administração pública estadual
 - NÃO Elabora cenário fiscal prospectivo e indica como a estratégia de longo prazo se coaduna com os princípios da gestão fiscal responsável
 - NÃO Dispõe de sistema integrado de planejamento e execução orçamentária e financeira
 - NÃO Acompanha periodicamente a execução dos programas definindo ações corretivas
- Gestão dos investimentos públicos estaduais
 - N/A
- Planejamento de médio e longo prazo da área fiscal
 - NÃO Estabelece os objetivos e metas da área fiscal com respectiva metodologia de monitoramento e avaliação
- Previsões fiscais
 - NÃO Definem o espaço fiscal para a inclusão de novos projetos de investimento em cada um dos anos a que se refere
 - NÃO São submetidas à avaliação por instituição de auditoria não vinculada a qualquer esfera do poder público
- Formulação de metas fiscais
 - NÃO Realiza análise da evolução do patrimônio líquido estadual e apresenta justificativas de suas alterações
 - NÃO Realiza análise da origem e aplicação de recursos com alienação de ativos, com justificativas de variações atípicas entre exercícios
 - NÃO Realiza avaliação de impacto quanto à expansão das despesas obrigatórias de caráter contínuo, ao gasto tributário e outros temas relacionados
- Gestão de riscos fiscais
 - NÃO Controla e publica regularmente informações específicas das garantias contratuais com respectivos beneficiários
 - NÃO Controla os limites para o pagamento anual de contraprestações, aporte de recursos e estoque das obrigações acumuladas das parcerias público-privadas com divulgação regular das informações
 - NÃO Realiza análise de receitas e despesas vinculadas a recursos naturais e a recursos ambientais
 - NÃO Utiliza os resultados da análise de riscos para retroalimentação do processo, em especial quanto aos riscos que não foram previstos
 - NÃO Verifica a efetividade das ações de mitigação implantadas
- Práticas orçamentárias
 - NÃO Explicitam os objetivos da política fiscal do governo

AF 2. POLÍTICAS, PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO FINANCEIRA

- Formulação e a avaliação de políticas fiscais na área financeira
 - NÃO Identificam as necessidades de elaboração ou ajustes da política fiscal e recomendam alternativas de solução
 - NÃO Realizam estudos econômico-financeiros e avaliações de impacto para subsidiar a formulação das políticas fiscais, considerando diferentes cenários
 - NÃO Definem as propostas de políticas fiscais de acordo com as necessidades identificadas e os estudos realizados
 - NÃO Definem indicadores que permitam a mensuração do desempenho conforme aos propósitos e resultados da política formulada
 - NÃO Coletam informações de desempenho que permitam comparações com padrões nacionais e indicadores correlatos observados
 - NÃO Adotam metodologia para monitoramento e avaliação dos resultados e impactos da implementação das políticas e identificam necessidade de ajustes
 - NÃO Disponibilizam as informações sobre as políticas e os seus resultados de forma acessível, quanto à terminologia utilizada, por meio eletrônico
- Controle das receitas de transferências
 - NÃO Efetua projeção dos fluxos de entrada e promove os ajustes conforme variação de cenários
 - NÃO Gera e divulga, de forma acessível, informações oportunas de estimativas de receitas e liberação de transferências
- Controle das despesas de transferência
 - NÃO Disponibiliza estimativas sobre as transferências obrigatórias para os municípios, antes do início da elaboração do orçamento municipal
 - NÃO Disponibiliza estimativas sobre as transferências voluntárias para os municípios, antes do início da elaboração do orçamento municipal
- Elaboração da programação financeira consolidada
 - NÃO Considera a meta fiscal estabelecida para o período, seja déficit ou superávit
 - NÃO Considera a demanda apresentada pelos órgãos, secretarias e entidades
 - NÃO Considera e provisiona de acordo com a sazonalidade dos gastos
 - NÃO Estabelece prévia e formalmente as prioridades do gasto público no exercício e o cronograma mensal de desembolso
 - NÃO Verifica automaticamente a existência de dotação orçamentária nas categorias de gasto para liberação e utilização dos recursos nos órgãos executores, impedindo a liberação quando não existente
 - NÃO Atualiza e disponibiliza mensalmente a programação financeira para as unidades executoras, com base na disponibilidade real do caixa
 - NÃO Controla os limites para o pagamento anual de contraprestações, aporte de recursos e estoque das obrigações acumuladas das parcerias público-privadas com divulgação regular das informações
 - NÃO Realiza análise de receitas e despesas vinculadas a recursos naturais e a recursos ambientais
 - NÃO Utiliza os resultados da análise de riscos para retroalimentação do processo, em especial quanto aos riscos que não foram previstos
 - NÃO Verifica a efetividade das ações de mitigação implantadas
- Monitoramento do atraso do pagamento de despesas
 - NÃO Gera alertas automáticos sobre os atrasos para o gestor da despesa e para a área financeira
 - NÃO Apura em separado os valores de multa e juros devidos por atrasos no pagamento de despesas
 - NÃO Relatório, no mínimo mensal sobre os atrasos no pagamento de despesas, com as devidas justificativas
 - NÃO Divulga de forma acessível as informações sobre os atrasos

AF 3. GESTÃO DE ATIVOS E PASSIVOS

- Gestão de haveres financeiros estaduais
 - NÃO Provisiona recursos para créditos de liquidação duvidosa
 - NÃO Controla as operações realizadas entre o estado e as entidades públicas
 - NÃO Controla os ativos decorrentes do pagamento parcelado do preço de venda de participações do Estado em empresas estatais
- Gestão de haveres mobiliários estaduais
 - NÃO Registra e monitora toda a carteira de haveres mobiliários
 - NÃO Compara periodicamente as receitas estimadas e realizadas com lucros em participações societárias, apresenta justificativa para diferenças apuradas e ajusta as estimativas, se for o caso
 - NÃO Analisa os impactos financeiros e econômicos das decisões de empréstimos e investimentos das

AF 4. GESTÃO CONTÁBIL

- Procedimentos para a convergência contábil
 - NÃO Integram o sistema contábil ao sistema de arrecadação com registro dos créditos tributários a receber reavaliados
 - NÃO Integram o sistema contábil ao sistema de patrimônio com registro dos valores atualizados e ajustados dos bens imóveis
 - NÃO Integram o sistema contábil ao sistema de pessoal com registro das provisões de 13ª e férias, salários e encargos a pagar
 - NÃO Integram o sistema contábil ao sistema de estoque e material permanente com registro atualizado dos inventários dos bens móveis
- Aplicação das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP) e do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCAASP)
 - NÃO Reconhece as transações no setor público e registra integralmente no momento em que ocorrerem (A Receita segurança não é integrada)
 - NÃO Efetua os registros da entidade, desde que estimáveis tecnicamente, mesmo na hipótese de não existir razoável certeza de sua ocorrência
 - NÃO Aplica métodos de mensuração ou avaliação dos ativos e dos passivos que possibilitem o reconhecimento dos ganhos e das perdas patrimoniais.

- Gestão de fluxos estaduais controlados pelo Tesouro
 - NÃO Registra e monitora os contratos e convênios celebrados com os fundos
 - NÃO Controla os desembolsos financeiros e atualiza as previsões, se for o caso
 - NÃO Monitora os saldos atualizados por contrato
 - NÃO Coordena a operacionalização dos pagamentos de compromissos decorrentes de contratos firmados
 - NÃO Controla os saldos e pagamentos de amortização de principal e encargos em sistemas de registros por obrigações
- Gestão de obrigações estaduais geridas pelo Tesouro
 - NÃO Registra e monitora as obrigações por natureza, valor e responsável
 - NÃO Efetua previsões e acompanha os fluxos de despesa, por obrigações
 - NÃO Controla os desembolsos financeiros e atualiza as previsões, se for o caso
 - NÃO Monitora os saldos atualizados por obrigação
 - NÃO Coordena a operacionalização dos pagamentos programados
- Gestão de passivos contingentes estaduais
 - NÃO Identifica, registra e monitora os passivos contingentes decorrentes de lides de ordem tributária
 - NÃO Identifica, registra e monitora os passivos contingentes decorrentes de lides vinculadas à administração de pessoal ou despesas previdenciárias
 - NÃO Identifica, registra e monitora as dívidas passadas em processo de reconhecimento, vinculadas especialmente às privatizações, à extinção de órgãos e à liquidação de empresas
 - NÃO Controla informações dos passivos contingentes de toda a administração direta e indireta
 - NÃO Efetua avaliação e estimativa do risco de ocorrência de cada um dos passivos contingentes listados
 - NÃO Detalha e avalia os impactos financeiros dos passivos contingentes com maiores riscos de ocorrência
 - NÃO Elabora e aprova plano de mitigação dos maiores riscos relacionados aos passivos contingentes
 - NÃO Define ações preventivas para evitar demandas judiciais
 - NÃO Provisiona recursos para os passivos contingentes de maior potencial de ocorrência
- Monitoramento do atraso do pagamento de despesas
 - NÃO Gera alertas automáticos sobre os atrasos para o gestor da despesa e para a área financeira
 - NÃO Apura em separado os valores de multa e juros devidos por atrasos no pagamento de despesas
 - NÃO Relatório, no mínimo mensal sobre os atrasos no pagamento de despesas, com as devidas justificativas
 - NÃO Divulga de forma acessível as informações sobre os atrasos
- Práticas orçamentárias
 - NÃO Explicitam os objetivos da política fiscal do governo

- Procedimentos Contábeis Específicos (PCE)
 - NÃO São utilizados para contabilização das Parcerias Público-Privadas (PPP)
 - NÃO São utilizados para contabilização das Operações de Crédito
 - NÃO São utilizados para contabilização dos consórcios públicos
- Procedimentos Contábeis Orçamentários (PCO)
 - Atende planejamento
- Contabilidade do setor público estadual
 - NÃO Subsidia a geração de informações de custos, relativas a bens e serviços fornecidos à sociedade
- Sistema de conciliações bancárias
 - Atende planejamento
- Controle dos recursos descentralizados
 - NÃO Elabora plano de descentralização de recursos para unidades de prestação de serviços, contemplando o objetivo, valores estimados e prazos de aplicação
 - NÃO Estabelece procedimentos administrativos e financeiros padronizados com regras de transparência no uso dos recursos
 - NÃO Divulga os valores repassados para as unidades descentralizadas de prestação de serviços e os resultados alcançados
- Demonstrações contábeis
 - NÃO Realiza ações de verificação e auditoria interna, quando necessário
- São registradas de forma automática com base nas integrações com o sistema de arrecadação e de execução financeira, sem lançamento manual

AF 3. GESTÃO DA DÍVIDA PÚBLICA

- Direcionamento estratégico da gestão da dívida
 - NÃO Define claramente os critérios de autorização para contratar empréstimos e realizar transações relacionadas com a dívida
 - NÃO Define claramente os objetivos e a estratégia para a gestão da dívida
 - NÃO Avalia os resultados em relação aos objetivos de gestão
 - NÃO Contempla auditorias externas das atividades, políticas e operações da dívida
 - NÃO Coordena a gestão da dívida com a política fiscal
 - NÃO Realiza análise de sustentabilidade da dívida
 - NÃO Prepara, atualiza regularmente e publica anualmente documento detalhando resultados reais e previsões das macro variáveis
 - NÃO Avalia o custo-benefício e o impacto da dívida interna e externa no equilíbrio fiscal
- Administração e controle da dívida
 - NÃO Analisa as alternativas, termos e condições de empréstimos e prepara pareceres
 - NÃO Analisa os custos e benefícios efetivos da operação antes da negociação
 - NÃO Estabelece e divulga os procedimentos para contratação de acordo com as metas fiscais
 - NÃO Prepara simulações e define melhores alternativas de contratação
- Auditoria interna e externa da dívida
 - N/A
- Sistema de gestão da dívida
 - Recepciona os dados atualizados que são conciliados pelo menos mensalmente garantindo sua integridade
 - Disponibiliza manual de procedimentos atualizado para o processamento do serviço da dívida
 - Prepara e emite eletronicamente os ordens internas de pagamento, nas datas de vencimento
 - Registra e identifica no sistema todos os acessos (trilhas de auditoria)
 - Realiza backup diário do sistema de documentação e administração da dívida armazenados em local seguro
 - Disponibiliza relatórios com informações sobre o serviço da dívida, estoque, operações e cumprimento dos requisitos contratuais
 - Garante integração de dados deste sistema com outras bases para previsão da dívida

AF 6. GESTÃO DE CUSTOS E GASTOS PÚBLICOS

- Direcionamento estratégico da gestão de custos
 - 2. Apuração dos custos estaduais
 - 3. Sistema estadual de gestão de custos
 - 4. Relatórios de custos
 - 5. Gestão de custos na área de saúde
 - 6. Gestão de custos na área de educação
 - 7. Gestão de custos na área de segurança pública
 - 8. Gestão de custos no sistema prisional estadual
 - 9. Gestão de custos de projetos de infraestrutura
 - 10. Racionalização do gasto com pessoal
 - 11. Racionalização do gasto nas compras governamentais
 - 12. Racionalização do gasto com outros serviços e custeios
 - 13. Avaliação do gasto público
 - 14. Avaliação do gasto dos programas setoriais

LEGENDA	
● Avançado	● Intermediário (+)
● Intermediário (-)	● Iniciante (-)



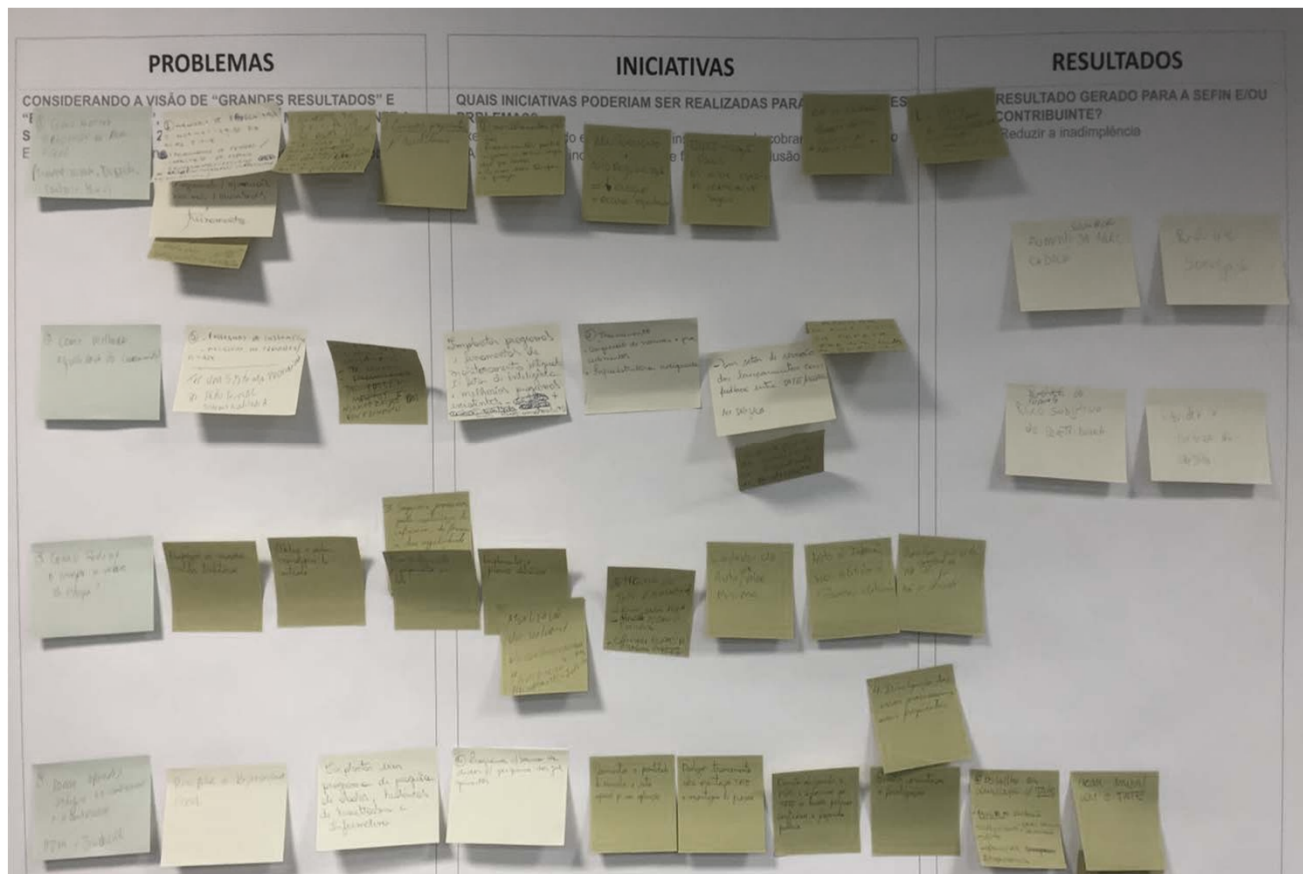
Engajamento



MUDANDO A CRENÇA DAS PESSOAS E DA ORGANIZAÇÃO

Workshop de Formulação

A partir da análise dos diagnósticos, as equipes definiam quais eram os grandes problemas/desafios a serem enfrentados, possíveis iniciativas e grandes resultados.





OBJETIVOS DE PROCESSO

GESTÃO DOS CRÉDITOS E ATENDIMENTO

Fortalecer as ações de cobrança administrativa com foco em resultados

Definir perfis de contribuintes bem como mecanismos de cobrança aplicáveis a cada um, a fim de aumentar a arrecadação advinda da cobrança administrativa, através de um sistema que permita o monitoramento e a atuação tempestiva das ações coercitivas, administrativa, com o controle objetivo de resultados.

- Fortalecimento das ações de cobrança

Aprimorar a qualidade do atendimento ao contribuinte

Atender e orientar de forma eficiente, eficaz e padronizada os cidadãos, por meio da definição de um modelo de atendimento que vise a definir os serviços a serem prestados bem como os canais de atendimento, sejam eles presenciais ou não.

- SEFIN Atende

Fortalecer e aprimorar a avaliação e o controle dos incentivos fiscais.

Aprimorar o processo preventivo de controle do incentivo fiscal, através de orientação proativa e efetiva a interessados em investir no estado, de vistorias preventivas de análise das empresas incentivadas, e na detecção de irregularidades fiscais.

- Aprimorar controle dos incentivos fiscais

FISCALIZAÇÃO E CONTENCIOSO

Combater a sonegação e promover a justiça fiscal

Aumentar a eficiência da ação fiscal, atuando de maneira abrangente e impessoal, elevando a percepção do risco subjetivo ao contribuinte, promovendo, assim, a justiça fiscal.

- Monitoramento com foco na autorregularização e capilaridade da ação fiscal
- Sistemática de Planejamento da Fiscalização
- Padronização das ações fiscais

Aumentar a qualidade do lançamento e garantir o crédito tributário

Assegurar a cobrança e fiscalização da obrigação principal, garantido a qualidade do lançamento, por meio de um sistema de gestão que acompanhe a ação fiscal em toda sua vida útil e melhor infraestrutura.

- Criação de sistema padrão de gestão das ações fiscais
- Melhoria da infraestrutura da ação fiscal

Reduzir o estoque de processos em julgamento administrativo

Reduzir o estoque de processos por meio de medidas que visem a redução do tempo de tramitação até a decisão final e melhoria na qualidade e eficiência do julgamento.

- Implantação do Processo Eletrônico do Contencioso
- Aumento da Produtividade nos Julgamentos

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, CONTÁBIL E FINANCEIRA

Implementar a efetiva programação orçamentária e financeira

Qualificar o planejamento governamental, os gastos públicos, e o equilíbrio entre a execução orçamentária e o fluxo de arrecadação financeira, com vistas ao equilíbrio fiscal.

- Implementação da Programação Financeira

Fortalecer a tomada decisão por meio de informações contábeis confiáveis

Fornecer informações contábeis padronizadas, confiáveis e ágeis com vistas a subsidiar e qualificar a tomada de decisões no âmbito fiscal.

- Sistema integrado de planejamento, orçamento, finanças e contabilidade

OBJETIVOS HABILITADORES

Promover a gestão estratégica com foco em resultados

- Implantação do escritório de gestão
- Revisão da política de reconhecimento

Desenvolver as equipes de acordo com as necessidades estratégicas da SEFIN, valorizando e fortalecendo a rede de multiplicadores.

- Programa de capacitação continuada

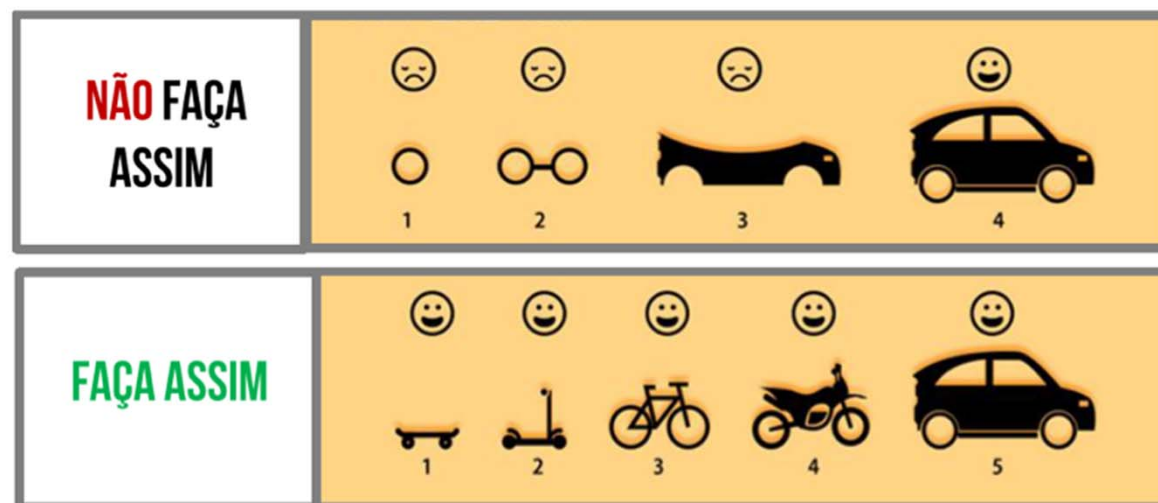
Aumentar a capacidade de desenvolvimento e a disponibilidade das soluções de TI, garantindo a internalização do conhecimento e a melhor alocação dos recursos

- Programa de aumento da Capacidade de atendimento das demandas de TI

MAPA ESTRATÉGICO

ACELERAÇÃO DE RESULTADOS

Formação dos Gerentes de Projeto

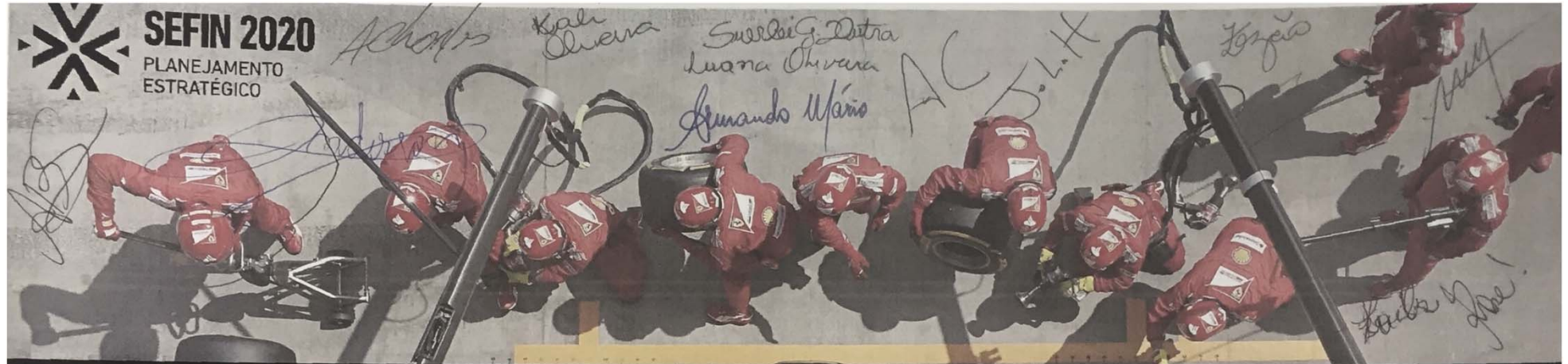


ABORDAGEM ÁGIL

- ENTREGA CONTÍNUA
- RESPONDER AS MUDANÇAS
- COLABORAR E APRENDER COM A SOCIEDADE
- INDIVÍDUOS E INTERAÇÕES



SEFIN 2020
PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO



SERVIDORES EMPODERADOS + MÉTODOS ÁGEIS + MELHORES RESULTADOS PARA A SOCIEDADE



Curso de Gerenciamento de Projetos - 30/06/2017



Reposicionamento da SEFIN/RO

www.rondonia.ro.gov.br/com-proposta-de-modernizar-a-gestao-fiscal-sefin-lanca-planejamento-estrategico-2017-2020/

Secretaria de Estado de Finanças 

Sobre Institucional Notícias Publicações Multimídia Contato

Você está aqui: [Governo do Estado de Rondônia](#) » [SEFIN](#) » [Notícias](#)

MODERNIZAÇÃO

Com proposta de modernizar a gestão fiscal, Secretaria de Finanças de Rondônia lança Planejamento Estratégico 2017-2020

17 de julho de 2017 | Governo do Estado de Rondônia

A Secretaria de Estado de Finanças (Sefin) lançou nesta segunda-feira (17) no auditório Jerônimo Santana, no Palácio Rio Madeira, em Porto Velho, o seu Planejamento Estratégico 2017 – 2020, com a proposta de modernizar ainda mais sua estrutura de gestão fiscal e nivelar suas práticas com o que existe de melhor no País.

De acordo com o secretário Wagner Garcia, titular da Sefin, o novo planejamento tem como meta a institucionalização de ações modernas de fiscalização, arrecadação, tributação e da própria gestão fiscal, para colocar Rondônia como referência nacional, amparada num modelo de governança pública estratégica para o setor fiscal. Ele explicou que, por ser um projeto moderno



Agenda

1

Visão Geral do
Projetos

2

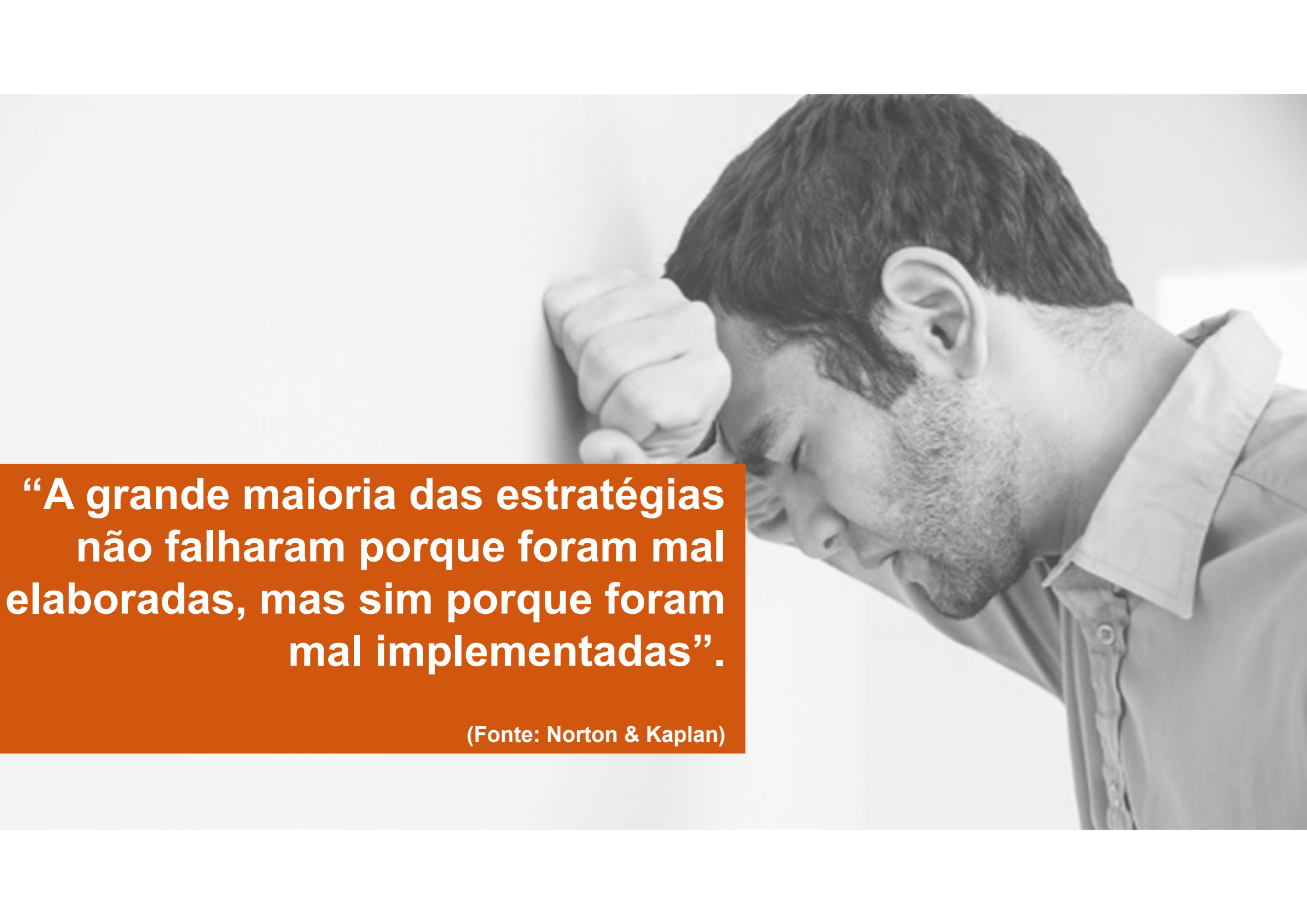
Elementos da
Reflexão e
Formulação

3

Alinhamento
Organizacional

4

Governança da
Estratégia

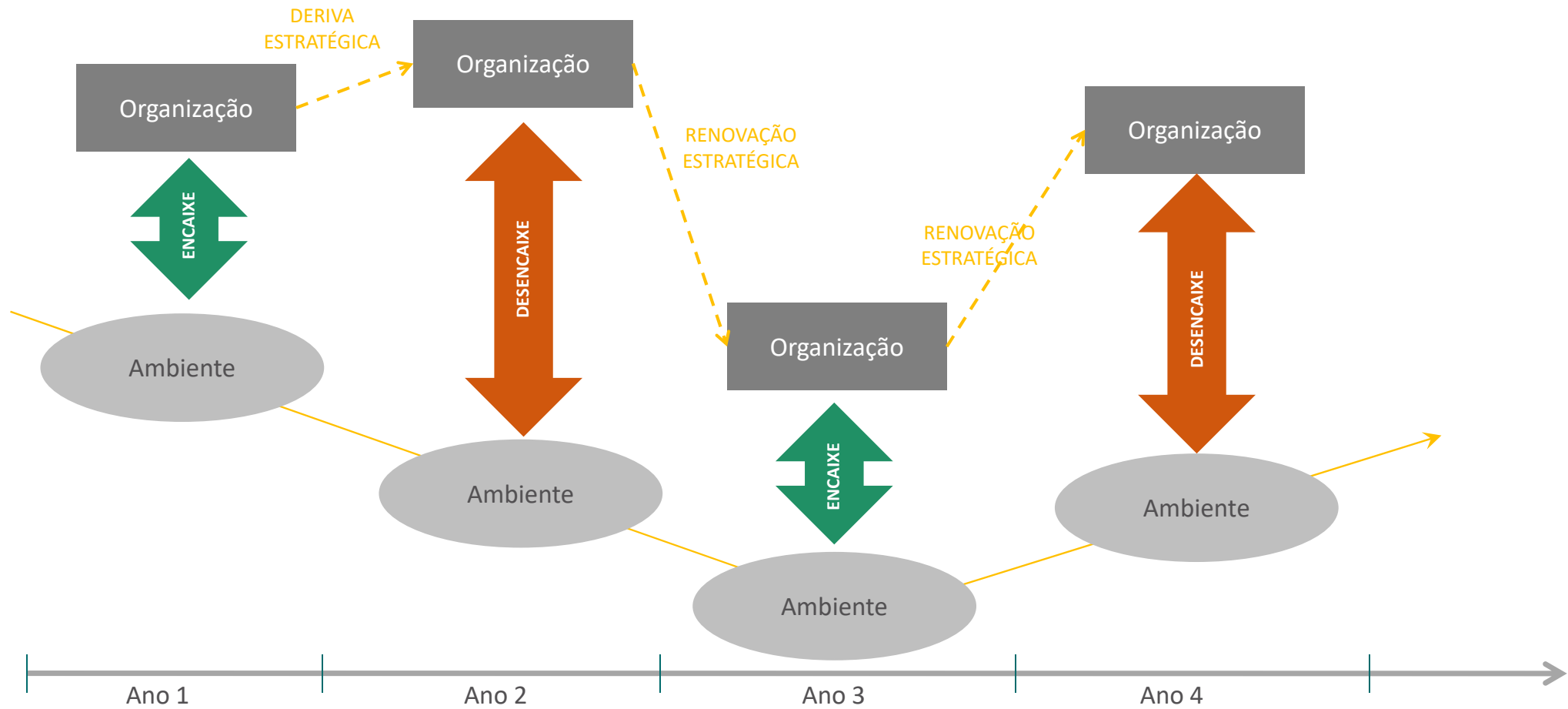


“A grande maioria das estratégias não falharam porque foram mal elaboradas, mas sim porque foram mal implementadas”.

(Fonte: Norton & Kaplan)

Desafio de Gerar Resultados

Não existe um modelo padrão da melhor estrutura para a cada organização. A melhor é aquela que ajuda a organização a alcançar sua estratégia.



ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

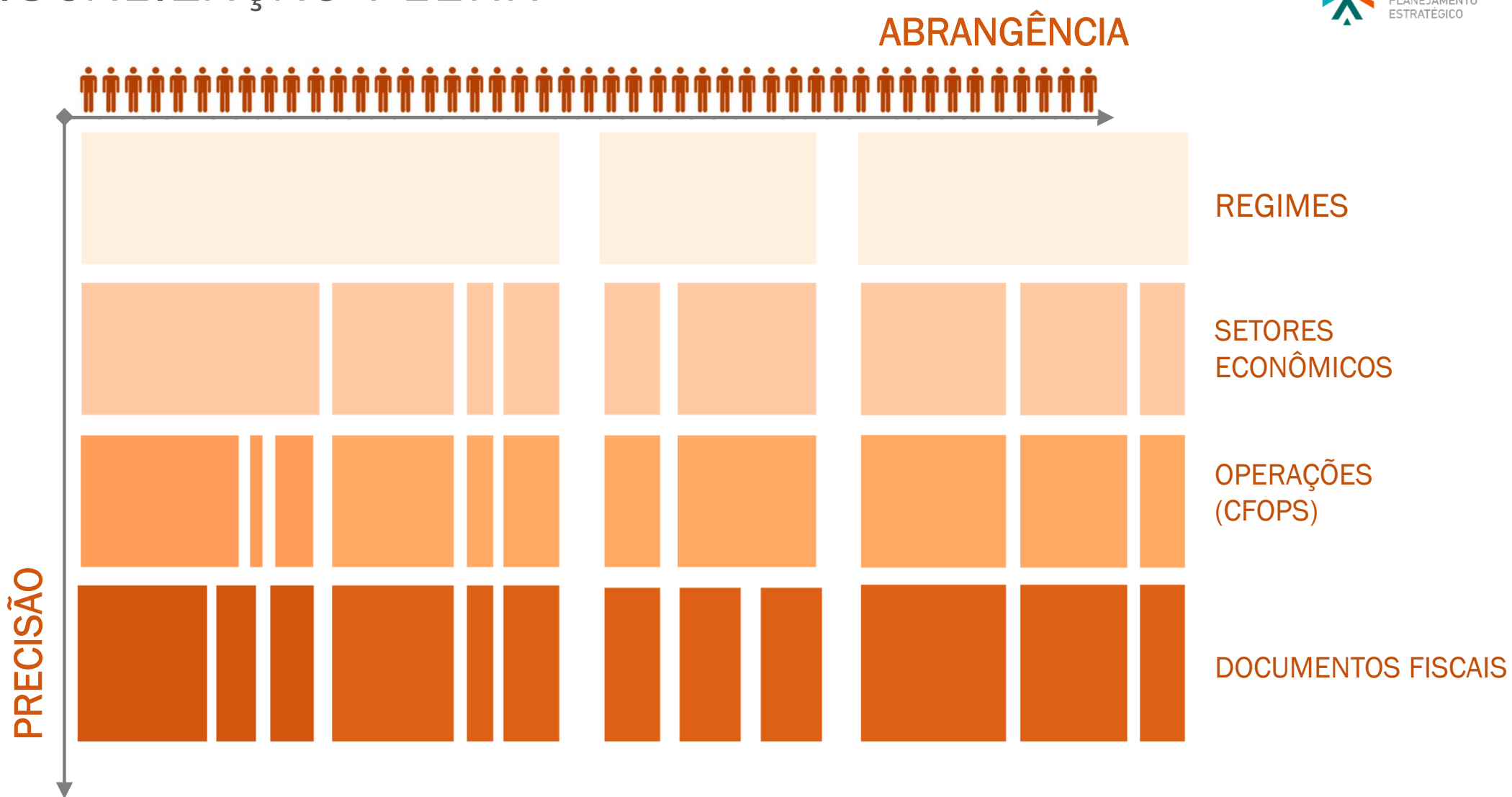
QUANDO TODOS ESTES PONTOS ESTIVEREM ALINHADOS, A UNIDADE ESTARÁ DISPOSTA DA MANEIRA MAIS EFICAZ.

- A **ESTRATÉGIA** define a direção para esta nova unidade. Se a estratégia não está clara ou acordada com os principais líderes, então não há critérios que possam servir de base para outras decisões do projeto.
- A **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**. Uma parte fundamental do projeto é a definição das responsabilidades de cada componente organizacional e o esclarecimento de como eles devem se relacionar.
- Os **PROCESSOS** representam a forma como a organização se estrutura para gerar resultados. A de processos ajudar melhora avaliar qual a forma mais eficiente de alocar os recursos para entregar os produtos e serviços.
- Os **MECANISMOS DE RECONHECIMENTO** são as métricas que ajudam a alinhar os comportamentos e desempenhos individuais e organizacionais. Pensar ações de reconhecimento afetam o sucesso de todos os outros componentes do projeto.
- O elemento **PESSOAS** representa o conjunto de práticas de gestão de pessoas que criam os recursos necessários e habilidades individuais que irão operar a nova unidade e trazer os resultado pensados.



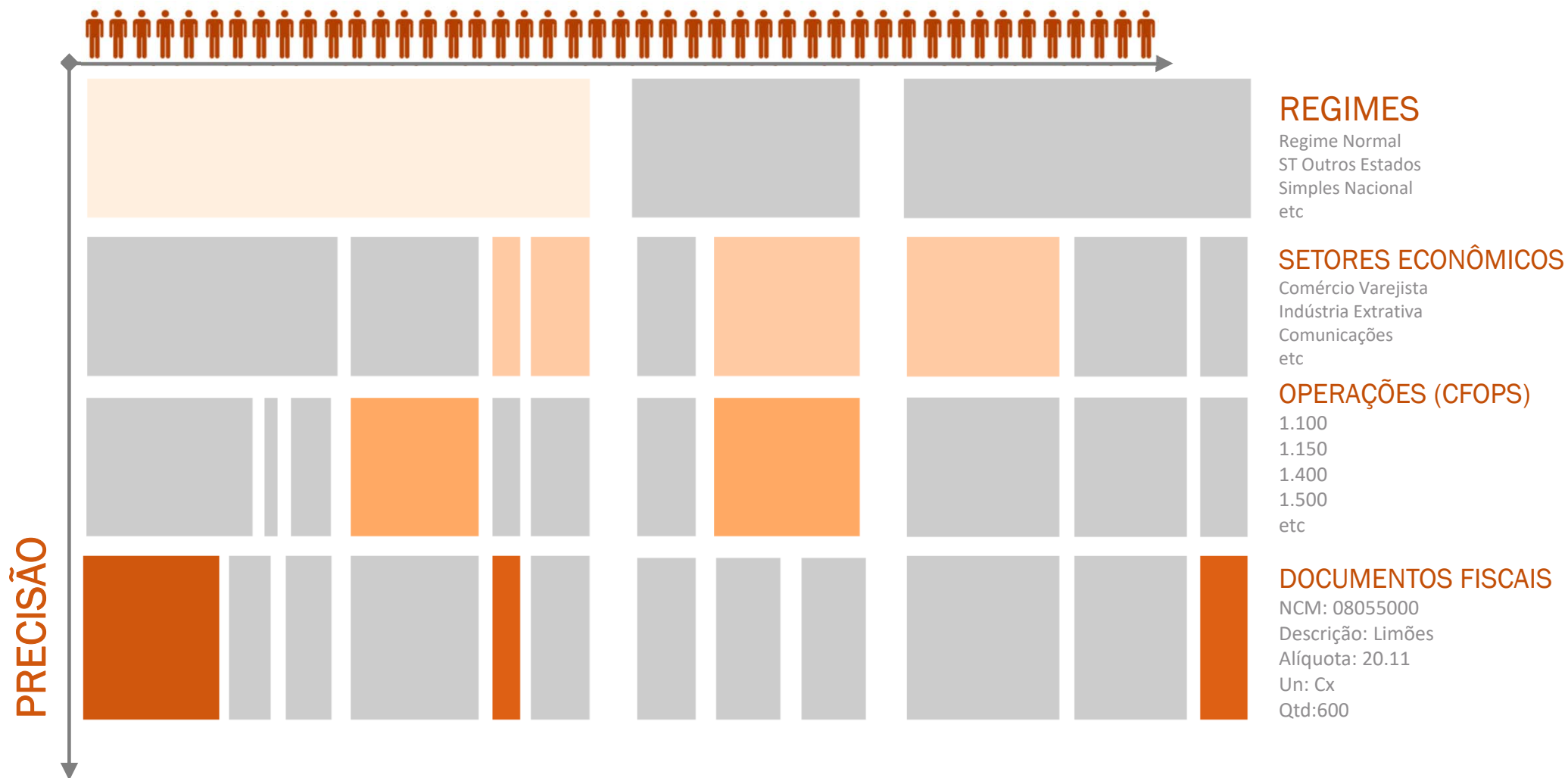
Jay Galbraith (2002): Designing Dynamic Organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels.

FISCALIZAÇÃO PLENA

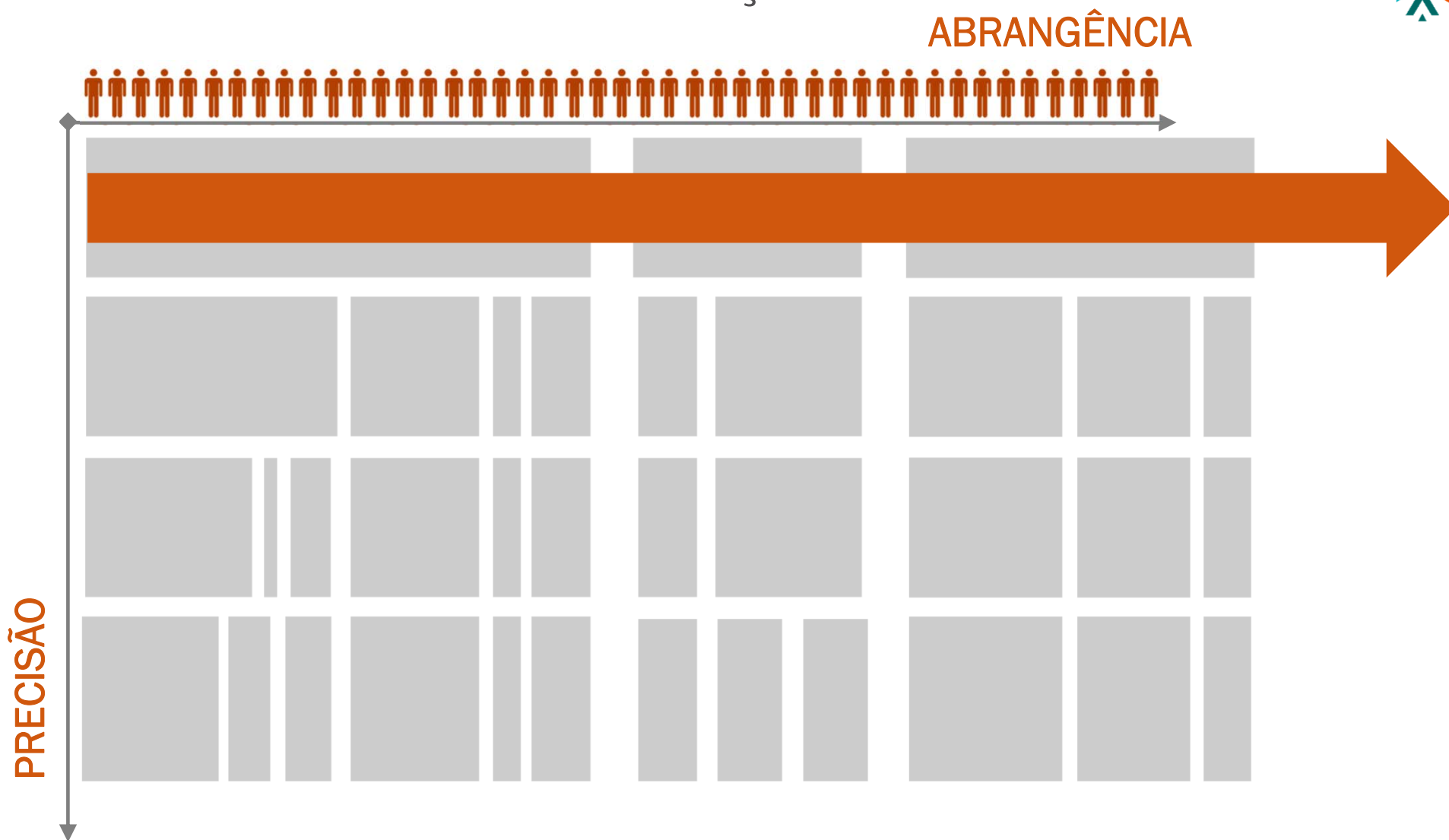


ABORDAGEM ATUAL

ABRANGÊNCIA



ASSIMETRIA DE ARRECADAÇÃO



CÁLCULO DA ASSIMETRIA NA ARRECADAÇÃO

01

**ASSIMETRIA NA
AGREGAÇÃO DE
VALOR**

02

**ASSIMETRIA
NF-e vs GIAM**

CÁLCULO DA ASSIMETRIA NA ARRECADAÇÃO

01

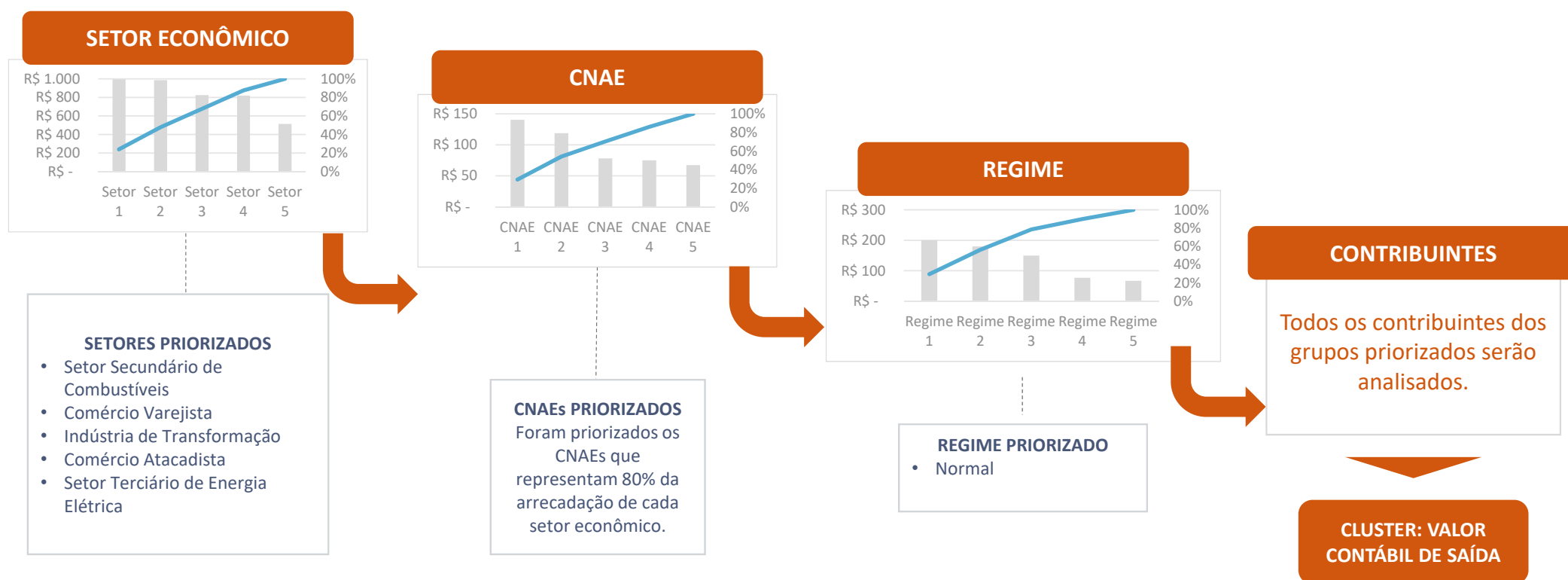
**ASSIMETRIA NA
AGREGAÇÃO DE
VALOR**

02

**ASSIMETRIA
NF-e vs GIAM**

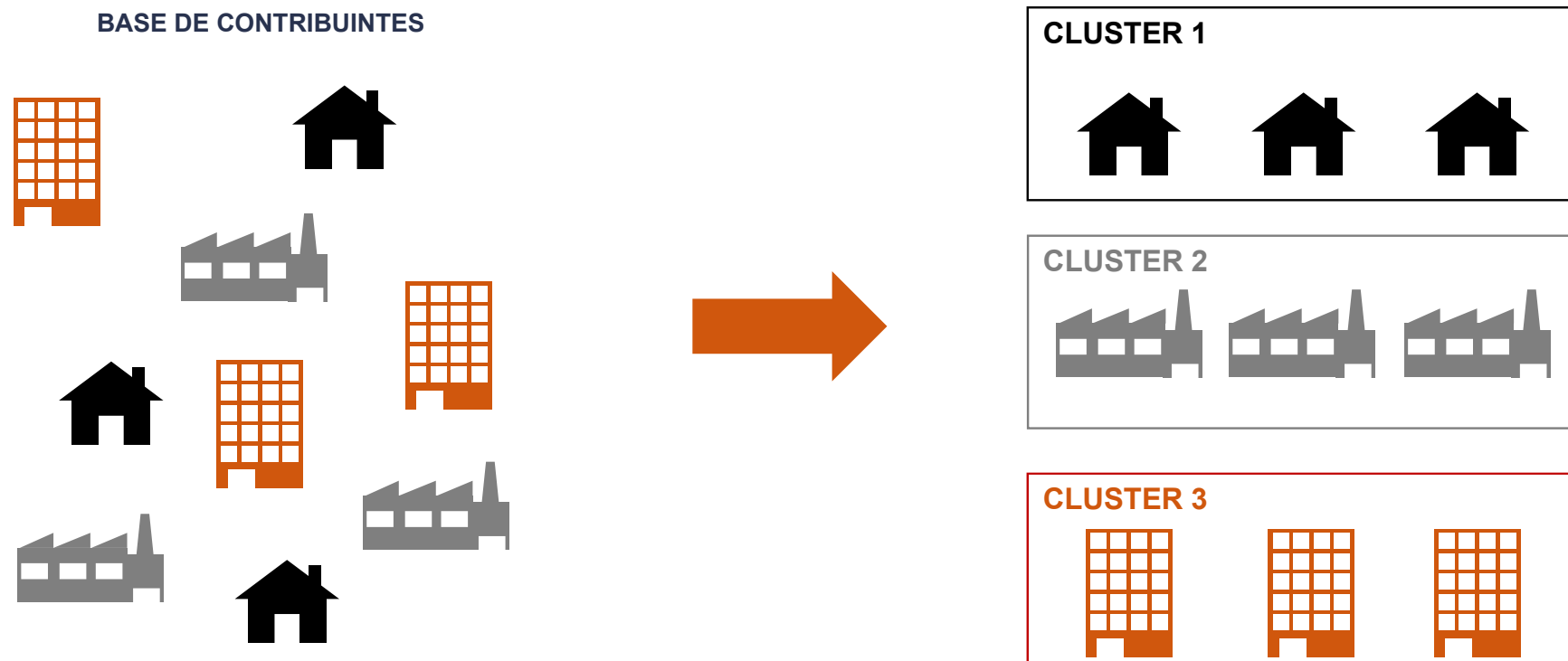
ICMS – ESTRATIFICAÇÃO DA ARRECADAÇÃO

Para realizar as análises de oportunidade é necessário separar os contribuintes em grupos, com base nas características comuns. A clusterização considerou a estratificação por **SETOR ECONÔMICO**, **POR CNAE**, **POR REGIME DE TRIBUTAÇÃO E POR FAIXA DE VALOR CONTÁBIL DE SAÍDA**.



ICMS – CLUSTERIZAÇÃO

Após a estratificação por setor, CNAE e regime, a clusterização desses contribuintes é realizada pelo valor contábil de saída (VCS).



ICMS – INDICADORES

Os indicadores econômico-fiscais tem como objetivo dar suporte para a análise e interpretação da arrecadação de um contribuinte em um determinado período. A análise destes permite a identificação de lacunas na arrecadação, que podem ser possíveis oportunidades.

Taxa de Adicionamento Operacional

$$TAO = \frac{\text{Saídas Base de Cálculo}}{\text{Entradas Base de Cálculo}} - 1$$

Índice de Agregado Contábil

$$IAC = \frac{\text{Saída Valor Contábil}}{\text{Entrada Valor Contábil}} - 1$$

Alíquota Média de Entrada

$$AME = \frac{\text{Crédito por Entradas}}{\text{Entrada Base de Cálculo}}$$

Alíquota Média de Saída

$$AMS = \frac{\text{Débitos}}{\text{Saídas Base de Cálculo}}$$

Índice de Tributação na Saída

$$ITS = \frac{\text{Saídas Base de Cálculo}}{\text{Saídas Valor Contábil}}$$

Índice de Tributação na Entrada

$$ITE = \frac{\text{Entradas Base de Cálculo}}{\text{Entradas Valor Contábil}}$$

Índice de Dedução Sobre Saldo

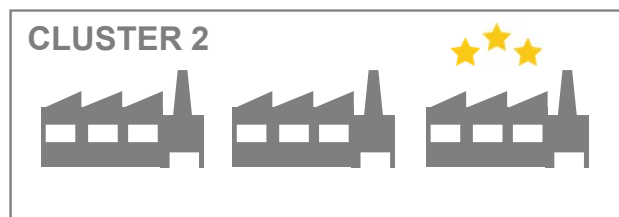
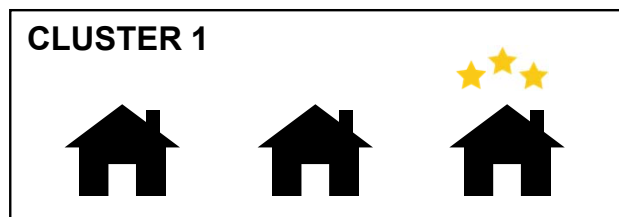
$$IDS = \frac{\text{Deduções}}{\text{Saldo Devedor}}$$

Índice de Pagamento

$$IP = \frac{\text{Imposto Final a Recolher}}{\text{Saída Base de Cálculo}}$$

ICMS – BENCHMARK

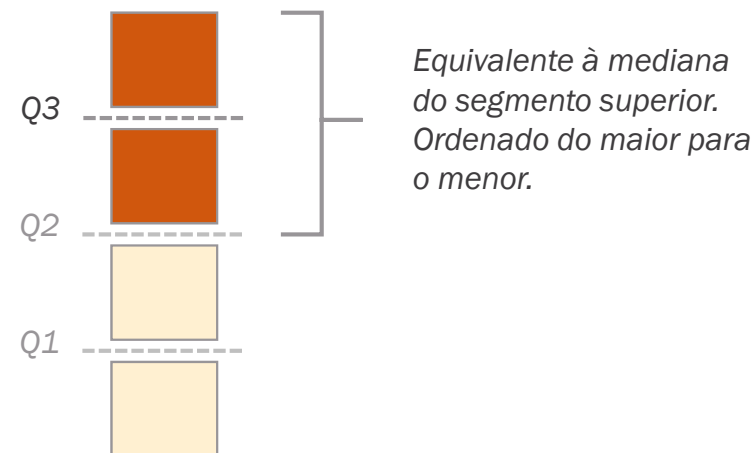
Após a clusterização dos **12822 contribuintes da base de dados**, foi utilizado o conceito de benchmark para encontrar a oportunidade de aumento de arrecadação, a partir da assimetria entre contribuintes semelhantes. O benchmark é o contribuinte referência do grupo, podem ser utilizados como critério o melhor valor, a média, mediana ou o valor do terceiro quartil, como no presente estudo.



**BENCHMARK:
Terceiro Quartil**



*“É um critério desafiador,
mas não impossível”*



ICMS – INDICADORES

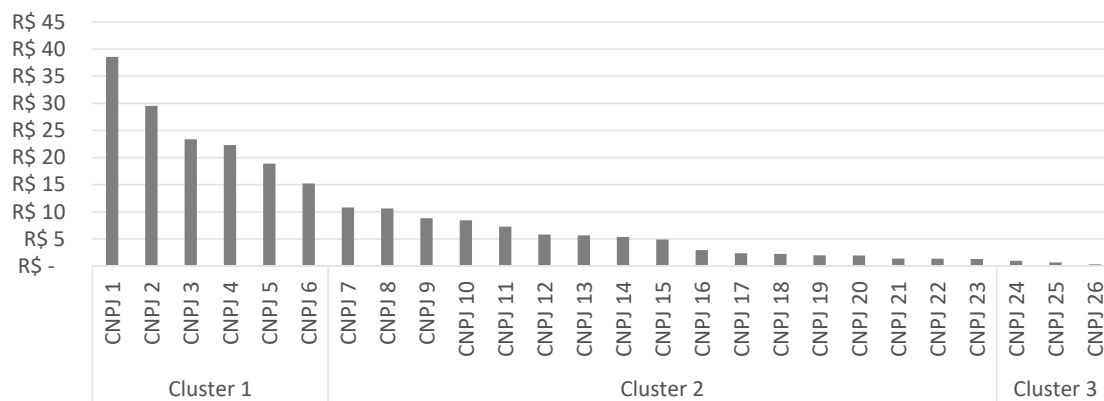
A criação de planilhas de controle dos indicadores econômico-fiscais e suas respectivas referências permite a identificação de desconformidades que podem ser utilizadas para o planejamento fiscal

EMPRESA	CIDADE	TAO	AMS	IAC	AME	ITS	ITE
3813	Jaru	28.27%	16.93%	6.88%	17.31%	60.55%	50.45%
1651	Porto Velho	7.60%	17.29%	1.50%	15.50%	49.10%	46.32%
1965	Porto Velho	-10.89%	30.99%	-10.31%	14.02%	47.35%	47.66%
5033	Porto Velho	14.42%	20.79%	-0.32%	9.60%	16.64%	14.50%
1958	Novo Horizonte D'Oeste	29.13%	22.30%	23.75%	18.99%	38.02%	36.43%
4603	Porto Velho	23.73%	19.71%	-7.69%	17.50%	54.26%	40.48%
390	Pimenta Bueno	32.06%	17.07%	20.99%	10.54%	52.05%	47.69%
3296	Porto Velho	5.60%	17.14%	-11.24%	11.42%	31.95%	26.85%
4519	Porto Velho	77.76%	18.05%	59.20%	8.64%	75.90%	67.97%
3718	São Felipe D'Oeste	24.36%	28.71%	13.25%	9.95%	19.29%	17.57%
2509	Porto Velho	26.30%	17.44%	10.57%	21.40%	66.52%	58.24%
4483	Pimenta Bueno	11.30%	17.15%	8.30%	14.43%	43.81%	42.63%

CÁLCULO DA ASSIMETRIA

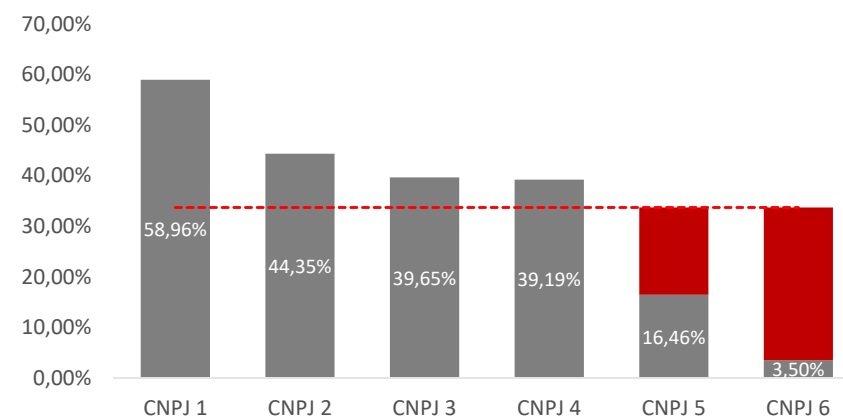
Os indicadores utilizados na análise para calcular a oportunidade são a Taxa de Adicionamento Operacional e a Alíquota Média de Saída. Esses são indicadores mais gerais que podem ser aplicados a todos os CNAEs que compõem a base. Posteriormente, com uma base mais detalhada, poderão ser utilizados indicadores específicos para cada setor. O IAC é utilizado para verificar se o contribuinte não está “inflando” a base de entrada ou “reduzindo” a base de saídas tributáveis, já a AMS confere a alíquota média das mercadorias de saída.

CLUSTERIZAÇÃO EXEMPLO



Clusterização pela Base de Cálculo de Saída de cada estabelecimento.
Para exemplificar a análise, o Cluster 1 foi analisado.

CLUSTER 1



Dentro do Cluster 1, o IAC do cluster que foi aplicado a todos é equivalente à média.

ELEMENTO #3

ICMS – DETALHAMENTO DA OPORTUNIDADE POR SUBSETOR EM 2016

Subsetor	Oportunidade	Quantidade de Contribuintes
Combustíveis	R\$ 3,568,695.51	193
Comércio Atacadista	R\$ 59,825,572.67	356
Comércio Varejista	R\$ 76,589,347.88	750
Comunicações	R\$ 14,113,890.24	3
Energia - Setor Secundário	R\$ 42,530.41	3
Indústria de Transformação	R\$ 14,175,845.39	158
Indústria Extrativa	R\$ 598,761.45	11
Outros	R\$ 5,465,579.18	263
Transportes	R\$ 1,713,384.10	40
Total	R\$ 176,093,606.82	1777

CÁLCULO DA ASSIMETRIA NA ARRECADAÇÃO

01

**ASSIMETRIA NA
AGREGAÇÃO DE
VALOR**

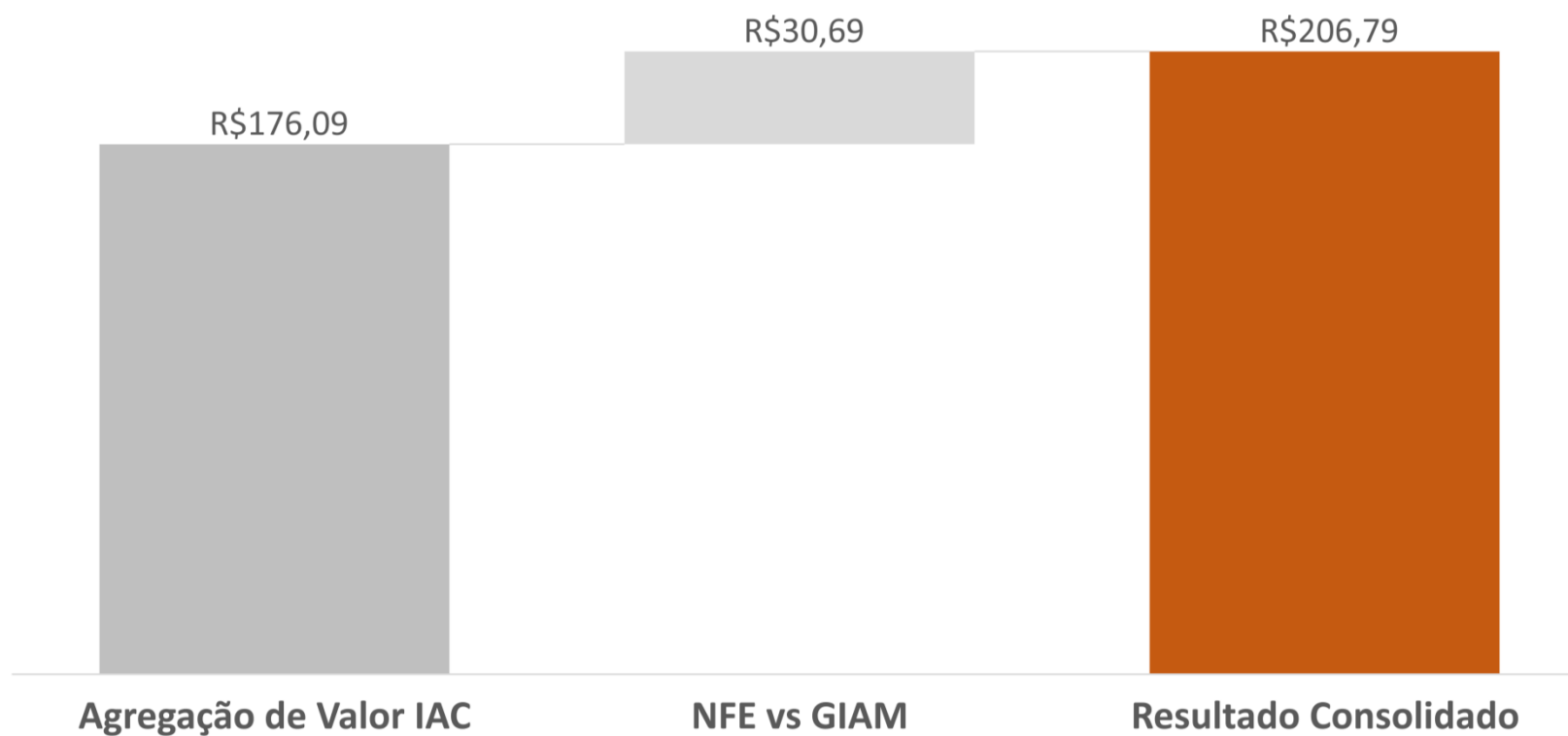
02

**ASSIMETRIA
NF-e vs GIAM**

ASSIMETRIA NFe vs GIAM

<p>Porto Velho R\$14.024.028,39265</p>	<p>Guajará-Mirim R\$4.374.653,06498</p>	<p>Ji-Paraná R\$1.500.506,14149</p>		<p>Ariquemes R\$1.338.498,11069</p>			
		<p>Pimenta Bueno R \$992.306,463...</p>	<p>Alto Alegre dos Parecis R \$500.968,9...</p>	<p>Cacoal R \$389.47...</p>	<p>Alto Paraíso R \$386.24...</p>		
			<p>São Francisco do...</p>	<p>Buritís ...</p>	<p>Cerejeiras ...</p>		
		<p>Espigão D'Oeste ...</p>	<p>Rolim de Moura ...</p>	<p>Presid... Médice</p>	<p>Teixeir... ...</p>	<p>Novo Hori...</p>	
		<p>Candeais do Jamari ...</p>	<p>Jaru R \$332.21...</p>	<p>São mig... Pr...</p>	<p>O... Pr...</p>	<p>No... Sa...</p>	
				<p>Cuj... do...</p>	<p>C... do...</p>	<p>C... M... C... A... S... U... S... M...</p>	
		<p>Vilhena R\$2.641.520,31955</p>					

RESULTADO CONSOLIDADO DA OPORTUNIDADE (em R\$ MM)

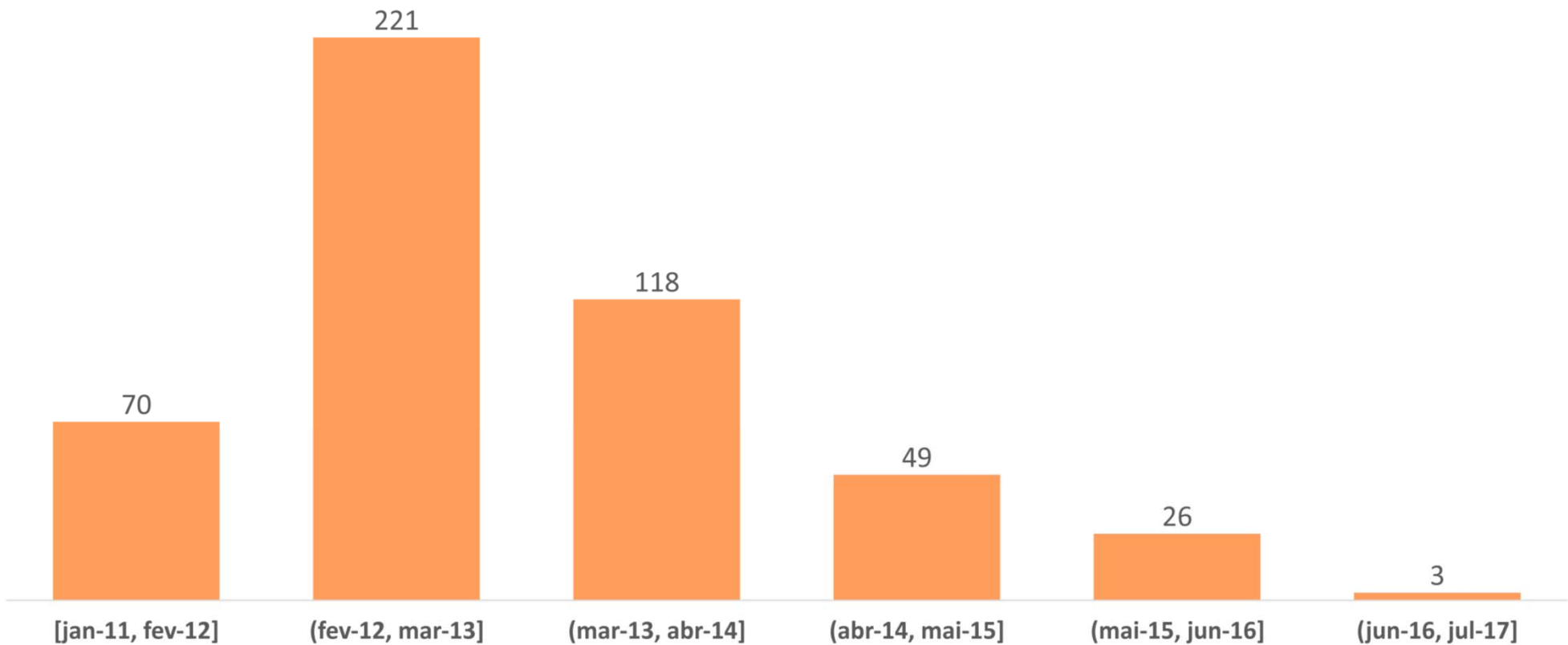


TEMPESTIVIDADE E QUALIDADE DA AÇÃO FISCAL

“ Na maior parte das vezes, fazemos malhas que identificam irregularidades que aconteceram em até 4 anos atrás. Quando chegamos para fiscalizar, boa parte das evidências já foram perdidas e a recuperação do crédito fica cada vez mais difícil com o passar do tempo. ”

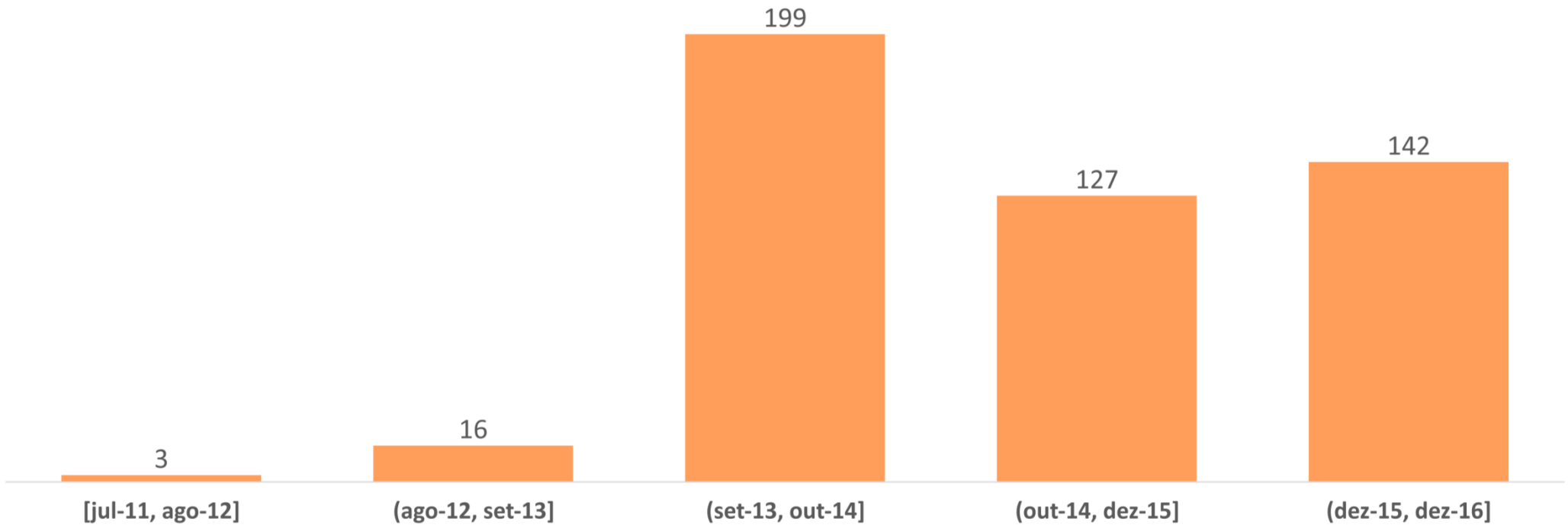
Situação atual

➤ Período Início Fiscalização – DFEs ano 2016

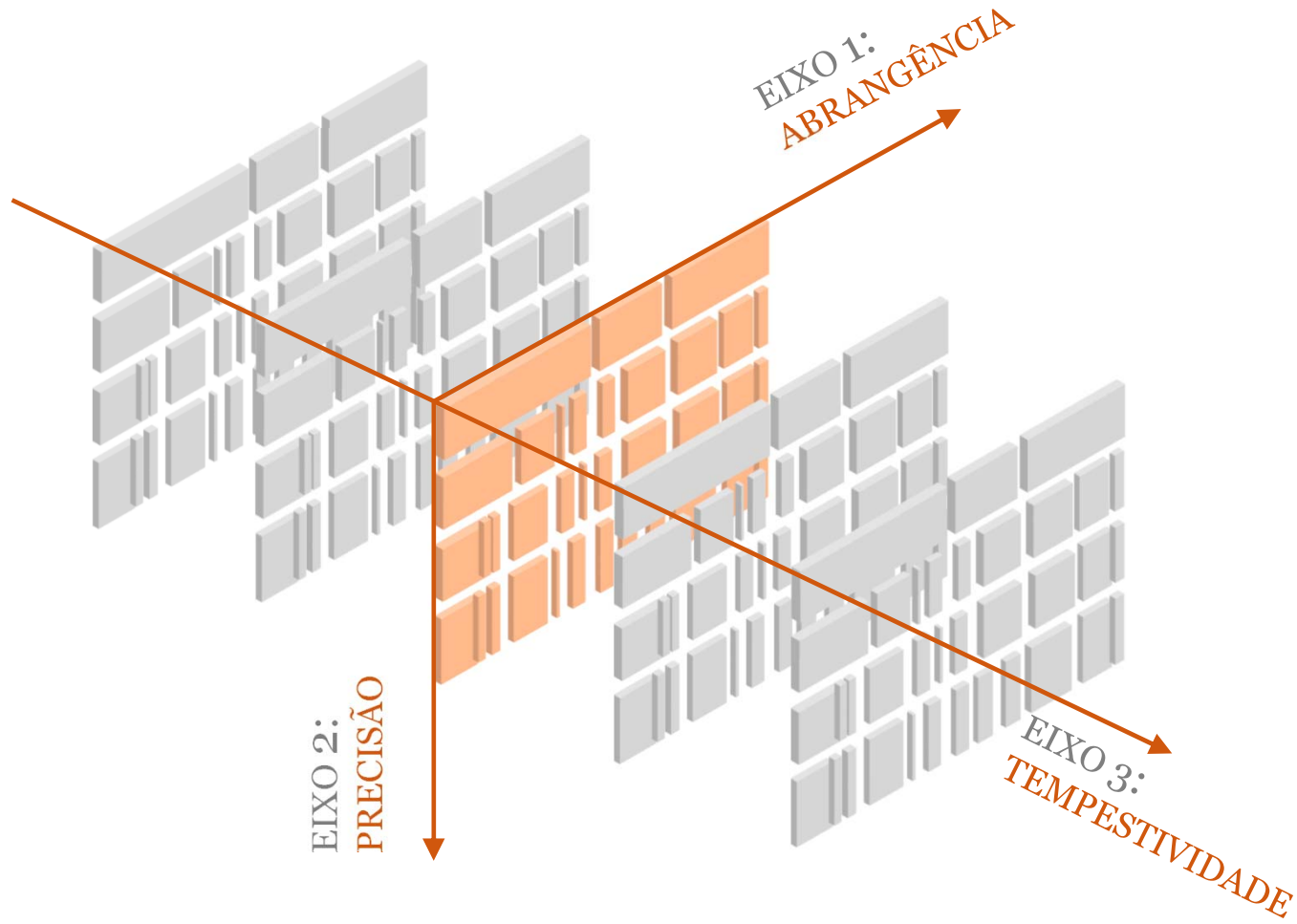


Situação atual

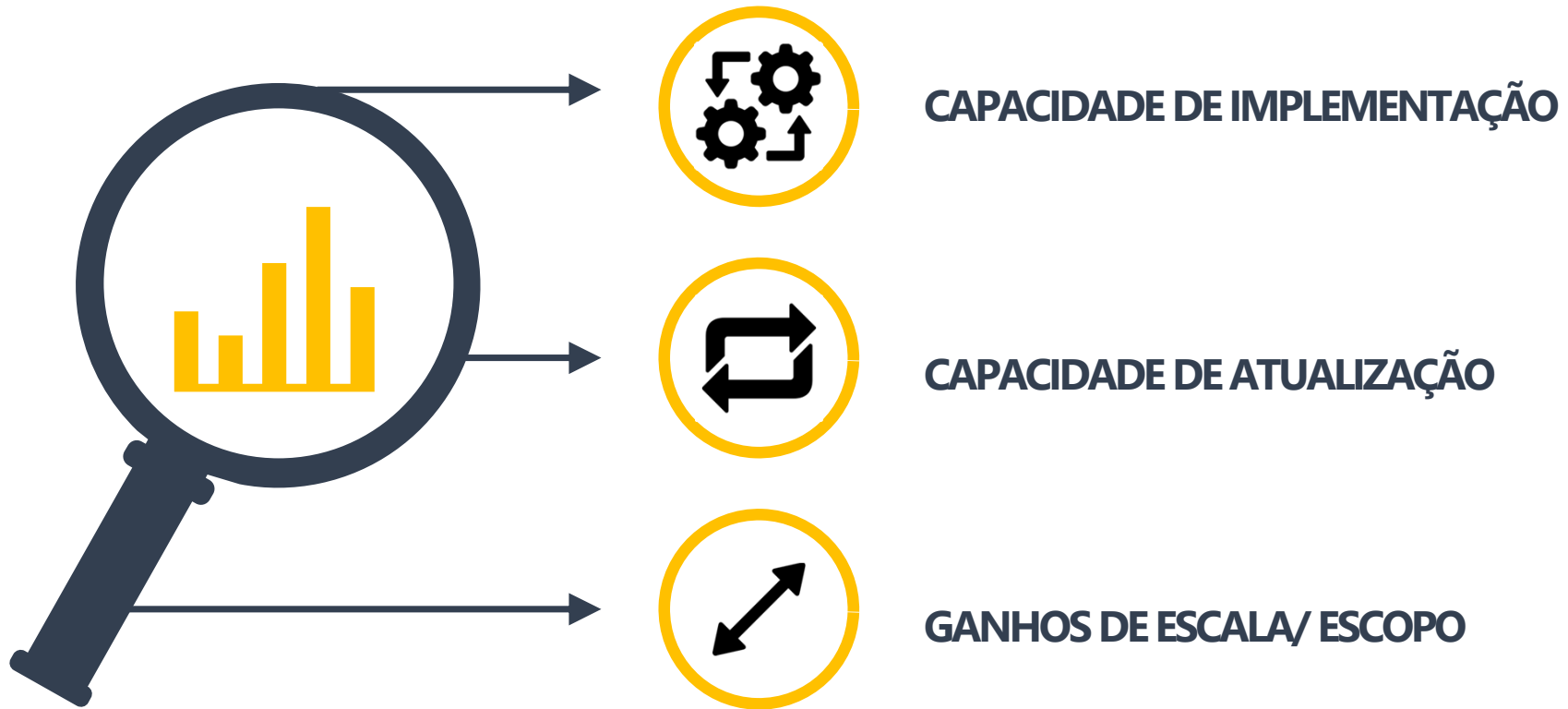
➤ Período Fim Fiscalização – DFEs ano 2016 (487 fiscalizações)



INTELIGÊNCIA FISCAL



ATRIBUTOS



BASE DE DADOS - ICMS



Dados de 24 meses
(jan/2015 – dez/2016)



160
CNAEs



6 subsetores
(Comércio Atacadista, Comercio Varejista,
Indústria Transformação, Combustíveis – Setor
Terciário, Transportes, Outros)



2945
contribuintes

REGRESSÃO LOGÍSTICA

- “A regressão logística, chamada também de modelo logístico ou modelo *logito*, analisa a relação entre múltiplas variáveis independentes e uma variável dependente categórica, e estima a probabilidade de ocorrência de um evento através do encaixe dos dados a uma curva logística” **Park, Hyeoun-Ae (2013)**
- Há dois tipos de modelos de regressão logística:
 - ✓ (i) a regressão logística binária; utilizada quando a variável dependente é contínua ou categórica (e.g. sonegador = 1, não sonegador = 0)
 - ✓ (ii) a regressão logística *multinomial*; utilizada quando a variável dependente é composta por mais de duas categorias

MODELO DE CLASSIFICAÇÃO - CONCEITOS

- A chance de um evento é definida como razão entre a probabilidade de ocorrência (p) de um evento pela probabilidade de não ocorrência ($1-p$).
 - $chance(Evento) = \frac{p}{1-p}$
- Como a regressão logística calcula uma razão, o impacto das variáveis independentes é explicado em termos do seu efeito na chance da variável dependente. A média da variável de resposta p em termos de uma variável explicativa x é modelada através de uma equação da forma $p = \alpha + \beta x$
 - Infelizmente, este não é um modelo adequado pois valores extremos de x resultarão em valores de $\alpha + \beta$ que não estarão entre 0 e 1 .
 - “A regressão logística soluciona este problema através de uma transformação da chance utilizando o *logaritmo natural*.” **Peng, Lee & Ingersol (2002)**

MODELO DE CLASSIFICAÇÃO - CONCEITOS

- Com a regressão logística, modelamos o logaritmo natural da chance como uma função linear da(s) variável explicativa
 - $\text{logit}(y) = \ln(\text{chance}) = \ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = \alpha - \beta x$; para uma variável
 - $\text{logit}(y) = \ln(\text{chance}) = \ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = \alpha - \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k X_k$; para múltiplas variáveis explicativas
- Tomando o *antilog* da equação acima, em ambos os lados, podemos chegar a equação para a previsão da probabilidade de ocorrência do evento esperado como
 - $p = \frac{e^{\alpha + \beta x}}{1 + e^{\alpha + \beta x}} = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha + \beta x)}}$; para uma variável
 - $p = \frac{e^{\alpha + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k X_k}}{1 + e^{\alpha + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k X_k}} = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k X_k)}}$

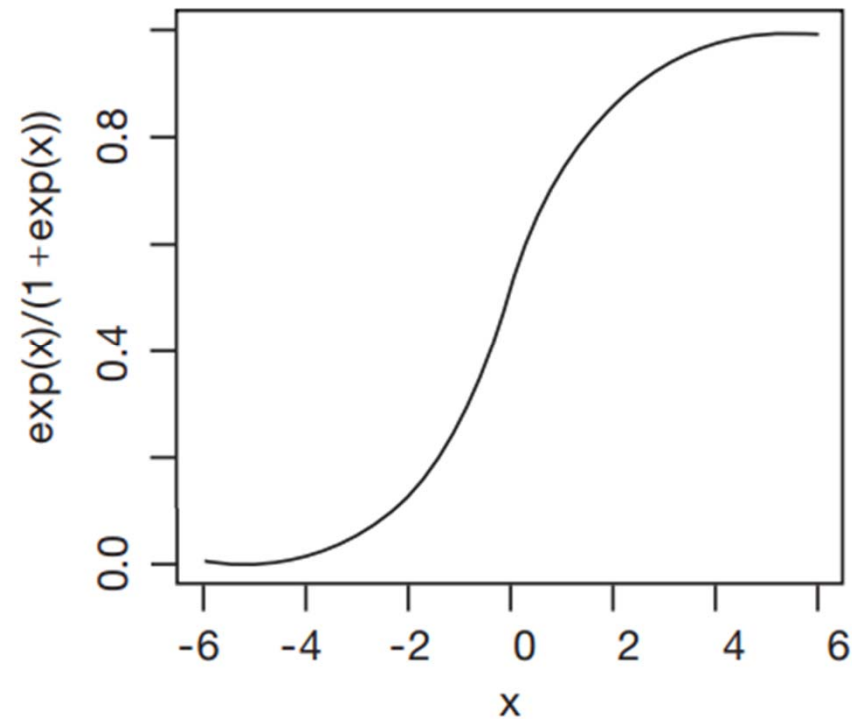
MODELO DE CLASSIFICAÇÃO - CONCEITOS

➤ Premissas de uma regressão logística

- A regressão logística não requer várias das premissas de modelos de regressão linear que são baseados em MMQ; principalmente linearidade entre variáveis explicativas e explicada, normalidade da distribuição dos erros e homocedasticidade.
- A regressão logística suporta relações não lineares entre as variáveis explicativas e explicada por conta da aplicação de uma log-transformação não linear da regressão linear.

MODELO DE CLASSIFICAÇÃO - CONCEITOS

- A partir da avaliação do resultado da função resposta, estabelece-se um valor de corte para a classificação qualitativa das observações



APLICAÇÃO

➤ Variáveis

- A para a aplicação do modelo na Gerência de Fiscalização, consideramos o resultado da malha de **ST Interna** em **2016**, classificando como **1** contribuintes que apresentaram irregularidade e **0** contribuintes em conformidade. O resultado da Malha em 2016 foi definido como a variável dependente, **Y**
- Com dados referentes ao ano de 2015, foram calculados dois indicadores, utilizados como as variáveis independentes X1 e X2:

$$X1 = (\text{ICMS NFE} - \text{DEBITO GIAM}) / \text{ICMS NFE}$$

$$X2 = \text{VALOR NOTAS OMISSAS} / \text{VALOR TOTAL NOTAS}$$

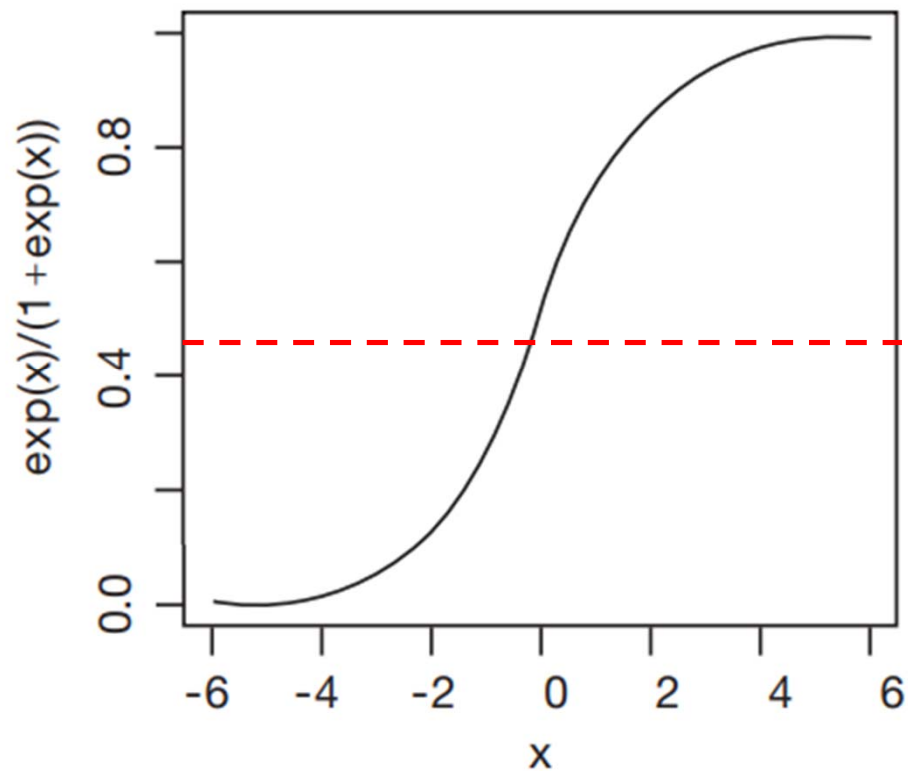
APLICAÇÃO

	Y	X1	X2
Contribuinte	Resultado Malha (2016)	DIFERENCA/ICMS_NF (2015)	TOTAL_OMISSOS/TOTAL_ST
1	0	1.00	0.07
2	0	0.00	0.00
3	0	0.00	0.00
4	1	1.00	0.33
5	1	1.00	0.00
6	0	0.00	0.00
7	0	1.00	0.00
8	0	1.00	0.00
9	0	0.00	0.00
10	1	1.00	0.09
11	0	0.00	0.00
12	1	1.00	0.08
13	1	1.00	0.00
14	1	0.00	0.00
15	1	1.00	0.03

APLICAÇÃO

L	e ^L	P(X) = (e ^L) / (1 + e ^L)	Resultado Previsto	ln (Pr[P(Xi) = Yi X1, ..., Xk]) = y*ln(p) + (1-y)*ln(1-p)
-0.071030098	0.931434	0.482249938	1	-0.658262658
-1.664318792	0.18932	0.159183102	0	-0.173381362
-1.664318792	0.18932	0.159183102	0	-0.173381362
0.190877369	1.210311	0.547574984	1	-0.60225587
-0.140246458	0.869144	0.464995742	0	-0.765727031
-1.664318792	0.18932	0.159183102	0	-0.173381362
-0.140246458	0.869144	0.464995742	0	-0.625480573
-0.140246458	0.869144	0.464995742	0	-0.625480573
-1.664318792	0.18932	0.159183102	0	-0.173381362
-0.05039983	0.950849	0.487402709	1	-0.71866458
-1.664318792	0.18932	0.159183102	0	-0.173381362
-0.055177723	0.946317	0.486209068	1	-0.721116567
-0.13703006	0.871944	0.46579599	1	-0.764007531
-1.664318792	0.18932	0.159183102	0	-1.837700155
-0.114703142	0.891631	0.471355613	1	-0.752142452

APLICAÇÃO



Solver Decision Variables	
b0 =	-1.664318792
b1 =	1.524072334
b3 =	1.002013162

L = Logit
$L = b0 + b1 * (\text{Diferenca} / \text{ICMS NF}) + b2 * (\text{Total_Omissos} / \text{Total_ST})$

Limit	0.46537
--------------	---------

RESULTADO – Avaliação do Modelo

		Predicted	
		YES	NO
Observed	YES	874	326
	NO	276	1469

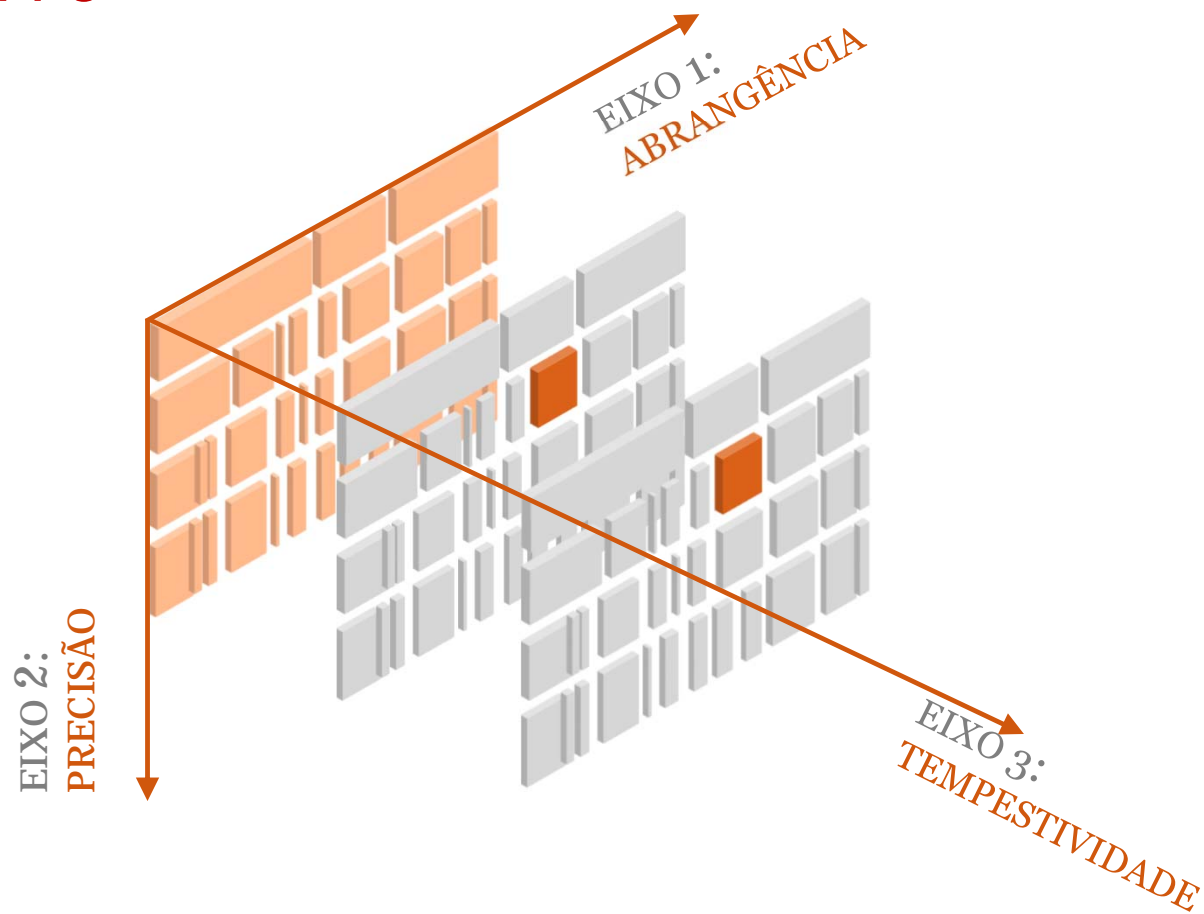
Classification Table: Peng & So, 2002

	Correct Percentage
Positive Predictive Value	72.83%
Negative Predictive Value	84.18%

Percentage Accuracy in Classification	79.56%
---------------------------------------	--------

1	1	0	0
Predicted Correctly	Predicted Incorrectly	Predicted Correctly	Predicted Incorrectly
			1
		1	
1		1	
	1		
		1	
		1	
		1	
1			
		1	
1			
1			
	1		
1			
		1	

MAIOR CAPACIDADE DE MONITORAMENTO



Agenda

1

Visão Geral do
Projetos

2

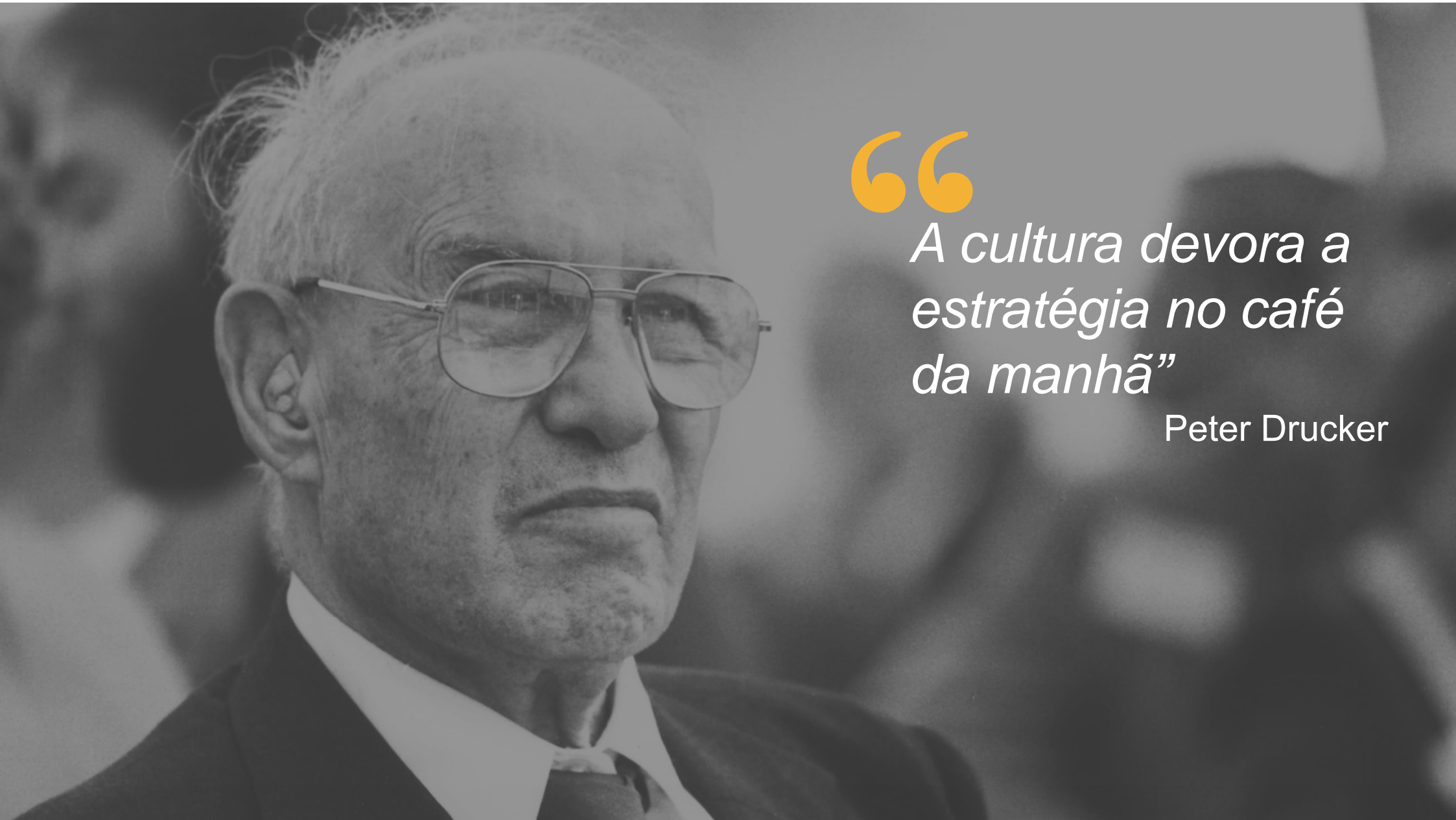
Elementos da
Reflexão e
Formulação

3

Alinhamento
Organizacional

4

Governança da
Estratégia



“

*A cultura devora a
estratégia no café
da manhã”*

Peter Drucker



ELEMENTOS DA GOVERNANÇA



INDICADORES
E METAS



RITOS DE
ACOMPANHAMENTO

PERSPECTIVAS DA ESTRATÉGIA

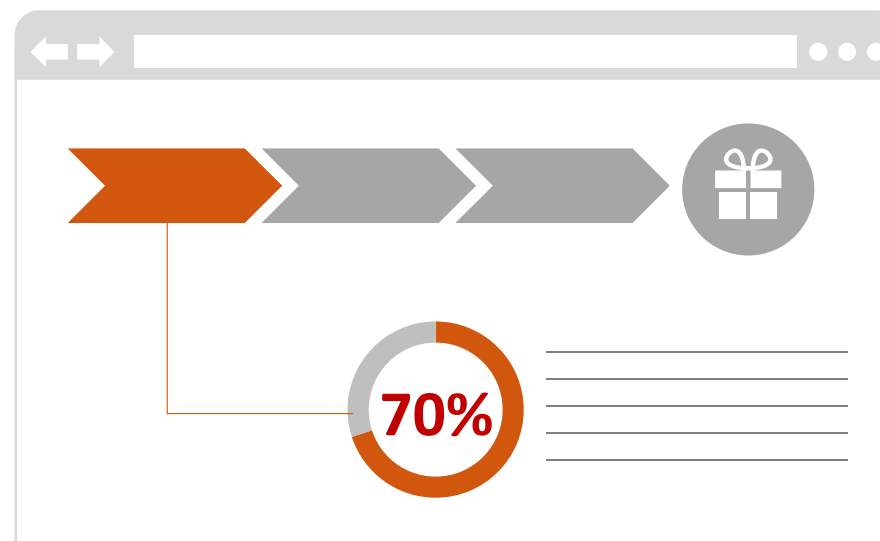
N1 GRANDES RESULTADOS

FOCO NO
RESULTADO E
SUSTENTABILIDADE
FISCAL

Receita ICMS Absoluta	Receita Renunciada / Receita Arrecadada de ICMS	Receitas de Arrecadação Própria / Receita Total	Receita Bruta Fonte 100 / Receita Bruta
Custo Total Dívida/RCL	Despesa Corrente Fonte 100 / Receita Fonte 100	Despesas com Pessoal (Executivo) / RCL	Comprometimento de Caixa
Margem Corrente Líquida	Margem Corrente Líquida	Resultado Primário	Taxa de Investimento

N2 PROCESSOS

FOCO NAS
GRANDES
TRANSFORMAÇÕES



TRANSPARÊNCIA



Painel de Resultados

Bem-vindo ELO | A- A+ | ⚙

Ciclo Atual: 2017/01

ESTRUTURA | EVOLUÇÃO | INDICADORES | PROJETOS | RELATÓRIOS | GERENCIAMENTO ▾

SUSTENTABILIDADE FISCAL

RESPONSABILIDADE FISCAL

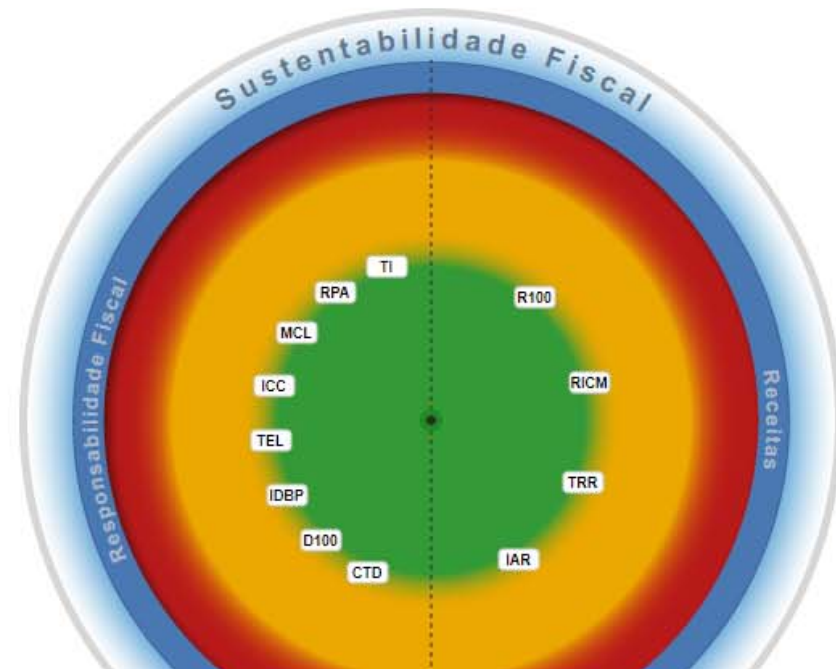
INDICADORES	META	REALIZADO	DESVIO
CTD	Custo Total Dívida/RCL	1,88 %	1,88 % 0 %
D100	Despesa Corrente Fonte 100 / Receita Fonte 100	92,22 %	92,22 % 0 %
IDBP	Despesas com Pessoal (Executivo) / Receita Corrente Líquida	59,82 %	59,82 % 0 %
TEL	Dívida Consolidada Líquida / Receita Corrente Líquida	47,54 %	47,54 % 0 %
ICC	Índice de Comprometimento de Caixa	24,63 %	24,63 % 0 %
MCL	Margem Corrente Líquida	16,21 %	16,21 % 0 %
RPA	Resultado Primário	R\$ 927,94 M	R\$ 927,94 M 0 %
TI	Taxa de Investimento	3,09 %	3,09 % 0 %

RECEITAS

INDICADORES	META	REALIZADO	DESVIO
R100	Receita Bruta Fonte 100 / Receita Bruta	70,76 %	70,76 % 0 %
RICM	Receita ICMS Absoluta	R\$ 3,31 B	R\$ 3,31 B 0 %
TRR	Receita Renunciada / Receita Arrecadada de ICMS	11,60 %	11,60 % 0 %
IAR	Receitas de Arrecadação Própria / Receita Total	41,16 %	41,16 % 0 %

Ciclo * 🔍

2017/01





#ACOMPANHAMENTO



MOBILIZAR AS EQUIPES PARA TRATAR OS DESAFIOS DA ESTRATÉGIA

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA



GOVERNO DE RONDÔNIA
SECRETARIA DE ESTADO DE FINANÇAS



RESOLUÇÃO Nº. 001/2017/GAB/SEFIN
Porto Velho, 19 de junho de 2017

Institui o Sistema de Governança Estratégica no âmbito da
Secretaria de Estado de Finanças - SEFIN.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE FINANÇAS, no uso das atribuições que lhe confere o inciso II do artigo 71 da Constituição Estadual e o inciso V do artigo 17 da Lei Complementar n. 224, de 04 de janeiro de 2000;

Considerando a necessidade de aperfeiçoar e organizar as ações estratégicas da Secretaria de Estado de Finanças - SEFIN;

Considerando a necessidade de implementar práticas de Planejamento e Gestão Estratégica na Secretaria de Estado de Finanças - SEFIN; e

RITOS DE GESTÃO

Gestão da
Estratégia

Reunião N1

TRIMESTRAL OU SOB DEMANDA

Comitê Estratégico de Gestão

- Acompanhamento do desempenho dos indicadores N1 (GRANDES RESULTADOS)
- Avaliar pontos de atenção em relação aos projetos estratégicos / planos de ação
- Identificar mudanças no “rumo” da estratégia

Reunião N2

MENSAL

Núcleo Estratégico

- Acompanhamento do desempenho dos indicadores N2 (OBJETIVOS DE PROCESSO)
- Avaliar pontos de atenção em relação aos projetos estratégicos / planos de ação
- Novas ações de melhoria

Reunião N3

QUINZENAL / SEMANAL

Gestores, Líderes do Projeto e Equipes de cada unidade

- Acompanhamento do desempenho dos indicadores N3 (DESEMPENHO)
- Andamento das ações (projetos e planos de ação)
- Novas ações de melhoria

Gestão das
Iniciativas

FLUXO DE INFORMAÇÕES

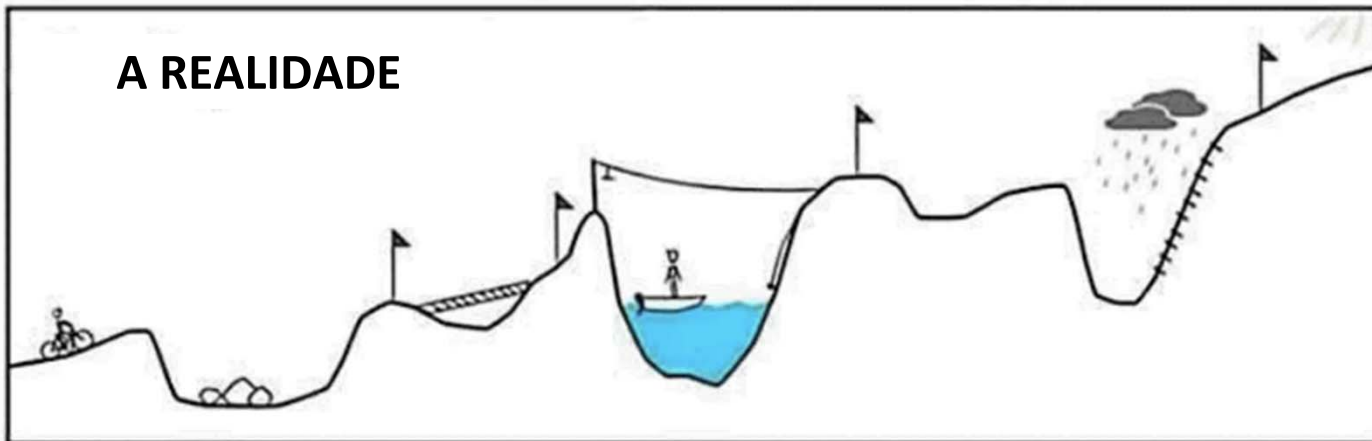
FLUXO DE DECISÕES

ESTRATÉGIA NA “PRÁTICA”

SEU PLANO



A REALIDADE





OBRIGADO!

Luís Fernando Pereira da Silva
Governador de Rondônia
Secretaria de Estado de Finanças
Coordenador Geral
UCP/PROFISCO-RO

Carlos Eduardo Gonçalves
Murilo Rocha
Elogroup

Secretaria de Estado de
Finanças



RONDÔNIA
Governador do Estado