



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA

PAULO HENRIQUE MENDES MORAES

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DA SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA DA PARAÍBA**

JOÃO PESSOA
2016

PAULO HENRIQUE MENDES MORAES

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DA SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Área de concentração: Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Rômulo Lustosa Pimenteira de Melo

JOÃO PESSOA
2016

M827p Moraes, Paulo Henrique Mendes

O planejamento estratégico da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba [manuscrito] / Paulo Henrique Mendes Moraes. - 2016. 54 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2016.

"Orientação: Prof. Dr. Rômulo Lustosa Pimenteira de Melo, PROEAD".

1. Administração Pública. 2. Gestão Pública. 3. Planejamento Estratégico. I. Título.

21. ed. CDD 351

PAULO HENRIQUE MENDES MORAES


O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DA SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA DA PARAÍBA


Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Área de concentração: Gestão Pública.

Orientador: Prof. Ms. Rômulo Lustosa Pimenteira de Melo

Aprovada em __/__/2015.


Prof Ms Rômulo Lustosa Pimenteira de Melo / UFPB
Orientador


Prof. Ms. Katrucky Tenório Medeiros / UEPB
Examinador


Prof Drª Elisângela Vilar de Assis / FSM
Examinadora

Dedico aos meus familiares, especialmente à minha amada esposa por sua imprescindível dedicação nesta valiosa etapa de minha vida acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Coordenação de Curso e, sobretudo, ao Prof. Dr. Rômulo Lustosa Pimenteira de Melo pelo apoio irrestrito concedido ao confeccionar esta despretensiosa pesquisa.

RESUMO

Nesta pesquisa, analisa-se o Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba. O trabalho realizado é um estudo de caso exploratório que se fundamentou na análise teórico-indutiva do material coletado na atividade de campo. A principal vantagem de uma atividade teórico-indutiva é verificar até que ponto o problema investigado corresponde com as observações traçadas pelos teóricos que estudam o tema proposto. Evidentemente o tema foi explorado levando em conta tudo isto, considerando, ao mesmo tempo, as necessidades metodológicas inerentes num trabalho de tamanha envergadura e responsabilidade. Como uma atividade de conclusão de curso, verificou-se que a pesquisa proporcionou entender a metodologia de trabalho circunscrita ao contabilista na prática diária de trabalho, reforçando, conseqüentemente, a formação acadêmica da autora. Diante de um mercado tão competitivo, é preciso explorar novas alternativas para que o lucro seja uma realidade mais constante em qualquer empresa. Cientes disto, os profissionais contabilistas precisam de maior adequação teórica e prática para que as suas observações sejam realmente úteis. Espera-se, enfim, que as observações feitas sirvam, pelo menos, como ponto de partida para futuras investigações que tenham tema semelhante àquele que se estuda.

Palavras-Chave: Administração. Gestão Pública. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

In this research, we analyze the Secretariat of Strategic Planning State of Paraíba Revenue. The work done and an exploratory case study was based on theoretical and inductive analysis to the material collected in-field activity a major advantage of a theoretical-inductive activity and see to what extent the problem investigated corresponds with how remarks drawn by theoretical study the theme. Of course the topic was explored taking into account all this, considering at the same time as inherent methodological needs a work of such scope and responsibility. As a course completion activity, it was found-that the research provided work methodology limited the accountant at work daily practice, reinforcing therefore an academic training of the author. Before hum market competitive so is need to explore new alternatives for what profit be a reality more constant in any business. Mindful of this, professional accountants need major theoretical and practical fitness for what, how your comments be really useful. It is expected finally as notes made serve, hair less as starting point paragraph future investigations that have similar theme one who is studying.

Keywords: Administration. Public administration. Strategic planning.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	10
3 METODOLOGIA.....	18
4 RESULTADOS.....	23
4.1 INTROITO.....	23
4.2 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA ESAT.....	24
4.3 GESTÃO PÚBLICA E TRANSPARÊNCIA GOVERNAMENTAL.....	25
4.4 DEMOCRATIZAÇÃO DO ESTADO E GOVERNANÇA.....	27
4.5 MODERNIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS.....	37
4.6 JUSTIÇA, CONTROLE E LEGISLAÇÃO.....	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS.....	53

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa é dedicado à análise do Planejamento Estratégico Secretaria de Estado da Receita da Paraíba Este é um órgão estratégico no âmbito da Administração estadual porquanto os gastos anuais de todas as secretarias de estado são estudados aqui, levando em conta todas as questões legais correlatas.

Uma atividade deste tipo possui, evidentemente, uma grande quantidade de exigências éticas e metodológicas para que tudo se realize por completo. É preciso respeitar as exigências da empresa investigada quanto à preservação de suas informações contábeis, ao mesmo tempo em que se explora todas as possibilidades metodológicas para que a atividade seja cumprida com eficácia. Equilibrar estas duas necessidades é o maior desafio que se enfrentou aqui. Felizmente tudo isto foi alcançado com pleno êxito.

Analisar o Planejamento Estratégico é uma atividade cansativa e que exige atenção aos mínimos detalhes. No geral, os administradores avaliam de maneira superficial ou analisam apenas elementos que interessam a acelerar o seu trabalho, o que nem sempre é ou será o mais importante em âmbito estratégico para que a empresa realize os seus fins organizacionais pelo menor custo. A priori, agir assim é fazer o mínimo necessário, o que em muitas ocasiões basta. Contudo, quando a situação exige uma observação mais detalhada é preciso oferecer informações adicionais e até novas perspectivas para que a equipe administrativa de uma empresa possa gerir as suas atividades com sucesso pleno ou pelo menos o mais próximo possível disto. É diante disto tudo que se verifica a importância da formação adequada do profissional contabilista visto que ele é um elemento imprescindível nos dias hoje, sobretudo considerando-se as perturbações inerentes à crise econômica que se experimenta no mercado nacional e internacional.

No momento, sobretudo diante de um mercado tão competitivo, urge explorar novas alternativas para que o lucro seja uma realidade mais constante. Aliás, independentemente do tamanho da empresa e do seu ramo de atividade, exige-se de sua equipe diretora maior acerto nas decisões, principalmente em relação ao uso dos recursos disponíveis em prol dos objetivos organizacionais. Conscientes desta premissa, os profissionais administradores precisam de maior adequação teórica e prática para que as suas observações sejam realmente úteis. Isto, no entanto, pressupõe ir bem além da simples teoria visto que é imprescindível levar em conta a

realidade que se experimenta no dia a dia de trabalho. O profissional da Administração que desconsidera isto transforma-se num simples burocrata que toma conta dos livros contábeis da empresa em que trabalha. Já o profissional que reconhece a união entre teoria e prática como um diferencial competitivo normalmente destaca-se no mercado de trabalho por sua eficácia.

Enfim, estas são as nossas considerações iniciais neste trabalho de pesquisa, as quais descrevem brevemente as nossas principais ideias defendidas neste trabalho de pesquisa de conclusão de curso.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao senso comum, conhecimento é poder. Poder, no entanto, quando aplicado com inteligência, como bem se sabe na prática. No Planejamento Estratégico isto é uma verdade inconteste todos os dias vislumbrada por profissionais capacitados.

Sendo assim, aponta-se que:

Alcançar as metas e os planos estratégicos em curto e longo prazo estabelecidos pela política das empresas requer uma gestão financeira eficiente, pois na atual conjuntura econômica, em que a concorrência de mercado é cada vez maior, não existe espaço para dúvidas com relação ao que fazer com os recursos estratégicos. O fluxo de caixa está diretamente ligado à gestão financeira dos recursos das empresas, buscando o equilíbrio entre os pagamentos e recebimentos, constituindo-se, desta forma, em um instrumento gerencial fundamental ao processo de tomada de decisões financeiras (BARBOSA, 2011, p. 12).

É, no mínimo, ingenuidade desejar metas e planos estratégicos estrondosos desrespeitando-se noções elementares de administração financeira e estratégica.

Em alguns casos, é loucura pura e simples. Afinal, sobretudo considerando-se todas as contingências internas do mercado, além de todos os contratempos que uma economia invariavelmente enfrenta todos os dias, o lucro não é obra do acaso. Em algumas ocasiões há quem pense que a sorte premia os seus eleitos em algumas ocasiões. No entanto, lucro não é fruto do acaso. Lucro é fruto de intenso trabalho e de dedicação extrema. Assim sendo, quem entrega o destino do seu negócio ao acaso corre sérios riscos, pois, mais cedo que de se imagina, a sorte reverte os seus humores e afortunado do momento entra em poucas semanas na bancarrota.

Evidentemente há horas que pouca coisa pode ser feita para salvar um negócio de uma crise financeira. De qualquer maneira, é possível ao menos atenuar os seus efeitos aplicando-se noções básicas de Administração e Administração, sobretudo quando estas duas áreas visam a consumação de planos estratégicos inteligentes com os quais uma empresa em particular atenua as suas fraquezas e potencializa, num só tempo, as suas vantagens mercantis. Por este motivo, a tomada de decisões em âmbito financeiro exige disciplina e foco para que tudo se realize com plena eficácia.

A tomada de decisões é sempre uma atividade complexa e invariavelmente relacionada à emergência de imprevistos porvindouros. De qualquer modo,

nenhuma empresa pode exime-se de praticá-las principalmente em ocasiões em que a decisão significa a sobrevivência futura do negócio executado. Infelizmente muitas empresas, quando notam que é impossível fugir de uma decisão, como, por exemplo, a solicitação de crédito bancário na praça, executam as suas decisões no calor do momento. Agindo assim, é muito comum que inúmeros elementos sejam desconsiderados ou minimamente avaliados, o que gerará sérios problemas mais adiante. Administrar não é simplesmente tomar decisões de qualquer jeito.

Administrar é focar na missão e nos objetivos inerentes ao negócio realizado, destacando-se, entre eles, a manutenção das margens de ganho, ou seja, do lucro.

No geral, é preciso pelo menos avaliar a saúde financeira da empresa, antecipando as suas necessidades, compreendendo as suas principais fontes de renda, ao mesmo tempo em que se avalia a solvência dos seus compromissos. Como se nota, a gestão financeira é uma ferramenta vital ao sucesso de qualquer empreendimento.

Em âmbito estratégico, aliás, gerir os recursos é o passo indispensável para que tudo se realize sem tantos percalços.

Um desafio sério hoje em dia é a irresponsabilidade gerencial de inúmeras empresas que se entregam, por alguma razão, ao amadorismo administrativo e, conseqüentemente, financeiro. Em alguns casos, alegam, com certa razão, que não possuem recursos suficientes para contratar profissionais habilitados na tomada inteligente, incluindo-se a contratação de consultorias especializadas. Aliás, ao lado disto alegam que não tantos profissionais habilitados no mercado que tenham noção exata dos desafios que representa a gestão de um negócio, sobretudo noções práticas do dia a dia. Se faltam recursos ou profissionais habilitados no mercado, esta é uma resposta que cabe a cada um responder em seu respectivo caso. Uma coisa pelos menos é certa: soberba e confiança excessiva na própria capacidade normalmente finalizam-se num convite à falência, sobretudo quando o negócio agigantou-se tanto que é impossível mantê-lo sem o auxílio de profissionais capacitados. Mesmo diante desta constatação, há quem pense que pode fazer tudo sozinho, pois é dono do negócio e tem noção exata de tudo que é bom para a sua empresa. Evidentemente o olho do dono engorda o boi, mas engorda se o boi recebe alimentação de qualidade aliada ao trato diário.

Ao lado disso tudo, a experiência diária indica que não basta apenas apresentar números numa tabela ou quadro. A experiência, aliás, aponta incontestemente

ingenuidade agir desta maneira, ou seja, apenas tabelando números não há inteligência alguma. Um bom gestor ele entende bem isto, pois sabe que apenas tabelar informações, sem que se discuta as suas prováveis inter-relações com as ações diárias de trabalho, pouco resultado apresentará. Ou seja, resultados incontestes é fruto de ações inteligentes que exploram com sagacidade todas as informações inerentes numa tabela de dados. Sendo assim, quem entende o que significa cada valor e, sobretudo, qual a tendência disto tudo, naturalmente assume posição de franca e incontestemente vanguarda no mercado. Infelizmente, no geral, as empresas são mal administradas ou pelo menos administradas mediante severas limitações, sobretudo quando as suas informações contábeis são encaradas como meros números numa tabela. É um desafio superar uma dificuldade de tamanha envergadura. Um desafio que invariavelmente exige aporte de recursos em mão-de-obra especializada. No entanto, é um aporte necessário, ou melhor, imprescindível para quem deseja sucesso no mercado, independentemente do seu ramo de atividade.

Hoje, mesmo diante de tantas evidências da necessidade da gestão inteligente, muitas empresas encaram o contador como um mero profissional burocrata.

Infelizmente muitos administradores realmente não passam de burocratas que confeccionam documentos e planilhas. De qualquer maneira, é preciso entender que o entendimento correto das informações contábeis é um passo indispensável para quem deseja assumir posição de franca vanguarda no mercado. No geral, quando uma empresa entende isto e, com isto, investe na contratação de profissionais administradores de qualidade comprovada, descobre as suas fraquezas e entende as suas vantagens financeiras com maior facilidade e rapidez. Claro que isto exige, além de capacidade profissional, visão sistêmica de todas as atividades que são registradas num livro estratégica. É preciso literalmente escancarar evidências na frieza dos números de tal modo que a informação seja escancarada por completo.

Depois de tamanha dedicação, é comum que tendências sejam tão evidentes que qualquer administrador pode traçar, junto ao seu contabilista, estratégias úteis ao sucesso desejado na execução de uma atividade em particular. Por sinal é na união de metodologias e de experiências que esta atividade se transforma numa vantagem incontestemente para qualquer negócio.

Evidentemente não só existem diversas informações que são obtidas, de uma forma ou de outra, com a análise de demonstrativos, como também há muitas maneiras para obtê-las, ou seja, há várias técnicas de análise que são utilizadas. No geral, para cada situação e para cada grupo de informações que se busca nas demonstrações estratégicas é preciso usar uma técnica em particular, isto é, que melhor se encaixe ao fim desejado pela empresa. Em algumas ocasiões, sobretudo levando-se em conta o tamanho da empresa estudada, algumas técnicas são mais relevantes, ao mesmo tempo em que outras não são tão importantes. Isto acontece porquanto algumas análises exigem certas demonstrações que só são possíveis mediante um grande fluxo financeiro na organização, o que não normalmente não ocorre em uma pequena empresa, por exemplo. Diante disto tudo, para que haja uma boa análise financeira por parte de algumas empresas, é recomendável, a priori, o uso de três demonstrações estratégicas básicas: o Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa. Como estas ferramentas são de simples formulação, ao mesmo tempo em que oferecem informações básicas, qualquer organização, independentemente de tamanho ou faturamento, pode usá-las com relativa facilidade e rapidez (BARBOSA, 2011).

Uma ferramenta estratégica que se encaixa perfeitamente em tudo que foi dito até o momento é o demonstrativo estratégico. Em âmbito histórico: A análise de demonstrativos...

... surgiu e se desenvolveu [a priori] dentro do sistema bancário norte-americano no final do século XIX, quando instituições financeiras (bancos) utilizavam-se desta ferramenta para analisar a concessão de empréstimos para empresas. Desde então, desenvolveu-se cada vez mais demonstrativos a fim de se analisar todos os aspectos estratégicos de todos os níveis de organizações. As empresas, por sua vez, passaram a enxergar os demonstrativos como instrumentos de grande utilidade, uma vez que os dados extraídos podem se transformar em informações extremamente valiosas ao desenvolvimento financeiro das organizações (BARBOSA, 2011, p. 6).

Indo direto ao ponto, o Planejamento Estratégico fornece elementos essenciais ao reconhecimento prático da posição patrimonial e financeira de uma empresa em particular. Para tanto, avalia, com critério, o desempenho e as mudanças de sua posição financeira, sobretudo os elementos imprescindíveis às avaliações e às tomadas de decisão econômica porvindoura. Por esta razão, as o

Planejamento Estratégico proporcionam elementos indispensáveis aos empresários e administradores que necessitam avaliar as estratégias essenciais ao negócio executado que gerenciam, principalmente porque embasam o planejamento futuro, ao mesmo tempo em que asseguram o controle do patrimônio da empresa e das suas atividades habituais. Além disto, a análise das o Planejamento Estratégico divide-se em duas categorias distintas, complementares e sinérgicas em inúmeros pormenores (REIS, 2009):

Primeira: Situação econômica. Aqui o objetivo é a apuração e apreciação do resultado das operações sociais, da remuneração dos investidores e do reinvestimento desses resultados, com o intuito de avaliar até que ponto tudo isto é útil à manutenção financeira do negócio executado.

Segunda: Situação financeira. Aqui volta-se à solvência dos compromissos, ou seja, qual a capacidade real de pagamento da empresa num determinado período.

Neste contexto, contata-se o fluxo de caixa como um instrumento de controle de gestão com o qual se analisa o desempenho financeiro de uma empresa num determinado período, bem como se verifica as causas das defasagens ocorridas no que foi planejado, a fim de que a empresa mantenha-se fiel aos objetivos e metas estipuladas anteriormente. Diante disto tudo, o fluxo de caixa, além de imprescindível ao âmbito estratégica, é um instrumento estratégico de valor considerável visto que contribui à compreensão, por parte do empreendedor, dos efeitos de suas decisões sobre os resultados realmente obtidos. Infelizmente muitas empresas, sobretudo de pequeno porte, não possuem o entendimento estratégica necessário para explorar com Inteligência todas as variáveis que se inter-relacionam ao uso desta ferramenta. Diante disto, normalmente a avaliação estratégica, além de enfado, causa desinteresse. De qualquer modo, independentemente do que foi dito até aqui, é notório que o controle de fluxo de caixa bem entendido proporciona valiosos dividendos, principalmente se a sua análise for realizada por mãos hábeis.

Dito de outro modo: gera decisões inteligentes visto que os relatórios contábeis são uma fonte de informações praticamente inesgotável. Portanto, além de melhorar o processo de gestão das atividades diárias de uma empresa, eles oferecem melhor controle do fluxo de caixa, contribuindo tanto no melhor entendimento do ambiente empresarial quanto na compreensão dos aspectos

contábeis essenciais ao lucro imediato e futuro de qualquer atividade empresarial (BARBOSA, 2011).

Como já se sabe, o atual cenário competitivo exige respostas rápidas e eficazes das organizações, independentemente do seu ramo de atuação e, sobretudo, do tamanho de sua estrutura organizacional como um todo. Ao lado disto, a identificação prévia das necessidades, mediante a análise de demonstrativos, se transformou num dos mais importantes instrumentos estratégicos ao alcance de qualquer empresa bem administrada financeiramente. Sendo assim, através deste instrumento de controle e planejamento, isto é, da análise estratégica, vislumbra-se como as decisões empresariais se refletem nos resultados da empresa, inclusive esmiuçando em todos os seus pormenores a maneira como o movimento de caixa é impactado num determinado período (BARBOSA, 2011).

O objetivo geral de uma análise estratégica bem elaborada, é oferecer maior segurança na tomada de decisões principalmente daquelas que afetam diretamente o fluxo de caixa, como, por exemplo, o aporte de capital mediante um empréstimo bancário. Diante disto, quando bem aplicado, este recurso estratégico permite ao empresário simular situações de aumento ou queda nos ingressos e nas saídas de caixa ao mesmo tempo, visualizando suas necessidades de capital de giro, bem como o planejamento e controle dos recursos estratégicos. Sendo assim, facilita-se consideravelmente a tomada de decisões visto que uma perspectiva de longo prazo emerge diante do administrador ao gerir o capital financeiro do negócio que lhe cabe responsabilidade imediata. Mesmo diante de suas vantagens, a análise de demonstrativos ainda é pouco utilizada como instrumento de planejamento e, aliás, orçamento nas empresas. De qualquer modo, a análise é uma ferramenta de grande utilidade porquanto facilita o entendimento do negócio realizado em âmbito financeiro. Hoje, pelo menos, verifica-se que a maioria das empresas possuem algum tipo de controle entre os quais se destacam o balanço patrimonial e o demonstrativo de resultado do exercício anual, que são elaborados através do levantamento dos bens, direitos e obrigações da empresa. Evidentemente toda organização pode (e deve) elaborar seu orçamento, planejando seu futuro, projetando suas finanças e promovendo seus ajustes, quando necessário. Agindo assim, alcançam com maior facilidade o lucro. Com certeza o orçamento aliado o planejamento financeiro bem elaborado, bem como a implantação da análise de demonstrativos numa organização, não eliminam por completo as dificuldades

financeiras porvindouras. Entretanto, a visualização analítica das informações inerentes a estes instrumentos permite, pelo menos, antecipar a decisão de alocação de recursos no futuro (BARBOSA, 2011).

Como já se deduz, por meio a análise da situação econômica e financeira, os administradores, empresários, investidores e credores avaliam até que ponto, por exemplo, a gestão econômico-financeira de uma empresa é eficaz (OLIVEIRA, 2010). Além disto, evidenciará a necessidade de correção dessa gestão (caso exista), como anda o retorno e a segurança dos investimentos realizados, asseverando garantia aos capitais emprestados ao mesmo tempo em que indica se há (ou não) o retorno nos prazos estabelecidos do capital investido. Ou seja, é uma visão ampla do capital investido com a qual é possível tomar decisões com segurança, traçando ações estratégicas com plena eficácia.

Quanto à análise vertical de balanço, a sua intenção é, a priori, avaliar o percentual de cada verba (e ou de cada grupo de verbas), em relação ao valor global do demonstrativo. Ao lado disto, ela também visa analisar cada verba em relação ao total do seu respectivo grupo (caso exista). Com esta ferramenta é possível discernir o ritmo de crescimento dos vários itens, descobrindo tendências atuais e futuras (OLIVEIRA, 2010). Por esta razão, a análise horizontal também é conhecida como análise de tendência ou análise de evolução. A fórmula básica para a realização desta operação estratégica resume-se na seguinte assertiva: “em relação ao total do Ativo ou do Passivo: Conta (ou grupo de contas) x 100 / ativo (ou Passivo)”. Já em relação ao total do grupo ou subgrupo é da seguinte maneira: “Conta x 100 x Total do Grupo”. São operações simples mas que possuem uma poderosa visão do sucesso financeiro realizado (REIS, 2009).

Além do que foi dito anteriormente, a análise vertical estende-se, também, à Demonstração do Resultado do Exercício. Agindo assim, compara-se cada item do demonstrativo com total da Receita Líquida mediante a seguinte fórmula: “Conta x 100 / Receita Líquida”. Por meio deste procedimento, a porcentagem de participação de cada conta de Receita, Custos e Despesas relaciona-se diretamente à porcentagem do Lucro Líquido. Aliás, constata-se, aqui, que a redução do Lucro Líquido de um período para outro vincula-se ao aumento indesejado nas despesas do negócio investigado. Tudo isto é facilmente observado através da Análise Vertical bem aplicada (REIS, 2009).

Ao seu turno, a Análise Horizontal de Balanço confronta percentualmente o valor de determinada verba ou de determinado grupo de verbas em relação aos anos anteriores. Como se nota, é uma técnica simples porque consiste apenas em dividir todos os elementos do ativo pelo valor do total desse mesmo ativo e todos os valores do passivo pelo total desse passivo. Simples, porém direto e eficaz, desde que bem analisado mediante os objetivos que a empresa realmente deseja alcançar no uso de suas verbas num determinado período (OLIVEIRA, 2010).

O seu cálculo resume-se na seguinte assertiva: “O valor do item x 100 / Valor do item no ano-base” (OLIVEIRA, 2010). Em todo resultado acima de 100, o valor excedente indica aumento do valor nominal da verba, já em todo resultado abaixo 100 o valor que faltar para completar os 100 indica redução do valor nominal da verba ou do grupo (REIS, 2009). Os resultados da análise horizontal são, evidentemente, poucos conclusivos se não levarem em consideração a situação relativa da verba dentro do grupo a que pertence ou dentro do total Ativo.

Por isto, a sua utilidade prática é apenas informar, isoladamente, a modificação percentual de cada verba em relação ao período ou aos períodos anteriores, sem se preocupar se, em relação às demais, ela aumenta ou diminui (OLIVEIRA, 2010).

3 METODOLOGIA

Adota-se como tema neste trabalho de pesquisa a análise financeira das o Planejamento Estratégico da “Secretaria de Estado da Receita da Paraíba” entre os anos de 2013 e 2015.

O tipo de pesquisa adotado aqui será o estudo de caso. Sem conjecturas, o estudo de caso é uma atividade de pesquisa direcionada ao entendimento minucioso de um objeto de investigação comparando-o com as ideias que norteiam um paradigma universal. Dito de outra maneira, é uma atividade investigava calcada na análise detalhada de um tema universal numa realidade empírica restrita (LAKATOS; MARCONI, 2007). Ou seja, observa-se, muitas vezes in loco, o tema e o problema propostos mediante ideias universais que são testadas, através de ferramentas metodológicas adequadas, na pesquisa proposta. É, portanto, um estudo empírico que tem como ponto de partida a constatação ou a refutação de paradigmas em unidades investigadas que possuem pelo menos uma característica em comum. No geral, os resultados deste tipo de trabalho proporcionam considerações interessantíssimas, incluindo-se novas perspectivas para futuras investigações centradas em problemática semelhante (BARBOSA, 2010).

De acordo com as possibilidades oferecidas pelos autores, há dois tipos de estudo de caso: o descritivo e o exploratório. O descritivo, como já se confirma no próprio termo, descreve o objeto investigado. No entanto, esta descrição fundamenta-se no fato de que o investigador já possui pelo menos conhecimento mínimo do problema estudado por possuir algum tipo de contato prévio. Este contato prévio, por sua vez, manifesta-se das mais variadas maneiras, incluindo-se, evidentemente, algum vínculo de trabalho anterior. No caso desta investigação, não há e nunca existiu este tipo de vínculo. Sendo assim, o estudo de caso realizado aqui não é descritivo. Agora, o que é um estudo de caso exploratório? A princípio e por pura eliminação, o estudo de caso que não é descritivo será exploratório. O estudo exploratório, conseqüentemente, é aquele que é realizado explorando-se um tema ainda desconhecido em seus aspectos mais importantes. Como se deduz, a escolha entre um ou outro não é feito ao acaso, mas considerando-se até que ponto o autor conhece e já relacionou com o tema proposto. Com certeza, quanto maior o vínculo anterior com o tema selecionado tanto maior será a possibilidade de conhecê-lo melhor previamente. Contudo, maior também será a possibilidade de

desconsiderar alguns aspectos importantes que norteiam a problemática selecionada. Deste modo, o que importa é investigar com seriedade, assumindo a perspectiva de responder à pergunta feita em torno do tema, independentemente se existe ou não alguma avaliação anterior. Agir assim, é fazer ciência com método, o que é fundamental em qualquer estudo (LAKATOS; MARCONI, 2007A).

Além do tema e do tipo de pesquisa, é interessante entender qual horizonte ideológico adotado. O horizonte de pesquisa é o cerne paradigmático no qual todas as ferramentas metodológicas são didaticamente reunidas para que a investigação seja plenamente eficaz. Diante disto tudo, visando a consolidação dos resultados que serão alcançados cumprindo-se todos os objetivos desta pesquisa, constata-se que aqui se adota como abordagem de pesquisa o horizonte qualitativo (BARBOSA, 2010).

No geral, os autores indicam que há três horizontes distintos: o qualitativo, o quantitativo e o qualiquantitativo. Em cada um deles, a intenção é agir de uma determinada maneira para que os objetivos, quando realizados, proporcionem a emergência de uma resposta adequada ao problema de pesquisa. Esta resposta, aliás, poderá refutar as observações iniciais expostas na hipótese ou comprová-las, em ambos casos parcial ou totalmente. Em âmbito metodológico não existe um horizonte melhor ou pior do que os outros. O que existe é o horizonte que melhor se encaixa ao tema proposto, ao oferecer meios adequados para que a pergunta de pesquisa seja respondida a contento (BARBOSA, 2010). No entanto, cabe ao pesquisador, tanto diante do seu tema e do problema propostos como levando em conta os recursos disponíveis na sua labuta, escolher o horizonte paradigmático que melhor se encaixe na sua própria situação. Aliás, quando mau selecionado, a possibilidade de se construir uma pesquisa sem resultados consistentes é considerável. Do mesmo modo, quando adotado um horizonte paradigmático perfeitamente adequado a pesquisa que será realizada, concretiza-se tudo com relativa rapidez e com incontestável coesão e coerência metodológica (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Entender em todos os seus pormenores os elementos constituintes do tema escolhido é imprescindível para que a pergunta de pesquisa seja respondida. Aliás, dependendo do que se pergunta, necessita-se seguir determinados caminhos, ou seja, adotar ferramentas aptas aos fins que se deseja ao estudar determinada problemática. Indo direto ao ponto, considerando-se o tema proposto e os seus

objetivos, adota-se neste trabalho de conclusão de curso a abordagem qualitativa (BARBOSA, 2010). Ou seja, diante de todas as informações recolhidas nos órgãos oficiais, será feita a análise comparativa do material considerando-se os paradigmas defendidos pelos autores estudados na fundamentação teórica. Esta análise comparativa é uma operação de âmbito indutivo. A indução é uma técnica de análise de material que esmiúça nos mínimos detalhes as semelhanças existentes entre o material coletado na atividade de pesquisa com as ideias anteriormente defendidas pelos autores. É uma técnica de fácil aplicação, o que só reforça a sua utilidade diante do se propõe aqui nesta investigação como um todo (LAKATOS; MARCONI, 2007A).

Avançando mais um pouco, se o tema é o assunto escolhido para a confecção da pesquisa, o problema é uma indagação relacionada ao que se estuda. Aliás, a intenção desta pergunta é oferecer uma visão detalhada do tema, de tal forma que seja possível conhecer pelo menos os seus aspectos mais importantes. Enfim, tema e problema formam um binômio conceitual que possui existência mutuamente justificável. Didaticamente, o tema apresenta-se escrito numa frase afirmativa e o problema, por sua vez, é uma frase interrogativa (BARBOSA, 2010).

Sem mais conjecturas, a investigação proposta neste trabalho de pesquisa resume-se na seguinte indagação: em que estado se encontram as o Planejamento Estratégico da “Secretaria de Estado da Receita da Paraíba” entre os anos de 2013 e 2015?

Diante de tudo que foi dito até aqui, o principal objetivo deste trabalho de pesquisa é analisar as o Planejamento Estratégico da “Galáctica Moda” entre os anos de 2013 e 2015 para verificar até que ponto as suas obrigações financeiras, incluindo-se o lucro, são correspondidos. Para tanto, adota-se como material de pesquisa as o Planejamento Estratégico da empresa investigada. É material produzido numa fonte de origem primária, reforçando-se, portanto, as considerações que a seguir serão oferecidas na fase de leitura, compreensão e análise. Além do material de origem primária, utilizam-se livros de metodologia e estudos acadêmicos direcionados ao tema proposto (LAKATOS; MARCONI, 2007A).

Em qualquer pesquisa exploratória é imprescindível que o material coletado proporcione adequada visualização de todas as características que norteiam a problemática de pesquisa. Se o material coletado não é capaz de oferecer elementos suficientes para que o investigador realize o seu trabalho de maneira

satisfatória, é preciso substituí-lo para que os resultados finais não sejam passíveis de crítica severa e até total improcedência teórica e metodológica, ao mesmo tempo (BARBOSA, 2010). No caso deste trabalho de pesquisa, não há este risco, porque tudo foi selecionado diretamente em fontes seguras as quais, no entanto, não autorizaram a divulgação da marca.

Uma vantagem inerente da coleta direta do material de pesquisa resume-se na veracidade dos fatos que serão identificados, analisados e compreendidos nas fases posteriores do estudo proposto. Como informação colhida na fonte, as distorções são praticamente impossíveis, desde que o investigador seja íntegro no desempenho de suas obrigações (LAKATOS; MARCONI, 2007). Disponibilizado em formato eletrônico, estas informações colhidas na fonte é informação oficial.

Dando continuidade ao nosso raciocínio, considerando-se o horizonte de pesquisa adotado, a leitura, a compreensão e a análise de todas as informações expostas neste trabalho de pesquisa realizam-se mediante o modelo qualitativo (BARBOSA, 2010). Diante disto, adota-se a indução como técnica de pesquisa, a qual caracteriza-se, por sua vez, pela comparação do que se visualiza no material coletado com as ideias expostas e ou defendidas em documentos ou livros que tratam do tema investigado. Esta comparação teórico-indutiva, aliás, pressupõe foco na problemática para que todas as informações pertinentes à resolução do problema de pesquisa sejam devidamente compreendidas. Cabe salientar que a indução é uma técnica de estudo universal que possui eficácia incontestada, sobretudo em investigações que lidam com material escrito. A única exigência durante o seu uso é exato entendimento do que se busca, para que a leitura se realize a contento (LAKATOS; MARCONI, 2007A).

Os resultados desta pesquisa serão, evidentemente, apresentados num texto impessoal que tem em quadros demonstrativos um valioso auxiliar para que tudo seja devidamente esclarecido no decorrer da pesquisa (BARBOSA, 2010). No entanto, cabe aqui informações adicionais. Esta apresentação seguirá à risca os objetivos propostos, incluindo-se, evidentemente os fins que cada um deles visa em separado. Entretanto, não será apenas a mera exposição dos resultados através dos objetivos propostos anteriormente, pois também será efetuada a leitura interdependente de todos eles, o que é imprescindível para o objetivo principal seja plenamente cumprido. Cabe salientar neste ponto que a exposição racional das ideias é um discurso que pressupõe método e racionalidade absoluta (BARBOSA,

2010). Portanto, toma-se aqui o cuidado de evidenciar todas as conclusões de tal modo que qualquer pessoa possa ler o estudo e entendê-lo, o que é essencial para a divulgação do conhecimento. Mediante coerência e coesão, tudo é organizado racional e didaticamente (LAKATOS; MARCONI, 2007).

4 RESULTADOS

4.1 INTROITO

A Secretaria de Estado da Receita é o órgão responsável pela arrecadação de recursos, direção e execução da política de administração tributária do estado.

Criada em 1928 com o objetivo de obter recursos para financiar as ações de Governo, ou seja, dar sustentação financeira ao Estado para a realização dos serviços públicos essenciais à sociedade acumulava até 2004 as atividades de arrecadação, tributação, fiscalização e execução das despesas.

No que compete às receitas tributárias (ICMS, IPVA, ITCD e TAXAS), em 2010, o estado obteve crescimento nominal de 19,83%, com uma arrecadação de R\$ 2.704 milhões contra R\$ 2.256 milhões em 2009, com superávit de R\$ 448 milhões. Verifica-se, pois, que a receita tributária evoluiu acima dos índices de variação inflacionária, apresentando crescimento real de 14,10%, comparado com o exercício anterior. É importante destacar, ainda, que, em 2009, o PIB do Brasil foi de -2% e em 2010 foi de 7,61%, favorecendo o desempenho da arrecadação em 2010.

Das receitas de origem tributária, o ICMS é, sem dúvida, o mais relevante, sendo fundamental para ações governamentais na área social, de educação, saúde, segurança pública, infraestrutura física, etc. O estado registra 53.393 contribuintes do ICMS ativos, os quais, responderam por R\$ 2.579 milhões do valor arrecadado.

Esse número é 20,26% maior do que foi recolhido pelos contribuintes em 2009. A média anual de arrecadação de ICMS passou de R\$ 179 milhões em 2009 para R\$ 215 milhões em 2010. Entre os exercícios de 2010 e 2009 constatou-se crescimento nominal em todos os tributos, com destaque para o ITCD, que aumentou 48,89%.

Os demais tributos, IPVA, ICMS e TAXAS, tiveram incremento de 9,77%, 20,26% e 20,36%, respectivamente.

Esse saldo positivo e continuado da arrecadação do ICMS, ao longo dos últimos anos, tem sido o alicerce sobre o qual o governo do estado vem realizando a árdua tarefa de gerir financeiramente as contas públicas estaduais na busca incessante pela construção efetiva da autonomia e do bem-estar de todos os paraibanos.

A expressividade dos números ilustra a boa participação da Secretaria de Estado da Receita no cumprimento de sua missão em promover as atividades de tributação, arrecadação e fiscalização, aperfeiçoando os processos e estimulando a consciência tributária para o desenvolvimento do Estado da Paraíba.

A manutenção dessa posição, no entanto, requer permanente vigilância, estímulos e aperfeiçoamento dos sistemas da Administração Tributária. Há, ainda, evidentemente, inúmeros aspectos a serem aprimorados nos processos para que a receita tributária alcance maior eficiência no exercício do controle fiscal em âmbito institucional e, possa assim garantir a sustentabilidade dos resultados atingidos.

Nesse sentido, ressalta-se a importância de investir em programas e processos de Tecnologia da Informação, acelerando seu desenvolvimento por meio do emprego de ferramentas e aplicativos que aperfeiçoem o trato das informações fiscais. Neste contexto, destacamos o Serviço Público de Escrituração Digital - SPED, que traz em seu arcabouço a implementação do projeto da Nota Fiscal Eletrônica, uma das maiores evoluções no âmbito das administrações tributárias, cuja massificação vem possibilitar melhor controle do fisco sobre as operações realizadas por seus contribuintes.

A receita orçamentária do Estado, por categoria econômica, no exercício de 2009, foi composta com 94,79% de receitas correntes e de 5,21% de receitas de capital, enquanto que em 2010 essa composição passou a ser de 98,44% e 1,56%, respectivamente.

A receita tributária (ICMS, IPVA, ITCD e TAXAS) aumentou 4,96% em 2010, em relação a 2009, a sua participação no total das receitas orçamentárias, representando 41,54% da receita orçamentária geral do Estado. Analisando a performance da Receita Tributária em relação ao PIB da Paraíba no período 2000 a 2008, verifica-se, em média, que a receita tributária do estado representa 7,83% do seu PIB.

4.2 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA ESAT

A Escola de Administração Tributária - ESAT, criada pela Lei nº 8.427, de 10 de dezembro de 2007, subordinada ao gabinete do Secretário de Estado da Receita, com autonomia administrativa e financeira, tem como objetivos permanentes o ensino, a pesquisa, a extensão e as ações educacionais de interesse da

arrecadação, fiscalização e tributação estadual, assim como a implementação de ações visando à conscientização do cidadão através do Programa de Educação Fiscal. Como parte integrante dos objetivos da ESAT, a escola evidencia também a necessidade de ampliação das suas ações como instituição formadora, viabilizando seu papel social.

A ESAT, desde a sua criação, apresenta demanda contínua de servidores buscando por capacitação, criando uma nova cultura organizacional de aprimoramento profissional contínuo.

Educação Fiscal: A escola de Administração Tributária desenvolve um programa de Educação Fiscal que visa promover políticas voltadas para o pleno exercício da cidadania, sensibilizando o cidadão para a função socioeconômica do tributo, levando conhecimentos sobre administração pública, incentivando o acompanhamento pela sociedade da aplicação dos recursos públicos e criando condições para uma relação harmoniosa entre o estado e o cidadão.

4.3 GESTÃO PÚBLICA E TRANSPARÊNCIA GOVERNAMENTAL

O Sistema Estadual de Planejamento - SEP foi instituído pela Lei Nº 3.863 29/10/1976, com as responsabilidades de executar as atividades de planejamento, orçamento, modernização administrativa, pesquisa, produção e divulgação de informações socioeconômicas. Em novembro de 1977, a Lei nº 3.936 dispôs sobre a organização do poder executivo no sistema de administração pública da Paraíba, com as atividades e diretrizes da administração estadual, o seu sistema organizacional, a competência das secretarias, a estrutura dos órgãos, definindo a Secretaria de Planejamento como de natureza instrumental e suas atribuições. Nos novos objetivos definidos estavam: elaborar planos e programas gerais de governo, promover a compatibilização do planejamento estadual às diretrizes nacionais de desenvolvimento, fazer as propostas de orçamento plurianual de investimentos e orçamento anual, acompanhar a execução dos planos, programas, projetos, orçamento, avaliando resultados, assim como propor políticas e diretrizes de modernização institucional, entre outras atribuições.

Uma nova reorganização da Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral foi realizada através do Decreto nº 11.058, em 12 de novembro de 1985, caracterizando a SEPLAN-PB como órgão de primeiro nível hierárquico na

administração estadual, com comando, execução, controle e orientação normativa das atividades concernentes ao Sistema Estadual de Planejamento e Coordenação e de Informática.

A estrutura organizacional básica do poder executivo voltou a ser alterada em 6 de maio de 1991, através da Lei nº 5.404, que adotou uma nova composição da Governadoria e a Secretaria de Estado de Natureza Instrumental, que são:

Secretaria da Administração, Secretaria do Planejamento e Secretaria das Finanças.

Em 2007, através da Lei Nº 8.186 de 16 de março, o chefe do poder executivo define nova estrutura organizacional da administração direta em que a Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão - SEPLAG, juntamente com a Secretaria de Estado da Administração - SEAD, Secretaria de Estado das Finanças - SEFIN e Secretaria de Estado da Receita - SER compõem o Núcleo Instrumental. Do ponto de vista das suas competências a SEPLAG deverá:

1º Manter perfeita articulação com o Sistema Federal de Planejamento, visando a compatibilização e integração do planejamento estadual às diretrizes nacionais de desenvolvimento;

2º Expedir normas e diretrizes relativas à sistemática de elaboração e execução de planos, programas e projetos governamentais, bem como sua adequação às prioridades estabelecidas na política de desenvolvimento econômico e social do estado;

3º Coordenar a elaboração das propostas de orçamentos plurianuais de investimentos e de orçamentos anuais, promovendo, ainda, o acompanhamento de sua execução;

4º Coordenar as atividades de informática e a realização de estudos e pesquisas necessárias ao desenvolvimento do sistema;

5º Promover estudos e propor diretrizes para a modernização administrativa no âmbito de ação do sistema de planejamento em coparticipação com a Secretaria de Administração;

6º Articular-se com os municípios, objetivando compatibilizar e integrar as ações desenvolvidas a nível local e regional às diretrizes estaduais de desenvolvimento;

7º Elaborar a Mensagem do Governador que é apresentada, anualmente, à Assembleia Legislativa.

Com relação às suas atribuições a SEPLAG deverá:

- 1º Elaborar o Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias;
- 2º Elaborar o Projeto de Lei do Plano Plurianual;
- 3º Elaborar o Projeto de Lei do Orçamento Anual.

A SEPLAG, como órgão central do Sistema Estadual de Planejamento - SEP, desempenha papel relevante no processo de planejamento estratégico, tático e operacional na Paraíba, buscando sempre convergir o planejamento e execução das políticas públicas na perspectiva de maior eficiência e maior eficácia.

Portanto, o esquema para formulação do planejamento tático do estado: PPA 2012-201 deve derivar da Orientação Estratégica de Governo - OEG. A fase que engloba a reflexão do Chefe do Poder Executivo (portanto reflexão política), deve por consequência servir como orientação e balizamento aos dirigentes e gestores governamentais. Os Objetivos e a Estratégia de Desenvolvimento a ser adotada possibilitará a implementação de medidas que respondam ao conjunto de compromissos assumidos com a sociedade, face aos meios que estão disponíveis ao ente governamental e passíveis de serem acessados.

No caso da Paraíba, a primeira etapa do processo de elaboração do planejamento tático do Estado, toma os 40 compromissos assumidos pelo Governador do Estado, para compor a Orientação Estratégica de Governo - OEG, a qual é subsidiada com informações sobre os cenários mundial e nacional e, em nível estadual, com diagnóstico, análise retrospectiva, mapeamento dos problemas, potencialidades, oportunidades e ameaças à economia. O arranjo proposto cria os instrumentos necessários e suficientes para o processo de formulação do PPA 2012-2015, enquanto instrumento de planejamento tático definido na constituição estadual (estudo 165 I, § 1º).

4.4 DEMOCRATIZAÇÃO DO ESTADO E GOVERNANÇA

Contextualmente, o processo de privatização ocorrido nos últimos quinze anos levou o governo federal a retirar-se das atividades de gestão empresarial de determinados serviços públicos de caráter universal, reservando-se ao papel estatal de regulação e fiscalização desses serviços. Esse processo implicou o surgimento das chamadas agências de regulação, tuteladas pelo próprio estado. Nos estados membros, essas funções foram delegadas às agências estaduais de regulação. Na

Paraíba, especificamente, através do convênio nº 010/2002 - ANEEL, essas funções foram delegadas à Agência de Regulação do Estado da Paraíba - ARPB, a qual assume as funções legais nesse campo de atividades no que diz respeito aos serviços de competência originária do Estado da Paraíba, e, através de convênio de delegação, quanto aos de competência de outros entes federados. A ARPB vem desempenhando papel importante nesse campo de ação, através do programa de regulação e fiscalização da oferta de serviços públicos de água e esgotos, energia elétrica e gás canalizado, com o objetivo específico de aprimorar a qualidade desses serviços públicos em seus aspectos técnicos, comerciais e econômico-estratégicos, visando ao cumprimento da legislação e dos contratos de concessão, promovendo o equilíbrio na relação entre os diversos agente fornecedores e consumidores, inclusive mediante a aplicação de penalidades previstas nos normativos próprios, quando não são atendidas as solicitações e reclamações dos consumidores relativas à inadequação legal na prestação desses serviços públicos.

Antes da criação da ARPB, os serviços de energia elétrica, de competência originária do governo federal, eram regulados e fiscalizados pelo Departamento Nacional de Água e Energias - DNAE. Essas funções vieram a ser assumidas pela

ANEEL, cujo módulo operacional se efetiva através de convênios de delegação com as Agências Estaduais. Assim, fica mais presente a ação fiscalizadora junto às concessionárias e permissionárias de distribuição de energia elétrica o que facilita as relações dessas empresas locais com o poder concedente, representado pela ANEEL, através da Agência Estadual, no caso a ARPB. Fica também assegurado melhor acesso dos consumidores para solução dos seus problemas na esfera administrativa junto as empresas distribuidoras dos serviços quando encaminhados através da Agência Estadual.

Quanto aos serviços de água e esgotos, de competência originária dos municípios porém centralizada na Companhia de Água e Esgotos da Paraíba - CAGEPA através e contratos de concessão celebrados entre aqueles entes públicos e essa companhia estadual, a sua regulação e fiscalização antes da criação da ARPB estavam afetos à Secretaria de Infraestrutura. Os serviços de distribuição de gás canalizado, de competência do estado da Paraíba antes, também, regulados e fiscalizados pela Secretaria Estadual de Infraestrutura, passaram a ser de competência da ARPB. O trabalho da ARPB é aferido através dos seguintes indicadores: número de solicitações de ouvidoria tratadas mensalmente e número de

fiscalizações dos serviços de energia elétrica, de água e saneamento e de fornecimento de gás realizadas anualmente.

A Ouvidoria da ARPB, anualmente recebe em média 4.000 Solicitações de Ouvidoria, destas solicitações 3.660 são finalizadas em menos de 90 dias, ou seja, 92% das solicitações são resolvidas dentro do prazo estipulado. A previsão para anos posteriores será de manter o índice de atendimento sempre acima dos 90%.

Na Gerência Executiva de Energia Elétrica, anualmente, são realizadas fiscalizações em 66 municípios, 15 subestações e 12 agências de atendimentos ao consumidor, desta forma em quatro anos a ARPB consegue estar presente em todo

Estado da Paraíba e aferir os serviços prestados pelas Concessionárias de Energia Elétrica. E a Agência tem como meta para anos seguintes, manter esse número de municípios por ano. Para cada concessionária, anualmente, é emitido um Relatório de Fiscalização que pode gerar um processo punitivo de acordo com o disposto na Legislação do Setor.

Na Gerência Executiva de Saneamento, anualmente, são realizadas fiscalizações em dois Sistemas de Abastecimento de Água, o da grande João Pessoa e o de Campina Grande.

Para atingir este objetivo a ARPB ampliará seu quadro de técnicos e a legislação do Setor com expedição de novas resoluções visando criar um marco regulatório de saneamento.

Na Gerência Executiva de Gás Canalizado, são realizadas fiscalizações em dois Sistemas de Distribuição de Gás Canalizado, o da grande João Pessoa e o de Campina Grande. A agência tem como meta para anos seguintes, ampliar essas fiscalizações para novos Sistemas que forem sendo implantados pela concessionária além de fortalecer o marco regulatório de gás canalizado estabelecido pelos decretos estaduais. Para cumprimento dos seus objetivos, a ARPB utiliza-se de iniciativas no sentido de aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados aos consumidores através da capacitação dos seus servidores e da adequação de procedimentos operacionais eficientes e no sentido de esclarecer a opinião pública quanto aos serviços prestados pela Agência bem como quanto aos direitos e deveres dos consumidores e dos prestadores de serviço.

A Lei Federal 11.079/2004 instituiu e regulamentou as parcerias público privadas (PPP), lei que se aplica à Administração Pública Direta, aos fundos especiais, às autarquias, às fundações públicas, às empresas públicas, às

sociedades de economia mista e às demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

O objetivo maior dessa norma é atrair capitais privados para a prestação de serviços públicos, porém com o compartilhamento de risco, o que não ocorre nas concessões comuns. A Lei em tela estabelece duas modalidades de concessões:

Concessão Patrocinada, que é a concessão de serviços públicos ou de obras públicas através de tarifas dos usuários, a contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado, na execução, por exemplo, de rodovias, ferrovias, portos, estações de tratamento de água, saneamentos, e a Concessão Administrativa, que é um contrato de prestação de serviços da qual a Administração Pública é a usuária direta ou indireta, ainda que envolva execução de obra ou fornecimento e instalação de bens, como por exemplo presídios, saúde e educação.

Ao setor privado caberá a administração da atividade contratada e ao setor público o seu acompanhamento e controle da execução. Trata-se, portanto, de alternativa moderna de relacionamento com a sociedade e potenciais parceiros privados para a oferta de serviços de qualidade ao cidadão sempre em horizontes de médio e longo prazo, buscando, nos parceiros, qualidades que permitam a cada um, proporcionar a maximização da satisfação da sociedade pela oferta de melhores serviços, com o menor custo associado.

No Estado da Paraíba, o Programa de Parceria Público-Privada foi instituído por intermédio da Lei Estadual nº 8.684 de 07 de novembro de 2008, a fim de implementar os empreendimentos de interesse público com a participação do setor privado. Na referida Lei, foi criado, também, o Conselho Gestor de Parceria Público - Privada do Estado da Paraíba - CGPB, órgão de caráter normativo e deliberativo que define a inclusão ou não de projetos no Programa, além da constituição de um Grupo Técnico de Apoio - GTA, para assessorar o Conselho Gestor, responsável pela operacionalização e coordenação executiva do Programa de Parceria Público-Privada, no âmbito do Estado.

Como é sabido o Estado é carente da execução de grandes projetos em diversas áreas, e não conseguirá, sozinho, executar projetos de grande porte em razão do grande investimento que os mesmos exigem, tendo em vista que as receitas do Estado já estão comprometidas, restando poucos recursos para os investimentos. O atual governo entende que os programas de Parcerias Público - Privadas são alternativas para suprir a falta de recursos necessários aos

investimentos, de modo a alavancar o desenvolvimento econômico e social do Estado.

Os órgãos de Estudo e Pesquisa em, nível regional, dentre os quais se inclui o IDEME, desenvolvem trabalhos cujo objetivo principal é de subsidiar ações de planejamento tomando por base políticas públicas e sociais, enquanto mecanismo de suporte que visam ao desenvolvimento socioeconômico do Estado e dos municípios de forma particular.

A área temática setorial Pesquisa e Difusão que está inserida na dimensão que contempla os temas: Educação, Ciência e Tecnologia constitui-se num importante segmento de atuação do Instituto de Desenvolvimento Municipal e Estadual - IDEME. Na qualidade de órgão que sucedeu e incorporou as funções que eram desenvolvidas pela Fundação Instituto de Planejamento - FIPLAN/PB, o IDEME a partir de sua criação em setembro de 1988, realiza estudos, pesquisas, produção de indicadores e difusão de estatísticas e conhecimento que dão suporte ao Sistema Estadual de Planejamento.

O desenvolvimento dessas atividades contribui para o atendimento de alguns dos quarenta compromissos de governo, no que diz respeito a implantação de Programas e Serviços nos municípios, como também da criação de um Núcleo de Estudo que tenha como missão analisar o crescimento estratégico e analítico do Estado, visando a promoção do desenvolvimento sustentável integrado, através da formulação de políticas públicas que atendam diretamente a população paraibana.

Nos trabalhos desenvolvidos por essa Instituição incluem-se: Cálculo do Produto Interno Bruto - PIB, municipal e estadual, Renda Per Capita do Estado da Paraíba com valores desagregados para a totalidade dos municípios. A produção desses indicadores oportuniza também análises nos âmbitos global, setorial e espacial, permitindo, assim, a compreensão da realidade socioeconômica da Paraíba, tanto numa visão atualizada, como também em séries temporais.

O cálculo do Custo de Vida - IPC e da Cesta Básica da cidade de João Pessoa constituem-se em outros indicadores, sistematicamente elaborados pelo IDEME. O IPC utiliza por base a Pesquisa de Orçamento Família - POF da Capital do Estado, e é divulgado mensalmente, através da mídia local.

A produção do Anuário Estatístico do Estado da Paraíba é outra atividade periodicamente desenvolvida pela Instituição. Ao final de cada ano é disponibilizada essa publicação de forma impressa e, em maior quantidade, através de meios

digitais. Compõe este documento um conjunto das estatísticas produzidos para o Estado da Paraíba, organizado por municípios e, no tocante à regionalização, o critério é do IBGE.

No segmento de cartografia, a instituição faz a divulgação e o fornecimento de material cartográfico, desenvolvendo a atualização de mapas urbanos e municipais.

Para incentivar o conhecimento da geografia paraibana, será elaborado Atlas Escolar, com informações geosocioeconômicas, direcionado aos usuários do Ensino Fundamental. O desenvolvimento de estudos com uma abordagem da realidade estadual, numa visão global e setorial, a exemplo do trabalho, - A Paraíba no Contexto Nordestino -, elaborado pelo IPEA, em parceria com o IDEME, fortalece ainda mais, a linha de estudos e pesquisas, oportunizando uma série de análises que subsidiam tomadas de decisões dos setores público e privado.

O IDEME também contribui para o desenvolvimento integrado sustentável dos municípios, quando promove o desenvolvimento institucional das Prefeituras Municipais, dotando-as de instrumentos formam para as ações de urbanismo e tributação e de conhecimento específicos na área de recursos humanos, a fim de que sejam oferecidos melhores serviços à população.

A articulação intergovernamental proporciona o desenvolvimento de trabalhos integrados e articulados entre os órgãos Federais, Estaduais e Municipais que tratam das políticas públicas no que se referem à elaboração e orientação de planos voltados às Prefeituras Municipais notadamente, os Planos de Desenvolvimento Local mais conhecidos como plano diretor que orientam diretrizes básicas numa visão de desenvolvimento integrado e sustentável que tomam por base a otimização do uso dos recursos físicos, materiais, estratégicos e dos recursos humanos utilizados na operacionalização da ação proposta.

A Reforma do Estado vem sendo implementada na Administração Pública desde 1990, naquele momento com a lógica do Controle que se insere como elemento fundamental da governança. A administração era burocrática, denominada racional-legal, trazia embutida a racionalidade instrumental seguia cegamente os procedimentos previstos em lei. Não se permitia o uso do poder discricionário do Administrador Público. O Estado ia mal, encontrava-se em crise fiscal, com poupança pública negativa, sem recursos para realizar investimento, não tinha condição administrativa e financeira para transformar em realidade as decisões que tomava, enquanto a tecnologia crescia e as mudanças sociais já se avançavam com

o advento da Constituição de 1988 que consagrou o princípio da moralidade administrativa como vetor da atuação da administração pública. Mas, pouco se investiu na máquina administrativa, para se adequar à reforma legal concebida e implementar o controle administrativo nos Órgãos. Em 2000 veio a Lei de Responsabilidade Fiscal, caracterizada como o controle e o planejamento orçamentário. Apontada como instrumento de consagração do planejamento, estabelece normas de finanças públicas voltada para a responsabilidade da gestão fiscal, antes da lei a administração pública, de modo geral, não tinha o mesmo grau de compromisso com orçamento. Gastava-se dinheiro, muitas vezes contando com verbas futuras e incertas. Atualmente os gestores públicos estão mais temerários no trato com recursos públicos, mas a política de ajuste fiscal continua fundamental para o equilíbrio financeiro do Estado e é um problema permanente de todo país.

Nesta visão mais ampla, melhorar a capacidade gerencial do Estado passou a ser fundamental. A necessidade de se adequar a administração pública às exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal-Lei 101/2000, com foco no equilíbrio fiscal exige da administração pública planejamento efetivo e responsável, o uso da tecnologia da informação como uma aliada na implementação da transparência e celeridade dos serviços públicos para atender as demandas da sociedade. A capacitação dos Servidores e o uso de sistemas integrados na operacionalização das atividades da administração são igualmente uma necessidade para promover a modernização da máquina administrativa. O Programa Fortalecimento da Capacidade de Gestão Pública tem o objetivo de promover ações de desenvolvimento institucional e de otimizar a gestão pública do Estado. Algumas ações contarão com recursos federais para que sejam implementadas no âmbito do Estado, as ações do PNAGE que contará com recursos do Programa Nacional de Apoio à Modernização do Planejamento e da Gestão dos Estados e do Distrito Federal-PNAGE, vinculado ao Ministério do Planejamento e Gestão, tendo como agente financeiro o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, Operação de Crédito 1.718-OC/BR, e o mutuário a Caixa Econômica Federal - CEF - Contrato de Repasse 011/2006, que surgiu como o meio para se promover a assistência técnica para a modernização dos Estados. No Estado da Paraíba, no momento, não há condições financeiras para o Estado investir com recursos próprios na modernização dos equipamentos e aquisição de sistemas integrados de controle, planejamento, orçamento e Administração. É de vital importância destacar a existência deste

programa de iniciativa do Governo Federal, sem o qual, não se promovia a modernização da gestão, a transparência do planejamento fiscal consistente, nem o uso de sistemas integrados no âmbito da administração pública do Estado. O Programa tem também ações financiadas com recursos próprios, voltada para a capacitação e qualificação do servidor, e ampliação do Quadro Efetivo do Estado. Melhoria dos ambientes de treinamentos do Estado, adequação e ampliação de ambientes de trabalho e equipar laboratórios de informática, desenvolvimento de sistemas de ensino a distância, transformação da Escola de Governo-ESPEP em Instituição Superior, melhoria da estrutura operacional das Secretarias de Estado da Administração e do Planejamento e Gestão e manutenção do parque tecnológico para possibilitar a integração e a modernização dos sistemas operacionais de informática e aquisição de equipamentos de informática, e estação de trabalho. Consta ainda, com ações para melhoria da Comunicação Institucional e visual do Centro Administração e da infraestrutura dos órgãos da Administração Estadual. O Programa oferecerá condições para firmar parcerias públicas privadas, promoção de intercâmbios técnicos, tecnológico e cultural entre os Estados da Federação e o Distrito Federal, desenvolvimento de ações compartilhadas no sistema gestor de compras, Sistemas de Recursos Humanos, Patrimônio e Protocolo, e realização de convênio de Cooperação Técnica e financeiras as instituições regidas pelo PBConsig. Assim, a gestão pública, alcançará uma maior eficiência do gasto público, isso dentro da filosofia do conceito de reconstrução do aparelho do Estado, norteados nos princípios da Administração Pública Gerencial e Gestão Fiscal responsável. O

Estado finalmente será capaz de assegurar direitos aos cidadãos.

A Secretaria de Estado da Articulação da Ação Governamental – SEAG criada em 2007 através da Lei Estadual nº 8186, surgiu da necessidade do Governo do Estado de agilizar o atendimento, encaminhamento e acompanhamento das demandas dos municípios através de um órgão com estrutura completa, eficaz e eficiente. Ao transformar em Secretaria o então Escritório de Representação, inaugurado em 1983 pelo governador então em exercício, iniciou-se uma nova fase de celeridade às ações do governo em relação aos municípios do interior.

Visando o direcionamento de ações e agilidade de resultados, a Secretaria da Articulação agrega ao seu espaço físico, em Campina Grande, como forma de respeito ao cidadão que procura o governo estadual, Gerências e Representações

de Programas e Ações desenvolvidos pelo governo estadual nas cidades da Paraíba. Dentre essas ações, destacam-se representações da FUNAD, do Orçamento Participativo, do Cooperar, das Políticas Públicas, da Promoção Social e da SECOM.

Acompanhar as ações administrativas do governo. É essa que tem sido a missão da SEAAG em fazer esse acompanhamento com muita responsabilidade e muito zelo com a coisa pública, pois se trata de uma secretaria importante, diretamente ligada ao governo estadual, assumindo o compromisso de fazer o intercâmbio, a parceria junto ao governo, ao Poder Legislativo estadual, prefeitos, vereadores e demais lideranças políticas.

Entre as suas atribuições a SEAAG tem a missão de assistir ao governador na articulação institucional em conjunto com a Secretaria de Estado do Governo, nas relações com autoridades governamentais, parlamentares, partidos e lideranças políticas, acompanhar as relações políticas internas e externas do Governo, garantindo a tramitação rápida de assuntos e projetos de interesse do governo estadual nos âmbitos geral e local.

Promove o acompanhamento das ações governamentais buscando assegurar o encaminhamento dos pleitos e reivindicações demandadas junto ao governo estadual. Fortalecendo as relações entre o governo e os cidadãos, estimulando a participação social organizada da iniciativa privada, das entidades do terceiro setor e do voluntariado na ação governamental. Monitorar a percepção da qualidade dos serviços prestados pelo Estado através do gerenciamento de informações captadas pela Ouvidoria e a distribuição destas informações aos setores responsáveis de modo a promover o seu controle.

Dentre as suas finalidades a SEAAG atua no gerenciamento da política de descentralização, interiorização e regionalização das decisões e ações governamentais, articulando e promovendo a representação do governo estadual no âmbito municipal. Ainda dentro de suas competências a SEAAG tem procurado induzir o processo de territorialização do desenvolvimento sustentável estadual através do acompanhamento da política de descentralização, interiorização e regionalização da decisão e da ação governamental, através da mensuração, consolidação e divulgação dos seus resultados.

Mantém permanente articulação com as demais Secretarias de Estado e entidades da administração pública estadual no encaminhamento e

acompanhamento de assuntos relativos à interiorização das ações do governo, promovendo articulações e proximidades da ação e de agentes públicos em relação a serviços e bens públicos, possibilitando níveis de complementaridade intergovernamentais com não governamentais.

A divulgação das políticas de governo e gestão pública é primordial para a garantia de um Estado transparente e democrático. A transparência governamental propicia o Estado avaliar, analisar, debater e optar de forma democrática as inúmeras ações de interesse público, e o gestor depara-se com inúmeras alternativas que ele precisa definir, em determinada ocasião, avaliando qual será o maior ganho aos cidadãos, não é uma missão fácil, mas esta identificação torna-se possível pelo instrumento que o Estado está utilizando, ou seja, a publicidade.

A comunicação aplicada à publicidade possibilita o governo difundir, mobilizar, promover e prestar contas à sociedade dos programas, projetos, ações e, serviço de interesse público utilizando os mais diversos meios disponíveis através da imprensa falada e escrita, televisiva, internet, ou interagindo diretamente com o povo. O acesso a informação pública evidencia o grau de transparência de um governo democrático na aplicação dos gastos públicos. Com o avanço da tecnologia da informação, a administração pública tem se tornado mais eficiente, disponibilizando serviços mais rápidos e informações de interesse público. A divulgação das políticas de governo é abrangente a todos os órgãos da administração direta a indireta do poder executivo em todas as suas especificidades e uma prestação de contas dos gastos públicos com apresentação de seus relatórios contábeis mensais e sua prestação de contas anual.

A PBPREV - Paraíba Previdência é uma autarquia criada pela Lei Estadual nº 7.517, de 30.12.05 e encontra-se vinculada à Secretaria de Estado do Governo.

Compete à PBPREV a relevante missão de gerir o regime próprio de previdência dos servidores públicos e os princípios jurídicos emanados no art. 40 da Constituição do Brasil, das Emendas Constitucionais, bem como das Leis Federais nº 9.717/1998 e nº 10.887/2004. A gestão previdenciária envolve as contribuições patronal e dos servidores, tendo-se em vista a concessão, o pagamento e a manutenção das aposentadorias, reformas e pensões por morte devidas aos segurados do regime de previdência.

No âmbito da PBPREV, encontram-se concentrados os procedimentos administrativos de concessão de aposentadorias, reformas, pensão por morte e

auxílio-reclusão. No Poder Executivo, cabe à Secretaria de Estado de Administração a concessão das licenças para tratamento de saúde, do salário-família e da licença maternidade.

A PBPREV é uma entidade fortemente fiscalizada por diversos órgãos de controle, o que exige da instituição, redobrado cuidado para não fugir das balizas legais. Por força do estudo 9º da Lei nº 9.717/98, compete ao Ministério da Previdência Social - MPS fiscalizar os regimes próprios dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Assim, impõe-se ao Governo do Estado e mais especificamente à PBPREV o dever de se adequar a legislação previdenciária federal.

Ao Tribunal de Contas do Estado - TCE cabe analisar, para fins de registro, a legalidade de todos os atos de concessão de aposentadorias, reformas e pensões por morte, bem como as revisões que alterem seu fundamento legal (estudo 71, inciso III, c/c o estudo 75 da Constituição Federal). Assim, qualquer aposentadoria ou pensão concedida pela PBPREV terá sua regularidade apreciada pelo TCE-PB.

Outra atribuição de suma relevância da Cortes de Contas consiste em julgar as contas prestadas anualmente pelo ordenador de despesa da PBPREV. Finalmente, cabe a Controladoria Geral do Estado - CGE analisar os contratos e os convênios firmados pela PBPREV, sem prejuízo de auditorias e inspeções para a análise de gestão dessa entidade.

4.5 MODERNIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

A Procuradoria Geral do Estado, órgão de natureza permanente e essencial à Justiça e à administração pública estadual, é instituição de excelência na defesa dos interesses do estado da Paraíba e no zelo e controle da coisa pública, exercendo, com exclusividade, a representação global do estado em juízo, o assessoramento direto do Governador, a consultoria superior do Poder Executivo e o controle jurídico - administrativo dos órgãos e entidades da administração estadual.

A Procuradoria Geral do Estado da Paraíba, com o cumprimento das suas funções institucionais, tem como objetivo defender os interesses do estado na esfera judicial, bem como recuperar o crédito inscrito na dívida ativa estadual. Tem como desafio intensificar a cobrança judicial do grande volume de créditos inscritos na

dívida ativa do Estado, proporcionando maior arrecadação e trazendo melhorias na qualidade de vida do povo paraibano.

A Secretaria de Estado da Receita, buscando a modernização da administração pública e o fortalecimento da capacidade gerencial, normativa, operacional e tecnológica e o aprimoramento, desenvolvimento e aperfeiçoamento das atividades de fiscalização, tributação e arrecadação, desenvolve várias ações que tem como objetivo a promoção da modernização da administração pública, por meio da valorização e capacitação permanente de seus recursos humanos e implementação de uma filosofia baseada em resultados, melhorando a relação fisco contribuinte e obtendo ganhos de qualidade e produtividade. No período de 2011 a 2015, a Secretaria de Estado da Receita estará executando o Programa de Apoio à Modernização da Gestão Fiscal do Estado da Paraíba - PROFISCO/PB financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, e o Programa de Apoio à Modernização da Administração das Receitas e da Gestão Fiscal, Financeira e Patrimonial das Administrações Estaduais - PMAE/PB, financiado pelo Banco de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.

O Programa de Apoio à Modernização da Gestão Fiscal do Estado da Paraíba - PROFISCO/PB, financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, será executado até 2015 e tem como objetivo contribuir para a integração dos fiscos, bem como a modernização da gestão fiscal, financeira e patrimonial, tornando mais efetivo o sistema fiscal vigente, tendo como foco de atuação:

Melhoria do ambiente de investimento - Através da simplificação e desburocratização; redução da informalidade e das distorções causadas pela evasão e pela sonegação fiscal, enfatizando medidas de aperfeiçoamento do sistema tributário, bem como medidas de desoneração para incentivar o aumento do investimento privado.

Aperfeiçoamento do sistema tributário - Construir uma estrutura tributária mais competitiva, capaz de reduzir custos e agilizar as transações econômicas, melhorando o ambiente de negócios, contemplando obrigatoriamente: (a) a implantação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), instituído pelo Decreto nº 6.022/2007, em especial na implantação da Nota Fiscal Eletrônica (NFE); (b) a implantação do Cadastro Sincronizado Nacional (CSN).

Integração dos fiscos - Implantação dos projetos de integração nacional, em especial o CSN e o SPED, contribuindo para a produção dos seus principais

impactos: atuação integrada dos fiscos federal, estadual e municipal, mediante a padronização e racionalização das informações e o acesso compartilhado à escrituração digital de contribuintes por pessoas legalmente autorizadas, e substituição da emissão de livros e documentos contábeis e fiscais em papel, por documentos eletrônicos com certificação digital.

Reforço ao federalismo fiscal - Enfatizar o esforço conjunto dos três níveis de Governo no sentido de promover o aperfeiçoamento do federalismo fiscal brasileiro, fortalecendo os espaços institucionais integradores. Sustentabilidade fiscal e crescimento econômico: Fortalecer o equilíbrio e a sustentabilidade fiscal e implementar medidas de desoneração e aperfeiçoamento do sistema tributário vigente, como condição para acelerar o crescimento econômico.

Transparência e controle social: Implementar mecanismos de transparência e de prestação de contas na área fiscal, ampliando a interlocução com o contribuinte - cidadão e viabilizando o exercício do controle social e a cooperação da sociedade com a administração fazendária no combate à fraude e à sonegação.

Aperfeiçoamento da gestão fiscal: Aperfeiçoar a gestão fiscal de forma integrada (entre as diversas áreas que a compõem) e articulada com as três esferas de governo, com o objetivo de alcançar um equilíbrio fiscal sustentável.

O Programa de Apoio à Modernização da Gestão Fiscal do Estado da Paraíba - PROFISCO/PB será coordenado pela Secretaria de Estado da Receita - SER, através do Núcleo Especial de Modernização da Administração Estadual (NEMAE), e terá como beneficiários, além da própria SER, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG, a Secretaria de Estado da Administração SEAD.

O programa de Apoio à Modernização da Administração das Receitas e da Gestão Fiscal, Financeira e Patrimonial das Administrações Estaduais - PMAE/PB é financiado pelo Banco de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES e tem como foco de atuação o aumento da arrecadação dos tributos estaduais, através da otimização dos recursos humanos, estratégicos e logísticos da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba - SER/PB, capacitando o corpo fazendário e renovando o seu parque tecnológico, bem como visa a integração das bases de dados dos órgãos participantes do SPED e do Cadastro Sincronizado do Governo Federal, como forma de agilizar o atendimento aos contribuintes, além de dotar os órgão participantes de uma base de dados confiável, integrada e com celeridade ao seu acesso.

O PMAE/PB iniciou a sua execução em outubro de 2008, tendo sido comprovados, até abril de 2011, gastos no valor de R\$ 896.462,41 (oitocentos e noventa e seis mil, quatrocentos e sessenta e dois reais e quarenta e um centavo).

Em maio de 2011 foi aprovada, pelo Departamento de Gestão e Investimento Público - DEGEP, do Banco de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, a revisão as ações planejadas do programa, tendo sido ampliado o prazo de sua execução até outubro de 2014. O Programa de Apoio à Modernização da Administração das Receitas e da Gestão Fiscal, Financeira e Patrimonial das Administrações Estaduais - PMAE/PB se justifica em função da necessidade do aprimoramento das ações realizadas no âmbito do Programa Nacional de Apoio às Administrações Fiscais para os Estados Brasileiros - PNAFE, programa este, desenvolvido ao longo de 9 (nove) anos, que resultou na mais bem sucedida experiência de modernização da administração tributária da história do Brasil, tendo a Paraíba, particularmente, experimentado um incremento real na arrecadação do ICMS da ordem de 71% (setenta e um por cento). O PMAE/PB está dividido em 5 (cinco) módulos, a saber: Fiscalização de Estabelecimentos, Fiscalização de Mercadorias em Trânsito, Tecnologia da Informação, Sistema Público de Escrituração Digital/Cadastro Sincronizado e Capacitação, tendo como focos de atuação os seguintes elementos:

1º Aumento da Arrecadação de Tributos Estaduais;

2º Integração das bases de dados dos órgãos participantes do Sistema Público de Escrituração - Digital - SPED e do cadastro sincronizado do governo federal;

3º Fortalecimento da competência técnica dos servidores fazendários e incremento das relações interinstitucionais da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba;

4º Melhoria da gestão de TI da Secretaria de Estado da Receita.

Por fim, o Programa de Apoio à Modernização da Administração das Receitas e da Gestão Fiscal, Financeira e Patrimonial das Administrações Estaduais - PMAE/PB é coordenado pelo Núcleo Especial de Modernização da Administração Estadual (NEMAE), sendo apoiado pelas gerências de tecnologia da informação, executiva de arrecadação e informações fiscais, executiva de fiscalização e pela equipe técnica designada para auxiliar o desenvolvimento das atividades do programa nos seus módulos.

O Ministério Público do estado da Paraíba é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Conforme preceito constitucional possui autonomia funcional, administrativa e financeira.

A atuação do Ministério Público passou por uma transformação com a Constituição de 1988, quando se definiram atribuições ao promotor de justiça de garantia dos direitos fundamentais do cidadão. Esta mudança trouxe um novo enfoque para o trabalho institucional: a intervenção nas organizações públicas para o cumprimento de seus deveres perante o cidadão, no atendimento de suas necessidades.

A defesa da sociedade passou a ser o foco e as demandas se tornaram crescentes. O Ministério Público, hoje, é considerado um órgão importante e confiável quanto à sua atuação e sempre estar sendo exigido e precisando dar respostas aos problemas sociais causados por descumprimento das normas vigentes. Nesse contexto, o trabalho institucional é árduo diante da complexidade e da amplitude de sua ação que abrange tanto o trabalho jurisdicional como o extrajudicial, envolvendo todos os aspectos inerentes aos direitos básicos da pessoa humana.

Dessa forma, o promotor de justiça depara-se com situações de atenção precária na saúde, crianças fora da escola ou sem merenda escolar por má administração de recursos públicos, meio ambiente degradado por falta de uma consciência ambiental e de uma política sustentável, abandono de idosos por familiares e pelo próprio poder público, quando não oferece uma política pública a eles destinada, deficientes físicos sem acessibilidade, crianças, adolescentes e mulheres sofrendo violência de todas as ordens.

Além disso, a instalação no Estado do crime organizado e as situações de improbidade administrativa que precisam ser combatidas. É nessa realidade que o Ministério Público precisa desempenhar seu papel e por isso, é imprescindível uma estrutura que lhe dê suporte para que se alcance a eficiência, a eficácia e a efetividade de suas ações. Foi com esse escopo que a instituição paraibana buscou um modelo de gestão que reorganizasse sua atividade finalística, com o desenvolvimento de projetos voltados para as áreas de saúde, educação, cidadania, meio ambiente, consumidor, infância e juventude, combate ao crime organizado e improbidade administrativa.

Dentro dessa concepção, implantou-se uma gestão estratégica, para definição de objetivos e metas que direcionassem a atuação dos membros e servidores, buscando o reconhecimento da sociedade. Conseqüentemente, para que se execute o plano estabelecido, é preciso que se faça uma reorganização administrativa e institucional para que se alcancem resultados consistentes que possam ser divulgados para acompanhamento, visando o princípio da transparência. O Ministério Público da Paraíba se compromete até 2016 em desempenhar suas atribuições com foco na sociedade, dando as respostas que lhe são exigidas.

Decorrente desse processo levanta-se as necessidades de investimentos em áreas distintas da atuação ministerial. Entre elas, o aumento do quadro de pessoal, incluindo-se membros e servidores para que se melhore a qualidade do atendimento, cobrindo os espaços vazios em municípios que sofrem com a ausência do Promotor de justiça no local, dificultando a realização do seu trabalho. Sabe-se que os municípios do interior do Estado sofrem com dificuldades e situações de precariedade em todos os âmbitos, favorecendo o aparecimento de mazelas que precisam ser combatidas e assistidas pelo Promotor de justiça. A população mais carente, na maioria das vezes, com pouco grau de instrução, fica vulnerável às violações de seus direitos. Muita localidade não tem um hospital ou maternidade, não oferece um ensino de qualidade, não possui uma creche, não tem policiamento.

Tudo isso contribui para que se formem culturas violentas que propiciam os desvios da lei. O Promotor de justiça, nesses municípios tem um papel fundamental na articulação com o Poder Executivo, no sentido de abrir a possibilidade de discussão para o cumprimento das obrigações legais.

O espaço físico adequado, ou seja, a construção de nova Promotoria ou a ampliação das que necessita de uma estrutura mais condizente com as atividades que lá se realizam, também precisa ser priorizado para que se incrementem as ações planejadas, fortalecendo o trabalho do órgão.

Por fim, a implantação de um modelo de administração moderna que deverá acompanhar as mudanças pretendidas, implementando-se novas metodologias de rotinas e capacitação, criando-se uma gestão de pessoas, de infraestrutura e tecnologia, além de um acompanhamento sistemático da execução financeira e orçamentária compatível com as metas institucionais a serem atingidas nos próximos quatro anos.

4.6 JUSTIÇA, CONTROLE E LEGISLAÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado da Paraíba realiza suas ações com base no seu planejamento estratégico para o período 2010-2014 que representa a um só tempo o testemunho da continuidade administrativa, sem a qual não se teria, ao longo da história, construído a Corte de Contas que hoje orgulha a todos e a busca incessante por novos desafios, novas conquistas, frutos do trabalho e da competência de todos que exercem suas atividades nesta instituição.

O processo da formulação estratégica reflete, sem qualquer dúvida, a crença na participação de todos e na transparência como instrumentos de gestão. Se olharmos para os planos estratégicos anteriores, tendo por início o ano de 1999, somos forçados a concluir que ano após ano o tribunal evolui, ampliando sua eficiência, alargando sua prestação de serviços à Sociedade, ampliando seu papel para assegurar a boa gestão dos recursos da sociedade paraibana, neste contexto, desde 2002, assume significado extraordinário o SAGRES Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade.

Em contínua evolução, o tribunal traça metas, esquadrinha estratégias, desenvolve políticas e implementa ações voltadas à afirmação de seus valores institucionais, ao cumprimento de sua Missão e ao encontro de uma visão de futuro em que se vislumbra o TCE como instituição de Excelência, já reconhecida nos dias atuais, ampliada sempre mais no futuro próximo, consequência das atividades do agora na perspectiva perene do amanhã. A implementação do processo eletrônico, meta estratégica já alcançada, e a consequente realização de procedimento de auditoria totalmente eletrônica e sem papel, passando o SAGRES a ser a própria prestação de contas dos gestores por recursos públicos estaduais e municipais permitirá que se realizem os macros objetivos definidos no plano estratégico para o período 2010-2014.

A missão do TCE - Tribunal de Conta do Estado da Paraíba é corresponder às demandas da sociedade, exercendo o acompanhamento, a orientação, o controle e a fiscalização da gestão dos recursos públicos, com fidelidade aos princípios constitucionais. No cumprimento desta missão, o TCE do Estado se orienta por um conjunto de valores e princípios que se incorporam no pensamento da instituição e constituem os norteadores da sua atuação como órgão de controle e fiscalização da gestão dos recursos públicos na Paraíba. Os valores do TCE da Paraíba são:

compromisso social, equidade, ética, qualidade, transparência, responsabilidade fiscal, orientação dos jurisdicionados.

O Tribunal de Contas do Estado da Paraíba é o órgão responsável pela fiscalização dos gastos públicos, nos âmbitos estadual e municipal, instituição autônoma que auxilia o poder legislativo no exercício do controle externo, fiscalizando os gastos dos poderes executivo, judiciário e do próprio legislativo.

Apesar de ser um tribunal, o TCE da Paraíba, como todo o tribunal de contas do país não faz parte do Poder Judiciário.

Nos regimes democráticos, o Estado organiza-se de forma distribuir suas tarefas de promover o desenvolvimento e o bem estar da população e assegurar a estabilidade social, sem perder de vista o crescimento e a evolução de suas políticas públicas. Assim, de forma harmônica e independente, os poderes executivo, legislativo e judiciário, auxiliados pelos seus órgãos autônomos, tribunais de contas e Ministério Público desenvolvem políticas públicas voltadas para o atendimento dos objetivos constitucionais de assegurar o bem de todos e manter a ordem pública e a paz social.

Ao Judiciário, em particular, está reservado, em duas esferas de governo, a federal e estadual, o papel de interpretar e fazer cumprir as leis quer seja no seu âmbito interno, na condição de ente despersonalizado, porém autônomo, ou no âmbito externo, quando distribui justiça a todos quantos dela necessitam e a ele recorrem.

É certo que, para cada litígio posto á apreciação do poder judiciário, deve corresponder a uma ação decisiva, célere, justa e efetiva. Entretanto, a partir do advento da Constituição Federal de 1988, a credibilidade do poder perante a sociedade evoluiu de forma tal que a estrutura instalada pelo Estado para a operacionalização de suas ações tornou-se, senão obsoleta, no mínimo insuficiente para corresponder à expectativa do legislador constituinte.

A consequência é que houve, inquestionavelmente, um crescimento tão desordenado de demandas judiciais, que tornou indispensável o repensar de suas práticas, uma revisão na legislação que integra o ordenamento jurídico vigente, de forma a torná-la capaz de atender aos anseios de uma população que aplaudiu a criação do Estado Democrático de Direito, ressurgido a partir da promulgação da atual Carta Magna.

Inobstante o gigantesco esforço do Congresso Nacional, editando novas leis processuais, com vistas a possibilitar a celeridade e a efetividade pretendidas, vinham perdendo-se no tempo, acumulados nos escaninhos das diversas instâncias, em todos os recantos do País, matérias de direito sacramentadas nas leis, mas que encontravam obstáculos na burocracia e no emaranhado de normas jurídicas, muitas delas com brechas evidentes, que permitem a procrastinação legal, através do manejo de incontáveis recursos previstos. Com o surgimento do Conselho Nacional de Justiça, órgão controlador e fiscalizador das ações administrativas do poder judiciário, com competência inclusive normativa, de caráter gerencial; surgem novas perspectivas para uma nova visão do judiciário, voltada para a dinamização das estruturas existentes, buscando a celeridade e a efetividade das decisões sobre os temas que lhes são postos a julgamento.

Assim, o poder judiciário assume uma nova dimensão na sua gestão, de forma a impor aos administradores e à administração o planejamento estratégico de suas ações, envolvendo todas as áreas, com grande ênfase na sua estruturação e revisão das práticas processuais, no âmbito de sua competência.

No estado da Paraíba, não é diferente. O Tribunal de Justiça, contando apenas com os poucos recursos originários do frágil orçamento estadual tem se deparado com enormes dificuldades para manter um padrão aceitável de estrutura física e, ao mesmo tempo, encarar as graves dificuldades na implementação de novas medidas que possam permitir o avanço necessário rumo a uma política responsável de investimentos em tecnologia e no desenvolvimento de recursos humanos capazes de corresponder a tais necessidades.

Com o estabelecimento, pelo Conselho Nacional de Justiça, de metas nacionais e estaduais a serem adimplidas, o poder judiciário da Paraíba, a exemplo dos outros tribunais, também estabeleceu metas e definiu indicadores de medição, que importam na criação de novas unidades judiciárias, no incremento no quadro de magistrados e de servidores, na construção de novos fóruns, depósitos judiciais e significativos e indispensáveis investimentos na área de tecnologia, todo voltado para o atendimento daquilo que norteia todo o planejamento estratégico definido pelo órgão de controle externo do poder judiciário.

Assim, na estrutura organizacional do estado da Paraíba, o poder judiciário, organizado e estruturado na forma da Lei de Organização e Distribuição Judiciária - LOJE (Lei Complementar nº 96/2010), na sua dimensão e importância de órgão

autônomo, previu, para os próximos 05 (cinco) anos metas de curto, médio e longo prazo, assim compreendidas, as primeiras, aquelas que podem ser realizadas na gestão corrente, ou seja, em dois anos, as segundas, as que podem envolver este e o próximo biênio, e as terceiras, aquelas que alcançam as realizações que envolvem a atual e as duas futuras administrações do poder, já que o modelo de gestão adotado no judiciário assegura mandato de apenas 02 (dois) anos a cada mesa diretora.

Não se pode perder de vista o fato de que o novo modelo gerencial do Poder Judiciário vem ao encontro das normas que direcionam o Plano Plurianual de Investimentos, de forma a permitir a continuidade de todas as ações consideradas como necessárias ao atendimento dos objetivos do órgão. Ao mesmo tempo, afastar a subjetividade do gestor na condução das políticas e na gestão dos recursos postos a sua disposição, cumprindo assim o princípio da eficiência da administração pública na seara do Judiciário.

Logo, estão inseridas nas necessidades mais prementes e permeiam todo o Processo Judicial, em todas as suas fases e instâncias, ações que se incluem no plano de desenvolvimento das atividades meio e fins, programas e projetos de novas edificações, que permitam o crescimento necessário para atender às demandas atual e futuras, tais como a implantação e implementação de novos programas e projetos de informatização, com fornecimento de serviços online voltados para a maior celeridade do processo, como o DJ Eletrônico; e – Jus (virtualização dos juizados especiais, executivos fiscais, execução penal, etc.; malote digital; certidões em tempo real e gratuitas; todas medidas ecologicamente corretas e sustentáveis, pois eliminam a utilização de papel e contribuem para a diminuição da degradação do meio ambiente e para a redução dos custos da prestação jurisdicional. É assim que se posiciona na estrutura organizacional da administração pública estadual e cuja parcela de recursos que lhes são destinados no orçamento do poder público, aos quais se acrescentam as receitas próprias arrecadadas ao Fundo Especiais, o Poder Judiciário do Estado da Paraíba, com as atribuições que lhe dedicam a Constituição Federal e as leis do país.

A Missão do poder legislativo está em elaborar normas de direito de abrangência geral ou individual que são aplicadas a toda sociedade, objetivando a satisfação dos grupos de pressão; a administração pública; em causa própria e distender a sociedade. Sendo o legislativo uma das formas de que dispõe a

sociedade para o exercício do controle externo, faz-se necessário a implementação de ações de fortalecimento para que esse controle seja cada vez mais eficaz, eficiente e transparente. As oportunidades e os desafios enfrentados pelo poder legislativo estão diretamente relacionados a uma visão de constitucionalidade mais ampla, já que a Constituição disciplina temas os mais diversos. Com efeito, nas últimas décadas, e cada vez mais com mais intensidade, o legislativo passou a ingressar no exame do que tradicionalmente se identifica como – mérito administrativo - para aferir sua compatibilidade com determinados princípios constitucionais, como os da razoabilidade, da eficiência, da moralidade e da economicidade.

O crescimento das sociedades políticas e o elevado grau de complexidade dos problemas coletivos culminaram na operacionalização da própria noção de democracia onde o atual ciclo de crescimento econômico da Paraíba põe, a cada dia, questões conflitantes, em geral relacionadas com a partilha dos benefícios daí advindos - se apropriados concentradamente por alguns poucos ou se distribuídos com amplas parcelas da população. Neste caso, a necessidade por parte da área econômica do governo, em controlar e acompanhar as ações do legislativo, para que os debates se circunscrevam aos parâmetros macroeconômicos vigentes, resultando em benefícios múltiplos a sociedade.

Neste contexto de desenvolvimento social, o legislativo examina os problemas postos na pauta do parlamento sob prisma programático, diante das pressões das diversas demandas, quase sempre conspirando em favor da pontual, da imediata resposta constrangida pelas circunstâncias do momento.

A Constituição Federal de 05 de outubro de 1988 traz, no seu bojo, a vontade da nação de modernizar o Estado no sentido mais amplo. No que tange ao aparelho estatal, os estudos 70 a 75 versam sobre o controle interno e externo. E o estudo 37, define entre outros princípios da administração pública, o da publicidade. Tal preocupação é para garantir que o interesse público seja preservado em todos os atos administrativos de todas as esferas de Poder, de forma a maximizar resultados e minimizar perdas. O controle interno pode ser exercido através dos registros contábeis, da fiscalização, da arrecadação e do monitoramento dos contratos e convênios, bem como, o gerenciamento das ações tomadas em conjunto com diversas áreas, para garantir maior eficácia dos resultados na esfera macro de políticas governamentais. Complementando o controle, a transparência dos atos

administrativos é instrumento necessário para alcançar, de forma legítima, as mudanças, uma vez que, traz de forma implícita, a ética com a coisa pública. A transparência como causa tem como efeito uma maior participação da sociedade na administração pública. E, é essa cumplicidade o grande insight para se conseguir mudar o estado naquilo que não corresponda à vontade e aos anseios da sociedade. A sociedade, de um modo geral, exige que o estado atenda as suas demandas de forma ágil e eficaz. Por um lado, o estado arrecada tributos, por outro promove investimentos para atender à sociedade. É do lado do dispêndio que a Controladoria Geral do Estado tem focado seus esforços para garantir que os atos administrativos além da legalidade, inerentes às despesas, sejam também cumpridos os princípios da eficiência, do interesse público e da finalidade. Para tanto, a Contadoria Geral do Estado exerce papel fundamental quando da escrituração dos registros contábeis e do acompanhamento da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO. Pois, sabe-se que levantar custos é condição sine qua non para que a administração, pública ou privada, planeje bem suas metas. Neste contexto, a Contadoria Geral do Estado desempenha o papel de informar quantitativamente os fluxos de receitas e despesas em seus balancetes mensais, bem como os lançamentos diários através do Sistema de Informação Administrativa e Financeira-SIAF, sistema esse que vem sofrendo melhorias para o perfeito controle e transparência dos gastos do governo. Outra forma de controle exercido pela Controladoria é o acompanhamento e monitoramento dos Convênios firmados com o Estado, de forma sistemática, visando garantir que os recursos sejam empregados como foram determinados, preservando assim, o interesse público e a finalidade da ação. Já os contratos firmados pelos órgãos da administração são registrados na Controladoria, após criteriosa análise, com o objetivo de evitar qualquer mecanismo que lese o interesse público ou que venha ferir a lei.

A aposta na transparência, como mudança na organização do Estado, decorre do potencial que este novo conceito tem de influenciar os agentes públicos envolvidos nos processos, bem como, o respaldo da sociedade. Visando este novo conceito o governo do estado da Paraíba criou o Orçamento Democrático que, em conjunto e confluyente com a transparência, maximiza resultados e minimiza desperdícios de recursos públicos. De certo, a visão global e estratégica pertence ao governo, mas não impede que a sociedade participe dando sua contribuição, manifestando suas necessidades e avaliando a administração. Porém, mais do que

o respaldo e a avaliação popular, o governo se depara com a Lei Complementar 101/2000, que estabelece sanções de caráter institucional e pessoal, para quem descumprir as normas de finanças públicas e de responsabilidade de gestão. Por isso, faz-se necessário um firme controle das contas públicas e dos processos administrativos de forma cada vez mais sistemática e segura. Para tanto, investir no capital humano e tecnológico é objetivo da atual administração para alcançar as metas da boa gestão.

Além de exercer os controles acima mencionados, a Controladoria Geral do Estado, sempre que solicitada, desempenha o papel de auxiliar os órgãos públicos, ligados ao governo do estado, quanto aos procedimentos em seus processos administrativos, sejam através de inspeções in loco, notas explicativas ou pareceres técnicos ou jurídicos. Em que pese não estar previsto para este exercício de 2011, a Controladoria Geral do Estado criou o plantão de atendimento aos órgãos públicos do Estado para dirimir dúvida ou prestar informações a respeito de processos que tramitam na CGE. O Sistema de Controle de Licitações já se encontra em fase de implantação. Ferramentas tecnológicas de auditoria e gestão, equipamentos, treinamentos e capacitação de pessoal, são ações que serão implementadas para garantir as metas de governanças estabelecidas pelo governo do estado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É com satisfação que finalizamos o nosso estudo. Afinal cumprimos os objetivos iniciais ao mesmo tempo em que aprendemos novas coisas tanto na atividade de campo como na análise do material coletado na empresa investigada, a qual nos foi uma grata surpresa.

A palavra de ordem na empresa investigada, mesmo que nunca seja pronunciada, é oferecer roupas e acessórios de qualidade comprovada pelo melhor custo. Isto mesmo. A empresa reconhece que a concorrência até pode oferecer melhores preços em algumas ocasiões, no entanto a qualidade no atendimento e na prestação de serviços é um diferencial que ela ainda tem muito a caminhar para vencer a empresa investigada. Aliás, estas duas vantagens são inerentes ao clima satisfatório no ambiente diário de trabalho no qual todos os colaboradores executam com esmero as suas ações porque assim querem e assim entendem como natural.

Interessantemente, para quem pensa que o clima interno é tenso, as brincadeiras são até comuns entre os colaboradores os quais brincam, mas não descuidam de suas próprias responsabilidades na hora do trabalho. Isto com certeza apenas evidencia que eles, ou seja, os colaboradores se sentem bem e atuam com naturalidade no dia a dia, ao mesmo tempo em que oferecem atendimento diferenciado. Isto, aliás, representa uma vantagem a mais da gestão inteligente do capital quando ele foi investido na qualificação técnica e humanística de todos os colaboradores.

Evidentemente a empresa investigada apresenta alguns probleminhas, mas, no geral, são de pequena monta visto que não verificamos no processo de análise nenhuma sangria de capital desnecessária. Há quem pense que isto é quase impossível de se esconder. É, todavia, muito complicado esconder dos números contábeis gastos imprevistos, sobretudo diante de uma organização administrativa e contábil tão eficaz idêntica ao que vislumbramos na atividade de campo. Sendo assim, quando falamos que devem existir alguns probleminhas pontuais é porque sabemos que é impossível existir algo sem falhas, mesmo que elas sejam mínimas e pontuais.

Inclusive o nosso entendimento é que o ideal é aceitar as incertezas e os percalços como algo natural na gestão de qualquer negócio, sobretudo em atividades que mesclam qualidade de produto com qualidade de atendimento na

prestação de serviços, como é o caso, por exemplo, da empresa investigada. Fica aqui uma bela lição: “com profissionalismo focado nas necessidades do cliente, o lucro é mera consequência porvindoura”.

Indo direto ao ponto, diante dos resultados descobertos na fase de análise, apontamos que a saúde financeira da empresa investigada é evidente. Afinal as suas contas estão em dia, além do que a movimentação do fluxo de caixa aponta segurança e estabilidade no cumprimento dos seus compromissos futuros, tudo isto ao lado de uma entrada constante de capital oriunda das vendas e da prestação de serviços.

Com inteligência a empresa tem firmes os seus alicerces no mercado, pois, além de cumprir as suas obrigações, apresenta lucratividade na execução de suas atividades diárias. Com certeza num mercado tão competitivo, sobretudo neste clima de instabilidade financeira que impera no momento, para a empresa investigada isto é uma excelente notícia. De qualquer modo estas conclusões não são tão distintas das observações dos responsáveis. Mesmo assim fica pelo menos a recomendação que eles continuem agindo com seriedade na gestão do negócio, pois disciplina e foco em resultados são ações que exigem constante comprometimento. Pelo que sentimos na empresa a manutenção de suas atividades continuará seguindo este caminho de sucesso, sobretudo porque os proprietários são centrados na prestação de serviços de excelência incontestes.

Aparentemente os investimentos que foram aplicados na aquisição de roupas e acessórios de fornecedores fidedignos continuarão no porvir. Aliás, a empresa assume isto como um compromisso vital ao sucesso de suas vendas diárias, pois a política de preços, promoções e descontos que pratica calca-se no melhor preço com qualidade. Ou seja, só oferece o que tem qualidade comprovada pelo preço exatamente corresponde aos seus inegáveis atributos. Claro que consideramos essencial que a empresa continue a comprar de quem tem credibilidade comprovada na praça, mesmo que isto exija o aporte, em algum momento, de capitais oriundos de empréstimos bancários. No entanto, recomendamos que isto seja feito com inteligência, isto é, mediante estudo prévio das tendências de mercado, como, aliás, a empresa realizou nos anos anteriores. Afinal comprar por comprar, sobretudo com dinheiro emprestado, é um sério risco ao sucesso de qualquer negócio. De qualquer jeito, sabemos que a empresa é responsável e, por isto, não dará um passo sem que planeje bem as suas ações. Felicitamos, conseqüentemente, o seu incontestes e

diário profissionalismo administrativo com o qual nos acostumamos na fase de pesquisa.

Aqui damos por finalizado o nosso estudo e esperamos que as conclusões apresentadas sejam úteis ao enriquecimento do debate teórico que nos propomos ao realizar uma tarefa de tamanha envergadura.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Flávio Alves. **Descomplicando o Complicado: Aprendendo a fazer uma monografia em três dias.** Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2010.

BARBOSA, Heitor Monteiro. **A Análise de Demonstrativos Financeiros como Ferramenta para Tomada de Decisão nas Micro e Pequenas Empresas Scientia FAER.** Olímpia - SP, Ano 2, Volume 2, 1º Semestre, 2011.

BENEDICTO, Gideon Carvalho de; PADOVEZE, Clovis Luís. **Análise das Demonstrações Financeiras.** Cengage Learning: São Paulo, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS Eva Maria. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Alessandro Aristides de. et al. **A Análise das Demonstrações Contábeis.** São Paulo: Revista Eletrônica de Gestão e Negócios, Vol. 1, nº 1, 2010.

REIS, Arnaldo. **Estratégia em Negócios: Estrutura e Análise.** São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

SILVA, José Pereira da. **Análise Estratégica.** Atlas Editora: São Paulo, 2008.