

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Júlia da Silveira Veríssimo

Captação de recursos

Uma análise do processo de captação de recursos para a Prefeitura Municipal de Itajaí

FLORIANÓPOLIS

2007

JÚLIA DA SILVEIRA VERÍSSIMO

CAPTAÇÃO DE RECURSOS:

Uma análise do processo de captação de recursos para a Prefeitura Municipal de Itajaí

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Esperidião Amin,
Co-orientador: Francisco Álvaro Veríssimo.

Florianópolis

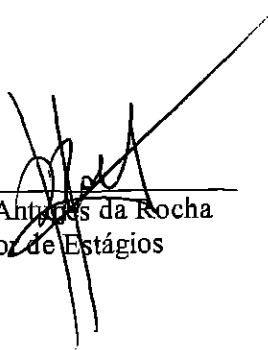
2007

JÚLIA DA SILVEIRA VERÍSSIMO

CAPTAÇÃO DE RECURSOS:

Uma análise do processo de captação de recursos para a Prefeitura Municipal de Itajaí

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 26/06/2007.

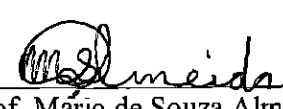


Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

BANCA EXAMINADORA



Prof. Esperidião Amin Helou Filho, Msc.
Orientador



Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.
Membro



Prof. Rogério da Silva Nunes, Dr.
Membro

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Marise e Chico por terem sempre me apoiado, me educando e me reeducando com toda energia e carinho. Terem sempre me apoiado em qualquer que fosse minha decisão, por terem me proporcionado uma educação exemplar, contribuindo para a construção do meu caráter, personalidade, sendo sempre exemplos de humildade, trabalho e respeito.

Ao meu irmão, que me faz falta e mesmo longe sei que está torcendo por mim.

A toda minha família, em especial minha avó pelo carinho e amor incondicional que me deu por toda vida.

A minha prima Rose, uma pessoa maravilhosa, engraçada, companheira, inteligente, que nunca mediu esforços para me servir.

A todos os meus amigos e amigas, por vocês existirem na minha vida, dando-me alegrias, compreensão, suporte, carinho, ouvido e equilíbrio.

As minhas amigas Giovana, Carol, Kati e Bete que me apoiaram e me aturaram com muita paciência durante todo semestre, sendo sempre uma companhia maravilhosa.

A turma 2002.1 manhã, com quem ingressei na universidade e me fez conhecer as melhores pessoas da minha vida, amigos eternos e em consequência do destino não foi possível me formar com eles.

Ao professor orientador, Prof. Msc. Esperidião Amin Helou Filho, por quem tenho admiração e respeito, pela excelente orientação ao longo da monografia, conhecimento supremo do assunto e pela dedicação e comprometimento com o trabalho.

Aos Membros da Banca, pessoas por quem tenho profunda admiração e respeito. Agradeço por aceitarem participar da minha construção de conhecimento.

A Prefeitura Municipal de Itajaí que permitiu a realização do estudo, especialmente ao senhor Chiquinho, meu pai, que muito mais que um co-orientador foi meu amigo e cúmplice, me dando todo apoio e todas as informações necessárias para o trabalho.

A Universidade Federal de Santa Catarina, por ter me feito conhecer um universo desconhecido, por ter mudado minha forma de ver o mundo.

Dedico este trabalho,

Aos meus pais Francisco Álvaro Veríssimo e Marise da Siveira Veríssimo que sempre fizeram o possível para que eu alcançasse os meus objetivos e realizasse os meus sonhos.

RESUMO

VERÍSSIMO, Julia da Silveira. Captação de recursos: uma análise do processo de captação de recursos para a Prefeitura Municipal de Itajaí, 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho tem o objetivo de estudar a atividade de captação de recursos realizada na Prefeitura Municipal de Itajaí, explica-se pelo fato de ser uma atividade que deve ser atribuída bastante peso, pois definirá as ações de um governo. A introdução da administração nas atividades do setor público, como profissionalização dos funcionários, buscando uma gestão pública profissional além da política necessária. Valorizando o dinheiro público, buscando melhores, investimento e comprometimento com metas, objetivos e prazos. Estabelecimento de prioridades que permitem a elaboração de um plano de trabalho que contribuirá para o bom desenvolvimento do planejamento do município. A metodologia do estudo foi de caráter qualitativo, usando como instrumentos, além da pesquisa bibliográfica, a observação e entrevistas não estruturadas com o pessoal envolvido da Secretaria responsável pelo desenvolvimento das atividades estudadas pelo formando. O método utilizado foi o qualitativo, partindo-se de um quadro teórico geral construído com conhecimentos científicos para responder algo específico que é a problemática de pesquisa. Como técnicas de pesquisa utilizou-se a bibliográfica, observação, visitas técnicas com a pesquisa de campo, entrevistas não estruturadas e análise documental. A seqüência de estudo para a realização do trabalho se deu primeiramente pela avaliação da situação atual, análise dos fatores que influem a atividade de captação de recursos, o ambiente externo e interno da organização, posteriormente analisou-se o mercado devido, principalmente as agências de fomento possibilitando um vasto conhecimento da administração pública e a necessidade de profissionalização do administrador público; na seqüência propõem-se melhorias para a otimização da gestão, o que elevará o grau de profissionalismo e redução dos gastos por falta de planejamento e visão.

Palavras-chave: Administração pública, otimização dos processos, captação de recursos.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Agências de fomento	39
QUADRO 02 – Relatório Mensal do Porto de Itajaí.....	68
QUADRO 03 – Recursos captados junto ao OGU para investimentos no Porto.....	69
QUADRO 04 – Recursos captados ou em processo de análise.....	75
QUADRO 05 – Recursos captados junto ao Estado.....	76
QUADRO 06 - Recursos captados junto a empresa com a utilização da Lei Estadual.....	76
QUADRO 07 – Recursos captados com a Lei Roauanet.....	76
QUADRO 08 – Financiamento junto as agências de fomento.....	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	19
2.1.1 Ferramentas do diagnóstico.....	20
2.2 PROJETO	21
2.2.1 Categorias de projetos	25
2.2.1.1 Demanda espontânea.....	25
2.2.1.2 Demanda induzida.....	26
2.2.2 O ambiente de projetos.....	26
2.2.3 Elementos que compõem o projeto.....	27
2.2.3.1 Administrativo e legal	27
2.2.3.2 Técnico	27
2.2.3.3 Econômico.....	28
2.2.3.4 Financeiro	28
2.2.4 Processos de administração	30
2.2.5 Ciclo de vida.....	30
2.2.5.1 Fases do ciclo de vida.....	31
2.2.6 Estudo de viabilidade técnica e econômica.....	31
2.3 CAPTAÇÃO DE RECURSOS	34
2.3.1 Forma de captação	35
2.3.1.1 Recurso não reembolsável (a fundo perdido).....	35
2.3.1.1.1 Incentivos fiscais e financiadores privados.....	37
2.3.1.1.2 Financiamento.....	38
2.3.2 Legislação para assinatura de convênios com órgãos governamentais.....	38
2.3.3 Dados relativos ao financiamento.....	39
2.3.4 Fluxo resumido das etapas de financiamento	40

2.3.5	Agencias de fomento	41
2.3.6	Carta consulta/plano de negócios	43
2.3.7	Sumário executivo (business plan)	45
2.3.8	Plano de captação (funding plan)	47
2.3.9	Captação passo a passo – Recursos do OGU	48
2.4	CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTERNOS	50
2.4.1	Objetivos e atribuições da COFIEEX	52
2.4.2	Diretrizes básicas da COFIEEX	53
2.4.3	Apresentação de proposta a COFIEEX	54
2.5	O CAPTADOR	55
3	METODOLOGIA	58
3.1	PESQUISA DE CAMPO	59
3.1.1	Observação	59
3.1.2	Entrevista	60
3.2	ANÁLISE DOCUMENTAL	61
4	O PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NA PREFEITURA DE ITAJAÍ	62
4.1	HISTÓRICO DA CIDADE	62
4.2	DISTRIBUIÇÃO ESPACIAL DA POPULAÇÃO	64
4.2.1	Uso e ocupação do solo	64
4.3	DOIS GRAVES PROBLEMAS DA CIDADE	65
4.3.1	O Sistema de trânsito e transportes	65
4.3.2	O Sistema de saneamento básico	66
4.4	INSERÇÃO NA REGIÃO METROPOLITANA	66
4.5	PRINCIPAIS DIRETRIZES E ASPECTOS DO PLANO DIRETOR	67
4.6	O PORTO – BASE DE SUA ECONOMIA	70
4.6.1	Novos investimentos	72
4.7	A CAPACIDADE INSTITUCIONAL E FINANCEIRA DO MUNICÍPIO	73
4.8	A COORDENADORIA DE CAPTAÇÃO	76
4.8.1	A metodologia de captação	77
4.9	CAPTAÇÃO PELA PREFEITURA NO EXTERIOR	81
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
	REFERÊNCIAS	87

GLOSSÁRIO:

FECAM – Federação Catarinense dos Municípios

ABM – Associação Brasileira dos Municípios

IBAM - Instituto Brasileiro dos Municípios

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano

IRRF – Imposto de Renda Retido na Fonte

ITBI – Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis

CNM – Confederação Nacional dos Municípios

STN – Secretaria do Tesouro Nacional

ISS – Imposto Sobre Serviço

PPA – Plano Pluri Anual

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA – Lei de Orçamentária Anual

LAP – Licença Ambiental Prévia

LAI – Licença Ambiental de Instalação

LAO – Licença Ambiental de Operação

EIA-RIMA – Estudo de Impacto Ambiental – Relatório de Impacto Ambiental

SEGES – Secretaria de Gestão do Governo Federal

DI – Desenvolvimento Institucional

IEU – Infra-estrutura Urbana

BIRD – Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (Banco Mundial)

SAIN-MPOG – Secretaria de Assuntos Internacionais – Ministério do Planejamento
Orçamento e Gestão

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

TCU – Tribunal de Contas da União

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

CADIN – Cadastro Informativo de Créditos Não Quitado do Setor Público Federal

CAUC – Cadastro Único de Exigências para Transferências Voluntárias

CADIP – Sistema de Registro de Operação de Crédito com o Setor Público

OGU – Orçamento Geral da União

BADESC – Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (Agência de Fomento de Santa Catarina)

BACEN – Banco Central do Brasil

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

FDM – Fundo de Desenvolvimento Municipal

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

IN – Instrução Normativa

BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

CAF – Corporação Andina de Fomento

FONPLATA – Fundo Financeiro para o Desenvolvimento da Bacia do Prata

COFIEEX – Comissão de Financiamentos Externos

GTEC – Grupo Técnico da COFIEEX

SEAIN – Secretaria de Assuntos Internacionais

ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos

PIB – Produto Interno Bruto

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

AMFRI – Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí

DNIT – Departamento Nacional de Infraestrutura Terrestre

PMAT – Programa de Modernização Administrativa e Tributária

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

CAF – Comitê de Articulação Federativa

FNP – Frente Nacional de Prefeitos

FUNDEF – Fundo de Desenvolvimento da Educação Fundamental

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica

1 INTRODUÇÃO

O cenário mundial atual insere-se num contexto socioeconômico cada vez mais acirrado, a concorrência está cada vez maior, pois hoje, disputa-se mercado não só com os produtos nacionais, mas com todo o mercado mundial. Com o advento da globalização e a disponibilidade de novas tecnologias de informação, é possível eliminar as distâncias geográficas que antes serviam de barreiras, promovendo a abertura do mercado nacional. A liberalização do mercado nacional serve de impulso para o crescimento da economia mundial, esse fato intensifica a concorrência, onde se destacará o mais preparado e flexível frente às constantes mudanças e desafios do mercado.

As organizações, de um modo geral, como parte integrante e atuante desse mercado, por se tratarem de um sistema aberto e dinâmico, sofrem influências e influenciam o meio no qual estão inserida. Isso se deve às trocas que são realizadas diariamente, no intuito de suprir mutuamente as necessidades, entre o meio e as organizações. Dessa forma, as organizações devem estar sempre atentas as variáveis externas com maior capacidade de influência nas decisões internas.

Nesse contexto sócio econômico, o conceito de Estado passa a ter outro significado, muito mais de regulador das atividades econômicas. O papel das instituições públicas exige ações de dinamização e propulsoras do crescimento econômico e social, priorizando o desenvolvimento local. Apontando para essa direção, já em 1988, com a nova Constituição, iniciou-se no Brasil a implantação de uma sistemática descentralizadora, que gerou um processo de municipalização, tornando necessário para os municípios uma administração eficaz dos seus recursos. É nos municípios que as coisas acontecem, refletem os agentes

políticos mais próximos à população, é nele que há o impacto final de todos os níveis da gestão pública, é onde são aplicados os recursos públicos e observados seus resultados¹.

No ano de 1980 o país encontrava-se em um período de transição, anistia aos presos na ditadura e a volta dos partidos políticos, era um período de liberalização e grandes movimentos sociais, greves e manifestações públicas. Os sindicatos urbanos e rurais começavam a aparecer.

Em Santa Catarina, o associativismo Municipal vinha acumulando forças. Associações de municípios foram surgindo desde o início dos anos 60. Vinte anos depois o estado contava com 15 Associações que serviam de modelo para outros estados brasileiros. Porém estas associações eram incapazes de unir forças para reivindicar assuntos de interesse dos municípios junto aos governos estadual e federal. "O início da organização municipalista foi difícil, já que vivíamos um período de exceção institucional e o centralismo tributário era imenso", explica Milton Sander, primeiro presidente da Federação Catarinense de Municípios (FECAM) e ex-prefeito de Chapecó².

É em meio a esse cenário e essa problemática que o Associativismo Municipal catarinense constrói sua viga de sustentação. A FECAM foi fundada no dia 03 de julho de 1980, na cidade de Chapecó, com o nome de Federação Catarinense das Associações Municipais.³ Constitui uma das suas metas centrais assessorar os municípios quanto aos recursos que lhes cabem por lei, e igualmente assessorá-los na busca de recursos além daqueles que legalmente lhe são devidos. Com o apoio de suas associações os municípios passaram a produzir projetos e captar os recursos necessários a sua execução. "A administração de um projeto é o processo de tomar decisões que envolvem o uso de recursos" (MAXIMIANO, 2002, p.41).

¹ http://www.fecam.org.br/conteudo/index.php?cod_menu=16 acesso 9 de Junho de 2007.

² *idem*

³ *Ibidem.*

Nesse sentido a captação de recursos para o desenvolvimento de um projeto constitui um dos maiores desafios para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, sendo que para a maioria dos empreendimentos é necessário captar recursos para a sua realização. Na área pública, em função do centralismo tributário identificado pela FECAM e pelo aumento das demandas e responsabilidades assumidas pelos municípios, é sabido que no Brasil poucos municípios conseguem sobreviver com recursos próprios, embora nos últimos anos ocorresse um aumento da arrecadação em função de programas de modernização administrativa e mudanças na legislação. É o que afirma a Confederação Nacional dos Municípios (CNM), após amostra realizada com 3.089 municípios que apresentaram seus balanços orçamentários em todos os últimos quatro anos à Secretaria do Tesouro Nacional (STN). “A receita tributária dos municípios cresceu 47,61% entre 2002 e 2005, a de impostos, 51,77%, e especificamente a arrecadação do ISS, 63,13%”. Ainda de acordo com os dados informados pelas prefeituras à STN e analisados pela CNM, as transferências de receita da União (excluindo SUS e *royalties*) para os municípios aumentaram 39,74%, e a dos Estados para os municípios, outros 40,98%. A primeira constatação é que a arrecadação própria das prefeituras cresceu mais do que as transferências de receita e que as mudanças na legislação, como as do ISS, por exemplo, foram as principais responsáveis por esse fenômeno. A receita de ISS cresceu bem acima dos demais impostos municipais, como IPTU, IRRF, ITBI e das taxas. Por outro lado, François de Bremaeker, economista do Instituto Brasileiro de Administração Municipal (Ibam), avalia: “Não resta dúvida que as dificuldades financeiras dos municípios brasileiros vão persistir”⁴.

Segundo França (2005), é necessário estabelecer metas, desenvolver estratégias, definir objetivos, conhecer o mercado em que se pretende inserir e definir o tipo de

⁴<http://www.ibam.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>, acesso 16 de Junho de 2007).

financiamento ideal para determinado projeto. Vencer a burocracia estatal e se inserir nas políticas nacionais de distribuição de recursos é um desafio para o administrador municipal.

Quando os empresário, executivos ou profissionais liberais elaboram o tripé formado pelo Plano de Negócios (*Business Plan*), Sumário Executivo e o Plano de Captação (*Funding Plan*), a viabilização econômico-financeira de projetos e empreendimentos passa a ser uma atividade sem risco (FRANÇA, 2005, pg. 15). Na administração pública municipal, estadual e federal os procedimentos e os documentos exigidos na captação de recursos se assemelham aos da iniciativa privada, os gestores públicos e os responsáveis pela captação de recursos conhecem outro tripé: Carta Consulta ou Consulta Prévia, Plano de Trabalho e Projeto (Básico ou Executivo).

Com o intuito de compreender o processo de andamento de trabalhos dentro de uma organização são elaborados os diagnósticos organizacionais. Diagnóstico organizacional, segundo Mansilla (1999), é o processo de avaliação focalizado em um conjunto de variáveis que têm relevância central para compreensão, prognóstico e controle do comportamento organizacional. Através dele, segundo Cavalcanti, Farah e Mello (1991), o empresário tomará conhecimento das dimensões mínimas de investimento, mercado, recursos humanos e materiais, revendo o desempenho das áreas de importância relevante, assegurando assim a sobrevivência de sua empresa. O mesmo aplica-se aos gestores públicos que dependem de receitas tributárias sempre insuficientes diante dos enormes demandas sociais e de infraestrutura.

Segundo ANGÉLICO (1991, p. 50), “receita tributária ou derivada é resultante da cobrança de tributos pagos pelos cidadãos em razão de suas atividades, suas rendas, suas propriedades e dos benefícios diretos e imediatos recebidos do estado”. Seguindo ainda o mesmo autor informa que “as espécies de tributos são os impostos, a taxa e a contribuição de melhoria” (Ibid, p. 51).

As receitas tributárias são de gerenciamento e controle direto da administração dos municípios. São receitas neles geradas e que nele permanecem, diferente de outras como ICMS Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, que é um imposto estadual, seu destino é determinado pelo executivo municipal e o Fundo de Participação dos Municípios, que se trata de uma transferência compulsória, ou seja, parcela da arrecadação nacional é transferida diretamente para o município. Os municípios recebem parcela do bolo, conforme seu potencial econômico financeiro.

Os processos de captação, embora possam parecer iniciativas simples, exigem o domínio de diversos conhecimentos, entre os quais destacamos: a capacidade para a elaboração de projetos, a realização de avaliações e construção de indicadores, disponibilidade de tempo para a realização de pesquisas e estudos, o tratamento de dados e a capacidade de dar-lhes a visibilidade necessária para que fundamentem as propostas e demonstrem a sua relevância em termos de impacto e alcance social. (PRATES, PRATES, ADAMI, LENTINO, BARREIRO, SOUZA, 2006).

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Quais as possíveis melhorias para a atividade de elaboração de projetos captação de recursos desenvolvida pela Prefeitura de Itajaí?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos do trabalho acadêmico estão descritos abaixo sob a forma de objetivo

geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral é demonstrar a necessidade, bem como a possibilidade, da captação de recursos através da gestão da atividade pública.

O estudo se propõe a avaliar a importância na organização da administração pública, da utilização de princípios das teorias organizacionais, bem como apresentar estratégias de captação, para o trabalho das instituições públicas e suas conseqüências para a comunidade. Propiciar melhorias na definição e implantação dos projetos municipais e contribuir para o aumento da arrecadação dos municípios e na redução do desperdício de dinheiro público.

O trabalho alcança suas proposições, apresentando formas de intervenção e propondo melhorias para a atividade de elaboração de projetos e captação de recursos pela Prefeitura Municipal de Itajaí (SC).

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos referem-se a:

- a) identificar as fontes de recursos não reembolsáveis (a fundo perdido), ao alcance municípios;
- b) descrever os passos a serem seguidos pelos municípios na obtenção de financiamento em fontes internas e externas;
- c) analisar as sistemáticas de liberação dos recursos dos Orçamentos da União e dos Estados, incluindo as Emendas Parlamentares;

d) descrever o processo de elaboração de projetos, identificando etapas e cronogramas, desenvolvidos pelos municípios na captação de recursos;

e) identificar as dificuldades deste processo e propor melhorias para a atividade de captação de recursos;

f) identificar as organizações e associações de municípios que contribuem na assessoria e planejamento dos mesmos para captação de recursos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se faz interessante, pois define os procedimentos necessários para a aquisição de fundos de financiamento por um município de grande porte do estado de Santa Catarina, o município de Itajaí, o 2º na arrecadação de ICMS no Estado.

Visto a total possibilidade de acesso aos dados necessários para pesquisa, esta proposta é viável, no quesito acesso às informações necessárias para pesquisa, sejam estas financeiras, econômicas, mesmo porque se refere a um ente público, onde os dados financeiros são públicos, dados estes de maior problema para acesso acadêmico.

Este estudo é justificado em termos de importância, viabilidade, originalidade e oportunidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica compreende a parte conceitual das etapas de formulação de diagnóstico organizacional, fornecendo os dados necessários para formulação de projetos, permitindo detectar uma necessidade estudando a situação atual e a atividade de captação de recursos. É a base da realização do trabalho, contemplando conhecimentos teóricos sobre o tema, através da contribuição literal dos autores com obras sobre o assunto abordado no estudo.

2.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Conforme o exposto por Coopers e Lybrand (1996), diagnóstico empresarial é a atividade que, quando executada por pessoas capacitadas, como deve ser, promove o conhecimento sobre a empresa podendo assim adequar soluções sobre as questões diagnosticadas. O diagnóstico empresarial, segundo Lacombe e Heilborn (2003), é examinar a situação de uma empresa, consubstanciando-o em conclusões sobre os aspectos analisados e com sugestões do que se deve fazer. Segundo Oliveira (2001), monitoração ambiental consiste em identificar, acompanhar e analisar antecipadamente tendências e fatos que poderão afetar o desenvolvimento da empresa.

Para Loriggio (2002), diagnosticar é buscar a essência dos problemas, deixando de lado seus efeitos colaterais. É buscar o entendimento claro de uma situação. Parar para pensar e refletir sobre os problemas antes de agir ou decidir, antevendo que se não forem atacadas as causas, os problemas reincidirão. Pois, considerando o diagnóstico como sendo um instrumento para resolução de problemas, Loriggio (2002) afirma que o administrador é

necessário nas organizações devido à existência de problemas, sendo sua função solucioná-los de maneira eficiente e eficaz.

O diagnóstico organizacional prepara as organizações, capacita-as a não simplesmente reagir às mudanças do meio, através de um estudo e monitoramento do meio é possível encarar o ambiente externo sob a ótica empresarial, sabendo aproveitar o que este tem para oferecer e não somente reagir às mudanças o processo de monitoração tem o objetivo de colocar em evidencia as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, seus pontos fortes e fracos (OLIVEIRA, 2001). Prahalad e Hamel (*apud* Thompson; Strickland, 2000) descrevem que competência organizacional é construída a partir de recursos que a empresa possui, são esses recursos que podem configurar competências.

2.1.1 Ferramentas do diagnóstico

Lawler, Nadler Y Camman (*apud* Mansilla, 1999, p. 41-42), dizem que na busca da eficiência organizacional se faz necessário contar com três tipos de ferramenta:

- a) ferramentas conceituais: Conceito e teorias que permitem entender como funcionam as organizações;
- b) ferramentas técnicas e processos de medição: O instrumento de medição ajuda a re-coletar os dados sobre o funcionamento da organização;
- c) tecnologias de troca: Depois do conhecimento teórico e dos dados coletados, é possível aplicar métodos e processos específicos para trocar regras de comportamento melhorando assim a eficiência.

Essas três ferramentas estão interligadas, de acordo com Mansilla (1999, p. 42)

O diagnóstico organizacional pode ser definido como o processo de medição da efetividade de uma organização desde uma perspectiva sistêmica, tanto as

capacidades de desempenho de tarefa, como o impacto que tem o sistema organizacional sobre seus membros individuais.

No artigo de Moresi (2001), uma das citações merecem destaque:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas [...] (SUN TZU, 1996)

Esta máxima de Sun Tzu conduz a uma reflexão a respeito da importância do conhecimento para que uma organização possa sobreviver e atingir seus objetivos estratégicos e táticos na nova realidade organizacional. Expressa claramente, em poucas palavras, a necessidade de sobrevivência de conhecer o ambiente interno e externo. E que os dois andam juntos, moldando um ao outro, no decorrer das mudanças impostas pelo tempo. De nada adianta conhecer o mercado, saber tudo sobre a concorrência e deixar a desejar em conhecimentos sobre o seu negócio.

2.2 PROJETO

De acordo com os estudos de Maximiano (2002, p. 27) “projeto é uma seqüência de atividades temporárias que tem o objetivo de fornecer um produto [...]”.

O projeto é uma das principais etapas no processo de captação de recursos, determina o alcance dos objetivos propostos, deve ser preciso e ter fundamento, pois ninguém irá alocar recursos em alguma atividade que não seja válida e convincente. A administração de um projeto é o processo de tomar decisões que envolvem o uso de recursos, para realizar atividades temporárias, com o objetivo de fornecer um resultado, o resultado pode ser um produto físico, conceito ou evento, ou geralmente a combinação desses elementos (MAXIMIANO, 2002, p. 41).

Projeto é um conjunto que reúne elementos que engloba: pesquisa, suposições e conclusões para ver a conveniência de alocação de recursos em determinadas unidades produtivas.

No caso do setor público, a elaboração de um projeto deve, obrigatoriamente, seguir normas estabelecidas pela Secretaria do Tesouro Nacional, pelos Tribunais de Contas e pelas entidades financiadoras. O projeto se materializa nas seguintes etapas:

- a) Levantamento das demandas, das necessidades e problemas a serem enfrentados.
- b) A elaboração do Plano de Trabalho, com a identificação do objeto a ser apoiado, sua justificativa, orçamento detalhado e cronogramas de execução e de desembolso financeiro.
- c) Identificação e localização do projeto nos “instrumentos de planejamento e execução orçamentária”, determinados pela Constituição: Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentária – LDO e Lei Orçamentária Anual – LOA.
- d) Estudo de viabilidade técnica e econômica refere-se à análise do meio e dos objetivos propostos para realização do projeto, verificação de custo-benefício, etc.
- e) Projeto Básico de Engenharia quando for o caso, etapa que se refere ao levantamento dos itens necessários à implantação do projeto.
- f) Os Licenciamentos Ambientais, a LAP (Licença Ambiental Prévia), a LAI (Licença Ambiental de Instalação) e a LAO (Licença Ambiental de Operação). Quando for o caso o EIA RIMA (Estudo de Impacto Ambiental/Relatório de Impacto Ambiental), expedida pelo órgão competente.
- g) E, por último, atendidas as exigências legais de contratação (Processo Licitatório, Lei 8.666), executa-se o projeto e prestação de contas.

Para que um Projeto Municipal obtenha recursos federais deve atender os princípios gerais da gestão pública federal, coordenada pela Secretaria de Gestão do Governo Federal (SEGES), Secretaria esta integrante do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão⁵.

A SEGES tem a finalidade de coordenar, orientar e supervisionar a elaboração de políticas e diretrizes de governo para a gestão pública; formular, propor, coordenar e apoiar a implementação de planos, programas, projetos e ações estratégicas de transformação da gestão pública, voltados à promoção e ao fortalecimento⁶:

- a) da capacidade de formulação estratégica, incluindo-se formas de participação e interlocução com segmentos beneficiários e sistemas de priorização de ações de governo, definição, mensuração, acompanhamento, avaliação e divulgação de resultados e do desempenho organizacional.
- b) da transparência, controle social, prestação de contas e conduta ética na gestão pública.
- c) da otimização da alocação de recursos para o alcance dos resultados visados; e
- d) de sistemas de informações, aprendizado, competências e conhecimento necessários a excelência dos processos organizacionais.

Também possui, entre outras, a competência de:

- a) promover a gestão do conhecimento, o diálogo de políticas e a cooperação técnica em gestão pública de forma articulada com órgãos, entidades, Poderes e esferas federativas e outros países.
- b) gerir as atividades técnico/administrativas referentes à implementação de programas de cooperação internacional no âmbito do Ministério.
- c) apoiar o Ministério na articulação e coordenação entre programas de cooperação internacional.

⁵ <http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/competencia/competencia.htm>, acesso 13 de Abril de 2007.

⁶ <http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/competencia/competencia.htm>, acesso 13 de Abril de 2007.

De acordo com dados colhidos da tese de mestrado de Toledo (2004), os projetos são divididos em dois grupos, Desenvolvimento Institucional (DI) e Infra-estrutura Urbana (IEU).

Os projetos de Desenvolvimento Institucional visam à modernização administrativa das Prefeituras Municipais, reformulando a sua capacidade de gestão e, através de uma maior eficiência operacional e da prestação de serviços, permitirem o incremento das receitas próprias municipais. Engloba um leque de ações descritas a seguir:

- a) treinamento administrativo e organizacional;
- b) treinamento nas áreas financeira e tributária;
- c) *assistência técnica em planejamento e gestão urbana*;
- d) intervenção em gestão de equipamentos comunitários;
- e) treinamento em área pedagógica;
- f) *assistência técnica nas áreas administrativo/financeira e tributária*.

A maior parte dos Organismos Multilaterais e Agencias Bilaterais de Crédito financiam projetos de Desenvolvimento Institucional (DI). O BIRD, por exemplo, possui o TAL *Technical Assistance Loan* que são empréstimos de assistência técnica para o fortalecimento das instituições e construção da capacidade de seus mutuários, além disso, o BIRD desenvolve também “empréstimos de aprendizagem e inovação” é o chamado *Learning and Innovation Loan*. (SEAIN-MPOG, 2005).

Os projetos de Infra-estrutura Urbana constam das seguintes intervenções:

- a) projetos em vias urbanas (abertura de vias, pavimentação, obras de arte);
- b) projetos de iluminação pública (iluminação convencional e especial);
- c) projetos de drenagem urbana (microdrenagem e macrodrenagem);
- d) projetos de saneamento e meio ambiente (água, esgoto, lixo);
- e) projeto de equipamentos comunitários (creches, postos de saúde, escolas).

São vários os programas e projetos de infra-estrutura urbana financiados por instituições financeiras nacionais e internacionais. Bastante conhecido no Brasil tem-se o HBB – Habitar Brasil BID, convênio entre o governo brasileiro e o Banco Interamericano de Desenvolvimento que visa à execução de obras multissetoriais integradas na de urbanização de assentamentos precários em municípios brasileiros. São obras especialmente de saneamento básico, moradia, pavimentações e drenagens. Estes recursos enquadram-se no programa *Global Credit Loans*.

De acordo com a matéria publicada na Revista Virtual Textos & Contextos, nº 5, novembro de 2006, qualquer projeto apresentado para parceria, patrocínio, apoio ou financiamento deve estar respaldado por um grupo ou organização que se responsabiliza por sua execução. A comprovação de idoneidade de quem demanda é fundamental, a apresentação de projetos anteriores realizados, ações, atividades integradas, são elementos que contribuem para possibilitar o processo de apoio e/ou parceria.

2.2.1 Categorias de projetos

Segundo Abong (2003), as categorias utilizadas na apresentação de projetos para financiamento por parte do governo são, de demanda espontânea e demanda induzida.

2.2.1.1 Demanda espontânea

Esta forma de projeto compreende os projetos apresentados segundo regras e critérios previamente estabelecidos, os recursos para serem acessados dependem da iniciativa do

interessado. A oferta destes recursos fica disponível por períodos contínuos e estão relacionados a políticas ou programas de governo.

2.2.1.2 Demanda induzida

Refere-se a projetos específicos, relacionados a políticas e prioridades de governo, envolvendo processo de seleção. Estão vinculados a recursos oferecidos pontualmente para o atendimento de situações específicas e, em geral, por tempo limitado.

2.2.2 O ambiente de projetos

Ainda com Abong (2003), a globalização exige novos padrões de competitividade. *Antes era percebido o projeto de fábrica, onde se levava em conta o mercado, produção, localização, administração e o equacionamento econômico-financeiro. Hoje se leva em consideração o projeto de negócios, onde deve se analisar o mercado, a marca, parceria com fornecedores, estratégia competitiva, clientes e concorrentes, terceirização, fabricação, logística, gestão e o equacionamento econômico-financeiro. Nesse sentido as administrações públicas e os recursos públicos elegem hoje a gestão e a priorização dos investimentos, estabelecendo parcerias público-privadas, motivadoras do desenvolvimento local e regional. Numa democracia obtém mais sucesso o gestor público que angariar o maior número de parceiros. Conta ponto junto às fontes de recursos, reembolsáveis ou não, o projeto que envolver maior número de parcerias.*

2.2.3 Elementos que compõem o projeto

Seguindo as informações obtidas na tese de Toledo, 2004, as bases de um projeto, para que o mesmo obtenha sucesso, devem estar fundamentadas nos seguintes princípios:

2.2.3.1 Administrativo e legal

Este é o primeiro elemento a se trabalhar num projeto, é a base para sua evolução e concretização. Na base de um projeto do Setor Público estão as leis que criaram o Plano Plurianual (PPA), ANEXO II a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) ANEXO III e a Lei Orçamentária Anual (LOA) ANEXO IV.

2.2.3.2 Técnico

A análise do elemento técnico refere-se à engenharia e investimentos que serão dependidos em função do projeto em estudo. Fundamental equipe capacitada, com planejamento e organização. Na gestão atual do Estado e com o aumento da complexidade e exigências para a elaboração e aprovação de projetos o poder público é forçado a buscar na sociedade, técnicos assessores e consultores. Hoje a exigência da competência é cada vez maior. A alternativa é a contratação de escritórios de engenharia, de empreiteiras e consultorias que realizam as ações antes executadas diretamente pelo Estado, inclusive na área da captação de recursos, hoje um dos campos de atuação das empreiteiras e consultorias. Por outro lado, os municípios também recorrem às suas Associações na busca de assessoria técnica para a elaboração de projetos e captação de recursos para os mesmo. Na Região da Foz do Rio Itajaí, a AMFRI tem executado esse papel.

2.2.3.3 Econômico

No caso do setor público é fundamental a análise sobre as demandas locais, o custo-benefício, mercado, tamanho, localização, custos e receitas. Resumindo, o agente público deve considerar que o investimento feito deve retornar, seja monetariamente ou em benefícios sociais para a comunidade.

2.2.3.4 Financeiro

Primeiramente a análise sobre financiamentos, referente à fonte de recursos disponíveis, a rentabilidade e a capacidade de pagamento e, no caso de recursos dos orçamentos públicos, a possibilidade de recursos não reembolsáveis, conhecidos como a fundo perdido. O agente público precisa de planejamento para que o recurso aplicado possa garantir o começo e o fim da obra e que o mesmo não se torne dinheiro jogado fora.

Segundo Maximiano (2002), o movimento liderado pelo *Project Management Institute* (PMI), produziu o guia dos conhecimentos sobre Administração de Projetos (*Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK*). O guia PMBOK é o documento que sistematiza o campo da administração de projetos. O guia esclarece que os conhecimentos e as práticas da administração de projetos não podem nem devem ser aplicados da mesma maneira a todos os projetos. A consulta ao guia é sempre recomendada para manter-se atualizado com as idéias deste campo que está em constante evolução.

De acordo com as idéias de Maximiano (2002) no guia do PMBOK identificam-se nove áreas de concentração dos conhecimentos:

- a) administração da integração, trata de como elaborar, executar e corrigir um plano de projeto;
- b) administração do escopo, trata do planejamento, execução e modificação do produto do projeto;
- c) administração do tempo, trata do planejamento, programação e controle das atividades que devem ser realizadas para que o produto possa ser fornecido.
- d) administração dos custos, lida com planejamento dos recursos necessários para a execução das atividades, da elaboração e do controle do orçamento do projeto;
- e) administração da qualidade, refere-se ao planejamento, garantia e controle da qualidade do produto do projeto.
- f) administração de recursos humanos, trata do planejamento, organização e desenvolvimento da equipe do projeto.
- g) administração das comunicações, refere-se às informações necessárias para o gerenciamento do projeto e de sua documentação, desde o planejamento até o fechamento administrativo do projeto.
- h) administração de riscos, refere-se a identificação, análise, tratamento e controle dos riscos – os eventos adversos que podem afetar negativamente o projeto.
- i) administração de suprimentos, trata da aquisição de produtos e serviços de fornecedores, abrangendo o planejamento, execução, contratação e controle de compras.

2.2.4 Processos de administração

Segundo Maximiano (2002, p. 43-44), há cinco grupos de processo na administração de um projeto. Cada grupo pode ter um ou mais processos, os cinco grupos são:

- a) Processos de início – reconhecimento da necessidade e do compromisso de iniciar um projeto ou uma fase de um projeto.
- b) Processo de planejamento – definição de um esquema para atender à necessidade que motivou o início do projeto.
- c) Processos de execução – coordenação de pessoas e outros recursos para realizar o plano.
- d) Processos de controle – monitoração e avaliação do progresso e implementação de ações corretivas para garantir a realização dos objetivos.
- e) Processos de encerramento – aceitação formal do resultado do projeto ou fase do projeto e conclusões dos trabalhos.

2.2.5 Ciclo de vida

O ciclo de vida é a seqüência de fases que vão do começo ao fim de um projeto. Maximiano (2002, p. 45) permite a visualização sistêmica do projeto, desde o início até sua conclusão.

Todo projeto começa com uma idéia, um objetivo a ser alcançado. No caso do setor público é resultado de um Plano de Governo, de uma motivação político-ideológica, ou de uma reivindicação ou mobilização da sociedade. Também pode ser resposta a uma situação de emergência. Igualmente passa por diferentes fases antes de se concretizar. Para Maximiano (2002), as idéias nascem de problemas, necessidades, encomendas de clientes ou da

criatividade de mentes visionárias que trabalham para si próprias. Uma idéia pode surgir de diferentes formas, uma dificuldade, sugestão, lembrança é suficiente para produzir uma idéia.

2.2.5.1 Fases do ciclo de vida

Um ciclo de vida genérico do projeto possui as seguintes fases:

- a) descoberta da idéia ou visão do produto;
- b) desenho (ou projeto do produto);
- c) desenvolvimento, o produto é gradativamente preparado;
- d) entrega, no final do projeto o produto é apresentado ao cliente.

Cada tipo de projeto tem um ciclo de vida específico e o número de fases pode aumentar ou diminuir. Leis federais determinam que o município antes de executar determinado projeto deve '*apresentar ao cliente*' (no caso a sociedade) através de Audiência Pública, especialmente projetos que resultarão em grandes impactos sociais e no cotidiano das pessoas. É o caso dos projetos ligados ao meio ambiente e a segurança, por exemplo.

2.2.6 Estudo de viabilidade técnica e econômica

É fundamental e na administração pública federal passou a ser uma exigência do Tribunal de Contas da União (TCU), todo projeto estar justificado por um sério estudo de viabilidade técnica e econômica.

Ainda com as idéias de França (2005, p. 105), o primeiro aspecto é os objetivos gerais em termos de captação de recursos. Isto define os procedimentos necessários a se seguir, por

exemplo: se o projeto for de pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos inovadores, devem-se considerar os seguintes objetivos:

- a) Possibilitar que pesquisadores se associem as empresas de Base Tecnológica em projetos de inovação tecnológica.
- b) Contribuir para a criação e o fortalecimento de uma cultura que valorize a atividade de pesquisa, desenvolvimento e inovação em ambientes empresariais, propiciando um aumento no espaço de atuação profissional para Pesquisadores das diversas áreas do conhecimento.
- c) Oferecer incentivos e oportunidades para que as empresas de Base Tecnológica, existentes ou em criação, bem como aquelas associadas a incubadoras de Empresas, desenvolvam atividades inovadoras em termos tecnológicos.
- d) Estimular o desenvolvimento de inovações tecnológicas e, ao mesmo tempo, viabilizar uma maior aplicação prática de pesquisas realizadas.

Segundo França, (2005) a grande apreensão vivida pelos empresários e administradores está em saber apresentar com consistência suas inovações, muitas vezes a falta de dados, qualitativos e quantitativos dificultam a comprovação de que o empreendimento é viável e lucrativo.

Todo e qualquer financiamento é precedido de uma profunda análise da capacidade de endividamento do Município. Este procedimento faz a classificação de risco (*rating*) e envolve processos de análise compreendendo a realização de 12 etapas para se classificar um risco, que são, segundo França (2005, p. 106):

- a) indicação dos analistas;
- b) envio de questionários;
- c) recebimento de respostas;

- d) elaboração de perfis e agendamento de reuniões;
- e) diligências (*Due Diligences*) na empresa;
- f) análises de informações;
- g) elaboração do Plano sintético Preliminar;
- h) submissão ao julgamento do comitê de crédito;
- i) comunicação da nota ao contratante;
- j) montagem e entrega do relatório completo;
- k) divulgação do *Rating* (classificação do risco de crédito e títulos).

De acordo com França (2005), a classificação de risco de crédito (*Rating*) funciona como um prêmio de seguro financeiro principalmente na emissão de ações e debêntures, é realizado pela secretaria pela Secretaria do Tesouro Nacional. O objeto do *Rating* é o nível de probabilidade de inadimplência que pode se referir a uma empresa, um papel, um título ou uma operação financeira estruturada. Entende-se como inadimplência (*default*) o não pagamento pontual, incluindo-se atrasos e repactuações forçadas. A classificação de risco de crédito é realizada pelas agências de *Rating* (no Brasil operam três empresas estrangeiras: a *Standard & Poors*, a *Fitch Rating* e a *Austin Rating*), essas empresas recorrem a técnicas quantitativas (também chamadas de fundamentalistas), e também análises de balanço, fluxo de caixa e projeções estatísticas e também análises de elementos qualitativos como, ambiente externo, questões jurídicas e percepções sobre a empresa ou o banco emissor e seus processos. O fator “prazo” influencia consideravelmente a definição do *rating*, onde maiores horizontes implicam em maiores imprevisibilidades.

2.3 CAPTAÇÃO DE RECURSOS

“A concentração de esforços (foco) em captação de recursos e na elaboração de Planos de Negócio (*Business plans*), de empresas e instituições é uma atividade estratégica em qualquer cenário” (FRANÇA, 2005, p.97).

Os sócios e executivos de empresas, assim como os administradores públicos precisam contar com um Plano de Captação de Recursos (*Funding Plan*). A escassez de recursos para os mercados emergentes, bem como o alto custo financeiro historicamente existente no Brasil, torna as negociações de captação de recursos altamente profissionais, técnicas e difíceis (FRANÇA, 2005). Com o objetivo de manter o controle sobre os gastos públicos e atingir superávits primários, o governo federal executa um forte contingenciamento dos recursos disponíveis e aplica com rigor uma dura legislação, como a Lei de Responsabilidade Fiscal e as Instruções Normativas da Secretaria do Tesouro Nacional e do Conselho Monetário Nacional têm mantido o acesso a recursos por parte de Municípios e Estados bastante difíceis. O “Manual de Instrução de Pleitos (MIP)”, da Secretaria do Tesouro, é extremamente exigente para com os Municípios, particularmente na análise de risco do financiamento. Além disso, as chamadas contrapartidas legais se tornaram um impeditivo para a captação de recursos. Exemplo: Na captação de financiamentos externos (junto ao BID ou BIRD ou qualquer outro financiador) o Tesouro Nacional exige a contrapartida de 50% do investimento global. Quando se trata de recursos não reembolsáveis, do próprio Orçamento Geral da União a dificuldade é a mesma. Projetos habitacionais, por exemplo, só são apoiados se o município, além da contrapartida financeira, fornecer terreno com toda a infra-estrutura de água, energia, pavimentação, saneamento e etc.

Com o lançamento do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), a necessidade de sua rápida implementação, em função de pressões da própria sociedade o Governo Federal

propôs a redução da contrapartida, considerando como dificuldade para a viabilidade do PAC as dificuldades dos municípios em fornecer contra partida. Duas áreas estão sendo priorizadas com essa nova política: a habitação e o saneamento que receberá recursos em torno de R\$ 7 bilhões. A principal exigência feita aos municípios é ter projeto de engenharia e estar em condições de iniciar a obra.

2.3.1 Forma de captação

Seguindo o material utilizado para a realização da pesquisa, conclui-se que os recursos para o financiamento de projetos do governo federal brasileiro, dos governos estrangeiros com programas de cooperação técnica no Brasil e das embaixadas no Brasil estão classificados segundo os critérios descritos abaixo. O conhecimento desses critérios é importante para a análise da conveniência ou não de determinada fonte de recursos para o financiamento do projeto.

.3.1.1 Recurso não reembolsável (a fundo perdido)

São recursos sobre os quais não incidem custos financeiros e para os quais não se exige o reembolso, mas é exigido o investimento próprio do proponente do projeto em questão, como contrapartida, além da prestação de contas. O recurso não reembolsável é fundamentalmente originário do Orçamento Geral da União (OGU) e é repassado pela União ao Estado ou Município através de convênio, onde obrigatoriamente deve constar o valor global do investimento, dividindo-se a parte que cabe ao proponente e ao concedente, no caso

o Município e a União. É tarefa da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) regulamentar a celebração de convênios, o que atualmente é feito pela Instrução Normativa-STN 01/97. Os percentuais de contrapartida variam de acordo com a população do Município, a região do país onde ele está inserido, o interesse do proponente no projeto (exemplo: o Governo está reduzindo a contrapartida de algumas ações que integram o Programa de Aceleração do Crescimento – PAC) e excepcionalmente em situação de emergência a contrapartida pode chegar a 1% do valor da obra, conforme a IN-STN 001/97. A participação dos municípios nos recursos do OGU pode ocorrer de diferentes formas. A que todo prefeito deseja é que o próprio governo, ao enviar a proposta orçamentária ao Congresso, já inclua a obra de seu município e o recurso estaria garantido. A outra é através de emenda apresentada quando da discussão do Orçamento no Congresso. Aqui vale registrar uma “invenção brasileira” para as funções do Poder Legislativo, que é a reserva de recursos distribuídos aos parlamentares, a fim de que eles dêem o destino que desejarem. É a chamada “emenda parlamentar”, um desvio das funções fiscalizadoras inerentes ao Legislativo e também desvio da prerrogativa do Executivo, que é a elaboração e execução do Orçamento. Segundo o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso em seu artigo publicado no Diário Catarinense em 03 de Junho de 2007, “nosso orçamento é obscuro, sujeito a troca de favores em uma interação às escondidas entre a burocracia federal, os membros da Comissão de Orçamento e os interessados diretos no gastos”. O fato é que, após a aprovação da “emenda” os parlamentares passam a sofrer pressão de Prefeitos pela liberação da mesma e por sua vez, os parlamentares passam a pressionar o Executivo para a liberação da emenda. Ocorre o que Fernando Henrique descreve em seu artigo supra citado, “hoje os recursos são mais abundantes e a discricionariedade partidária no momento da liberação das verbas aumentou”, ou seja, “o que está escrito e aprovado no Orçamento só vale se o Executivo concordar em liberar”.

No Brasil a aprovação do Orçamento pelo Congresso Nacional tem sido motivo de muita corrupção. O mais recente envolveu recursos das emendas parlamentares na área da saúde com o superfaturamento de ambulâncias, fato que se tornou conhecido como a “máfia das sanguessugas”. Ainda segundo Fernando Henrique “quem tiver força junto ao governo será um *pistolão* cobiçado pelos fazedores de obras e de negócios”.

2.3.1.1 Incentivos fiscais e financiadores privados

São os recursos que o governo disponibiliza na forma de dedução de impostos devidos pelo financiador de projetos ou pelo contribuinte de fundos de financiamento de projetos. São conhecidos dois mecanismos de acesso a esses recursos por parte dos Municípios: a Lei Rouanet a nível Nacional, que permite a transferência de 4% do Imposto de Renda devido pelas pessoas físicas e jurídicas para projetos culturais e esportivos. Cabe aos Ministérios da Cultura e do Esporte a aprovação dos projetos. Processo semelhante foi implantado em Santa Catarina, onde as empresas estão autorizadas a transferir 4% do ICMS para projetos nas áreas sociais, cultura, esporte e turismo. Cabe a um Conselho Estadual, após aprovação das Secretarias Regionais, autorizar a captação pelo Município junto às empresas. Este processo adotado pelo governo estadual – a criação das Secretarias Regionais – tem burocratizado e atrasado a aprovação de projetos. A comprovação está no fato de que, embora já estejamos em junho de 2007, nenhum projeto protocolado nas Secretarias Regionais foi aprovado na instância estadual, uma vez que o Conselho Estadual responsável pela aprovação dos projetos encaminhados pelos municípios ainda não se reuniu. São seis meses sem poder captar, mesmo com as empresas dispostas a repassar parte do ICMS aos municípios.

2.3.1.2 Financiamento

Recursos disponíveis sob a forma de linhas de crédito com juros subsidiados. São oferecidos por meio de agentes financeiros, sobre os quais incidem juros menores que aqueles do mercado. Os agentes financeiros em questão são conhecidos como “Agências de Fomento”. No Brasil compõem os recursos financiados com juros subsidiados os recursos do Fundo de Garantia que são investidos pelos municípios nas áreas sociais, como habitação e saneamento básico. São operados pela Caixa Econômica. A principal Agência de Fomento Nacional é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que opera com projetos acima de R\$ 10 milhões. Quando um projeto fica abaixo desse valor o BNDES repassa o recurso através de outros agentes, como o Banco do Brasil e a Caixa Econômica. Em Santa Catarina os recursos do BNDES para o setor público são operados também pelo BADESC – a Agência de Fomento Estadual. O BADESC opera, ainda, com recursos do FDM – Fundo de Desenvolvimento Municipal, surgido como resultado do empenho do governo estadual junto ao BIRD e ao BACEN – Banco Central do Brasil. O FDM é gerido pelo Estado, através da Secretaria de Planejamento. O contingenciamento dos recursos públicos e as altas contrapartidas têm impedido muitos municípios de acesso aos recursos das agências de fomento.

2.3.2 Legislação para assinatura de convênios com órgãos governamentais

A Instrução Normativa STN nº 1, de 31 de Janeiro de 1997, é a norma básica que disciplina a celebração de convênios com a administração pública federal. Devem ser acrescentadas às disposições do Artigo 116 da Lei número 8.666/93, bem como regras

específicas da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar número 101, de 4 de maio de 2000) e da Lei de Diretrizes Orçamentárias.

O estabelecimento de convênios com órgãos governamentais obedece a uma complexa legislação geral, que traz exigências a serem cumpridas e que são fiscalizadas pelo Tribunal de Contas da União. Segundo a jurista Mara Sylvia Zanella Di Piero, em seu livro *Parceria na administração publicam*, apud *Manual de fundos públicos*, 2003, “na prestação de contas não basta demonstrar o resultado final obtido; é necessário demonstrar que todo o valor repassado foi utilizado na consecução daquele resultado, mantendo a natureza do dinheiro público.” O executor do convênio, no caso uma Prefeitura, está obrigado a prestar contas não só ao ente repassador da verba, mas também com o Tribunal de Contas.⁷

2.3.3 Dados relativos ao financiamento

As operações de financiamento exigem uma contrapartida de acordo com a realidade de cada município e região do país, no caso em análise, o Município de Itajaí por ter uma população superior a 150 mil habitantes o percentual mínimo exigido é de 25%. Como já se referiram anteriormente, esses dados variam conforme a IN 01/97-STN, Instrução Normativa 01/97 da Secretaria do Tesouro Nacional.

⁷ Dados obtidos com o *Manual de fundos públicos*, 2003.

2.3.4 Fluxo resumido das etapas de financiamento

Ainda com Toledo (2005), constata-se que as Prefeituras ao pleitearem recursos que serão reembolsáveis devem atender dispositivos legais de endividamento público para se candidatarem ao financiamento. Apresentam então o seu pedido conforme as exigências do órgão financiador, que pode ser através de uma Carta Consulta, Plano de Trabalho, Consulta Prévia ou um Pré-Projeto, onde deverá constar objeto do financiamento, uma justificativa, um plano de execução e um orçamento detalhado, anexo devem constar estudos de viabilidade técnica e econômica, os licenciamentos ambientais quando legalmente exigidos e, obrigatoriamente, os documentos contábeis que comprovam a capacidade de endividamento/pagamento do Município.

Os analistas da instituição financeira, gestora do programa, efetuam uma pré-análise para verificação de enquadramento do Projeto nos Programas do Banco e cálculo da capacidade de endividamento. Além disso, são realizadas visitas ao município por técnicos das áreas financeira, jurídico e, dependendo do objeto do Projeto outros profissionais. Nestas visitas, conhecidas também por Missão, são realizados diagnósticos, checagem de documentos, entrevistas com o pessoal envolvido, enfim, verificações *in loco* para a comprovação da viabilidade técnica e do mérito do Projeto em análise. Em alguns casos, dependendo do órgão financiador e do objeto do projeto os recursos do empréstimo tomado pela prefeitura, afirma Toledo (2004), podem ser liberados diretamente para as empresas vencedoras das licitações que executarão os projetos, os quais são fiscalizados pela prefeitura e pelo agente financeiro. A Instituição Financeira, gestora do Programa acompanha a implantação através de uma equipe, a de monitoramento de projetos, juntamente com a equipe de análise, no intuito de assegurar a qualidade da execução e o acompanhamento do cronograma para autorizar as liberações de recursos. É exigência legal que as liberações das

parcelas de recursos previstas no Cronograma de Desembolso só ocorram após a medição dos serviços efetivamente realizados.

2.3.5 Agencias de fomento

De acordo com o Banco Central do Brasil, as agências de fomento têm como objeto social a concessão de financiamento de capital fixo e de giro associado a projetos na Unidade da Federação onde tenham sede. Devem ser constituídas sob a forma de sociedade anônima de capital fechado e estar sob o controle de Unidade da Federação, sendo que cada Unidade só pode constituir uma agência. Tais entidades têm status de instituição financeira, mas não podem captar recursos junto ao público, recorrer ao redesconto, ter conta de reserva no Banco Central, contratar depósitos interfinanceiros na qualidade de depositante ou de depositária e nem ter participação societária em outras instituições financeiras. De sua denominação social deve constar a expressão "Agência de Fomento" acrescida da indicação da Unidade da Federação Controladora. É vedada a sua transformação em qualquer outro tipo de instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional.

Os órgãos de fomento estão cada vez mais exigentes para liberar recursos, principalmente os não-reembolsáveis, sendo assim, a consistência, pertinência, coerência, relevância e qualidade de forma e conteúdo das propostas encaminhadas, ou seja, critérios de cientificidade, são condições fundamentais para que o município ou a organização obtenha esses recursos, dependendo sempre de autorização da STN, Secretaria do Tesouro Nacional. Além de idéias inovadoras e com visibilidade, as propostas devem se fundamentar em dados de realidade consistentes e objetivos e pautar-se em avaliações, além de propô-las como parte das propostas, demonstrando a viabilidade de implementação e a possibilidade de obtenção de

resultados concretos, nem sempre mensuráveis quantitativamente, mas, dimensionáveis qualitativamente, o que requer construção de indicadores qualitativos. (PRATES, 2006, *apud* Revista Virtual Textos e contextos, 2006)

Em Santa Catarina já destacamos o BADESC como agencia de fomento estadual e em nível Nacional destacamos o BNDES. Vale registro também, a presença no Sul do Brasil do BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, criado em 1962, pelos Estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul e que opera apenas junto a iniciativa privada, estando impossibilitado pelo Conselho Monetário Nacional de financiar investimentos do setor público. Tratando-se de agentes financeiros internacionais que atuam no Brasil destacamos os principais, com suas respectivas áreas prioritárias de intervenção:

Quadro 1: Agências de fomento

Neste quadro observamos as nacional e internacionais e suas áreas de atuação.

ÁREAS	BEI	BID	BIRD	CAF	FIDA	FONPLATA	GEF	JBIC	KfW
Agropecuária e Pesca	X	X	X	X	X	X		X	
Ciência e Tecnologia		X	X					X	
Comunicações	X	X	X	X		X		X	X
Crédito	X	X	X	X				X	
Educação		X	X	X		X		X	
Energia	X	X	X	X		X	X	X	X
Meio Ambiente	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mineração	X	X	X	X				X	
Reforma de Estado		X	X			X			
Saneamento	X	X	X	X		X		X	X
Saúde		X	X	X		X		X	X
Transportes	X	X	X	X		X		X	
Turismo		X	X	X				X	

Fonte: Manual de Financiamento Externo, SEAIN/MOPG, 2005.

2.3.6 Carta consulta/plano de negócios

A captação de recursos pelo setor público e pela iniciativa privada embora possua estratégias diferenciadas e legislações específicas obedecem a práticas e procedimentos comuns. Ambas exigem a produção de documentos que justifiquem o pleito, comprovem a capacidade institucional do tomador e, em suma, obedecem as regras ditadas pelo sistema financeiro e seu regulador, que é o Banco Central. Entre a documentação e os passos comuns, registramos que a Carta Consulta é o instrumento mais adequado e utilizado nacional e internacionalmente para viabilizar a captação de recursos reembolsáveis. Esta deve incluir diversos dados sobre o Município e/ou empresa tomadora, como histórico, responsáveis, situação financeira e outros dados da real situação do Município. O Sumário Executivo é montado a partir do Plano de Negócios. Se o plano tiver 100 páginas, o sumário não poderá ultrapassar 10 folhas. O Sumário é a primeira leitura que o investidor faz da oportunidade oferecida, seja ela um projeto e/ou empreendimento.

O plano de negócios, também, poderá ser utilizado como “Plano de Continuidade de Negócios”, desde que o mesmo seja atualizado mensalmente. (FRANÇA, 2005 p. 97). Em complemento ao Plano de Negócios, foi desenvolvido o “Plano de Captação de Recursos” (*Funding Plan*), que aponta os pontos fortes e as vulnerabilidades da empresa ou da instituição, além de analisar as estratégias para obtenção dos recursos e indicar que bancos investidores e órgãos multilaterais possuem os valores pretendidos em termos de captação. (FRANÇA, 2005, p.97)

Segundo FRANÇA (2005, p. 97), após o teste de 100 projetos e empreendimentos, percebeu-se que o tripé Plano de Negócios, Sumário Executivo e o Plano de Captação – que são instrumentos da metodologia 3ª (ou *Triple A* em inglês) de captação de recursos, é a melhor estratégia para captar recursos. A Metodologia 3ª foi testada em empresas públicas

(Centro Nacional de Recursos Genéticos e Biotecnologia da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Cenargem/ Embrapa e Saneamento de Goiás – Saneago), no governo do Estado do Paraná, em empresas privadas e organizações não governamentais. Em todos os casos, a captação de recursos depende de um bom projeto, da elaboração e apresentação dos planos, da disponibilidade de recursos do financiador ou do investidor e das condições do tomador em captar recursos.

A captação de recursos de uma entidade social ou pública deve ser descrita em um plano anual de captação, envolvendo os diversos tipos e fontes de recursos, considerando o histórico de realizações, as necessidades, local onde atua, destacar as competências em gerir projetos, demonstrar resultados transformadores, as características e anseios do público-alvo objeto de seus projetos. Assim, um dos caminhos para as entidades sociais e públicas atingirem sua missão, é através da capacitação e profissionalização de seus membros. A entidade deve estruturar uma área de captação e treinar seus captadores de recursos.⁸ No setor público, como ainda não é uma prioridade a estruturação de setores especiais para captação de recursos, em muitos Municípios e Estados, é comum o envolvimento de empresas, escritórios de engenharia e consultoria e empreiteiras na captação de recursos, elaborando documentos que serão assinados pelo Prefeito e fazendo lobby junto as fontes financiadoras com o objetivo de garantir, na frente, a execução das obras, manipulando a lei de licitações. A “Operação Navalha” desenvolvida pela Polícia Federal demonstrou como o envolvimento das empreiteiras na captação de recursos gera corrupção.

Segundo consta na reportagem de Fernando Henrique Cardoso, ex-presidente da república, ao jornal Diário Catarinense, do dia 3 de Junho de 2007, com o título “Corrupção, voto e orçamento”, constata-se a prática de atividades ilícitas na execução do OGU, envolvendo a burocracia federal, membros do Congresso Nacional e interessados diretos nos

⁸ *ibidem*

recursos. Segundo ele “Este processo (aplicação do OGU) gera a podridão dos mensaleiros a promiscuidade entre empreiteiras (e não só elas, mas toda a sorte de interesse particularista) parlamentares e funcionários, e torno a corrupção, mas do que endêmica, sistêmica.”

As entidades públicas, especificamente as prefeituras, estão passando por forte transformação no entendimento do que são as atuais questões públicas, de caráter econômico e social que afetam uma comunidade. As novas responsabilidades atribuídas as prefeituras, advindas das políticas neoliberais, que no Brasil tem centralizado as soluções dos problemas sociais e econômicos no município, tem requerido soluções inovadoras, formulação de planos complexos, mas através de projetos simples de implementar. Atualmente, as prefeituras necessitam resolver questões ligadas ao meio ambiente, lixo, habitação, trânsito, infraestrutura, segurança, geração de renda, cidadania - problemas que ficaram por muito tempo sob a responsabilidade dos governos estaduais e federais, além das funções básicas da assistência social, saúde e educação. O que requer planejamento estruturado e formulação de projetos adequados às necessidades das populações locais, considerando a principal reclamação dos prefeitos: A União e o Estado transferem aos Municípios as responsabilidades e não transferem os recursos correspondentes.

2.3.7 Sumário executivo (business plan)

O Sumário Executivo não é comum para a captação do setor público, é aplicado quando a captação é realizada por entidade ou organização privada e segundo França, 2005, p.101, um Sumário Executivo deve ter, no mínimo, as seguintes informações:

- a) Capa que indique que é um “Sumário Executivo”, com apenas o *website* e o telefone de contato.

b) O Sumário pode fazer referência que o Plano de Negócio está protegido com base em Lei de Direito Autoral e Código Penal; também poderá ser exigido do investidor um acordo de confidencialidade (*Confidential legal agreement*) que é o documento que garante o sigilo do plano.

c) Não há necessidade de índice, pois o Sumário deverá conter de sete a dez páginas.

d) O conteúdo do Sumário deve ser o mesmo do Plano de Negócios, porém com menos informações e apresentação resumida:

- Antecedentes ou histórico da empresa, missão, visão e valores.
- Relação da empresa ou entidades com outras instituições.
- Área de atuação da empresa.
- Plano de investimentos para os próximos anos da gestão.
- Origem de recursos, atualmente, disponíveis.
- Como a empresa vem captando recursos e aplicando os mesmo.
- A empresa e seus projetos de responsabilidade social; currículo resumido dos principais gerentes ou diretores.
- O ambiente de negócios onde a empresa está inserida.

De acordo com FRANÇA (2005, p. 101) “o importante é que o sumário executivo desperte o primeiro interesse do investidor e que o mesmo queira solicitar o Plano de Negócios”.

2.3.8 Plano de captação (*funding plan*)

Atualmente os órgãos de financiamento público requerem dos municípios as chamadas Cartas Consulta. Para iniciativa privada segundo França, p. 103, 2005, exige-se o Plano de Captação, considerado vital para a captação de recursos, pois este instrumento juntamente com o Plano de Negócios e o Sumário Executivo é o que vai garantir uma captação volumosa, sem riscos e freqüente. “O Plano de Captação funciona como um Guia que vai indicar as estratégias de captação de recursos que devem ser abordadas é um verdadeiro Mapa da Mina” (FRANÇA 2005, p. 103).

A elaboração de um plano de captação segundo França (2005), segue as seguintes etapas:

- a) Capa do “Plano de Captação” com a finalidade do plano, nome da empresa que está se responsabilizando tecnicamente pelo instrumento, *web site*, local e data.
- b) O Plano de Captação deve citar a Lei de Direito Autoral e o Código Penal, e só deve ser lido pelos dirigentes da empresa ou entidade que pretenda captar recursos.
- c) O índice ou Sumário deve apontar um Plano em torno de 30 páginas.
- d) O conteúdo do Plano de Captação difere do Plano de Negócios e deve funcionar como a terceira parte da Metodologia 3ª, e conter o seguinte:
 - Os pontos fortes da empresa, entidade ou instituição.
 - As vulnerabilidades ou os pontos fracos da empresa ou entidade, como também os aspectos a serem melhorados ou corrigidos.
 - Parte mais importante, deve apresentar as principais fontes para captação dos recursos e/ou atração de patrocinadores.

As fontes de captação para o setor público, e que devem compor um Plano de Captação estão, principalmente, no Orçamento Geral da União (OGU) – Ministérios, Fundos Setoriais,

Empresas Estatais e outros. Por último o setor poderá buscar recursos nas fontes de financiamentos tradicionais, as chamadas agencias de fomento, conforme citamos anteriormente e que no Brasil as mais expressivas são o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Agencia de Inovação (FINEP), Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Corporação Andina de Fomento (CAF), Fundo Financeiro para o Desenvolvimento da Bacia do Prata. (FONPLATA).

Neste ano de 2007, grande parte dos recursos federais foram concentrados no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), com isso algumas áreas de investimento passaram a ter maior visibilidade, como o saneamento, a habitação e rodovias federais, incluindo a duplicação da BR101 e parte da BR 470.

2.3.9 Captação passo a passo – Recursos do OGU

Para exemplificar passo a passo o que o Município necessita realizar para conseguir recursos do Orçamento Geral da União (OGU), apresenta-se um caso concreto ocorrido em Itajaí: A solução para o problema do avanço da cunha salina pelo canal retificado do Rio Itajaí Mirim até os pontos de captação de água para o abastecimento da população.

No início dos anos 70 a CASAN recebe a concessão do Município para exploração do serviço de água e esgoto. Posteriormente instala pontos de captação de água no canal retificado do Rio Itajaí Mirim, próximo à foz do rio, área vulnerável e de fácil acesso da maré, especialmente em épocas de estiagem. Em 2003, após encerrado o período da Concessão, a Administração Municipal do Prefeito Jandir Belini decide assumir diretamente os serviços de água e esgoto, criando a Autarquia Municipal, chamada de Serviço Municipal de Água, Saneamento e Infra-Estrutura (SEMASA), cujo objetivo principal é resolver o problema da

salinidade e oferecer água potável a população. Algumas tentativas foram executadas, porém, sem efeito, como foi o caso da realocação dos pontos de captação em locais mais distantes da foz, rio acima.

Em Abril de 2006 em função de uma grande estiagem ocorrida em Santa Catarina, o Rio Itajaí Mirim teve seu nível de água reduzido, o que facilitou a entrada da maré em grande quantidade até os pontos de captação de água, obrigando a municipalidade a cortar o fornecimento de água e decretar situação de emergência. Na ocasião a quantidade de sal na água chegou a 6.000 miligramas por litro, quando o aceitável para o consumo humano, conforme a Organização Mundial de Saúde (OMS) é de 250 miligramas.

Diante do problema o Município recorreu ao Ministério da Integração Nacional que reconheceu através de Portaria publicada no Diário Oficial da União a Situação de Emergência em Itajaí. Após vários estudos buscando uma solução definitiva para o problema, envolvendo técnicos da Prefeitura, do Ministério da Integração e da Universidade local (UNIVALI) decidiu-se pela construção de uma barragem com comportas móveis que impedem o avanço da cunha salina e ao mesmo tempo libera o fluxo normal da água.

Esta, portanto, classificamos como sendo a primeira etapa do processo que visa à captação de recursos, ou seja, a identificação do problema, sua compreensão e alternativa técnica de solução. Tomada a decisão e considerando sua viabilidade técnica e econômica partiu-se para uma segunda etapa, a elaboração do Plano de Trabalho contendo objetivos, justificativas, metas, cronogramas e orçamentos com planilhas detalhadas dos custos. O referido Plano de Trabalho foi analisado pela Secretaria Nacional de Defesa Civil e após receber pareceres técnicos e jurídicos foi aprovado permitindo ao Município iniciar uma terceira etapa do processo, elaborar os projetos de engenharia, obter o licenciamento ambiental e realizar Audiência Pública com a comunidade onde se localizaria a barragem. Os projetos técnicos foram igualmente aprovados pela Defesa Civil Nacional possibilitando a

contratação da empresa executora da obra, última etapa do processo. Registra-se que, considerando a *Situação de Emergência*, decretada pelo Prefeito Municipal, e reconhecida pelo Governo Federal, através do Ministério da Integração Nacional, a contratação da empresa deu-se diretamente com dispensa de licitação, conforme permite a Lei para casos de emergências, onde se tem pouco tempo para apontar uma solução e agir.

Neste momento a obra encontra-se em processo final de conclusão, a um custo de R\$ 3.476.646,18 repassados ao Município em 5 parcelas, sendo que o mesmo participa da obra com 7% de contrapartida.

2.4 CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTERNOS

Qualquer tentativa de captação de recursos externos deve ter a autorização do governo brasileiro, que será o avalista da operação. Para isso o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão têm na sua estrutura a Secretaria de Assuntos Internacionais – SEAIN, a quem cabe coordenar operacionalmente todo o processo para a obtenção de financiamentos externos relativos a Projetos pleiteados pelos órgãos ou entidades do setor público com organismos multilaterais e agências bilaterais de crédito. A SEAIN também acompanha a execução dos projetos, observa o cumprimento das cláusulas contratuais; avalia o desempenho da carteira de projetos e se necessário, recomenda medidas que conduzam a um melhor desempenho da carteira. A tarefa mais importante da SEAIN é a de secretariar a Comissão de Financiamento Externo - COFIEEX, a quem cabe a palavra final de autorização para iniciar o processo de captação de recursos junto a organismos internacionais.

Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão autorizar a preparação de projetos do setor público com apoio de natureza financeira de fontes externas, mediante a prévia manifestação da Comissão de Financiamentos Externos (COFIEEX).

A COFIEEX, por sua vez é assessorada pelo Grupo Técnico da COFIEEX (GTEC) instituído por meio do Decreto número 3502, de 12 de Junho de 2000, e composto por técnicos, representantes dos membros da COFIEEX. São membros da COFIEEX:

- a) Secretário-Executivo do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, presidente da Comissão.
- b) Secretário de Assuntos Internacionais do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, secretário-executivo da Comissão.
- c) Secretário do Planejamento e Investimentos Estratégicos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
- d) Secretário do Orçamento Federal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
- e) Chefe da Assessoria econômica do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
- f) Subsecretário Geral de Assuntos de Integração, Econômicos e de Comércio Exterior do Ministério das relações exteriores.
- g) Secretário do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda.
- h) Secretário de assuntos Internacionais do Ministério da Fazenda.
- i) Secretário de Política econômica do Ministério da Fazenda.
- j) Diretor de Assuntos Internacionais do Banco Central do Brasil.

São objetivos do GTEC:

- a) Subsidiar com análises técnicas os pareceres dos membros titulares da COFIEEX, com relação aos pleitos de órgãos e entidades do setor público, interessados em obter, dos

organismos internacionais, apoio financeiro – reembolsável ou não – para implementação de projetos; e

b) Examinar e avaliar pleitos relativos a alteração de aspectos técnicos e financeiros de projetos ou programas em execução, com apoio externo de natureza financeira, nos casos em que requeiram modificações nos respectivos instrumentos contratuais que resultem em assinatura de aditivo, especialmente prorrogações de prazos de desempenho, cancelamento de saldos, expansões e reduções de metas, inclusão de novos componentes e reformulações dos Projetos.

2.4.1 Objetivos e atribuições da COFIEX

A COFIEX, órgão colegiado integrante da estrutura do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foi criada pelo Governo Federal em 1990, em decorrência da reforma administrativa ocorrida naquele ano, com o objetivo de coordenar o processo de captação de recursos externos para o financiamento de projetos de órgãos e entidades do setor público, considerando as prioridades nacionais e setoriais, a disponibilização de recursos de contra partida e a capacidade de execução e endividamento dos mutuários desses recursos. E também com a responsabilidade de tornar o processo de seleção de programas ou projetos candidatos a financiamentos externos mais ágil, sistematizado, coordenado e transparente.

As atribuições da COFIEX, conforme disposto no Decreto número 3502, de Junho de 2000, são as seguintes:

a) identificar, examinar e avaliar pleitos de apoio externo de natureza financeira (reembolsável ou não reembolsável), com vistas à preparação de projetos ou programas de entidades públicas; e

b) examinar e avaliar pleitos relativos a alteração de aspecto técnico e financeiros de projetos ou programas em execução, com apoio externo de natureza financeira, nos casos em que requeiram modificações nos respectivos instrumentos contratuais que resultem em assinatura de aditivo, especialmente prorrogações de prazo de desembolso, cancelamento de saldos, expansão de metas, inclusão de novos componentes e reformulações dos projetos ou programas.

2.4.2 Diretrizes básicas da COFIEIX

Refere-se às diretrizes básicas sobre as quais, em conjunto, a Comissão se baseará para identificar projetos passíveis de financiamento externo.

a) Enquadramento dos projetos:

- No caso de identidades do Governo Federal, será verificado o enquadramento do Projeto dentro dos programas, ações e recursos previstos no Plano Plurianual – PPA e a observância, na lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, de fontes de recursos vinculadas, contraparte ao financiamento externo;
- No caso de Estados, Municípios e suas entidades, será verificada a compatibilidade das ações previstas no Projeto com as prioridades dos planos e programas de investimentos do Governo Federal.

b) Posição financeira do Mutuário:

Quando o mutuário for Estado, Município, Distrito Federal, Empresa Estatal (federal, estadual ou municipal) ou Autarquia, na avaliação da posição financeira os seguintes critérios serão observados, quando aplicável:

- Inclusão do montante a ser financiado no Contrato ou Programa de Ajuste Fiscal assinado com a União;
- Limite de endividamento;
- Capacidade de pagamento;
- Capacidade de aporte de recursos de contrapartida;
- Adimplência com o poder jurídico Federal; e
- Oferta de contragarantia que efetivamente cubra a concessão do aval pelo Tesouro Nacional.

c) Desempenho do Mutuário/Executor:

Constituem aspectos relevantes na avaliação da proposta a experiência e o desempenho do mutuário e/ou do executor em Projetos financiados com recursos externos.

2.4.3 Apresentação de proposta a COFIEIX

O proponente mutuário a obtenção do empréstimo externo com organismos multilaterais e agencias bilaterais de crédito apresenta a proposta por meio de:

A carta-consulta é o documento que descreve ações e custos previstos na execução de Projetos com recursos externos e contrapartida local. Esta deverá ser elaborada segundo o modelo constante do Manual de Financiamento Externo, documento produzido pela SEAIN (Secretaria de Assuntos Internacionais) e que mostra passo a passo os procedimentos e as exigências para se montar um processo de captação de recursos externos.

Na Carta Consulta deve constar também o nome do banco ou da instituição financeira a ser procurada após a aprovação da COFIEIX e a autorização do Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão. Passo seguinte é iniciar as conversações com o agente

financeiro escolhido, que organizará várias Missões ao Município até a contratação do financiamento. Tendo sido encerradas as negociações com o agente financeiro e acertados os termos do contrato, vem a última etapa que é a autorização para o contrato. Essa autorização é prerrogativa exclusiva do Senado da República (Artigo 52 da Constituição Federal).

A carta-consulta deverá ser encaminhada a SEAIN/MP, na qualidade de Secretaria-Executiva da COFIEIX, acompanhada de ofício de encaminhamento assinado:

- a) pelo Ministro de Estado, quando o proponente for a União;
- b) pelo titular máximo dos poderes legislativo e judiciário, quando proponente mutuário for um órgão do poder legislativo ou do poder judiciário;
- c) pelo Governador, quando o proponente mutuário for o Estado;
- d) pelo Prefeito, quando o proponente mutuário for o Município; ou
- e) pelo respectivo Presidente, quando o proponente mutuário for empresa estatal ou sociedade de economia mista.

O envio da carta-consulta deverá ser feito em papel, em 11 vias, para o seguinte endereço:

Secretaria Executiva da COFIEIX
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Esplanada dos Ministérios, Bloco K, 5 andar
70040-906 Brasília – DF

2.5 O CAPTADOR

Antes de concluirmos este estudo sobre o processo de captação de recursos executado pela Prefeitura de Itajaí nos últimos anos, urge apresentar uma breve discussão sobre o

captador de recursos. Muito se discute sobre o papel de um captador de recursos para projetos sociais e para o setor público em geral. Os assuntos abordam sobre o perfil, situação de ligação com a entidade, comprometimento com a causa pública, formas de remuneração e comportamento ético do captador.

No Brasil, existe a Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), que edita regras e possui um código de ética sobre a atuação de um captador de recursos. Pelos princípios da ABCR o profissional captador de recursos não deve ser ‘comissionado’ pelo trabalho de captação, principalmente se este for empregado de uma entidade sem fins lucrativos. Conforme seus critérios, o que deve prevalecer é um acordo entre a entidade e o captador sobre a remuneração fixa a ser paga ao profissional.

No entanto, nem todas as pessoas e profissionais que atuam como captadores de recursos no país observam e seguem esta regra da ABCR e trabalham por comissões. Sem fazer julgamentos de certo ou errado para os vários critérios existentes sobre a forma de remuneração do profissional, constatamos que cada vez mais a função de captar recursos deve ser exercida com competências, resultados, profissionalismo e princípios éticos, pois se trata do levantamento de fundos para a implementação de políticas públicas ou para entidades sem fins lucrativos, que tem como atividades centrais cuidar das pessoas carentes e excluídas. (ROCHA, Carlos Antônio. Tarefa nada fácil, mas... possível!. Gazeta Mercantil, Bahia.) O captador deve ser um técnico, ter experiência, atualizado em técnicas modernas de projetos, conhecedor do histórico da entidade para a qual presta serviços, das demandas sociais e de infra-estrutura que a comunidade apresenta e também, das diversas fontes de captação de recursos locais, nacionais e internacionais. Deve ser um bom articulista e exercitar o marketing de relacionamento. Um profissional experiente em captar recursos com este perfil,

é raro no mercado⁹. O setor público, especialmente os municípios ainda não se conscientizaram da importância deste profissional.

⁹ ROCHA, Antônio Carlos. *Gazeta Mercantil Bahia* - 22/06/01
<http://www.ica.com.br/materias03.htm>, acesso dia 04/06/2006.

3 METODOLOGIA

A metodologia é uma etapa em que se descreve e analisa os procedimentos utilizados para a elaboração do trabalho. O estudo caracterizou-se, em um primeiro momento, como exploratório e, em seguida, como descritivo. Exploratório porque visou prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema que está investigando e buscar subsídios para solucionar o problema de pesquisa. E descritiva, já que se destina a expor um fenômeno em estudo, respondendo perguntas como: quem, o que, quanto, quando e onde, ou seja, esta interessada em descobrir e observar o fenômeno estudado procurando descrevê-lo e interpretá-lo (MATTAR, 1999; RUDIO, 2002).

A pesquisa utiliza em sua abordagem uma metodologia de caráter qualitativo, usando como instrumentos, além da pesquisa bibliográfica, a observação e entrevistas não estruturadas com o pessoal envolvido da Secretaria responsável pelo desenvolvimento das funções estudadas pelo acadêmico.

O levantamento dos dados utilizados neste trabalho, para maior conhecimento das atividades efetuadas na Coordenadoria de Projeto que se localiza dentro da Secretaria da Receita na Prefeitura Municipal de Itajaí, ocorreu através da pesquisa de campo e o uso de documentação direta. A pesquisa de campo é utilizada para se conseguir informações e conhecimento sobre a área a ser analisada. Como documentação indireta através da pesquisa documental.

O estudo de caso é um estudo profundo, através do qual se procura conhecer aspectos detalhados sobre um ou poucos elementos de um fenômeno (MATTAR 1999; MINAYO et al. 2002). Tem um caráter qualitativo predominante já que busca obter informações a respeito do fenômeno investigado, bem como revelar as inter-relações entre as partes que o constituem (MINAYO et al. 2002).

Como a maioria das pesquisas exploratórias, esta pesquisa utilizou o método dedutivo (GIL, 1994). O método dedutivo é aquele que parte de um quadro teórico geral construído com conhecimentos científicos para responder algo específico que é a problemática de pesquisa (RUDÍO, 2002).

3.1 PESQUISA DE CAMPO

Segundo Mattar (2005), as pesquisas podem ser classificadas quanto: à natureza das variáveis pesquisadas, à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado, a forma utilizada para a coleta de dados primários, ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade, à dimensão da pesquisa no tempo, à possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo e, ao ambiente de pesquisa.

Quanto à forma utilizada para a coleta de dados primários, a comunicação com o detentor dos dados foi a escolhida, sendo que sua principal característica é a de que o dado é obtido através da declaração do respondente.

Os procedimentos de coleta dos dados são: observação, entrevista e análise documental.

3.1.1 Observação

A observação, como técnica de coleta de dados, utiliza os sentidos para captar os aspectos da realidade. O meio utilizado foi o da observação assistemática, ou seja, sem a utilização de meios técnicos para recolher e registrar os fatos.

Segundo Rudio (apud LAKATOS, MARCONI 1990, P. 187), o que caracteriza a observação assistemática “é o fato de o conhecimento ser obtido através de uma experiência casual, sem que se tenha determinado de antemão quais os aspectos relevantes a serem observados e que meios utilizar para observá-los”.

Quanto ao envolvimento do pesquisador na observação, caracterizar-se-á, segundo Lakatos e Marconi (1990), como observação participante, onde o observador faz parte do grupo analisado. Pode-se dizer ainda que foi uma observação natural. O contato diário com o ambiente, a documentação e o andamento do processo facilitará na pesquisa sobre o tema. A observação foi individual, apenas um observador analisará a organização em questão.

Uma das limitações da observação na coleta de dados, ainda mais enfatizada neste caso por ser uma observação individual, seguindo Lakatos (1990), refere-se à tendência do observador em criar impressões favoráveis ou desfavoráveis no observado.

3.1.2 Entrevista

“É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.” (LAKATOS E MARCONI, 1990, p. 190).

A entrevista tem como principal objetivo a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto. Foi nesse sentido que foi utilizada a entrevista neste trabalho, para buscar, principalmente os profissionais que atuam na organização, conhecimento e informações que não serão encontradas em nenhum relatório ou documento.

O tipo de entrevista realizada é a não estruturada, ou seja, não se utilizou um questionário ou roteiro previamente estruturado para a realização das perguntas, no entanto o

entrevistador já sabia quais questões seriam exploradas. Houve de fato uma entrevista semi-estruturada, onde eram postas perguntas de acordo com a carência de informações do observador. Já haviam alguns pontos levantados previamente de acordo com as necessidades de informações sentidas no decorrer do estudo sobre a organização, de forma a orientar a conversa para os pontos principais levantados.

3.2 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental, segundo Lakatos e Markoni (1990), é a fonte de coleta de dados, relacionada a documentos. O tipo de documento utilizado para análise, neste caso os documentos escritos oficiais, pertencentes à Biblioteca do Município e documentos que serão obtidos no setor.

Documentos são materiais escritos que contém informações tidas como de grande importância não só para a pesquisa em pauta, mas também para o delineamento de novas pesquisas (LAKATOS e MARKONI, 1982; MATTAR, 1999).

Entre os documentos analisados estão: revistas e material de circulação periódicos como jornais, sites que permitiram a adequação ao cenário atual, livros com o conceito de determinado assunto, periódicos da instituição em estudo. Pesquisas na Internet também foram realizadas, onde estão disponíveis os relatórios mais recentes, histórico, informações ao público e funcionários, dados estatísticos, programas sociais desenvolvidos, em geral, atividades que estão sendo realizadas no momento.

4 O PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NA PREFEITURA DE ITAJAÍ

A Coordenadoria de Projetos e Captação de Recursos encontra-se na Secretaria da receita dentro da Prefeitura Municipal, é responsável por coordenar e elaborar estudos e projetos necessários para a obtenção de financiamentos e promove a captação de recursos externos às finanças municipais. O objetivo é viabilizar os projetos, demandados pelas secretarias e departamentos municipais, a partir da identificação de fontes de financiamento nacionais e internacionais.

A captação de recursos inicia com a formalização de um pedido e com a apresentação de um projeto ou programa ao órgão financiador.

A elaboração desse material requer o cumprimento destas etapas:

- a) identificar a fonte de recursos;
- b) elaborar a carta-consulta, com informações gerais da ação a ser implementada;
- c) submeter o pedido de financiamento à aprovação do Governo Federal;
- d) negociar com o agente financeiro a proposta de financiamento, detalhando as condições de aplicação dos recursos, prazos e formas de pagamento;
- e) obter a aprovação de endividamento e autorização para a contratação do empréstimo.

4.1 HISTÓRICO DA CIDADE

Itajaí nasceu em terras de disputa colonial. Durante os séculos XVII e XVIII, as disputas de terras entre as metrópoles portuguesa e espanhola resultaram no Tratado de Tordesilhas (1494). Desse conflito entre metrópoles, uma extensa colônia passava a se formar.

De 1500 a 1700, mas de 100 mil portugueses se deslocaram para o Brasil - Colônia. Portugal temia invasões espanholas no Sul do Brasil, principalmente em Santa Catarina e Rio Grande do Sul, áreas estratégicas para se chegar ao Rio da Prata. O litoral permitia o abastecimento de água e alimentos às embarcações. Na disputa, a necessidade de alargar as fronteiras da colônia Brasil. Contudo, somente no século XIX, foram dados os primeiros passos para uma ocupação mais efetiva do território, com políticas de povoamento para o Sul.

Em 1829, foi instalada, no Estado, a primeira colônia de alemães, em São Pedro de Alcântara, e, em 1850, a colônia Blumenau, no Vale do Rio Itajaí-Açu. Depois surgiram no Itajaí-Mirim, a colônia Itajaí - Príncipe D. Pedro, atuais municípios de Brusque, Guabiruba e Botuverá. O porto de Itajaí foi central nos processos de colonização no vale, mesmo antes da formação da cidade. Os primeiros passos para a ocupação de Itajaí são atribuídos a dois nomes: Antonio Menezes de Vasconcelos Drummond (1820) e Agostinho Alves Ramos (1824). Nomes que representam o início da “fundação” do primeiro núcleo.

Para o historiador Oswaldo Cabral, Itajaí é situada magnificamente à entrada do vale do Itajaí e possui um porto praticável, o que fez nascer um núcleo urbano. Isto se deu de forma mais definitiva em 15 de junho de 1860, com a instalação do município (vila) de Itajaí, desmembrando-se de Porto Belo.

Na época, o presidente da Câmara assumia as funções executivas. A figura do superintendente só aparece na República. É ainda deste período, a criação da Comarca (1868) e a elevação da vila à categoria de cidade, em maio de 1876.

A cidade de Itajaí compreende hoje uma área de 289,255 km², teve sua criação dia 4 de Abril de 1859, sob a lei nº464-04.04.1859, teve sua origem dos Municípios de Porto Belo e São Francisco do Sul, atualmente possui uma população de 168.088 habitantes, com um PIB de R\$ 2.139,31 e IDH de 1,825.

4.2 DISTRIBUIÇÃO ESPACIAL DA POPULAÇÃO

Com origem na função portuária, teve seu sítio urbano ajustado à margem direita da foz do Rio Itajaí-Açu, tomando o próprio rio como elemento gerador urbano. Esse tipo de colonização foi conseqüência da inexistência de um plano de expansão, o crescimento se deu sem qualquer tipo de gestão do espaço e sem qualquer abordagem conjunta dos setores de transporte e uso do solo.

A ocupação inicial do espaço urbano se processou na direção sudeste-noroeste, principalmente, ao longo dos eixos rodoviários que cruzavam a cidade. A partir de 1955, a ocupação urbana se deu na direção oeste com os tradicionais bairros como Vila Operária e São João, limitados pelo Rio Itajaí-Mirim, mas também com a expansão na direção de dois novos eixos: na direção de Blumenau e na direção de Brusque. Na década de 1970, houve busca de áreas menos valorizadas para habitação, o Rio Itajaí-Mirim, obstáculo até então, foi transposto, caracterizando um terceiro estágio de urbanização.

4.2.1 Uso e ocupação do solo

O solo urbano é ocupado predominantemente por residências unifamiliares de padrão simples, com algumas ilhas de residências de melhor padrão. Predomina a característica horizontal na cidade, que hoje vem se alterando com a proliferação de edifícios na zona central. É bastante intensa também a ocorrência do comércio situando-se nos corredores rodoviários, onde ocorre a principal ligação dos eixos econômicos da cidade.

A atividade Portuária acontece no centro da cidade, juntamente com a atividade pesqueira nas margens do Rio Itajaí-Açu. As demais ocupações industriais se distribuem

basicamente no Bairro Imaruí e junto à BR-101. É significativa também a ocupação recente ao longo da Av. Adolfo Konder (São Vicente) com as atividades de apoio ao Porto (terminais de containeres).

A atração que a cidade oferece desde sua colonização sempre esteve ligada às atividades do porto marítimo e a sua localização estratégica rodoviária e litorânea. Até 1990, Itajaí continuou crescendo impulsionado também pela intensificação, em toda a região, da atividade turística e do setor de prestação de serviços.

4.3 DOIS GRAVES PROBLEMAS DA CIDADE

A cidade enfrenta problemas principalmente em relação a sua infraestrutura para dar suporte e adequação às atividades necessárias ao bom funcionamento e andamento correto das atividades ligadas ao porto, que movimentam a Cidade e a economia local.

4.3.1 O Sistema de trânsito e transportes

O Sistema Viário do Município, que contou apenas com intervenções isoladas ao longo do tempo, esteve sempre associado ao quadro físico natural (relevo, hidrografia), além de eixos econômicos.

O trânsito, atualmente, sofre com a grande demanda de caminhões que cruzam a cidade em direção ao Porto, transportando containers. Esse conflito tem como consequência grandes índices de acidentes com vítimas fatais, destruição das vias públicas, rachaduras em moradias e, como consequência, a insatisfação e reclamações permanentes dos moradores. A

criação da Via Expressa Portuária eliminará esse tipo de conflito na cidade, implantando acesso direto da BR 101 ao Porto. Também a falta de segurança para os ciclistas, demonstrada pela insuficiência de ciclovias ao longo das vias.

4.3.2 O Sistema de saneamento básico

O município é totalmente deficiente na questão dos tratamento de esgoto, com a maioria das unidades residências, comércio, indústria, serviços e prédios públicos apenas com tratamentos individualizados de esgotos interligados à rede pluvial ou diretamente a um corpo receptor próximo a sua residência. Itajaí não possui rede coletora nem estação de tratamento de esgoto.

Em consequência a esta deficiência, a poluição das águas que cercam nossas maiores áreas urbanas é bastante elevada, dificultando e encarecendo, cada vez mais, a própria captação de água para o abastecimento. Esta característica é responsável pelo mau cheiro existente nos rios e valas abertas que cortam a cidade e por problemas de saúde pública, e a não balneabilidade de algumas praias.

É de primordial importância que o município inicie seus investimentos na área voltada para rede coletora e tratamento de esgoto sanitário da cidade de Itajaí.

4.4 INSERÇÃO NA REGIÃO METROPOLITANA

Itajaí limita-se ao Norte com Navegantes, ao Sul com Camboriú e Balneário Camboriú, a Oeste com Ilhota, Gaspar e Brusque e a Leste com o Oceano Atlântico,

destacando-se regionalmente como município sede da microrregião da AMFRI – Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí, composta por mais 10 municípios (Balneário Camboriú, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itapema, Luís Alves, Navegantes, Penha, Piçarras e Porto Belo). No litoral norte de Santa Catarina, possui posição geográfica privilegiada, ao Leste o Oceano Atlântico, ao Oeste a Rodovia BR 101, importante corredor viário que faz a ligação das regiões norte e sul do país e com o MERCOSUL. Sua emancipação político administrativa aconteceu em 15 de junho de 1860. Em 1995, passou a administrar o porto local, segundo do país em carga de contêineres, participando com 5% da balança comercial do país. Colonizado por imigrantes alemães, italianos e açorianos tem sua economia baseada na atividade portuária, turismo e serviços. Tem como princípio a integração metropolitana, reconhecendo a continuidade urbana e de deslocamentos que ocorre ao sul do Município, e a grande acessibilidade em diversas direções, de forma a possibilitar que estas características sejam potencializadas considerando sempre o planejamento como processo essencial de desenvolvimento.

4.5 PRINCIPAIS DIRETRIZES E ASPECTOS DO PLANO DIRETOR

As principais diretrizes e os aspectos que norteiam o plano diretor serão descritas nos tópicos a seguir:

- a) Promover e tornar mais eficientes, em termos sociais, ambientais, urbanísticos e econômicos, os investimentos dos setores público e privado;
- b) Buscar a Inclusão Social e redução das desigualdades: elevar a qualidade de vida da população, particularmente no que se refere à saúde, à educação, à cultura, às condições habitacionais, à infra-estrutura e aos serviços públicos;

- c) Reverter o processo de segregação sócio-espacial com oferta de áreas para habitação popular em áreas centrais. Urbanização e regularização de áreas ocupadas visando à inclusão social de seus habitantes;
- d) Promover a inclusão social e a solidariedade buscando desta forma reduzir as desigualdades que atingem diferentes camadas da população e regiões do município;
- e) Democratizar o acesso à terra e à moradia digna: acesso ao mercado habitacional p/ população de baixa renda e coibindo o uso especulativo da terra, de modo a assegurar o cumprimento da função social da propriedade;
- f) Implantar a regularização fundiária e a urbanização de áreas ocupadas por população de baixa renda;
- g) Implantar a regulação urbanística fundada no interesse público;
- h) Prevenir distorções e abusos na utilização econômica da propriedade, coibindo o uso especulativo de imóveis urbanos como reserva de valor, na sua subutilização ou não utilização, assegurando da função social da propriedade;
- i) Buscar o desenvolvimento territorial, a justa distribuição das riquezas e a equidade social;
- j) Levar a participação da iniciativa privada no financiamento dos custos de urbanização com uso de inst.urbanísticos para interesse público e com as funções sociais da cidade;
- k) Elevar a qualidade do ambiente urbano: preservação dos recursos naturais e da proteção do patrimônio histórico, artístico, cultural, urbanístico, arqueológico e paisagístico;
- l) Promover o equilíbrio entre a proteção e ocupação das áreas de mananciais, assegurando sua função de produtora de água para consumo público;
- m) Promover o desenvolvimento sustentável, a justa distribuição das riquezas e a equidade social no Município;

- n) Aumentar a eficácia da ação governamental, promovendo a integração e a cooperação com o governo federal e estadual, bem como com os municípios da região metropolitana, no processo de planejamento e gestão das questões de interesse comum;
- o) Racionalizar o uso da infra-estrutura instalada, em particular a do sistema viário e de transportes, evitando sua sobrecarga ou ociosidade;
- p) Adequar o adensamento à capacidade de suporte do meio físico: utilização das áreas bem providas de infra-estrutura, evitando a sobrecarga nas redes instaladas; Contribuir para a construção e difusão da memória e identidade, por intermédio da proteção do patrimônio histórico, artístico, urbanístico e paisagístico, utilizando-o como meio de desenvolvimento sustentável;
- q) Respeitar a integração entre as diversas culturas e etnias municipais mediante a adoção de medidas e ações não discriminatórias no processo de desenvolvimento territorial, planejamento e gestão do território;
- r) Buscar a eficiência econômica, ambiental e social do município mediante a promoção do desenvolvimento das atividades urbanas e rurais, de forma a ampliar os benefícios sociais e reduzir os custos operacionais para os setores público e privado;
- s) Reduzir os deslocamentos entre a habitação e o trabalho, o abastecimento, a educação e o lazer;
- t) Consolidar a centralidade por meio de incentivos a dinamização das atividades econômicas e a ampliação do uso habitacional;
- u) Preservar as características de produção primária relacionadas às atividades agrofamiliares existentes em áreas rurais;
- v) Buscar a parceria com universidades, institutos de ensino e pesquisa para a produção de conhecimento científico e formulação de soluções tecnológica e ambientalmente adequadas.

Em resumo, as diretrizes do Plano Diretor são: Meio Ambiente; Diversidade Econômica; Direito à Cidade Cidadã; Mobilidade; Centralidade do Bairro; Zonas Especiais de Interesse Social.

4.6 O PORTO – BASE DE SUA ECONOMIA

Não é de estranhar que importantes historiadores acentuem a privilegiada geografia de Itajaí. Oswaldo Cabral referiu, por diversas vezes, a importância que o porto teve para a formação da cidade. Antes mesmo de sua fundação, as terras banhadas pelo mar e rio eram portas de entrada aos imigrantes e não demorou muito para que o porto passasse a ser o principal meio de dinamizar a economia. Mais do que meio de mobilizar o fluxo de economia, o porto é um local de sociabilidade. Em 1906, um ano depois do Ministro da Viação, Lauro Müller, aprovar projetos que trariam melhorias ao porto, é criada, por trabalhadores do porto, a Sociedade Beneficente XV de Novembro que, em 1939, foi transformada em Sindicato dos Trabalhadores em Trapiche e Armazém de Itajaí.

Ao longo do século XX, o município foi, cada vez mais, se interligando umbilicalmente ao porto. Movimentos políticos, atividades culturais, trabalhadores. Porto de encontro. Passagem. Intercâmbio. As décadas passam e Itajaí, com seu porto, se torna cada vez mais internacional.

Através de pesquisas na internet e no folder publicitário: “O porto 5 estrelas do Brasil”, 2007. Observamos que há mais de um século a história do porto de Itajaí se funde com o desenvolvimento da cidade, de Santa Catarina e do Brasil. Com eficiência e agilidade nos serviços oferecidos, o Porto de Itajaí ocupa lugar de destaque na cadeia logística do

Comércio Internacional. Excelente infra-estrutura, mão de obra altamente qualificada e administração eficiente fazem a marca registrada do Porto de Itajaí.

É líder nacional de movimentação de várias mercadorias, principalmente carne congelada. Tem o segundo lugar no ranking brasileiro (Datamar) de movimentação de contêineres para Longo Curso. Além de todos os serviços oferecidos hoje, o mais importante é que está sempre pronto para absorver as crescentes necessidades do mercado.

O Porto de Itajaí configura-se atualmente como o único porto municipalizado do país, constituindo-se como uma Autarquia Municipal. Pertencendo a Administração Municipal todos os direitos e deveres, autonomia sobre todos os procedimentos e atividades desenvolvidos no Porto e em função deste, conferidos pelo Convênio de Delegação N° 08/97, de 01 de Dezembro de 1997, celebrado entre o Município e o Ministério dos Transportes.

Certificada pela ISO 9001:2000, a Superintendência do Porto de Itajaí conta com uma estrutura que abrange todos os requisitos dos clientes, comprometida com a qualidade do serviço prestado. Buscando aperfeiçoar e manter a melhoria contínua através das auditorias internas da qualidade realizadas semestralmente.

Quadro 2: Relatório Mensal, Porto de Itajaí, Abril de 2007.

MOVIMENTAÇÃO MENSAL DE CARGAS NO PORTO DE ITAJAI – 2007 - Em Ton.							
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Total/07	Total/06	%
Cais Público	120.249	89.451	111.740	110.702	432.142	333.567	30
Teconvi ¹⁰ (Privado)	402.493	418.691	454.423	423.431	1.699.038	1.595.801	6
Público+Teconvi	522.742	508.142	566.163	534.133	2.131.180	1.929.368	10
Outros cais privados	70.616	69.576	80.673	78.442	299.307	104.374	187
TOTAL	593.358	577.718	646.836	612.575	2.430.487	2.033.742	20

Fonte: Departamento de Logística / Superintendência do Porto de Itajaí

¹⁰ TECONVI – Terminal de Containers do Vale do Itajaí

4.6.1 Novos investimentos

O Porto de Itajaí está realizando um conjunto de investimentos em obras de infraestrutura e ampliação, buscando maior modernização, agilidade no transporte da carga portuária e nas condições de trabalho. Os recursos são provenientes do OGU, programa Agenda Portos e estão atualmente compondo o PAC. Em cada um dos investimentos a Autarquia Municipal participa com a contrapartida legal, embora o Porto seja concessão da União.

Quadro 3: Recursos captados junto ao OGU para investimentos no Porto

Investimentos/Obra	Recurso Federal	Contrapartida (não incluídas desapropriações)
<i>- obras executadas -</i>		
Derrocamento no canal de acesso ao Porto	R\$ 6.000.000,00	R\$ 2.000.000,00
Dragagem de adequação do canal de acesso, bacia de evolução e junto aos cais do Porto	R\$ 14.423.500,00	R\$ 4.544.587,26
Recuperação dos molhes/sul	R\$ 11.500.000,00	R\$ 5.000.000,00
Recuperação dos molhes/norte	R\$ 11.477.500,00	R\$ 3.492.500,00
Construção do Centro Integrado de Atendimento e Fotossanidade	R\$ 600.000,00	R\$ 886.751,86
ISPS CODE sistema de segurança portuário	R\$ 1.650.000,00	R\$ 377.628,20
<i>- obras ainda sem convênio assinado -</i>		
2ª etapa da Via Portuária – ligando a BR 101 ao Porto	R\$ 150.000.000,00	R\$ 30.000.000,00
Dragagens a montante e a jusante	R\$ 54.773.357,27	R\$ 10.954.671,45

Fonte: Secretaria Municipal da Receita

4.7 A CAPACIDADE INSTITUCIONAL E FINANCEIRA DO MUNICÍPIO

O Município de Itajaí possui 5.325 funcionários, sendo 483 comissionados, 2.981 efetivos, 1.466 contratados, 125 celetistas e 220 estagiários. Estão distribuídos nos Gabinetes do Prefeito, da Vice Prefeita, na Procuradoria Jurídica e por 15 Secretarias Municipais, 6 Fundações e 3 Autarquias:

- a) Secretarias: De Governo, Planejamento, Orçamento e Gestão; Planejamento e Desenvolvimento Urbano; Participação e Comunicação Social; Gestão de Pessoal; Habitação de Interesse Social e Regularização Fundiária; Receita Municipal; Segurança e Defesa Social; Obras e Serviços Municipais; Criança e Adolescente; Desenvolvimento Social; Saúde; Educação; Aquicultura e Pesca; Desenvolvimento Econômico e Geração de Emprego e Renda, Agricultura e Abastecimento.
- b) Fundações: Cultura; Esporte; Turismo; Meio Ambiente; Educacional e Qualificação Profissional; Genésio Miranda Lins (cuidam do patrimônio histórico, museus, etc.).
- c) Autarquias: Serviço Municipal de Água, Saneamento e Infra-estrutura (SEMASA); Superintendência do Porto de Itajaí; Instituto de Previdência de Itajaí (IPI).

Além do Gabinete do Prefeito, três Secretarias estão diretamente ligadas com a captação de recursos:

- a) Secretaria de Receita, em cujo organograma encontra-se a Coordenadoria Técnica de Captação de Recursos: Responsável pela coordenação e acompanhamento dos projetos de captação de recursos de toda a administração;

b) Secretaria de Governo, Planejamento, Orçamento e Gestão: Junto com o Gabinete do Prefeito toma as decisões políticas de quais projetos serão produzidos, quais fontes de recursos serão buscadas e destino dos recursos captados.

É na Secretaria de Governo, Planejamento, Orçamento e Gestão que se localiza toda a estrutura e retaguarda necessária para a captação de recursos, tais como o setor de planejamento estratégico do governo, a tesouraria e a contabilidade municipal, a comissão de licitações e o setor de prestação de contas:

c) Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Urbano: Esta Secretaria dá o suporte técnico, coordenando os projetos de engenharia e arquitetura, pareceres de viabilidade, etc.

As demais “Secretarias fins”, Fundações e Autarquias levantam demandas municipais, fazem propostas, analisam o mérito dos projetos e programas.

Mesmo sendo a segunda cidade do Estado em arrecadação do ICMS – de janeiro até a primeira semana de junho foram R\$ 32.401.829,33 (já descontados o FUNDEF e o FUNDEB), ficando atrás apenas de Joinville. A receita corrente prevista para 2007 é de R\$ 253 milhões, estando, já em junho, seriamente comprometido. Várias obras – como a Via Portuária que recebe recursos do DNIT, estão paralisadas pelo fato de o município não ter como dar a contrapartida. Projetos novos, como a pavimentação de ruas de bairros periféricos ainda não saíram do papel por falta de recursos. A folha de pagamento consome hoje oficialmente 48% da arrecadação, porém, na realidade, somando os serviços terceirizados e contratos com pessoas físicas ou jurídicas para serviços que deveriam ser desenvolvidos por funcionários passa em muito os 60 % estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Aqui uma das razões da “falência” do município: A folha duplicou nos últimos anos e as dificuldades para mantê-la em dia começam a aparecer. Teme-se pelo décimo terceiro salário no final do ano.

Do ponto de vista institucional, a grande dificuldade de Itajaí está no atraso administrativo, técnico e tecnológico quanto à capacidade de arrecadação dos tributos internos, aqueles que lhe são devidos legalmente, tais como IPTU e ISS. Estrutura não informatizada, servidores sem qualificação levou o município a contratar com o BNDES em 2003 o programa chamado Programa de Modernização Administrativa e Tributária (PMAT). Até hoje, porém, não conseguiu implantar totalmente. Dos R\$ 2.8 milhões contratados aplicou-se apenas R\$ 600 mil no ano de 2005. As negociações com o Banco estiveram paralisadas e recentemente foram retomadas com previsão de implantação de todo o programa para este ano. Dentro das principais ações previstas está o voo aerofotogramétrico e um novo recadastramento da cidade.

O Município de Itajaí, segundo estudos realizados por técnicos da Secretaria da Receita, teria capacidade de arrecadação, apenas pela Administração Direta (sem contar com as Autarquias e Fundações), próxima de R\$ 300 milhões anuais e previu, em seu Orçamento de 2007, uma Receita Corrente de apenas R\$ 253 milhões e que mesmo assim é consenso na cidade entre técnicos da contabilidade municipal e da Câmara de Vereadores que esta receita está super estimada, ou seja, o município não conseguirá ter esta arrecadação. Neste sentido vários problemas para controle do fluxo de caixa já se fazem presente.

Considerando toda a administração municipal (Direta e Indireta) a Receita Corrente foi prevista em R\$ 360.716.404,47. Por outro lado as reduções legais somam R\$ 22.346.756,87 o que garante uma Receita Líquida de R\$ 338.369.647,60 no global da arrecadação.

O Município teria a real possibilidade de fazer o lançamento de cobrança de até R\$ 22 milhões no IPTU. No corrente ano, sua estrutura e suas condições administrativas, possibilitaram lançar R\$ 17 milhões e destes a previsão de arrecadação até final do ano será de R\$ 11 milhões. Quanto ao ISS a possibilidade de arrecadação poderia chegar a R\$ 63

milhões. Em 2006 arrecadou com esse imposto R\$ 37 milhões e a previsão para 2007 é manter este índice.

A não informatização, cadastros defasados, embora garanta a Secretaria da Receita Municipal, “grande esforço vem sendo despendido diariamente para atualiza-lo permanentemente com ajuda de Cartórios e Secretaria de Urbanismo”. O último cadastramento geral é de 1980. A ação a ser desenvolvida capaz de dar condições de trabalho para manter o cadastro em dia seria o vôo aerofotogramétrico, previsto para esse ano. A planta genérica de valores é datada de 1997 e está totalmente defasada, gerando inclusive, graves injustiças na cobrança de tributos. Por outro lado a legislação tributária também necessita de atualização, o Código Tributário, por exemplo, vem sendo remendado ano-a-ano e sua última atualização foi feita em 2002. Um exemplo claro da necessidade da modernização administrativa e tributária: Itajaí tem uma Dívida Ativa de mais de R\$ 80 milhões que não consegue cobrar. A previsão para cobrança da Dívida Ativa em 2007 é de R\$ 8 a R\$ 10 milhões.

4.8 A COORDENADORIA DE CAPTAÇÃO

Criada na estrutura da Secretaria Municipal da Receita pela Lei Municipal nº 81, de 03 de maio de 2006, tem, entre seus objetivos, “coordenar os esforços municipais para captação de recursos realizado pelas unidades administrativas, tanto diretas quanto indiretas do governo municipal”.

Sua estrutura é uma das mais “enxutas” do governo municipal, apenas três pessoas – um Coordenador Técnico, uma Diretora de Elaboração de Projetos e uma Assistente. O trabalho central da Coordenadoria é o trabalho de articulação técnica com os órgãos da

Administração Municipal, Secretarias, Fundações, Autarquias, Procuradoria e Gabinete do Prefeito. E destes com os órgãos de financiamento e de apoio financeiro, estadual, nacional e internacional.

4.8.1 A metodologia de captação

Mesmo com o reduzido pessoal trabalhando diretamente na captação de recursos, é estratégia da Coordenadoria estar presente em todos os órgãos da administração, designando um servidor desse órgão como responsável pelos projetos, acompanhamento, produção de documento etc. Assim, a Coordenadoria tem uma capilaridade grande e pode-se até afirmar que dos órgãos da administração municipal é o que tem a maior visão do conjunto da administração. Mensalmente reúne os representantes das Secretarias e demais órgãos municipais, que participam diretamente do processo de trabalho, compreendido em quatro fases:

- a) Pesquisa, levantamento de demandas;
- b) Elaboração/produção do projeto, entendido aqui como “documento inicial” (a Carta Consulta ou Consulta Prévia ou Plano de Trabalho) e encaminhamento à fonte financiadora ou órgão apoiador;
- c) Acompanhamento da tramitação no órgão apoiador – alimentar com documentos, resolver pendências, etc, até a aprovação;
- d) Elaboração do Convênio, implantação/execução do projeto e prestação de contas.

Acompanhar passo-a-passo este “histórico” vivido pelo projeto até sua realização é responsabilidade de da Coordenadoria de Captação de Recursos que “envolve os

interessados”, ou seja, a Secretaria ou o órgão municipal que será diretamente beneficiado com os recursos captados.

Questões de maior profundidade e que exigem manifestação técnica ou jurídica, ou intervenção do Prefeito, cabe à Coordenadoria diretamente resolver. Por exemplo:

- a) Submeter o pedido de financiamento diretamente à aprovação de alguma autoridade do Governo Federal;
- b) Negociar com o agente financeiro a proposta de financiamento, detalhando as condições de aplicação dos recursos, prazos e formas de pagamento;
- c) Obter a aprovação de endividamento e autorização para a contratação do empréstimo.

Quadro 4: Recursos captados ou em processo de análises junto ao Orçamento Geral da União. São investimentos em diversas áreas do município como podemos observar no quadro abaixo:

FONTE	OBJETO	REPASSE	PMI	TOTAL
Mín. Cidades	PRODUÇÃO 47 LOTES	243.750,00	67.112,19	310.862,19
Mín. Cidades	PRODUÇÃO DE 12 UH	68.250,00	243.571,56	311.821,56
Mín. Cidades	PRODUÇÃO DE 68 UH	1.170.000,00	1.022.168,22	2.192.168,22
Mín. Cidades	URBANIZAÇÃO BAIROS/PAC	28.000.000,00	2.800.000,00	30.800.000,00
Mín. Cidades	URBANIZAÇÃO BAIROS/FNHIS	25.536.000,00	2.553.600,00	28.089.600,00
Mín. Cidades	ACESSIBILIDADE	350.000,00.	105.000,00.	455.000,00
Mín. Turismo	PORTAL TURISTICO	227.579,00	74.464,00	302.043,00
Mín. Esportes	GINÁSIO ESPORTES	450.000,00	204.814,90	654.814,90
Mín. Cidades	DRENAGEM	78.733,23	15.746,65	94.479,88
Mín. Cidades	DRENAGEM	146.250,00	57.991,40	204.241,40
M. Transportes/DNIT	1ª ETAPA DA VIA PORTUÁRIA	16.000.000,00	6.857.142,86	22.857.142,86
M. Integração/Def. Civil	BARRAGEM	3.287.500,00	189.146,18	3.476.646,18
Mín. Cidades	ESGOTAMENTO SANITÁRIO	3.768.000,00	753.600,00	4.521.600,00

Min. Cidades	TRATAMENTO DE ÁGUA	5.344.000,00	1.068.800,00	6.412.800,00
Min. Saúde	UNIDADE DE SAÚDE	200.000,00	355.211,21	555.211,21
Min. Saúde	UNIDADE DE SAÚDE	80.000,00	50.000,00	130.000,00
Min. Saúde	CURSO DE CAPACITAÇÃO	150.000,00	30.000,00	180.000,00
Min. Trabalho	ECONOMIA SOLIDÁRIA	40.000,00	76.000,00	116.000,00
Min. Des. Social	COZINHA COMUNITÁRIA	250.000,00	50.000,00	300.000,00
Min. Des. Social	CRECHE	150.000,00	30.000,00	180.000,00
Min. da Educação	CRECHE	150.000,00	30.000,00	180.000,00
Min. da Educação	CRECHE	150.000,00	30.000,00	180.000,00

Fonte: Secretaria Municipal da Receita

Quadro 5: Recursos captados junto ao Estado. Os da Saúde foram conveniados em 3 parcelas, porém só uma repassada.

Secretaria de Saúde	Unidade Saúde	300.000,00	100.000,00	400.000,00
Secretaria de Saúde	EQUIPAMENTOS HOSPITAL DIA	200.000,00	50.000,00	250.000,00
COHAB	UNIDADES HABITACIONAIS	48.000,00	40.000,00	88.000,00

Fonte: Secretaria Municipal da Receita

Quadro 6: Recursos captados junto a empresas com a utilização da Lei Estadual N°**13.336/2205 - (recursos do ICMS):**

Em 2006 - R\$	
782.000,00	Aplicados em diversas atividades, especialmente eventos culturais
5.000.000,00	Percentual do ICMS recolhido pela CELESC e repassado pelo Estado para construção do Centro de Eventos.
Fonte: Secretaria Municipal da Receita	
Previsão para 2007 – R\$	
1.000.000,00	Captação não iniciada uma vez que, mesmo já estando no mês de junho, o Estado ainda não autorizou a captação.

Fonte: Secretaria Municipal da Receita

Quadro 7: Recursos captados junto a empresas com a utilização da Lei Rouaneth**(recursos do Imposto de Renda):**

Em 2006 - R\$	
450.000,00	Aplicados em diversas atividades, especialmente eventos culturais.
Fonte: Secretaria Municipal da Receita	
Previsão para 2007 – R\$	
500.000,00	A captação com base na Lei Rouaneth se dá especialmente junto a empresas estatais federais

Fonte: Secretaria Municipal da Receita

Quadro 8: Financiamentos junto às Agências de Fomento, FGTS ou Programas do Governo Federal para investimentos em diversas áreas do Município

FONTE	OBJETO	REPASSE-RS	PMI-RS	TOTAL-RS
FDM/BADESC	PAVIMENTAÇÃO	6.290.265,21	2.700.000,00	8.990.265,21
M.Cidades/BNDES	PROMOB	628.211,08	69.801,23	698.012,31
M.Cidades/BNDES	PROVIAS	1.980.000,00	1.020.000,00	3.000.000,00
M.Cidades/C.E.Federal	D.L/SANEAMENTO/SEMASA	11.546.014,42	2.886.503,61	14.432.518,03
M.Cidades/BNDES	ÁGUA/ESGOTO	39.667.572,00	9.766.900,00	49.434.472,00
M.Cidades/C.E.Federal	ESTAÇÃO TRATAMENTO ESGOTO	967.500,00	107.500,00	1.075.000,00
FDM/BADESC	DRENAGEM E PAVIMENTAÇÃO	8.000.000,00	2.400.000,00	10.400.000,00
Min.Cidades/C.E.Federal	HABITAÇÃO	8.400.000,00	420.000,00	8.820.000,00
BNDES	PMAT	2.200.000,00	4.000.000,00	6.200.000,00
BID	INFRAESTRUTURA URBANA	35.000.000,00	35.000.000,00	70.000.000,00

Fonte: Secretaria Municipal da Receita

4.9 CAPTAÇÃO PELA PREFEITURA NO EXTERIOR

O município encontra-se em negociação com o BID, Banco Interamericano de Desenvolvimento para a captação de 16 milhões de dólares a serem aplicados em infraestrutura urbana. Já possui a autorização da COFIEX e neste momento vem recebendo as missões do Banco para o fechamento do projeto intitulado “ITAJAÍVIVACIDADE” e posterior assinatura de contrato. A articulação, contatos e negociação com o BID são realizados pela Coordenadoria de Captação de Recursos a qual compete ser o interlocutor relacional dentro e fora das fronteiras nacionais a e desenvolvimento.

Já ocorrem três Missões do Banco, uma de abertura e duas de análise das ações, conhecimento da realidade municipal e da capacidade institucional e financeira do município. A próxima Missão será relativa às questões ambientais.

Para acompanhamento das ações e análise dos projetos de Itajaí o BID contratou com o Governo do Paraná a assessoria técnica do Programa “Paraná Cidades”. As articulações com o BID se darão agora através do “Paraná Cidades”, que executa par o BID os projetos envolvendo obras municipais em municípios de pequeno e médio porte do Paraná. Itajaí passará a ser mais um deles, embora esteja em Santa Catarina.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A captação de recursos torna-se cada vez mais relevante para viabilizar demandas da população e possibilitar investimentos de maior vulto, necessários a execução de obras e infra-estrutura mais significativas, bem como a consecução de políticas públicas, cuja coordenação e execução, cada vez mais são atribuídas ao poder local, pela proximidade que logra ter dos destinatários desses benefícios.

Por outro lado o processo de captação torna-se cada vez mais exigente, mais técnico enquanto que a disponibilidade de recursos aos municípios, especialmente os não reembolsáveis, ficam mais difíceis e cada vez mais concentrados no poder da União.

Dentre as fontes de recursos identificadas neste trabalho estão as não reembolsáveis que são fundamentalmente aquelas originárias do Orçamento Geral da União (OGU) e repassadas aos Estados e Municípios através de Convênio. Não se exige o pagamento, apenas a contra partida. Os Ministérios divulgam, através do Diário Oficial da União e nos sites oficiais a disponibilidade do dinheiro por Programa, e fazem isso em forma de Editais ou simplesmente estabelecem a sistemática a ser adotado pelo município interessado. Estes, por sua, vez elaboram os projetos e encaminham para obtenção destes recursos. O projeto será analisado, aprovado e o município consegue o recursos para iniciar sua obra.

Nos últimos 10 anos tem tomado a agenda nacional o debate pela Reforma Tributária e até mesmo um novo Pacto Federativo e que tem como objetivo central a autonomia financeira dos municípios. Essas “bandeiras nacionais” são pautas permanentes das famosas “Marchas dos Prefeitos” a Brasília, coordenadas em Santa Catarina pela FECAM, Federação Catarinense dos Municípios, CNM, Cofederação Nacional dos Municípios, ABN, Associação Brasileira dos Municípios e IBAM, Instituto Brasileiro dos Municípios.

A FECAM é formada pelas associações regionais de municípios e fazem um importante papel de assessoria na atividade de captação de recursos.

Na reforma tributária os municípios defendem, além de seus objetivos principais que envolvem o aumento de repasse dos tributos, a autonomia dos municípios, o que vem a exigir um novo pacto federativo.

O Comitê de Articulação Federativa (CAF) foi relançado na tarde de 4 de junho, no Palácio do Planalto, em Brasília, com propósitos de trabalhar pelo fortalecimento da autonomia dos municípios. Pelo menos foi o que garantiu o ministro das Relações Institucionais, Walfrido Mares Guia, aos líderes de entidades representativas do movimento municipalista, como o Presidente da Confederação Nacional de Municípios (CNM), Paulo Ziulkoski, presentes na reunião. O comitê foi criado em 2003, por sugestão da CNM.

"Este comitê é um espaço para procurarmos, aumentar a autonomia dos municípios, simplificar as relações e identificar os gargalos", afirmou Mares Guia. "É o melhor espaço para a discussão entre União e Municípios", declarou. Mares Guia¹¹ sugerindo a realização de reuniões bimestrais.

"Esperamos que efetivamente se deixe aflorar as questões federativas", disse Ziulkoski. "Nesta reunião, estamos discutindo reforma tributária e educação, temos ainda o Simples Nacional, Precatórios, a Emenda Constitucional 29 e diversas questões específicas", concluiu.

O CAF será composto por representantes de 18 ministérios, que serão representados por seus secretários-executivos, pela Comissão Nacional dos Municípios, CNM, A Associação Brasileira dos Municípios (ABM) e pela Frente Nacional de Prefeitos (FNP). Cada entidade terá direito a seis cadeiras, uma delas para seus presidentes. Participaram ainda da reunião, coordenada pelo subchefe de Assuntos Federativos da Presidência da República, Vicente Trevas, o presidente da FNP, João Paulo Lima e Silva, e o presidente da ABM, José do Carmo Garcia.¹²

¹¹ <http://www.crab.rutgers.edu/~goertzel/sergio.doc>, acesso 30 de Maio de 2007

¹² Fonte: Agência CNM, acesso 26 de maio de 2007

Através do presente estudo identificou-se que a principal carência do Município de Itajaí está na dificuldade de arrecadação dos recursos através dos impostos e taxas que lhe são devidos. O Município deve investir na melhora de sua capacidade de arrecadação, modernizando sua estrutura administrativa e tributária, informatizando procedimentos, capacitando técnicos e profissionais, ampliando sua capacidade de fiscalização.

É urgente um novo recadastramento da cidade, a atualização da legislação tributária municipal e especialmente uma nova planta de valores capaz de aumentar a arrecadação e estabelecer a justiça fiscal. Hoje, por exemplo, quem reside na área nobre do Balneário Cabeçudas paga IPTU semelhante a quem mora nos mangues do Imaruí.

Investimentos nesse sentido pressupõem a atualização do cadastro técnico municipal, um cadastro multifinalitário que compreende o levantamento aerofotogramétrico, geração de plantas cadastrais e atualização dos tributos municipais através da nova planta de valores genéricos. Com isso o Município terá mais condição de investimento e manter o equilíbrio entre receita e despesa, além de poder garantir as contrapartidas obrigatórias nos convênios assumido com a União e Agências de Fomento, um obstáculo verificado hoje no Município.

Quanto aos financiamentos eles são importantes para alavancar obras e ações do poder público, porém, é necessário ter a seriedade e o cuidado com o endividamento do município. Eles podem ser internos ou externos e as agências financiadoras são conhecidas como “agências de fomento”. Os financiamentos externos devem, primeiramente receber o aval da SEAIN – Secretaria de Assuntos Internacionais, órgão competente Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, que fará a ligação do município brasileiro com a agência financiadora externa, servindo assim de avalista nos financiamentos externos disponíveis aos municípios.

Internacionalmente são mais conhecidos os bancos: Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID e Banco Mundial - BIRD. Ambos tem sede em Washington e possuem sede no Brasil. Internamente o mais conhecido é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.

Por outro lado, o fortalecimento da infra-estrutura municipal, necessária para a captação dos recursos junto ao OGU e as Agências de Fomento não poderá ser abandonado. A capacitação técnica de pessoal, envolvendo as áreas de engenharia, contabilidade, jurídica e de assistência social é outro gargalo do Município que impede o mesmo de acessar recursos disponíveis em várias fontes nacionais e internacionais.

REFERÊNCIAS

ABONG. Financiamentos, 2003. www.abong.org.br, apud Revista Virtual Textos & Contextos, nº 5, acesso em: março de 2007.

ANGÉLICO, João. **Contabilidade pública**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

CAVALCANTI, M.; FARAH, O.E., MELLO, A.A.A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1991.

CABRAL, Osvaldo. Diário judiciário Estadual, http://64.233.179.104/scholar?hl=pt-BR&lr=lang_pt&q=cache:OgtoDJE8Th4J:www.tj.pb.gov.br/DiarioWeb/dj_24_11_2004.pdf+%22osvaldo+cabral%22, acesso, 10 de Abril de 2007.

CARDOSO, Fernando Henrique, artigo publicado no Diário Catarinense em 03 de Junho de 2007.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA, Paulo. **Captação de recursos: para projetos e empreendimentos**. Brasília: Editora Senac, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto H. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva.2003.

LORIGGIO, Antonio. *De onde vêm os problemas*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultado**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MANSILLA, Dário Rodríguez. **Diagnóstico Organizacional**. 3 ed. México: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C. V., 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amuru. **Introdução a Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Folder publicitário do Porto. **O porto 5 estrelas do Brasil** - 2006.

MANSILLA, D. R. **El Diagnóstico organizacional**. México: Ediciones Universidad Católica de Chile de la Pontificia Universidad Católica de Chile, 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5ed, v.1, São Paulo: Atlas, 1999.

Minayo MCS & Souza ER 1993. Violência para todos. *Cadernos de Saúde Pública*

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. *Monitoração ambiental e complexidade*. Tese de doutoramento. Universidade de Brasília, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo, 2001.

PRATES, PRATES, ADAMI, LENTINO, BARREIRO, SOUZA, **A captação de recursos e o poder local**, Revista virtual textos e contextos, 2006.

ROCHA, Carlos Antônio. **Tarefa nada fácil, mas... possível!**. Gazeta Mercantil, Bahia. 22/06/01.

RUDIO, Franz Victor, **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científicas**. 1ª edição. Editora Vozes.

TOLEDO, Fernando Floriano. **Projetos de Desenvolvimento Institucional e de Infra-estrutura Urbana Municipais** – uma abordagem da organização do trabalho no gerenciamento dos recursos públicos. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2004.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

<http://www.itajai.sc.gov.br/historia.php>, acesso dia 13 de abril de 2007.

http://www.fecam.org.br/noticias/index.php?cód_noticia=1501, acesso dia 13 de abril de 2007.

<http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/competencia/competencia.htm>, acesso dia 13 de abril de 2007.

<http://www.bcb.gov.br/>, acesso dia 13 de abril de 2007.