

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PREFEITURA MUNICIPAL DE ANÁPOLIS

Augusto Hanna Bazi Curado – augustobazi@gmail.com

Prof. Dr. Eliseu Vieira Machado Júnior - eliseu.machado@ueg.br

Introdução

O presente trabalho abrangerá temas como análises dos ambientes internos e externos, bem como as oportunidades e ameaças que têm o município de Anápolis, no estado de Goiás.

Objetiva-se com as resultantes das análises reconhecer de forma concreta a possibilidade de crescimento e evitar erros que diminuem a eficiência/ eficácia do serviço público.

O tema a ser observado é de suma importância, pois afeta diretamente cada munícipe. Tendo em vista tal relevância, desenvolveu-se uma análise utilizando ferramentas administrativas para identificação de fatores que interferem e influenciam essa municipalidade.

Histórico e Perfil

Os princípios da povoação de Anápolis, no início do século XVIII, tiveram como responsável a movimentação de tropeiros que demandavam de diferentes províncias em direção às lavras de ouro de Meia Ponte (Pirenópolis), Corumbá de Goiás, Santa Cruz, Bonfim (Silvânia) e Vila Boa (Cidade de Goiás). Os principais cursos de água que cortam a região de Anápolis - João Cezário, Góis e Antas - tinham dupla importância no traslado desses garimpeiros: eram sítios de descanso e serviam como referência e orientação na viagem. Abandonando os sonhos de aventura e de riqueza em face da exaustão do precioso metal nas lavras antes promissoras, muitos daqueles viajores optaram pelas margens do Antas para estabelecer moradia, constituir família, explorar a terra. (Anápolis, 2016)

Atualmente, Anápolis é a principal cidade industrial e centro logístico do Centro-Oeste brasileiro. Possui diversificada indústria farmacêutica, forte presença de empresas de logística e atacadistas de secos e molhados, economia forte e bem representada. (Anápolis, 2016)

O município é o terceiro do Estado em população e o primeiro no ranking de competitividade e desenvolvimento recém divulgado pela Secretaria Estadual de Planejamento, além de estar no centro da região mais desenvolvida do Centro-Oeste brasileiro, conhecida como o eixo "Goiânia - Anápolis - Brasília". Possui um PIB estimado para 2008 em R\$ 6,2 bilhões de reais e um PIB Per Capita de R\$ 18.450,00. Sua economia está voltada para a indústria de transformação, medicamentos, comércio atacadista, indústria automobilística e também a educação.

O prédio administrativo desta municipalidade está situado na Av. Brasil, nº 200, Centro - CEP: 75.075-210 - Anápolis - GO, sendo chefe do poder executivo o senhor João

Batista Gomes Pinto, que conta com a colaboração de mais de 8.000 servidores nos diversos setores da administração direta e indireta.

Área de atuação

A Prefeitura Municipal de Anápolis atua no próprio município, abrangendo influências nas tomadas de decisões, em parcerias e projetos em seus distritos por meio de suas secretarias, voltadas para assuntos sociais, econômicos, financeiros, entre outros segmentos.

Estrutura organizacional

Atualmente, o município conta com 18 (dezoito) secretarias, 02 (duas) autarquias e a Câmara Municipal dos Vereadores. Cada secretaria é responsável pela gestão de determinado assunto, de responsabilidade da administração direta, sendo elas a Secretaria Municipal de: Ciência, Tecnologia e Inovação, Comunicação Social, Cultura, Defesa do Consumidor, Desenvolvimento Econômico e Agricultura, Desenvolvimento Social, Obras, Serviços Urbanos e Habitação, Educação, Esporte e Lazer, Fazenda, Gestão de Recursos Humanos, Gestão e Planejamento, Governo, Meio Ambiente, Saúde, Trabalho, Emprego e Renda, Assuntos Parlamentares. As autarquias são o I.S.S.A (Instituto de Seguridade Social dos Servidores Municipais de Anápolis) e o C.M.T.T. (Companhia Municipal de Trânsito e Transporte), integrando a administração indireta.

Revisão da literatura

Na administração pública e privada, há técnicas para a realização de um bom planejamento seguido da eficiente execução do mesmo. Uma delas é a análise *SWOT*, que abrange o ambiente interno e seus reflexos do externo das organizações. Essa técnica consiste na identificação de pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weakness*) intraorganizacionais que darão a oportunidade de reconhecer as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) extraorganizacionais.

Segundo Oliveira (2007, p. 37) a análise SWOT pode ser definida da seguinte maneira:

1. Ponto forte, sendo o que diferencia a organização das demais. Vantagem operacional no ambiente externo à organização e é uma variável controlável.
2. Ponto Fraco, sendo inadequações da organização. O que lhe causa desvantagens em relação às demais organizações e também é uma variável controlável.

3. Oportunidade, sendo a força ambiental incontrolável pela organização, que pode favorecer as ações inerentes ao planejamento estratégico, desde que seja identificada.

4. Ameaça, sendo a força ambiental incontrolável pela organização, que dificulta as ações inerentes ao planejamento estratégico organizacional, mas que poderá ser evitada, desde que seja identificada.

Alusivo a este tipo de análise, pode-se afirmar que é um ponto fundamental para o sucesso da instituição que a fizer, por demonstrar a real condição ambiental e projetar as tendências.

Outro mecanismo muito utilizado para o planejamento estratégico dentro das organizações, que também leva em consideração os ambientes internos e externos, conhecido como as 5 forças de Porter, permite avaliar o grau de atratividade de determinado setor da economia.

Conforme (Serra, Torres & Torres, 2004), o ambiente externo pode ser analisado por meio de cinco forças, desenvolvido por Michael Porter na década de 70 e que o entendimento das forças rivais de um determinado ramo é fundamental para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Este modelo de Porter permite analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Ele reconhece os fatores que interferem na competitividade.

As cinco forças competitivas do modelo Porter são:

Rivalidade entre concorrentes - É considerada como a mais significativa das cinco forças (Serra, Torres & Torres, 2004). Considera-se a agressividade da atividade dos concorrentes diretos. Aqueles que vendem um mesmo produto ou oferecem o mesmo serviço num mesmo mercado que a organização em questão.

Barreiras à entrada de concorrentes - Além de observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já constituídas. (Serra, Torres & Torres, 2004). Estas barreiras são os fatores que atrapalham o aparecimento de novas organizações para concorrerem em determinado setor. Algumas das principais barreiras são: economia de escala, capital necessário, acesso aos canais de distribuição entre outros.

Poder de barganha dos compradores - Pode ser traduzido como a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade. Assim, os compradores têm poderes quando: As compras do setor são de grande volume, os produtos a serem comprados são padronizados, as margens de lucro do setor são estreitas; A opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável. Estas são apenas algumas características a serem observadas quando se analisa esta força (Serra, Torres & Torres, 2004).

Poder de barganha dos fornecedores - Já os fornecedores têm poder de barganha quando: o setor é dominado por poucas empresas fornecedoras, os produtos são exclusivos, o custo para trocar de fornecedor é muito alto e o setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor. Neste caso cabe a organização identificar a atual relação da empresa com seus principais fornecedores.

Ameaça de Produtos ou bens substitutos - São aqueles que não são os mesmos produtos que o seu, mas atendem à mesma necessidade. É prudente avaliar este tipo de produto. Geralmente surgem em mercados situados nos extremos e após certo tempo este se estabiliza em toda a região.

Resultados ou análises

Análise SWOT

Como fora supra dito, esta ferramenta possibilita determinar fatores internos e externos que beneficiam ou não a organização.

Pontos fortes

Atualmente a Prefeitura Municipal de Anápolis é a cidade mais transparente do estado de Goiás juntamente com o município de Santa Helena, segundo o Ministério Público Federal. O resultado da nova avaliação foi dado no dia 08/06/2016, atribuindo nota máxima à nossa municipalidade. Outro ponto a ser levantado é o fácil acesso aos vários tipos de serviços. O Rápido - Serviços Integrados realiza atendimentos em suas três unidades localizadas no Anashopping, na Vila Jaiara e no Bairro Jundiáí. O grau de satisfação de quem passa por estas unidades também é registrado para aprimorar a qualidade do atendimento. No Rápido do Anashopping 99,42% das pessoas que opinaram sobre o atendimento, pontuaram os serviços prestados como bom e ótimo. Já na unidade da Vila Jaiara, 98,18% das pessoas ouvidas avaliaram o atendimento como bom e ótimo e no Bairro Jundiáí 99,89% dos cidadãos que opinaram deram nota máxima ao atendimento. O Rápido é um serviço de atendimento global,

concentrado num mesmo local, onde são oferecidas soluções ágeis para as necessidades dos cidadãos. Em meio a um ambiente agradável, o trabalho prestado é totalmente informatizado e de qualidade.

José Roberto Mazon, secretário municipal da Fazenda, forneceu um quadro sobre as principais receitas do Município. Ele mostra que a principal receita da Prefeitura é o repasse do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), que de 2014 para 2015, teve uma queda de 12,21%. Em 2014, a receita da Prefeitura com ICMS foi de R\$ 236.737 milhões, ante R\$ 207.822 milhões em 2015, o que significou uma perda de mais de R\$ 28.915 milhões em um ano.

Este ano, no entanto, apesar do agravamento da crise financeira que assola o país, a receita de ICMS vem crescendo, com mostra o quadro divulgado pela Secretaria Municipal da Fazenda, apontando que nos cinco primeiros meses do ano a receita de ICMS já soma R\$ 90.565 milhões, contra R\$ 79.979 milhões no mesmo período de 2015, o que representa uma receita adicional de R\$ 10.586 milhões.

A segunda maior fonte de receita é a do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) que, em 2015 teve um repasse de R\$ 64.184 milhões, o que representou um crescimento de 5,24% em relação aos R\$ 60.989 milhões repassados no ano anterior. Nos cinco primeiros meses deste ano, a receita com FPM já soma R\$ 27.573 milhões, um valor um pouco menor do que os R\$ 28.162 milhões repassados no mesmo período de 2015.

O ISS é a terceira fonte de receita do Município. Em 2015, a Prefeitura arrecadou R\$ 52.930 milhões com ISS, contra R\$ 51.266 no ano anterior, o que representou um crescimento de 3,25%. Este ano, até maio, já foram arrecadados R\$ 21.288 milhões, com queda de receita apenas no quinto mês do ano.

O IPTU é a quarta fonte de receita do Município, este ano com uma arrecadação que já soma R\$ 39.737 milhões e previsão de chegar a R\$ 50 milhões, quando for concluído o pagamento parcelado deste imposto, em novembro. Em 2015 a arrecadação de IPTU alcançou R\$ 43.357 milhões, o que representou 7,06% acima do que foi arrecadado em 2014.

Pela ordem vem a seguir o Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA), que este ano já arrecadou R\$ 24.903 milhões até maio. Em 2015 a receita de IPVA foi de R\$ 39.140 milhões, representando um crescimento de 19,01% em relação ao ano anterior. A previsão para este ano é superar o que foi arrecadado em 2015. Por último vem o ITBI, um imposto cuja arrecadação com quedas contínuas devido a crise no mercado imobiliário. Em 2015, a receita de ITBI caiu 1,67% e para este ano, a previsão é de nova queda, caso as vendas no mercado imobiliário não reajam nos meses que ainda restam. (Ferreira Cunha, Jornal Contexto)

Pontos fracos

Ao lançar sua candidatura, o político deve elaborar um plano de trabalho, com as diretrizes que darão rumo em sua gestão, caso seja eleito. É notória a incapacidade do município de satisfazer as necessidades dos cidadãos de forma eficaz e tempestiva, tendo em vista que o plano de trabalho não passa de um documento requisitado pelo Tribunal Eleitoral e o mesmo não é executado integralmente. Prioridades descritas no documento não condizem com as ações do Executivo, acarretando assim a divergência nas prioridades estabelecidas nas diretrizes do plano. É a deficiência na estratégia, ou seja, a ausência de convergência e de foco nos programas e ações que acarretam certa fragilidade na estrutura.



Oportunidades

A cidade de Anápolis cresceu nos últimos anos. Devido abrigar um grande pólo industrial, sua população aumentou significativamente e com isso, sua capacidade de arrecadação também. Sua maior fonte de arrecadação está no ICMS (imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação) e com o aumento das indústrias, aumenta também a circulação de mercadoria na cidade. Cabe a administração operar de forma consciente e não exploratória, a fim de proporcionar evolução e progressão nas arrecadações municipais.

Ameaças

A maior ameaça da PMA está ligada à arrecadação, que é onde se originam os fundos para sua subsistência. Se a inadimplência aumentar entre os contribuintes, conseqüentemente terão menos recursos nos cofres públicos, ou seja, se as pessoas deixarem de pagar seus tributos, deixarão também um déficit no que foi orçado pelo planejamento do ente público que assim, não cumprirá com as leis de responsabilidade fiscal. Nesse caso, a ameaça é inerente à oportunidade, caminhando lado a lado.

Modelo das Cinco Forças de Porter

Ao aplicar as forças de Porter na administração pública e adequar os pontos à realidade pública, tem-se a seguinte resultante:

Competitividade

No caso da administração pública, pode-se levar em consideração a competitividade partidária e a disputa pelo poder entre os candidatos. Disputa essa que reflete diretamente na relação e interação entre os entes. Atualmente, a concorrência está entre os 35 (trinta e cinco) partidos políticos registrados.

Novos Rivais

A grande rivalidade entre os partidos políticos já existentes e o poder de influência dos mesmos inibe o aparecimento de concorrentes, tendo em vista que atualmente é difícil a criação de novas representações políticas. Para a consolidação de um novo partido, é necessário o registro civil (Art. 10 da Res. TSE 23.465/15), o apoio de eleitores (Art. 11 a 19 da Res. TSE 23.465/15), o registro dos órgãos partidários nos Tribunais Regionais Eleitorais

(Art. 20 a 25 da Res. TSE 23.465/15) e o registro do estatuto e do órgão de direção nacional do Tribunal Superior Eleitoral (Art. 26 a 34 da Res. TSE 23.465/15).

Produtos Substitutos

Constantemente são apresentados novos modelos e teorias para a gestão pública atual. Funcionalidades e modernizações nos sistemas gerenciais são umas sugestões que surgiram ao longo do desapontamento. A terceirização de alguns setores pode ser considerada como substituição no modelo gerencial. O autoatendimento através da utilização de serviços pela internet também pode ser considerado como substituto, tendo em vista a troca do colaborador por um sistema informatizado.

Poder de Barganha dos Fornecedores

Por se tratar do segmento público, o processo de compra dar-se-á através de licitação, (lei 8.666/94).

Art. 3º. A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Poder de Barganha dos Consumidores

O consumidor deste segmento é o contribuinte, ou seja, todo cidadão que paga seus tributos e contribui com a arrecadação municipal. Mas o poder de barganha do contribuinte isoladamente não é significativo. Ele terá maior poder de barganha como munícipe, ou seja, o mesmo juntamente com a comunidade (outros munícipes), pode reivindicar com maior força de negociação ao invés de um contribuinte sozinho

Conclusão

Identificação do problema

Após análise dos indicadores resultantes das ferramentas utilizadas, observa-se que a maior oportunidade está diretamente ligada com a maior ameaça. Para que um ente federativo possa cumprir com suas responsabilidades e trazer benefícios como retorno ao tributo pago, o orçamento deve estar de acordo com o planejado, ou seja, a arrecadação deve condizer, em sua proporcionalidade, à estimativa.

Todo contribuinte espera de certa forma algum tipo de retorno em contrapartida à contribuição com sua municipalidade. O município, por sua vez, espera arrecadar fundos para atender às necessidades dos munícipes, tornando assim essa situação em um ciclo vicioso.

Alternativas para o problema

“A unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento.” (KOTLER, 2000, p.98)

Com isso, ao perceber que a ameaça está ligada com o “faturamento”, deve-se realizar campanhas de incentivo fiscal e combate à inadimplência, bonificando de alguma maneira o contribuinte, para que esse ciclo não tenha fim.

A conscientização da população (servidores e munícipes) é muito importante, pois é mediante a contribuição (e sua correta aplicação) que ocorre a evolução de um município. Tão importante quanto a conscientização, é a fiscalização dos atos públicos com intuito de melhorar a qualidade do serviço prestado, por parte do órgão regulador e da população.

Contudo, fica explícito após a identificação que o ponto chave da oportunidade está diretamente ligado à ameaça e que a administração tem ferramentas à sua disposição para gerir situações como a que foi demonstrada no trabalho.

Mecanismos como a análise SWOT e as cinco forças de Porter foram fundamentais para o reconhecimento destas determinantes. Foi possível discernir fatores que interferem diretamente ou não na capacidade de arrecadação do município e que das alternativas apresentadas como bonificações e melhorias visíveis, a melhor testilha à ameaça é a conscientização dos munícipes.

Afinal, se todos soubessem que se trata de um ciclo e a importância do contribuinte como financiador do Estado, tendo em vista o retorno de seus tributos pagos por meio de melhorias à sociedade, provavelmente não haveria inadimplência tributária.

Referências

Anápolis (GO). Prefeitura. 2013. Disponível em: <http://www.anapolis.go.gov.br>. Acesso em: 13/06/2016

Anápolis 24 horas. Disponível em: <http://www.anapolis24horas.com.br/noticia/940/anapolis-consegue-driblar-crise-das-prefeituras.html>. Acesso em: 09/06/2016

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá



ANAIS - Seminário de Estágio Supervisionado do Campus Anápolis de CSEH-UEG: as decisões nas políticas públicas nacionais, estaduais e institucionais com reflexos na formação profissional.

10 e 11 de novembro de 2016

outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm. Acesso em: 20/06/2016

DRUCKER, Peter. Introdução à administração. São Paulo: Pioneira, 1984.

KOLTNER, P. **Administração de Marketing**. 10a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. TORRES, Alexandre Pavan. TORRES, Maria Cândida S. **Administração estratégica: conceito, roteiros práticos e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2004.