



ISSN on-line: 2238-4170

<http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>

Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.7, n.1, p. 67-81, abr., 2017.

FONTES DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E A DÍVIDA FUNDADA DO ESTADO DE MINAS GERAIS: UM ESTUDO ESTRATÉGICO DO CHOQUE DE GESTÃO

Elder Baia Araújo

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo horizonte – MG/Brasil

Déborah Mara Siade Barbosa

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo horizonte – MG/Brasil

Antônio Artur de Souza

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo horizonte – MG/Brasil

Thaís Alves dos Santos ¹

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo horizonte – MG/Brasil

RESUMO – Fontes de recursos orçamentários e a dívida fundada do Estado de Minas Gerais: um estudo estratégico do choque de gestão. Este artigo objetivou verificar a coerência entre o processo de formação estratégica e as ações realizadas no processo do Choque de Gestão do governo do estado de MG. Assim, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) analisar as estratégias estabelecidas pelo governo do estado de MG para a redução do déficit fiscal, (ii) verificar o processo de tomada de decisão durante o processo do Choque de Gestão do governo do estado de MG em relação ao perfil do endividamento (Dívida Fundada) e (iii) examinar a relação entre as estratégias traçada no Planos Mineiros de Desenvolvimento Integrado (MINAS GERAIS, 2003) e as respectivas ações realizadas para promover o equilíbrio fiscal e o maior controle orçamentário pelo governo do estado de MG no período do Choque de Gestão. Os resultados demonstraram que a estratégia inicialmente adotada não foi suficiente para superar os dilemas que surgiram principalmente com a crise do subprime a partir de 2008. Ademais, mesmo com a alteração do cenário econômico, o governo optou por manter os investimentos conforme a estratégia inicial -mesmo que isso significasse gastos acima da receita orçamentária efetiva. As ações político-estratégicas não impediram o desequilíbrio no saldo orçamentário do estado e ainda tornaram o perfil da dívida fundada externa ainda mais vulnerável aos fatores cambiais diante dos contratos e financiamentos assinados em moeda estrangeira. Assim, as decisões tomadas durante o processo do Choque de Gestão, quanto ao perfil de endividamento apresentou forte elevação em termos financeiros e mesmo em termos proporcionais à receita orçamentária do período.

Palavras chave: Receita orçamentária, Choque de gestão, Minas Gerais.

ABSTRACT – Sources of budgetary resources and the founded debt of the State of Minas Gerais: a strategic study of the management shock. This article aims to verify the coherence between the process of strategic formation and the actions carried out in the Management Shock process of the state government of MG. Thus, the following specific objectives were defined: (i) to analyze the strategies established by the state government of MG to reduce the fiscal deficit, (ii) to verify the decision-making process during the State Government Management Shock process (lii) to examine the relationship between the strategies outlined in the Minas Gerais Integrated Development Plans (MINAS GERAIS, 2003) and the actions taken to promote fiscal balance and greater budgetary control By the state government of MG in the period of Management Shock. The results showed that the strategy initially adopted was not enough to overcome the dilemmas that arose mainly from the subprime crisis after 2008. In addition, even with the change in the economic scenario, the government opted to keep investments in line with the initial strategy - Even if it meant spending above effective budget revenue. The political-strategic actions did not prevent the imbalance in the budget balance of the state and still made the profile of the foreign-funded debt even more vulnerable to exchange factors in the face of contracts and financing signed in foreign currency. Thus, the decisions made during the Management Shock process regarding the debt profile showed a strong increase in financial terms and even in proportional terms to the budget revenue of the period.

Keywords: Budget revenue, Management shock, Minas Gerais.

E-mail: thaisast@yahoo.com.br

Submetido em 19/09/2016

Aceito em 30/02/17

1 Introdução

O processo de formulação estratégica tem sido estudado e abordado por vários autores há décadas. Dentre eles, Pettigrew (1977) sugere um conjunto de ações em que as estratégias iniciais se transformam em propostas ou alternativas capazes de superar novos desafios institucionais, como os “dilemas” que surgem a partir das constantes mudanças no cenário organizacional, político ou econômico nas quais as mais diferentes entidades se encontram. Este artigo propõe uma abordagem estratégica de um dos dilemas enfrentados pelo governo do estado de Minas Gerais no chamado Choque de Gestão: a busca pelo equilíbrio das contas públicas ao conciliar limitações orçamentárias e as dívidas de longo prazo.

O consenso acerca da necessidade, do conceito e da utilidade da formulação de estratégias parece de difícil alcance. Alguns autores defendem, inclusive, que distinguir formulação estratégica de implementação da estratégia seja um erro, haja vista, a implementação, necessariamente, prescindir de sua formulação, contudo, Hrebiniak e Joyce (2005) são contrários a essa postura e acreditam que tal interpretação é prejudicial ao desenvolvimento dos estudos na área. Para eles formulação e implementação de estratégias são partes distintas do processo de gestão estratégica, cada um deve ser discutido, tanto conceitualmente quanto empiricamente, de forma separada, apesar da inter-relação existente entre os mesmos.

A administração pública passa por um processo de reformas e adaptações no que tange à formulação de estratégias e o interesse por técnicas profissionais de gestão pode ser constatado como uma crescente. Nesse sentido, o governo do estado de Minas Gerais implementou, em 2003, uma política administrativa denominada Choque de Gestão que previa a remodelagem do funcionamento da estrutura de serviços públicos no estado. Assim, novas estratégias se fizeram necessárias, a fim de acompanhar o estabelecimento dos novos objetivos do governo.

Considerando a necessidade de convergência entre a formulação das estratégias e a consecução das ações realizadas para o alcance dos objetivos propostos, se espera que a execução das estratégias tenha sido realizada de forma coerente. Zorrinho (2001) diz que a formulação das estratégias, na esfera pública, se

relaciona estreitamente com as áreas ou domínios identificados como objetos de atuação necessários à formulação de estratégias.

Assim, tem-se como objetivo geral verificar a coerência entre o processo de formação estratégica e as ações realizadas no processo do Choque de Gestão do governo do estado de MG. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) analisar as estratégias estabelecidas pelo governo do estado de MG para a redução do déficit fiscal, (ii) verificar o processo de tomada de decisão durante o processo do Choque de Gestão do governo do estado de MG em relação ao perfil do endividamento (Dívida Fundada) e (iii) examinar a relação entre as estratégias traçada no Planos Mineiros de Desenvolvimento Integrado – PMDI (MINAS GERAIS, 2003) e as respectivas ações realizadas para promover o equilíbrio fiscal e o maior controle orçamentário pelo governo do estado de Minas Gerais no período do Choque de Gestão.

Além desta introdução, a próxima seção tratará sobre as estratégias organizacionais e seu processo de formação de maneira geral e, especificamente, na gestão pública, a fim de conferir o arcabouço teórico necessário para a análise dos resultados encontrados. Em seguida, se apresenta o percurso metodológico utilizado para a realização da pesquisa e as discussões dos resultados encontrados. E, por fim, são tecidas considerações finais, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2.1 Estratégias organizacionais

A temática estratégia tem sido comumente utilizada pelas organizações com fins de lhe agregar competitividade. Desse modo, independente do porte organizacional, o fato de possuir uma estratégia, por si só, denota capacidade da organização superior a de suas concorrentes. Cabe esclarecer que estratégia, apesar de consistir em termo bastante difundido e deliberadamente utilizado, é apontado, por Mintzberg (2001), como uma das palavras que as pessoas, sem perceber, definem de um modo e utilizam de forma diferente. Esse equívoco também é enumerado por Wittington (2002). Cabe destacar que os debates acerca dos entendimentos de estratégia não se limitam às empresas, pelo contrário, se estendem às organizações de forma geral.

É importante ressaltar as diferentes formas de estabelecer estratégias e implementá-las, de acordo com a complexidade da organização. Assim, Meirelles (2003) defende que há momentos em que um processo planejado e estruturado de definição das mesmas é benéfico tanto quanto um processo emergente de estabelecimento das mesmas.

Nesse sentido, Mintzberg (1978) define estratégia como sendo uma linha de ação coerente que conduz a resultados relevantes e esperados pela organização, tenham os mesmos sido planejados ou não. Por sua vez, De Wit e Meyer (2010) compreendem estratégia como a criação de uma posição valiosa e diferente, em que um determinado conjunto de ações é estabelecido.

O fato é que a ideia de estratégia está fortemente relacionada à definição cunhada por Wilson e Jarzabkowski (2004) que defendem-na como um processo relacionado ao conhecimento de onde e quando a interação entre as decisões e ações, que impactam o conjunto da organização, ocorre no tempo e espaço. O tópico a seguir apresentará mais detalhes sobre a formulação e implementação de estratégias organizacionais.

2.2 Formulação e implementação de estratégias organizacionais

A formulação e implementação das estratégias precisa considerar os aspectos internos e externos à organização, considerando a compatibilização entre esses dois conjuntos de elementos (MEIRELLES, 2003). Tendo em vista que o ambiente externo está em constante mudança é necessário que a formulação de estratégias considere um padrão de respostas desejadas a tais mutações (PORTER, 2005). Medeiros Junior e Medeiros (2012) afirmam a existência de três correntes de conceito de estratégia: a descritiva cujo foco está em como as estratégias são formuladas, a prescritiva que sublinha a formulação da estratégia e a integrativa que agrega os conceitos anteriores. Ansoff (1977) ressalta que toda formulação estratégica pode ser identificada por meio de um modelo de tomada de decisão.

A estratégia se caracteriza pela elevada quantidade de alternativas e possibilidades em sua formulação. Essa diversidade, no entanto, não implica necessariamente na expansão dos conhecimentos acumulados na área. Apesar disso, Hrebiniak e Joyce (2005) defendem que grande parte dos estudos não considera que a questão da formulação estratégica é melhor explorada nas

pesquisas acadêmicas do que a implementação. Esta última é considerada mais difícil e desafiadora que a primeira.

No entanto, Liedtka (2005) defende que a estratégia deve ser vislumbrada de forma integrada, com vistas a ofertar as múltiplas perspectivas possíveis. No mesmo sentido, Hart (1992) já apontava ao afirmar que, a despeito de quantidade relevante de estudos, pouco é o conhecimento adicionado à área. A verdade é que nenhuma estratégia pode ser puramente deliberada ou emergente, haja vista, uma impedir o aprendizado e a outra o controle (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Cabe destacar que deliberada é toda a estratégia planejada, de acordo com um processo racional e formal que segue um padrão identificado pelo ator envolvido no processo (MINTZBERG; LAMPEL, 1999). Por sua vez, estratégia emergente é aquela formulada a partir dos acontecimentos na organização e em seu entorno e, por conseguinte, pela percepção da necessidade de mudança.

Logo, a escolha de uma ou outra seguirá os critérios estabelecidos pelo gestor, bem como pelas influências que a organização sofre do ambiente externo. Neste sentido, o estabelecimento das estratégias está fortemente ligado ao responsável pela elaboração das mesmas que, de acordo com Mintzberg (2001), é responsabilidade do principal executivo da organização. Diante disso, espera-se que a formulação das estratégias na administração pública se dê de maneira coordenada às aspirações dos gestores das mesmas, em consonância com o plano de governo vigente. O tópico a seguir aborda a formulação de estratégias na esfera pública e suas peculiaridades.

2.3 Formulação de estratégias na gestão pública

Compreendendo estratégia como visão de futuro, escolha de cenários possíveis, busca por alvos e objetivos estratégicos visando delinear o percurso para atingi-los, pouco provável é a consideração de que essas não sejam atitudes adequadas ao serviço público (ZORRINHO, 2001). De acordo com o autor, a presença de uma gestão estratégica se faz necessária na esfera pública, tendo em vista as necessidades de manutenção do funcionamento da mesma. Tal necessidade se faz presente, sobretudo devido às obrigações de operacionalização e adaptação dos serviços públicos aos novos desafios que se impõem.

Fonseca (s.d.) afirma que é essencial, em um processo de formulação de estratégias, na gestão pública, considerar a dimensão tempo de abrangência dos programas, projetos, atividades e suas respectivas ações. Ademais, é importante identificar relações com outras estratégias e/ou instituições, a fim de se estabelecer vínculos necessários à efetivação das estratégias. Por sua vez, Nascimento (2010) destaca que os governos devem buscar referências estratégicas significativas, com vistas a considerar desafios e necessidades futuras. Os alvos são os resultados previstos e desejados pelos gestores, considerando o estabelecimento do planejamento, da definição dos instrumentos, medidas de desempenho e mensuração e avaliação.

É interessante destacar que Fonseca (s.d.) defende que os gestores devem estar atentos à questão de repensar seus paradigmas, de maneira especial, quando provenientes de outros ambientes, tendo em vista o estabelecimento de canais de comunicação efetivos e transparentes. O autor assevera que este ambiente é propício para a implementação das estratégias de modo satisfatório e, nesse contexto, os servidores públicos passam a ganhar mais espaço e contribuições. A próxima seção se dedica a esclarecer o percurso metodológico adotado para a realização deste trabalho.

3. Metodologia

Neste estudo foi utilizada uma perspectiva qualitativa com vistas a conhecer as estratégias traçadas pelo governo do estado de Minas Gerais quando do processo denominado Choque de Gestão e sua coerência com as ações tomadas durante a sua implantação. A pesquisa qualitativa tem como característica o fato de não se utilizar de métricas estatísticas (CHIZZOTTI, 2006). Trata-se de pesquisa documental, pois foram utilizados relatórios de gestão do governo do estado de Minas Gerais, bem como, os Balanços Contábeis. Vergara (2005) elucida que pesquisa documental é aquela baseada em documentos de órgãos públicos e privados de qualquer natureza. Ademais, trata-se de estudo essencialmente descritivo, pois visa estabelecer o relacionamento existente entre as variáveis estabelecidas (VERGARA, 2005).

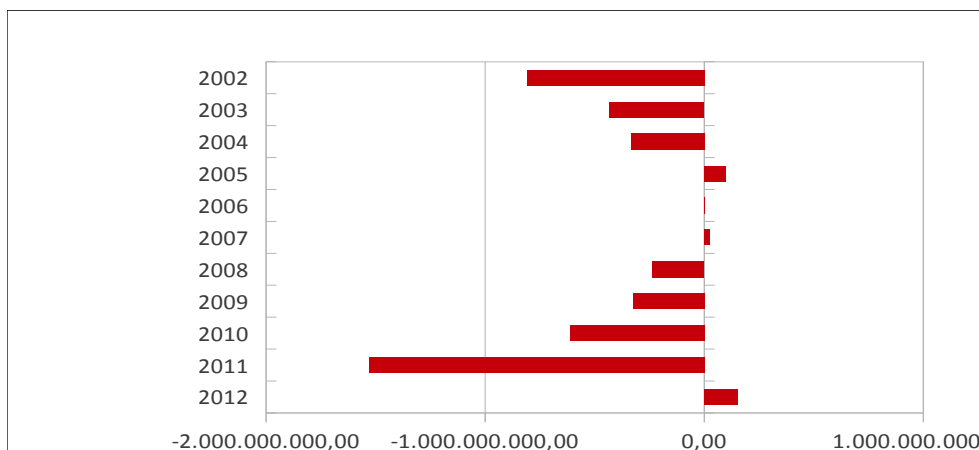
O processo consistiu em analisar (i) a evolução das receitas e das despesas orçamentárias do período (2002-2012) bem como (ii) o perfil da chamada Dívida

Fundada (interna e externa) frente à evolução orçamentária. Assim, os levantamentos realizados nestas fontes permitiram efetuar comparações entre os objetivos prioritários específicos do PMDI 2003-2020 (p. 86) – quais sejam, “alcançar o equilíbrio fiscal” (idem, p. 99) e a “viabilização de novas formas de financiamento dos empreendimentos públicos” (idem, p. 102) – e as opções estratégicas nele assumidas (idem, p. 86).

4. Resultados

Os resultados alcançados demonstram que a diferença entre as receitas efetivamente arrecadadas e as despesas executadas pelo governo do estado mantiveram-se em níveis deficitários a maior parte do tempo conforme demonstrado no Gráfico 1. Dessa forma, a política de se utilizar o orçamento como ferramenta efetiva de controle dos gastos para se evitar que as despesas fossem superiores às despesas apresentou resultados otimistas nos primeiros cinco anos, mas regrediu após esse período.

Gráfico 1 – Evolução dos saldos orçamentários no período de 2002 a 2012 – Administração Direta – Governo do Estado de Minas Gerais.

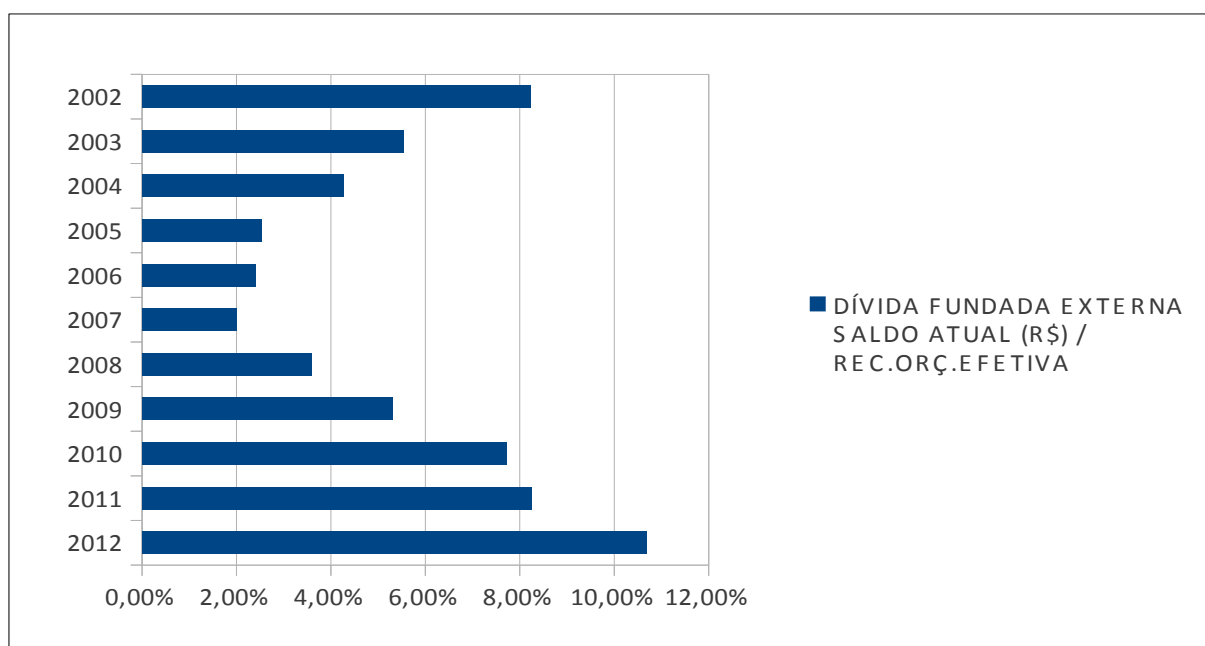


Fonte: Balanço Geral do Estado MG de 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012. Disponíveis em: http://www.fazenda.mg.gov.br/governo/contadoria_geral/relatorio_contabil/

A evolução da Dívida Fundada é outra questão que merece destaque. Ela corresponde aos empréstimos lastreados em títulos do governo ou à celebração de contratos com prazo de exigibilidade superior a 12 meses (KOHAMA, 2003;

PISCITELLI, TIMBÓ, ROSA, 2006) e podem ser firmados junto aos órgãos e entidades nacionais (Dívida Fundada Interna) ou internacionais (Dívida Fundada Externa). O Gráfico 2 demonstra que a comparação entre a Dívida Fundada Externa e o montante total da receita orçamentária, arrecadada no período, apresentou declínio nos primeiros cinco anos do Choque de Gestão mas, a partir do ano de 2008, houve uma forte elevação, proporcional, desse tipo de dívida na participação total das dívidas, fato que permanece até o ano de 2012.

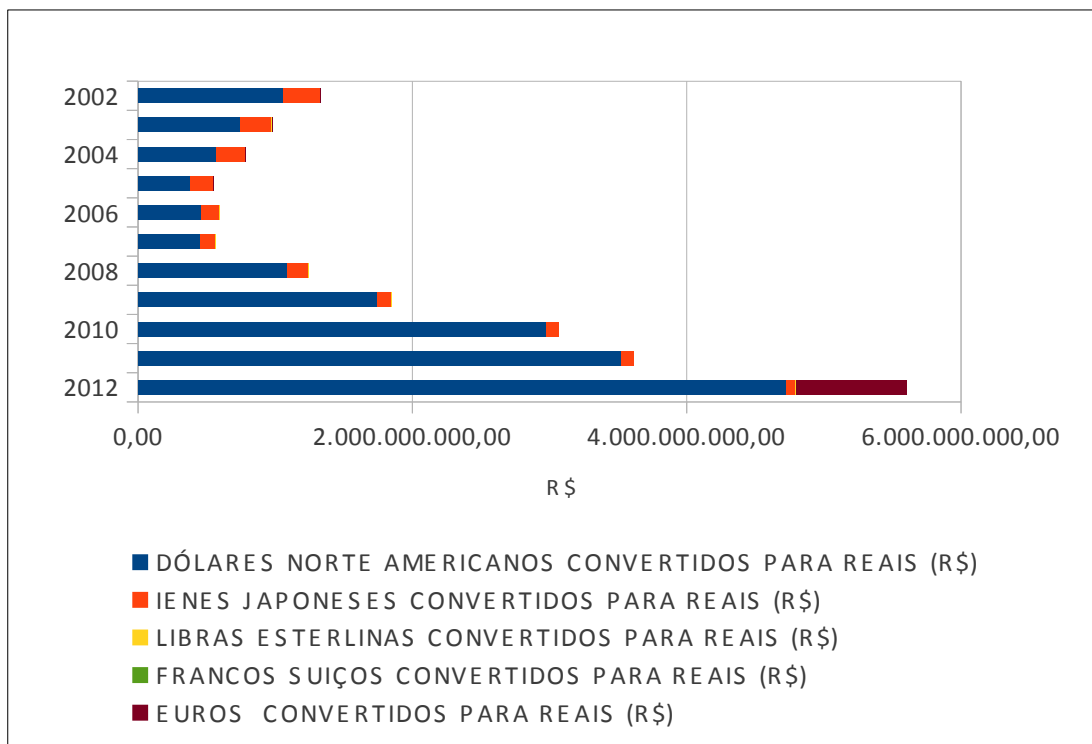
Gráfico 2 – Variação proporcional da Dívida Fundada Externa frente à Receita Orçamentária Executada no período de 2002 a 2012 – Governo do Estado de Minas Gerais.



Fonte: Balanço Geral do Estado MG de 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012. Disponíveis em http://www.fazenda.mg.gov.br/governo/contadoria_geral/relatorio_contabil/

Outro aspecto relevante é a questão cambial quando o assunto é a “dívida em moeda estrangeira”. A volatilidade com que ela muda de valor frente à moeda nacional pode trazer impactos capazes de comprometer a capacidade de o estado honrar com seus pagamentos no tempo estabelecido. Além disso, cada moeda pode apresentar alterações cambiais diferentes – o que torna relevante a informação quanto ao tipo de moeda e qual é a sua proporção dentro o montante da Dívida Fundada Externa. O Gráfico 3 apresenta as dívidas fundadas externas, convertidas ao câmbio de 31 de dezembro de seus respectivos anos, em seus diferentes tipos de moedas, através de barras que acumulam valores da dívida externa do estado.

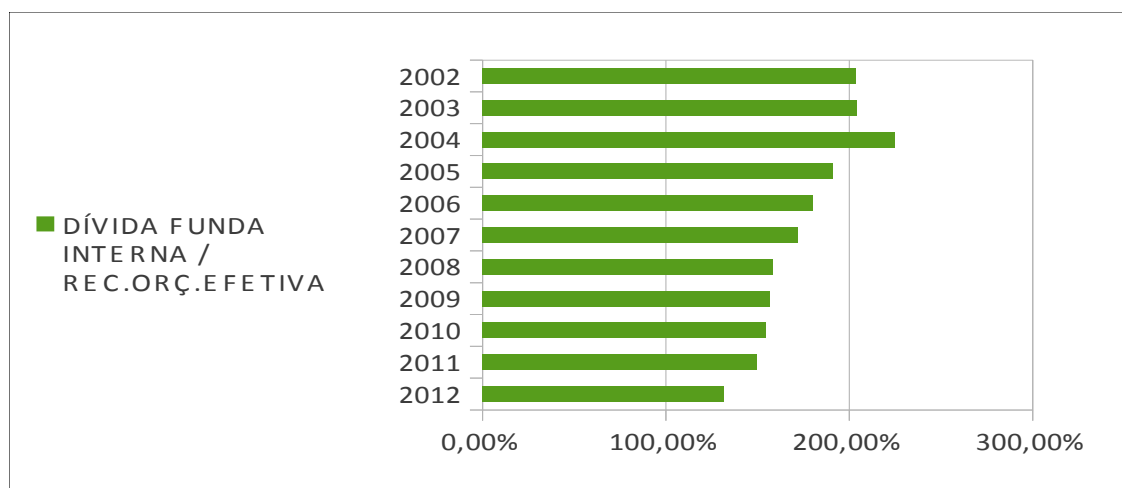
Gráfico 3 – Montante acumulado da Dívida Fundada Externa em valores convertidos para Reais (R\$) - cotação do último dia do exercício financeiro – 2002 a 2012.



Fonte: Balanço Geral do Estado MG de 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012. Disponíveis em: http://www.fazenda.mg.gov.br/governo/contadoria_geral/relatorio_contabil/

O Gráfico 4 ilustra a evolução da Dívida Fundada Interna. Embora os números demonstrem uma tendência positiva de redução do montante quando comparados proporcionalmente à Receita Orçamentária arrecadada no período, ainda há o fato preocupante de que essa dívida corresponde a mais de cem pontos percentuais (> 100%) dessas respectivas receitas.

Gráfico 4 - Variação proporcional da Dívida Fundada Interna frente à Receita Orçamentária Executada no período de 2002 a 2012 – Governo do Estado de Minas Gerais.



Fonte: Balanço Geral do Estado MG de 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012. Disponíveis em http://www.fazenda.mg.gov.br/governo/contadoria_geral/relatorio_contabil/

Assim, percebe-se que a situação do endividamento do estado compromete suas as fontes externas e internas de financiamento. Essas dívidas, cujo somatório ultrapassa os níveis de arrecadação das receitas orçamentárias em seus exercícios, prejudicam a obtenção de novos empréstimos ou financiamentos (por elevaram o risco na análise de quem detém o capital a ser emprestado) e onera as receitas orçamentárias de exercícios futuros com o pagamento de dívidas de exercícios anteriores.

4.1 Discussão dos resultados

Os resultados apresentados demonstram que houve uma forte mudança de cenário econômico na última década e cujos impactos manifestaram-se na arrecadação do estado, em especial, a partir do ano de 2008. Essa mudança pode ser proveniente de variações internas nas políticas do governo estadual – ligadas às suas estratégias – ou devido às mudanças no cenário macroeconômico. Sem desconsiderar a primeira hipótese, é necessário avaliar um fator importante: a crise mundial do *subprime* americano (MENDONÇA, GALVÃO, LOURES, 2011) que trouxe reflexos econômicos negativos para diversos países e regiões do mundo. Tudo isso levou à necessidade do governo do estado de Minas Gerais reavaliar os

resultados, bem como as metas para que a estratégia adotada no passado resulte em caminhos ou oportunidades para novas estratégias (PETTIGREW, 1977) coerentes com esse novo cenário.

Embora o Brasil não tenha sofrido reflexos econômicos tão fortes como a Grécia, a Espanha e Portugal (além de outros países), as características da pauta comercial de Minas Gerais colocou o desempenho econômico do estado em situação difícil: com a retração do mercado externo, produtos relevantes na pauta de exportação do estado – como (i) minério de ferro; (ii) café; (iii) carne bovina, dentre outras *commodities* (PMDI, 2003, p. 13) – deixaram de ser economicamente atraentes ao mercado externo e operaram em desvantagem de preços no comércio internacional. Uma das consequências foi a queda na arrecadação de tributos frente às previsões orçamentárias iniciais.

Dessa forma, não se concretizou a estratégia anterior que parecia apontar para (i) a execução de gastos superiores à capacidade de arrecadação em uma perspectiva de curto prazo, (ii) a utilização adicional das receitas de empréstimos ou de financiamentos provenientes de fontes internas e externas (Dívida Fundada), e (iii) as perspectivas positivas de que os investimentos (principalmente em logística) gerariam um ciclo econômico virtuoso capaz de sustentar a manutenção desses gastos elevados. Além disso, com a elevação no montante proporcional da Dívida Fundada Externa, o estado torna-se mais vulnerável ao risco de mudanças cambiais que venham a afetar a sua capacidade de honrar os pagamentos acordados e de promover os investimentos futuros de infra-estrutura – caso a cotação das moedas (especialmente o dólar norte-americano) continuem com a tendência ascendente.

Esse conjunto de ações que apontam a estratégia adotada, embora possua méritos como (i) a aplicação otimizada dos recursos públicos e (ii) a formação de grandes estruturas logísticas que tornaram o estado economicamente atrativo às indústrias e aos investidores, menosprezou os impactos de crises macroeconômicas como aquela iniciada em 2008. Os números atuais apontam que os resultados desses investimentos já estão sendo colhidos pelo governo do estado, embora o fluxo de caixa por eles gerados ainda não seja o suficiente para superar os déficits anteriores ou para evitar novos resultados orçamentários negativos. Além disso, há perspectivas positivas no cenário político, como o fato da correção da Dívida

Fundada Interna dos estados e municípios ser matéria em discussão no Congresso Nacional. Segundo a proposta, o IPCA (IBGE) ou a SELIC (BACEN) será adotado como índice de correção dessa dívida se o Projeto de Lei Complementar nº 238/2013 for aprovado – sendo, dos dois, o menor. Atualmente, ambos são menores que o índice vigente para correção (IGP-DI).

Dessa forma, foi possível aplicar a formulação estratégica como um processo político, conforme descrito por Pettigrew (1977), na análise do caso real do governo do estado de Minas Gerais. Isso porque as mudanças no cenário macroeconômico trouxeram novos dilemas a serem enfrentados que se transformaram em objeto de estudo através:

1. da identificação do conjunto de dilemas a serem enfrentados: as questões relacionadas ao saldo entre receitas e despesas do período combinado ao endividamento de longo prazo;
2. do destaque dos dilemas: foco da organização ao tabular os dados em períodos definidos;
3. da especificação dos dilemas em grupos ou subgrupos para facilitar a compreensão dos desafios a serem enfrentados;
4. do estudo das questões a partir da conversão dos dados em índices que facilitassem a compreensão dos números e da importância contida em suas variações;
5. da projeção dos possíveis resultados do processo em conformidade com os números levantados e suas tendências a partir do estudo dos gráficos e da implantação de caminhos alternativos;
6. da avaliação comparativa entre a estratégia formulada e aquela implementada em função das mudanças no cenário

Assim, embora o cenário macroeconômico tenha sofrido alterações que reduziram a capacidade do estado em obter recursos de fontes ordinárias (i.e. Tributárias), foi possível perceber que não houve o ajuste da estratégia inicial no sentido de conciliar a execução orçamentária (investimentos) à nova realidade de recursos disponíveis. Antes pelo contrário, novas fontes de recursos foram acionadas através de empréstimos concedidos por instituições internacionais, o que pode trazer dificuldades financeiras ao estado como a falta de liquidez, a redução no seu capital de giro ou problemas em seu fluxo de caixa.

5. Considerações Finais

O objetivo geral desse artigo, que foi o de verificar a coerência entre o processo de formação estratégica e as ações realizadas no processo do Choque de Gestão do governo do estado de MG, demonstrou que a estratégia inicialmente adotada não foi o suficiente para superar os dilemas que surgiram principalmente com a crise do *subprime* a partir de 2008. Além disso, mesmo com a alteração do cenário econômico, o governo optou por manter os investimentos conforme a estratégia inicial – mesmo que isso significasse gastos acima da receita orçamentária efetiva.

As ações político-estratégicas (tomadas no sentido de minimizar os impactos negativos provocados pelas alterações no cenário macroeconômico) não impediram o desequilíbrio no saldo orçamentário do estado e ainda tornaram o perfil da dívida fundada externa ainda mais vulnerável aos fatores cambiais diante dos contratos e financiamentos assinados em moeda estrangeira. Assim, as decisões tomadas durante o processo do Choque de Gestão do governo do estado de MG, quanto ao perfil de endividamento (Dívida Fundada) apresentou forte elevação em termos financeiros e mesmo em termos proporcionais à receita orçamentária do período.

A relação entre as estratégias traçadas nos Planos Mineiros de Desenvolvimento Integrado – PMDI (MINAS GERAIS, 2003) e as ações promovidas para se alcançar o equilíbrio fiscal, bem como o maior controle orçamentário por parte do governo do estado de Minas Gerais, no período do Choque de Gestão, foram consideradas dissociadas visto que os investimentos (aplicação de recursos: execução de despesas) permaneceram às custas (principalmente) de recursos externos. Isso visto que a receita orçamentária ordinária não foi o suficiente para suportar essas decisões pela realização dos investimentos, em especial, em infraestrutura e logística.

Essa decisão prejudicou o perfil da dívida fundada externa e elevou o risco do estado frente às oscilações cambiais embora, no longo prazo, tais investimentos possam trazer recursos acima do crescimento esperado para o PIB nacional ou das correções inflacionárias do período.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Projeto de Lei Complementar nº 238 de 03 de janeiro de 2013**. Dispõe (...) sobre critérios de indexação dos contratos de refinanciamento da dívida celebrados entre a União, Estados e Municípios; e dá outras providências. Brasília [Câmara dos Deputados], 2013. 6 p.

DE MENDONÇA, H.F. ; GALVÃO, D.J.C. ; LOURES, R.F.V. *Regulação e transparência: evidências a partir da crise do subprime*. **Economia Aplicada**, January 2011, Vol.15(1), pp.23-44.

DE WIT, Bob; MEYER, Ron. *Strategy - process, content, context: an international perspective*. 4º Ed. **London International Thomson Business Press** 2010.

HREBINIAK, L., JOYCE, W. *Implementing Strategy: An Appraisal and Agenda for Future research*, in **Blackwell Handbook of Strategic Management**, chap 22, by Michael Hitt, R. E. Freeman and J. Harrison (eds); Malden (MA, USA): Blackwell, pp 602-626, 2005.

KOHAMA, H. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003 365 p.

LIEDTKA, J. *Strategy Formulation: The Roles of Conversation and Design* ", in **Blackwell Handbook of Strategic Management** chap 3, by Michael Hitt, R. E. Freeman and J. Harrison (eds); Malden (MA, USA): Blackwell, pp 70-93, 2005.

MEIRELLES, A. M. **A Formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas**. Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2003. (Tese de doutorado)

MINAS GERAIS. Governo do Estado de Minas Gerais. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Subsecretaria de Planejamento e Orçamento. *Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado: 2003-2020*. Belo Horizonte: Imprensa Oficial. Set. 2003. 125 p. Disponível em: <http://www.mg.gov.br/governomg/ecp/files.do?evento=download&urlArqPlc=pmdi_2003_2020.zip>. Acesso: 21/09/2013.

MINTZBERG, H. *A organização empreendedora*. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. *Patterns in strategy formation*. **Management Science**, v.29, n. 9, p. 934-48, 1978.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. In: SHARPE, M. E. **International Studies of Management & Organization**. Vol. 7, nº 2, STRATEGY FORMULATION. pp. 78-87, 1977. Disponível em: <<http://modellidibusiness.files.wordpress.com/2010/11/pettigrew-1977.pdf>>. Acesso: 21/09/2013.

PISCITELLI, R. B; TIMBÓ, M. Z. F.; ROSA, M. B. **Contabilidade pública: uma abordagem da administração financeira pública**. 9. ed. rev. e ampl., atual. ate abril de 2006. São Paulo: Atlas, 2006. 432 p.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia?** São Paulo: Thomson, 2002.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. **European Manage Management Review**, v.1, n.1, p.14–20, 2004.

ZORRINHO, C. Serviço Público: para uma cultura de gestão na Administração Pública. Notas técnicas, Évora, 2001.